

UNITE

RESEARCH MONTH

II Edition - September 2025

Next Gen Ph.D.



Challenges and Implications of the Ongoing Transformation of Organisations and Society

**26 SEPT.
2025**

H 9:00

THESIS ROOM
S. SPAVENTA
BUILDING

PhD Annual Meeting of Economic and Social Sciences

Keynote Speakers: Prof. Rosa Lombardi
Sapienza University of Rome
Prof. Paolo Mariani
Bicocca University of Milan

- **Oral presentations:**
Research Projects by PhD Students - XXXVIII, XXXIX and XL cycles
- **Award ceremony for:**
The Best Research Projects by PhD Students - XXXVIII, XXXIX and XL cycles



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TERAMO



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud



COESIONE
ITALIA 21-27
ABRUZZO





26 SEPT.
2025

THESIS ROOM
S. SPAVENTA
BUILDING

Challenges and Implications of the Ongoing Transformation of Organisations and Society

PROGRAMME

9:00 **Registration**

9:30 **Welcome address and Opening remark**

9:45 – 10:30 **Plenary Lecture:** Le piccole e medie imprese italiane: sfide, opportunità e scenari evolutivi

Keynote Speaker: Prof. Rosa Lombardi | *Sapienza University of Rome*

[Abstract 1.2](#)

10:30 – 11:15 **Plenary Lecture:** Modelli evolutivi delle competenze nelle aziende

Keynote speaker: Prof. Paolo Mariani | *University of Milano Bicocca*

[Abstract 1.4](#)

11:15 – 11:30 **Coffee Break**

11:30 – 13:00 **Presentation of PhD Research project – XL cycle**

Speakers: LONDRILLO Nicolò, DESIDERI Gianfranco,
CARLETTA Matteo, FIORETTI Davis, RUGGIERI Giulia,
AMPADU Vera

[Abstracts 2 – 7](#)

Discussant: Prof. Rosa Lombardi | *Sapienza University of Rome*
Prof. Paolo Mariani | *University of Milano Bicocca*

13:00 **Lunch Break**



26 SEPT.
2025

THESIS ROOM
S. SPAVENTA
BUILDING

Challenges and Implications of the Ongoing Transformation of Organisations and Society

14.00 – 15.30 **Parallel Sessions**

Thesis room: Presentation of PhD Research project – XXXVIII cycle

Speakers: DEL NOBLETTO Claudio, DI BERARDINO Enrico,
DI EUSANIO Silvia, FRATINI Sara, RISPONI Andrea, RUSSO
Marika, VALERII Dario

Abstracts 8 – 14

Discussant: Prof. Rosa Lombardi | *Sapienza University of Rome*

Room 10: Presentation of PhD Research project – XXXIX cycle

Speakers: DE CAMILLIS Enrico, MICOLUCCI Manuel, SCARPONE Pascal,
TERRAGLIA Ivan, TORQUATI Greta

Abstracts 15 - 19

Discussant: Prof. Paolo Mariani | *University of Milano Bicocca*

TABLE CONTENTS

1. Invited Keynote speakers

1.1 Biosketch: Rosa Lombardi

1.2 Abstract

1.3 Biosketch: Paolo Mariani

1.4 Abstract

2. OLTRE LA RETORICA DELLA FIDUCIA: UN'ANALISI FONDAZIONALE DI TRUST E TRUSTWORTHINESS NEI SISTEMI SOCIO-ECONOMICI COMPLESSI. (PhD student: **Nicolò Londrillo**)

3. QUALITY AND SUSTAINABILITY OF PASTA AS SOCIAL INTEGRATION TOOL. (PhD student: **Gianfranco Desideri**)

4. UNDERSTANDING BEEF PREFERENCES THROUGH HUMAN VALUES: SEGMENTATION OF ITALIAN CONSUMERS. (PhD student: **Matteo Carletta**)

5. IL RUOLO DEL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO TRAMITE GLI SPIN-OFF UNIVERSITARI NELLE AREE INTERNE. DINAMICHE DI INTERAZIONE RECIPROCA NEGLI ECOSISTEMI IMPRENDITORIALI REGIONALI. (PhD student: **Davis Fioretti**)

6. INTELLIGENZA ARTIFICIALE E DECISIONI: RETI NEURALI PER LA FAKE NEWS DETECTION. (PhD student: **Giulia Ruggieri**)

7. AI-DRIVEN SUSTAINABLE HRM FOR INTERGENERATIONAL SUSTAINABILITY IN FAMILY-OWNED SMES: A NORTH-SOUTH COMPARATIVE STUDY. (PhD student: **Vera Ampadu**)

8. IL COINVOLGIMENTO DEGLI ENTI DEL TERZO SETTORE NELLA PROGETTAZIONE DI POLITICHE SOCIALI: IL CASO DEL PN INCLUSIONE E LOTTA ALLA POVERTÀ 2021-27. (PhD student: **Claudio Del Nobletto**)

9. I SISTEMI DI CONTROLLO E LA *DIGITAL TRANSFORMATION*: LE SFIDE DEL *MIDDLE MANAGEMENT* ALLA LUCE DEI NUOVI “TOPOI”. (PhD student: **Enrico Di Berardino**)
10. GENDER INEQUALITIES IN ITALY AND BRAZIL – AN ANALYSIS OF THE POLITICS OF DIFFERENCE AND RESIGNIFIED PUBLIC SPACES. (PhD student: **Silvia Di Eusanio**)
11. LE PROSPETTIVE DI ACCOUNTABILITY NELLE PRASSI DI RENDICONTAZIONE E PIANIFICAZIONE: UN'ANALISI MULTIDIMENSIONALE. (PhD student: **Sara Fratini**)
12. IMPATTO DELLA PERCEZIONE DI GIUSTIZIA PROCEDURALE DEI PROCESSI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE SULL'ENGAGEMENT DEI LAVORATORI. (PhD student: **Andrea Risponi**)
13. LA GESTIONE DEGLI STAKEHOLDER NELLA GOVERNANCE DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE. (PhD student: **Marika Russo**)
14. L'UTILIZZO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE NEL MERCATO IMMOBILIARE EUROPEO: ANALISI COMPARATIVA TRA IL CONTESTO EUROPEO E ITALIANO. (PhD student: **Dario Valerii**)
15. DECARBONIZATION DISCLOSURE IN ANNUAL REPORT OF ENERGY COMPANIES: A PROMPT ENGINEERING METHODOLOGY. (PhD student: **Enrico De Camillis**)
16. UNLOCKING THE EVALUATION OF MULTIDIMENSIONAL PERFORMANCE IN STATE-OWNED ENTERPRISES (SOES). (PhD student: **Manuel Micolucci**)
17. SISTEMI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE: IL CASO DELLA REGIONE ABRUZZO. (PhD student: **Pascal Scarpone**)
18. MISURAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ NEL TURISMO ITALIANO: UN'ANALISI ESG ATTRAVERSO IL SETTORE ALBERGHIERO. (PhD student: **Ivan Terraglia**)
19. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE CONTINUA SULLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEI COMUNI ITALIANI. (PhD student: **Greta Torquati**)

Invited speaker:

*Prof. Rosa Lombardi,
Sapienza University of Rome*

Biosketch Invited speaker 1.1

Rosa Lombardi is Full Professor of Business Administration at the Department of Business Law and Economics, Faculty of Economics, Sapienza University of Rome, where she holds the chairs in *Business Administration* and *Business Planning*. She holds a PhD in Business Management. Formerly Coordinator of the PhD Program in Business Administration, she currently serves as a member of its Academic Board at Sapienza University of Rome. She is a member of the GEV 13B panel for ANVUR's Research Quality Assessment (VQR 2020–2024).



She has coordinated or participated in various funded research projects, including the PRIN 2022 project *SWING*. She also serves as Co-Coordinator of the SIDREA Study Group STEDIC (*Smart Technologies, Digitalisation and Intellectual Capital*).

She holds editorial roles in scientific journals and series, including Co-Editor of the *Journal of Management and Governance* and *Management Control*. Her research and publications address key topics in business studies, such as supplementary/external corporate reporting, corporate governance, intellectual capital, and the impact of digitalisation and smart technologies in business contexts.

Among her current appointments, she serves on the Board of Directors of the *Fondazione per la Scuola Italiana ETS* and is a member of the *National Observatory for Technical and Vocational Education* on behalf of the Italian Ministry of Education (MIM).

Keynote presentation 1.2

Le piccole e medie imprese italiane: sfide, opportunità e scenari evolutivi

Rosa Lombardi

L'intervento si propone di identificare il mondo produttivo in Italia attraverso i caratteri salienti delle piccole e medie imprese e, soprattutto, mediante la rappresentazione di potenziali sfide e opportunità tra cui la rivoluzione tecnologica e digitale e l'investimento in capitale umano, inclusa la sua valorizzazione economico-sociale. Attraverso alcuni scenari evolutivi, si presentano gli elementi distintivi dell'impresa nell'attuale economia digitale.

Invited speaker:

*Prof. Paolo Mariani,
University of Milano Bicocca*

Biosketch Invited speaker 1.3

Paolo Mariani is Full Professor of Economic Statistics at the University of Milano-Bicocca and Scientific Director of the *Bicocca – Applied Statistics Center* (B-ASC). His research focuses on business-related topics, with particular attention to decision-making models, data analysis, and data processing. He is the author of numerous articles and monographs on these subjects and has presented his work at both national and international conferences.



Keynote presentation 1.4

Modelli evolutive delle competenze nelle aziende

Paolo Mariani

L'intervento si propone di analizzare l'evoluzione delle competenze richieste nel processo di selezione di alcune figure professionali in Italia, esaminando le tendenze nei processi di assunzione. In questo contesto, l'obiettivo è quello di delineare le dinamiche dei diversi profili all'interno della classificazione ESCO-25. Per analizzare la corrispondenza tra i profili professionali e le soft skills dei candidati, verranno utilizzati metodi statistici basati sulle traiettorie temporali.

Oltre la retorica della fiducia: un'analisi fondazionale di Trust e Trustworthiness nei sistemi socio-economici complessi

Nicolò Londrillo

Dottorato in Economic and Social Sciences, Scuola di Alta Formazione in Ricerca, Università degli Studi di Teramo

Le trasformazioni economico-sociali degli ultimi anni hanno reso sempre più centrale il ruolo di *trust* (fiducia) e *trustworthiness* (affidabilità), concetti trasversali che attraversano ambiti sociali, economico-aziendali, comportamentali e tecnologici. Nella letteratura scientifico-filosofica, un contributo rilevante è la teoria dell'*encapsulated interest*, che definisce una concezione relazionale della fiducia: fidarsi significa ritenere che l'altro abbia incorporato i nostri interessi nei propri. Accanto a questa dimensione relazionale, si affianca una prospettiva epistemologica, in cui la fiducia implica l'affidarsi a qualcuno per qualcosa che eccede la propria conoscenza o controllo, fondandosi sul riconoscimento dell'*expertise*.

Il progetto di ricerca intende analizzare le dinamiche di fiducia e affidabilità nel contesto economico aziendale, valutandole da un punto di vista fondazionale, con l'obiettivo di estendere successivamente i risultati alle scienze sociali. In particolare, si esaminano i rapporti fiduciari tra principali e agenti a diversi livelli organizzativi, tra cui anche le dinamiche che si delineano tra governance e output di sostenibilità, nonché le relazioni tra l'impresa e i suoi *stakeholder*, mettendo comunque in risalto nei vari contesti situazionali, non solo le *performance* economiche, ma anche i processi decisionali e le scelte valoriali che guidano le azioni di un'organizzazione.

La ricerca adotta un approccio fortemente interdisciplinare e si sviluppa secondo una duplice prospettiva: una descrittiva, di tipo comportamentale e fenomenologico, volta a comprendere come la fiducia si costruisce nelle dinamiche concrete; e una normativa, di matrice logico-filosofica, orientata all'analisi dei fondamenti razionali dei processi fiduciari e alle strategie per ottimizzarli.

Un ulteriore output riguarda il confronto tra fiducia tra soggetti umani e giuridici e fiducia tra umani e agenti artificiali, con l'obiettivo di contribuire alla definizione di un nuovo paradigma di *trustworthiness* applicato all'intelligenza artificiale sostenibile. A tal fine, è stata avviata una riflessione critica sul tecno-soluzionismo, come forma di attribuzione acritica di affidabilità alla tecnologia, per esplorarne limiti e implicazioni.

Keywords: trust; trustworthiness; expertise.

1. Hardin, Russell. *Trust and trustworthiness*. Russell Sage Foundation, 2002.
2. O'Neill, Onora. *A question of trust: The BBC Reith Lectures 2002*. Cambridge University Press, 2002.
3. Whyte, Kyle Powys, and Robert P. Crease. "Trust, expertise, and the philosophy of science." *Synthese* 177 (2010): 411-425.

Quality and sustainability of pasta as social integration tool

Gianfranco Desideri¹, Dino Mastrocola², Maria Martuscelli²

¹Doctoral School, Ph.D in Economic and Social Science, University of Teramo, Via R. Balzarini, 1, 64100 Teramo, Italy

²Department of Bioscience and Technology for Food, Agriculture and Environment, University of Teramo, Via R. Balzarini, 1, 64100 Teramo, Italy

The social reintegration of young prisoners held in Juvenile Penal Institutions (IPMs) is an issue of vital importance for our society. According to the Ministry of Justice, at the end of April 2025, approximately 600 youths are detained in these facilities across Italy and the number of entrances is increasing (1). The Italian system provides "accompanying measures" to prisoners toward social reintegration, such as probation or community placement, in order to lower recidivism. This research aims to analyse how a work facility, in this case a pasta factory, can be a useful tool in the intermediate phase between the period of imprisonment and the end of the sentence. The research will assess the life cycle analysis (LCA) of the pasta product (from wheat to product packaging) by evaluating different raw materials including ancient grains with low environmental impact. The analyses planned and partly carried out, will be performed at the laboratories of the University of Teramo and at those of the Council for Agricultural Research and Analysis of Agricultural Economics (CREA). Instrumental analysis (physical, chemical, and chemical-physical) and sensory analysis (2, 3) will be performed on pasta produced from the current season's grains (harvest scheduled for August 2025). The data obtained will be transferred to the young prisoners through specific training sessions in order to increase their skills. A qualitative analysis will be carried out through interviews and questionnaires in order to measure and understand the learning and change processes of the youth workers. The aim is to train technicians who will be able to work with professionals in this field and who will be able to independently work in similar situations at the end of the prison sentence, improving their social reintegration.

Keywords: Pasta, social integration, juvenile prisoners

(1) https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_1_14.wp

(2) ICC, I. (1996). Standard methods of the international association for cereal science and technology. *Vienna: ICC*.

(3) AACC (2010). Approved methods of American association of cereal chemists (11th ed.), The Association, St. Paul, MN (USA)

Acknowledgements: This research is founding by Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), Missione 4 "Istruzione e ricerca", Componente 2 "Dalla Ricerca all'Impresa" - Investimento 3.3 "Introduzione di dottorati innovativi che rispondono ai fabbisogni di innovazione delle imprese e promuovono l'assunzione dei ricercatori da parte delle imprese" (borse ex DM 630/2024).

Understanding Beef Preferences Through Human Values: Segmentation of Italian Consumers

Matteo Carletta¹, Emilio Chiodo², Maria Martuscelli²

¹ Doctoral School, Ph.D in Economic and Social Science, University of Teramo, Via R. Balzarini, 1, 64100 Teramo, Italy ²
Department of Bioscience and Technology for Food, Agriculture and Environment, University of Teramo, Via R.
Balzarini, 1, 64100 Teramo, Italy

In recent years, the Italian beef sector has faced increasing challenges due to evolving consumer concerns about environmental sustainability, food safety, and animal welfare. Despite innovations in production practices and communication strategies, high-quality beef products often remain undifferentiated in the marketplace, limiting their economic and sustainable potential. This study explores how consumers' human values influence their preferences for beef quality attributes, aiming to segment the market and foster more targeted value propositions [1].

An ongoing national-level online survey is collecting data from Italian beef consumers on socio-demographic characteristics, meat consumption habits, and preferences. Respondents are evaluating 20 beef quality attributes—spanning sensorial, nutritional, safety, environmental, and social dimensions—using the Best-Worst Scaling (BWS) methodology. Additionally, the Schwartz Portrait Values Questionnaire (PVQ-21) is used to assess participants' individual values [2].

The analysis proceeds in three stages. First, Principal Component Analysis (PCA) will be applied to reduce the 10 Schwartz value dimensions into broader meta-values. Second, an Ordinary Least Squares (OLS) regression examines the relationship between these meta-values and the relative importance assigned to beef quality attributes. Third, a cluster analysis identifies distinct consumer segments characterized by different value-driven preferences.

Preliminary expectations suggest the emergence of segments such as: (a) sustainability-driven consumers prioritizing environmental and ethical claims, (b) health-conscious consumers valuing nutritional and safety cues, (c) traditional consumers focused on origin and certifications, and (d) premium seekers who emphasize sensory quality. These insights are intended to support public and private stakeholders in designing consumer-oriented strategies that align with sustainability goals [3]. By linking human values to beef quality preferences, this study provides actionable knowledge for differentiating products, enhancing communication, and fostering a more responsible and competitive Italian meat supply chain.

Keywords: Beef Quality Claims; Human Values; Consumers Segmentation

1. Aride, O., & Pamies-Pallise, M. D. M. (2019). From values to behavior: Proposition of an integrating model. *Sustainability*, 11(21), 6170.
2. Henchion, M. M., McCarthy, M., & Resconi, V. C. (2017). Beef quality attributes: A systematic review of consumer perspectives. *Meat science*, 128, 1-7.
3. Caracciolo, F., Cicia, G., Del Giudice, T., Cembalo, L., Krystallis, A., Grunert, K. G., & Lombardi, P. (2016). Human values and preferences for cleaner livestock production. *Journal of Cleaner Production*, 112, 121-130.

Il ruolo del trasferimento tecnologico tramite gli spin-off universitari nelle aree interne. Dinamiche di interazione reciproca negli ecosistemi imprenditoriali regionali

Davis Fioretti

Dottorato in Economic and Social Sciences, Scuola di Alta Formazione in Ricerca, Università degli Studi di Teramo

Gli spin-off universitari attraverso il trasferimento tecnologico assumono un ruolo rilevante per lo sviluppo degli ecosistemi imprenditoriali regionali, soprattutto innovativi, divenendo *activator* nelle aree interne e periferiche, ovvero contesti socio-economici che soffrono di problemi strutturali di sviluppo. La prima parte del progetto di ricerca realizzerà lo studio degli impatti dell'ecosistema regionale sulla crescita economico-aziendale dello spin-off, mentre nella seconda parte si indagherà come gli spin-off localizzati in aree interne; vanno ad agire sulla crescita competitiva ed innovativa dell'ecosistema regionale. L'obiettivo della ricerca è duplice e unitariamente integrato: (1) analisi di come l'ecosistema imprenditoriale e i *Knowledge Spillover* a livello regionale possano dar luogo all'attivazione di processi di trasferimento tecnologico tramite spin-off universitari; (2) analizzare come essi possano fungere da agenti di crescita delle aree interne nell'ecosistema imprenditoriale regionale. Tali obiettivi saranno indagati attraverso le lenti teoriche della *Knowledge Spillover Theory*, della *Resource Based View Theory* e delle analisi degli ecosistemi regionali imprenditoriali, inserite in un rinnovato framework organicamente adattato alle aree interne. Sotto il profilo metodologico, sarà analizzato un campione panel di imprese spin-off universitarie sulla base della popolazione di spin-off della ricerca (1.956) e afferente ad un orizzonte temporale di quattro anni. Le fonti dei dati provengono da NETVAL, AIDA, ISTAT e banca dati brevetti italiani. L'approccio analitico si articola in tre fasi: (a) analisi statistico-descrittiva, (b) definizione e stima di modelli econometrici per testare le ipotesi derivanti dagli obiettivi (1) e (2), (c) analisi di robustezza. Lo studio contribuisce ad arricchire la letteratura sulla all'interno delle dinamiche di trasferimento tecnologico universitario, a livello regionale, approfondendo il potenziale ruolo dello spin-off universitario nelle aree interne. Sul piano pratico-manageriale, i risultati possono essere funzionali nel rafforzare le politiche di sviluppo imprenditoriale nelle aree marginali mediante il trasferimento tecnologico universitario.

Keywords: Trasferimento tecnologico, spin-off universitari, aree interne, ecosistemi regionali imprenditoriali, Knowledge Spillover.

- 1 - Morris, A. K., Fiedler, A., & Audretsch, D. B. (2024). Enablers of knowledge spillover entrepreneurship in entrepreneurial ecosystems: synthesis and future directions. *The Journal of Technology Transfer*, 49(5), 1737–1761;
- 2 - Jha, S., & Basu, S. (2025). Knowledge spillovers between R&D-driven incumbents and start-ups in open innovation: a systematic review and nomological network. *Journal of Knowledge Management*, 29(2), 588–638;
- 3 - Prencipe, A., Corsi, C., Rodríguez-Gulías, M. J., Fernández-López, S., & Rodeiro-Pazos, D. (2020). Influence of the regional entrepreneurial ecosystem and its knowledge spillovers in developing successful university spin-offs. *Socio-Economic Planning Sciences*;

Acknowledgments: Questo progetto è finanziato da FSC (Fondo per lo Sviluppo e la Coesione) – Regione Abruzzo.

Intelligenza Artificiale e decisioni: reti neurali per la fake news detection

Giulia Ruggieri

Dottorato in Economic and Social Sciences, Scuola di Alta Formazione in Ricerca, Università degli Studi di Teramo

Il fenomeno delle fake news ha acquisito, nel corso degli anni, una notevole rilevanza a causa della sua presenza in ogni contesto della vita quotidiana. Emulando la forma delle informazioni diffuse da giornali o altri media attendibili, le fake news possono esser intese come output della misinformazione o della disinformazione. L'intenzionalità e la rapidità con cui contenuti scientifici o politici falsi

vengono divulgati ha destato preoccupazioni a livello globale, tanto da richiedere un intervento multidisciplinare per contrastarli. Secondo alcuni studi, fact-checking e debunking non sono più in grado di rilevare la moltitudine di notizie false a causa di diversi fattori, tra cui il rischio di bias. Questo lavoro intende indagare, sia dal punto di vista fenomenologico che analitico/fondazionale, i principali strumenti di fake news detection con riferimento tanto ai sistemi tradizionali quanto a quelli basati su Intelligenza Artificiale. Attraverso un'attenta disamina dello stato dell'arte si andrà a determinare quali tra questi sono validi candidati per identificare e contrastare le fake news in relazione alla loro natura ed al contesto in cui vengono diffuse.

Il progetto si propone altresì di esaminare l'impatto delle fake news sulla ricerca scientifica e, in particolare, sui processi partecipativi nella scienza. Infatti, le nuove metodologie di ricerca, promuovendo soluzioni sostenibili attraverso approcci sistematici di co-creazione, danno origine a un confronto tra ricercatori e cittadini con background culturali differenti e potenzialmente esposti a fake news e bias. Ciò potrebbe aumentare un possibile divario tra gli attori coinvolti, dunque influire negativamente sulla ricerca. Sorge così l'ulteriore necessità di studiare strumenti di fake news detection e strategie di disseminazione che possano supportare in maniera significativa i processi partecipativi della scienza, quindi aumentarne la proficuità.

Keywords: fake news detection; reti neurali; participative science;

1. Lazer DMJ, Baum MA, Benkler Y, Berinsky AJ, Greenhill KM, Menczer F, Metzger MJ, Nyhan B, Pennycook G, Rothschild D, Schudson M, Sloman SA, Sunstein CR, Thorson EA, Watts DJ, Zittrain JL. The science of fake news. *Science* 2018; 359: 1094-96.
2. Phan HT, Nguyen NT, Hwang D. Fake news detection: A survey of graph neural network methods. *Applied Soft Computing* 2023; 139(110235).
3. Mascella R, Fazio D. Citizen Science: which kind of public participation is epistemologically feasible? *Science & Philosophy* 2024; 12(1).

Acknowledgements: Questo progetto è stato finanziato dall'Unione Europea – Next Generation EU, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR); D.M. n. 629 del 24 aprile 2024; Missione 4 "Istruzione e ricerca", Componente 1 "Potenziamento dell'offerta dei servizi di istruzione: dagli asili nido all'Università"; Investimento 3.4 "Didattica e competenze universitarie avanzate"; Investimento 4.1 "Estensione del numero di dottorati di ricerca e dottorati innovativi per la pubblica amministrazione e il patrimonio culturale".

AI-Driven Sustainable HRM for Intergenerational Sustainability in Family-Owned SMEs: A North-South Comparative Study

Ampadu Vera

PhD in Economic and Social Sciences, School in Higher Educational Research, University of Teramo

Family-owned small and medium-sized enterprises (FOSMEs) play an efficient role in global economies, constituting over 70% of all businesses and employing more than 60% of the workforce (Asaf et al., 2023). However, their survival through intergenerational transitions is often jeopardized by informal succession planning, limited technological adaptation, and sociocultural constraints (Magrelli et al., 2022)—the existing traditional system of just passing on the leadership role to whoever is next. The complexity of succession in family firms has been a long-standing concern for scholars (Beckhard & Dyer, 1983). Moreover, there is a significant gap in the literature as very little is known about across different cultural and technological contexts, especially from the Global North and South.

Building on existing literature, the study explores how AI tools—such as simulations, competency mapping, and leadership development algorithms—can enhance objectivity, transparency, and resilience in succeeding processes. It critically evaluates the role of cultural, institutional, and digital readiness factors in mediating AI adoption across the two regions — Italy and Ghana. The research will employ a qualitative comparative case study methodology involving semi-structured interviews and document analysis across 20 FOSMEs selected through purposive sampling, thus 10 from each country of study. Data will be thematically analyzed to uncover patterns and divergences in AI-driven HRM practices.

Anticipated results suggest that Italian FOSMEs may struggle with structural inertia and legacy systems, but Ghanaian firms are likely hindered by informality and resource limitations. In context, both contexts reveal opportunities for leveraging AI to professionalize HRM, bridge generational gaps, and align business sustainability with technological innovation. The findings will be used to develop a context-sensitive succession planning framework for integrating digital tools in family business research and offering practical pathways for enduring, equitable, and innovative transitions across different contexts.

Keywords: AI-driven Human Resource Management; succession planning; family-owned SMEs

1. Asaf, E., Carvalho, I., Leke, A., Malatesta, F., & Tellechea, J. (2023, November 28). The secrets of outperforming family-owned businesses: How they create value—and how you can become one. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/private-capital/our-insights/the-secrets-of-outperforming-family-owned-businesses-how-they-create-value-and-how-you-can-become-one/>
2. Beckhard, R., & Dyer, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5–12. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90022-0](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90022-0)
3. Magrelli, V., Rovelli, P., Benedetti, C., Überbacher, R., & De Massis, A. (2022). Generations in Family Business: A Multifield Review and Future Research Agenda. *Family Business Review*, 35(1), 15–44. <https://doi.org/10.1177/08944865211069781>

Il coinvolgimento degli Enti del Terzo Settore nella progettazione di politiche sociali: il caso del PN Inclusione e lotta alla povertà 2021-27

Claudio Del Nobletto

*Dottorato in Economic and Social Sciences, Dipartimento di Scienze della Comunicazione,
Università degli Studi di Teramo*

L'elaborato, in corso di pubblicazione nel *Collective volume* "Reputazione, comunicazione e governance nelle organizzazioni: alle radici della creazione del valore" de Il Sileno Edizioni, si colloca nell'ambito dell'analisi delle modalità di coinvolgimento degli stakeholder da parte della Pubblica Amministrazione: in particolare, si è proposto di indagare i modelli di *stakeholder engagement* nella formulazione di politiche sociali, attraverso un focus sul coinvolgimento degli Enti del Terzo Settore (ETS) nella progettazione di interventi volti a tutelare i diritti dell'infanzia.

Il lavoro prende avvio da un'analisi della normativa internazionale, europea e nazionale in materia, accompagnata da una rappresentazione del panorama socioeconomico italiano, relativamente alla condizione vissuta dai minori bisognosi.

Il fondamento teorico dello studio trova le sue radici nel principio costituzionale di sussidiarietà e nell'osservazione dello sviluppo nel tempo delle politiche sociali. Questo ha condotto alla disamina della letteratura relativa ai processi di *stakeholder engagement* nel settore pubblico, con particolare riferimento alla formulazione di politiche sociali, mettendo in luce come processi co-creativi di politiche pubbliche necessitino di reti collaborative, di fiducia e di legittimità.

Al fine di raggiungere l'obiettivo scientifico del progetto di indagine dei modelli di *stakeholder engagement*, la trattazione è corredata dal caso studio rappresentato dall'Avviso Co-Progettazione, rivolto alle persone di minore età a rischio di povertà ed esclusione sociale, a valere sul Programma Nazionale Inclusione e lotta alla povertà 2021-2027 e specificamente sulle modalità di coinvolgimento degli ETS nel processo di formulazione di interventi sociali. Tale caso di studio, dunque, ha permesso di identificare specifici elementi chiave di una governance multi-partecipativa.

Le prospettive di ricerca futura risultano pertanto ampie: dall'analizzare altre politiche sociali che prevedano modelli di *stakeholder engagement* all'ampliamento dell'analisi ad altri settori di rischio di esclusione sociale, come ad esempio il lavoro, l'immigrazione o il genere.

Keywords: Stakeholder engagement; Reputation; Governance

1. Becchetti L, Bobbio E, Raffaele L, Semplici L. Teoria e strumenti per un'amministrazione condivisa efficiente, innovativa e generativa. Il local multistakeholder network building process e il Patto di Rete e Patto di Comunità di NeXt Economia. *Impresa Sociale* 2022; 3: 7-21.
2. Borgonovi E. Considerazioni per una Teoria degli stakeholder nelle Amministrazioni Pubbliche. In Freeman RE, Rusconi G, Dorigatti M, (a cura di). *Teoria degli stakeholder*. Milano: FrancoAngeli, 2007; 320-336.
3. Edwards-Schachter M, Wallace ML. "Shaken, but not stirred": Sixty years of defining social innovation. *Technological Forecasting and Social Change* 2017; 119, 4: 64-79.

I sistemi di controllo e la *digital transformation*: le sfide del *middle management* alla luce dei nuovi “topoi”

Alessandro Marelli¹, Enrico Di Berardino²

¹Dipartimento di Scienze Politiche, Università degli Studi di Teramo; ²Allievo PhD in Economic and Social Sciences (XXXVIII ciclo), Università degli Studi di Teramo

La digitalizzazione sta trasformando radicalmente il management accounting ed il controllo di gestione (MAC), offrendo nuove opportunità ma anche ponendo sfide complesse per il controller aziendale. Attraverso un’analisi della letteratura internazionale, è stato sviluppato un *framework* concettuale, basato sui contributi di Knudsen (2020) e Fähndrich (2023), che esaminano gli effetti della digitalizzazione sul MAC. L’analisi evidenzia come il processo di digitalizzazione sia fondamentale per lo sviluppo di nuovi modelli di business sostenibili, fungendo sia da catalizzatore che da motore di cambiamento.

Per fornire evidenze empiriche e comprendere meglio la complessità della trasformazione digitale aziendale, è stato condotto un approfondito studio di caso in un’azienda manifatturiera *high-mix low-volume* ad alta intensità di conoscenza. L’analisi del caso studio è stata effettuata seguendo un approccio basato sul costruttivismo pragmatico (Cinquini, Nørreklit, 2022). L’adozione di questo metodo ha permesso di evidenziare come la transizione verso sistemi digitali integrati abbia influenzato non solo l’infrastruttura tecnologica, ma anche il modo in cui i *middle manager*, figure chiave nel tradurre le strategie digitali in pratiche operative, comunicano e utilizzano le informazioni contabili. In particolare, è emerso come essi, tramite gli *accounting language games* e la sinergia tra i metodi epistemici adottati, plasmati dai nuovi “topoi” emersi nel contesto digitale, abbiano riconfigurato i *task* del MAC, promuovendo la trasformazione digitale e l’innovazione. Dall’analisi sono emerse anche sfide legate ai rapporti umani e al capitale delle relazioni interne ed esterne ai confini aziendali, nonché limiti quali inefficienze operative e pratiche disfunzionali che ledono gli equilibri economici.

Per approfondire tali limiti, la ricerca si sviluppa ampliando l’oggetto verso l’analisi di contesti inter-organizzativi nel settore aerospaziale, esaminando le implicazioni per il MAC e valutando il modo in cui i *middle manager* comunicano e utilizzano le informazioni digitali a supporto delle misure di performance con eterogenei livelli di digitalizzazione.

Keywords: digital transformation; management accounting and control; multi-actor collaboration analysis.

1. Knudsen D. R. (2020), “Elusive boundaries, power relations, and knowledge production: A systematic review of the literature on digitalization in accounting”, *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol. 36, n. 1, 100441.
2. Fähndrich J. (2023), “A literature review on the impact of digitalisation on management control”, *Journal of Management Control*, Vol. 34, pp. 9–65.
3. Cinquini L., Nørreklit H. (2022), “Gestire la performance con il costruttivismo pragmatico. Un approccio Actor-Based”, Franco Angeli, Milano.

Gender Inequalities in Italy and Brazil – An Analysis of the Politics of Difference and Resignified Public Spaces

Silvia Di Eusanio

Phd in Economic and Social Sciences, Department of Communication Science, University of Teramo

This research project critically examines how public policies influence inequality and shift the burden of care responsibilities in modern urban contexts, particularly in the cities of Rome and São Paulo. In both these cities, marginalisation is influenced by demographic factors such as race, sex, gender identity and socio-economic conditions, further being exacerbated by neoliberal governance and ineffective redistributive public policies.

In response, this research methodologically combines qualitative analysis with field interviews and secondary data from national surveys to identify and explore the impact of gender-based assistance policies to redistribute equity. Furthermore, this research analyses the impact of the Bolsa Família Programme (PBF) and the Citizenship Income (RDC), to investigate the redistribution of the burden of care and compare with data from the PLUS survey (INAPP) in Italy and the PNAD Contínua survey (IBGE) in Brazil, which revealed that women continue to bear a disproportionate share of care responsibilities, which will be analysed in this research. As Luisa Corazza points out, unpaid care work is structural inequality that limits women's social and economic autonomy. Notwithstanding the critical and even vital assistance the income support programmes such as the Citizenship Income and Bolsa Família provide, they still tend to not only perpetuate traditional gender roles but also consolidate hierarchical patriarchal family models.

Intersectionality dynamics further illustrate this issue, as Raquel Rolnik correctly observed urban policies in São Paulo have intensified spatial segregation, which disproportionately affects minorities. In light of that, this research adopts an intersectional approach from a Nancy Fraser framework, with the aim of recognising not only informal care networks, but also solidarity structures and non-normative identities and family models. Finally, the aim is to challenge dominant models of welfare and citizenship policies by proposing a more inclusive and redistributive approach that recognises vulnerability as a socially and politically produced condition.

Keywords: Care work, Intersectionality, Public Policies

References:

1. Corazza L. *Il lavoro delle donne? Una questione redistributiva*. Milano: Franco Angeli, 2025. 2. Rolnik R. *Urban Warfare: Housing under the Empire of Finance*. London: Verso Books, 2019. 3. Fraser N. *Injustice and intersecting scales: On “social exclusion” and the “global poor”*. *European Journal of Social Theory* 2010; 13(3): 361–376.

Acknowledgements: Silvia Di Eusanio è titolare di borsa di studio finanziata dall'Unione Europea-Next Generation. Ente finanziatore della borsa: MUR DM 351/2022; Titolo progetto: Gender Inequalities in Italy and Brazil – An Analysis of the Politics of Difference and Resignified Public Spaces

Le prospettive di accountability nelle prassi di rendicontazione e pianificazione: un'analisi multidimensionale

Sara Fratini

*Dottorato in Economic and social sciences, Dipartimento di Scienze della comunicazione, Università
degli studi di Teramo*

Il presente contributo cerca di comprendere come le dimensioni di responsabilità legate alla sostenibilità, al capitale umano e alla digitalizzazione siano rappresentate nella pianificazione e nella rendicontazione. A tal fine, analizza le prassi disclosure adottate nei piani strategici e nei report di sostenibilità procedendo lungo linee di indagine distinte.

In primo luogo, affronta un notevole gap di ricerca riguardante il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), uno strumento di pianificazione recentemente adottato nel settore pubblico italiano. La ricerca si concentra sulle università pubbliche italiane e indaga, in particolare, il ruolo del "capitale umano" come componente chiave del capitale intellettuale, nonché quello delle strategie progettate per raggiungere i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) rispetto alla complessiva rappresentazione del "valore pubblico" descritto nei PIAO.

In secondo luogo, lo studio approfondisce l'intensità con cui i temi della responsabilità digitale d'impresa (CDR) vengono affrontati nella comunicazione non finanziaria. In questo caso, l'obiettivo è quello di capire come questi temi sono divulgati nei report di sostenibilità, data l'assenza di un modello di rendicontazione standardizzato e completo.

In terzo luogo, la presente proposta di ricerca analizza il modo in cui le organizzazioni gestiscono e comunicano le emissioni di carbonio relative alle loro attività digitali. In particolare, si indaga come se e come la rendicontazione delle emissioni di carbonio contempla anche relazioni di causa-effetto rispetto alla trasformazione digitale.

Infine, la ricerca considera le implicazioni etiche della creazione di contenuti nell'era digitale, con l'intento di proporre un quadro di responsabilità digitale per guidare le azioni responsabili nella creazione di contenuti. Lo studio propone un quadro di dieci principi, ognuno dei quali rappresenta un trattamento più approfondito dell'etica digitale, applicabile per l'era attuale e oltre.

L'analisi delle PIAO rivela che la divulgazione sociale (SD) è spesso limitata, in particolare per quanto riguarda il capitale umano e il raggiungimento degli SDGs. Analogamente, l'esame dei documenti di rendicontazione evidenzia una limitata consapevolezza delle tematiche relative al CDR.

Keywords: disclosure; planning; reporting

1. Aversano, N., Nicolò, G., Sannino, G., and Tartaglia Polcini, P. (2020). The Integrated Plan in Italian public universities: New patterns in intellectual capital disclosure. *Meditari Accountancy Research*, 28(4), 655-679..
2. De Nicola, M., and Fratini S (2024). "La presenza degli SDGs nei PIAO 2023-2025 delle università italiane." *European journal of volunteering and community-based projects* 1.1 : 82-91.
3. Herden, Christina J., et al. (2021). "Corporate Digital Responsibility" New corporate responsibilities in the digital age." *Sustainability Management Forum| NachhaltigkeitsManagementForum*. Vol. 29. No. 1. Berlin/Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Impatto della percezione di giustizia procedurale dei processi di valutazione della performance sull'engagement dei lavoratori

Andrea Risponi

*Dottorato in Economic and Social Sciences, Dipartimento di Scienze della Comunicazione,
Università degli studi di Teramo*

La crescente complessità del contesto organizzativo contemporaneo, caratterizzato da una forza lavoro multigenerazionale e dall'affermazione di nuove modalità lavorative, ha posto l'attenzione sull'importanza di strategie efficaci di gestione delle risorse umane. In tale scenario, l'engagement dei lavoratori è emerso come una priorità per le organizzazioni, sia per limitare i costi legati al turnover, sia per garantire la sostenibilità del capitale umano. Tra le pratiche chiave dell'HR Management, il processo di valutazione della performance (Performance Appraisal) riveste un ruolo centrale, in quanto incide sia sulla pianificazione formativa e retributiva, sia sulla trasmissione dei valori e della cultura organizzativa.

Il presente studio si propone di indagare la relazione tra la percezione di giustizia procedurale¹ da parte dei dipendenti e il loro engagement², analizzando il ruolo mediatore della qualità percepita del Performance Appraisal³. Basandosi sul Job Demands-Resources Model e sul framework della Giustizia Organizzativa, la ricerca ipotizza che una percezione di equità nei processi decisionali favorisca l'engagement, e che tale relazione sia rafforzata da valutazioni delle performance percepite come trasparenti, obiettive e rispettose.

Attraverso un disegno di ricerca quantitativo e cross-sectional, saranno raccolti dati da un campione stratificato di almeno 300 lavoratori appartenenti a diversi settori. Le variabili saranno misurate tramite scale validate (Procedural Justice Scale, PASS, UWES) e analizzate tramite modelli di equazioni strutturali (SEM).

I risultati attesi mirano a confermare che il Performance Appraisal funge da meccanismo cruciale attraverso cui la giustizia procedurale si traduce in engagement, offrendo evidenze empiriche e implicazioni pratiche rilevanti per manager e policy maker. La promozione di sistemi equi e trasparenti di valutazione può rappresentare un potente strumento per rafforzare il legame tra individuo e organizzazione, contribuendo a un ambiente lavorativo più motivante e sostenibile.

Keywords: organizational justice, performance appraisal, employee engagement

¹Colquitt, J. A. (2001). *On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure*. Journal of Applied Psychology, 86(3), 386–400

²Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. Journal of Organizational Behavior, 25(3), 293–315

³DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). *Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework*. Management and Organization Review, 2(2), 253–277

La gestione degli stakeholder nella governance delle amministrazioni pubbliche

Marika Russo

*Dottorato in Economic and Social Sciences, Dipartimento di Scienze della Comunicazione,
Università degli Studi di Teramo*

Lo stakeholder management rappresenta un ambito ancora poco sistematizzato nel settore pubblico, nonostante la crescente rilevanza dei suoi impatti in termini di innovazione, aumento della legittimazione e miglioramento della qualità dei servizi. La tesi indaga in chiave teorica ed empirica i processi e le modalità operative attraverso cui le pubbliche amministrazioni gestiscono il coinvolgimento degli stakeholder e analizza in via preliminare le teorie e i paradigmi che in diversa misura sono interessati da tale fenomeno. Tra di essi la teoria degli stakeholder (Freeman, 1984)

riveste un ruolo centrale, particolarmente nella sua declinazione descrittiva, che pone in rilievo le modalità con le quali le aziende pubbliche interagiscono con gli stakeholder, descrivendo le caratteristiche di tale dialogo (Donaldson e Preston, 1995).

In particolare, lo studio si concentra sulle cinque fasi dello stakeholder management identificate da Sancino (2014): identificazione, mappatura, progettazione del coinvolgimento, interazione e valutazione. La domanda di ricerca principale indaga il modo in cui le PA gestiscono il coinvolgimento degli stakeholder nei processi decisionali e di erogazione dei servizi e le relative sub - questions di carattere operativo sono finalizzate a specificare il campo dell'indagine, in particolare mediante l'analisi di strumenti e modalità impiegati nelle diverse fasi dei procedimenti (relative a co pianificazione, co-decisione, co-progettazione, co-produzione, co-valutazione) e la rilevazione delle percezioni dei manager pubblici riguardo ai benefici e alle criticità connessi a queste pratiche. La metodologia adottata è di tipo qualitativo e prevede la raccolta di dati attraverso questionari e analisi documentale di casi selezionati nel settore sanitario e negli enti locali, al fine di garantire l'indagine di una varietà di contesti organizzativi. I risultati attesi comprendono la definizione di raccomandazioni operative volte a realizzare una più efficace integrazione degli stakeholder.

Keywords: stakeholder management, public sector, stakeholder engagement.

Bibliografia

1. Freeman RE. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.
2. Donaldson T, Preston L. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 1995, 20.1: 65-91.
3. Sancino A. Stakeholder management e governance locale: quale ruolo per il management pubblico?. *Azienda Pubblica*, 3, 2014: 260-279.

L'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale nel mercato immobiliare europeo: analisi comparativa tra il contesto europeo e italiano

Dario Valerii

*Dottorato in Economic and Social Sciences, Dipartimento di Scienze della Comunicazione,
Università degli Studi di Teramo*

Nel 2024, mercato globale dell'AI nel real estate valutato 20,9 miliardi di dollari, si prevede 41,5 miliardi entro il 2033, tasso crescita annuo composto del 30,5%. In Europa, 13,48% delle imprese utilizzava tecnologie AI nel 2024, con settore immobiliare che registra 15,45% di adozione.

L'ecosistema PropTech europeo conta 5.200 aziende con valore mercato stimato 5,06 miliardi nel 2023 e quota 20% del mercato globale. Le applicazioni principali includono valutazioni automatizzate degli immobili, gestioni intelligenti degli edifici e analisi predittive per processi di investimento. McKinsey stima l'adozione dell'AI crescente del 40% globalmente entro 2026.

L'ecosistema PropTech italiano è cresciuto del 33% nel 2022, raggiungendo 273 startup. L'adozione dell'AI in Italia, mercato da 1,2 miliardi di euro (+58% nel 2024), con ritardi strutturali il 59% delle grandi aziende ha progetti AI attivi 69% media europea, le PMI adozione del 7% piccole imprese, 15% medie.

L'integrazione di AI e IoT negli smart buildings sta rivoluzionando la gestione immobiliare, con il mercato degli edifici intelligenti che crescerà del 22% entro il 2029. L'89% dei leader del settore considera l'adozione dell'AI essenziale per la competitività entro il 2025.

Keywords: intelligenza artificiale; PropTech; mercato immobiliare;

RealOffice. (2025, June 17). Impact of AI on CRM for real estate agents in 2025. The CRM for Real Estate Agents. Simplified. <https://realoffice360.com/article/ai-impact-on-real-estate-crm>

Statistics explained. (n.d.). https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Use_of_artificial_intelligence_in_enterprises

FIRSTOnline, R. (2025, February 7). Artificial intelligence: Italian market boom (+58%), but SMEs lag behind - FIRSTOnline. FIRSTOnline. <https://www.firstonline.info/en/intelligenza-artificiale-boom-del-mercato-italiano-58-ma-le-pmi-restano-indietro/>

FIRSTOnline, R. (2025, February 7). Artificial intelligence: Italian market boom (+58%), but SMEs lag behind - FIRSTOnline. FIRSTOnline. <https://www.firstonline.info/en/intelligenza-artificiale-boom-del-mercato-italiano-58-ma-le-pmi-restano-indietro/>

RealOffice. (2025, June 17). Impact of AI on CRM for real estate agents in 2025. The CRM for Real Estate Agents. Simplified. <https://realoffice360.com/article/ai-impact-on-real-estate-crm>

Decarbonization disclosure in annual report of energy companies: a Prompt engineering methodology

Enrico De Camillis

*Dottorato in Economic and Social Sciences, Dipartimento di Scienze della Comunicazione
Università degli Studi di Teramo*

A seguito del crescente interesse internazionale verso il cambiamento climatico, rafforzato dall'adozione del Protocollo di Kyoto (1997) e dell'Accordo di Parigi (2015), l'Unione Europea ha introdotto importanti strumenti normativi in materia di disclosure non finanziaria, come la Direttiva 2014/95/UE (NFRD) e la successiva Direttiva sulla rendicontazione di sostenibilità (CSRD) del 2022. In questo contesto, la presente ricerca si propone di analizzare le informazioni volontarie relative alle emissioni di gas serra (GHG) fornite nei report di sostenibilità da un campione di società quotate alla Borsa Italiana operanti nel settore energetico, il quale tra il 2015 e il 2022 ha registrato il maggiore impatto in termini di variazione delle emissioni nette secondo il Climate Action Progress Report 2023 dell'UE.

Nel primo anno di dottorato, è stata condotta un'analisi del contenuto (Krippendorff, 1980) dei bilanci di sostenibilità 2022 con approccio manuale, volta a identificare e classificare le unità informative legate alle emissioni, fino alla costruzione di una tassonomia dei nuclei informativi più ricorrenti e qualitativamente rilevanti.

Nel secondo anno di ricerca, grazie all'esperienza di visiting all'estero, ho avviato una sperimentazione metodologica basata sull'utilizzo del software NotebookLM, con l'obiettivo di automatizzare parte del processo di analisi dei testi. L'integrazione di questo strumento ha permesso un'ottima efficienza nell'individuazione delle parole chiave, nella classificazione delle informazioni e nella comparazione tra aziende, mantenendo l'attenzione sulla qualità del contenuto. I primi risultati ottenuti mostrano un buon potenziale nel combinare rigore scientifico e strumenti digitali avanzati.

La ricerca contribuisce alla comprensione della disclosure volontaria sulle emissioni GHG e intende offrire spunti utili a redattori di report, manager aziendali e standard setter, in un'ottica di maggiore trasparenza e comparabilità.

Keywords: Carbon footprint, Report di sostenibilità, NotebookLm;

1. Krippendorff K. Content analysis: An introduction to its methodology, 1980

Unlocking the Evaluation of Multidimensional Performance in State-Owned Enterprises (SOEs)

Manuel Micolucci,

PhD in Economic and Social Sciences, Department of Communication Sciences, University of Teramo

How to assess the performance of state-owned enterprises (SOEs) is a key issue in business and economic research, and it is widely discussed by both scholars and policymakers. These enterprises operate at the intersection of public goals and market dynamics, which creates specific challenges in terms of accountability, efficiency, and performance measurement. This research has two main goals:

to conduct a systematic review of the academic literature on the performance of state-owned enterprises; and second, to carry out a bibliometric analysis in order to trace how the academic debate has evolved, identify key theoretical contributions, highlight emerging trends, and point out possible research gaps. The study follows a theoretical and document-based approach, using a dataset of academic articles built through multiple steps. Each step was designed to ensure the sample's relevance, thematic consistency, and methodological strength. The articles were then reclassified using different criteria to support the research goals. Based on the current state of research, the preliminary analysis of the dataset reveals a fragmented but conceptually rich landscape. The literature includes both theoretical and empirical studies, with significant variation in geographic origin, institutional context, and methodological approach. It also shows that performance evaluation is assessed through a multidimensional lens, which can be broadly divided into two main categories: financial and non-financial. This initial distinction points to the need for an integrated evaluation framework that can reflect both the economic and public roles of SOEs. It also highlights the urgency of developing innovative models that are methodologically strong and able to meet today's performance measurement challenges. These models should go beyond the traditional frameworks found in existing literature, by including emerging dimensions of performance and considering the increasing complexity of the environments in which SOEs operate. The expected contribution of this study is to identify theoretical and methodological paths that can support future research and more consistent evaluation practices, helping to enrich the literature and promote alternative ways of assessing SOE performance.

Keywords: State Owned Enterprises; Performance Evaluation.

1. Olsen, T., Solstad, E., & Torsteinsen, H. (2017). The meaning of institutional logics for performance assessment in boards of municipal companies. *Public Money & Management*, 37(6), 399–406. <https://doi.org/10.1080/09540962.2017.1344022>

2. Klovienė, R., & Gimžauskienė, E. (2014). Performance Measurement Model Formation in State-owned Enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156, 594–598. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.247>

3. Aharoni, Y. (1981). Note—Performance Evaluation of State-Owned Enterprises: A Process Perspective. *Management Science*, 27(11), 1340–1347. <https://doi.org/10.1287/mnsc.27.11.1340>

Sistemi di misurazione e valutazione delle performance nella Pubblica Amministrazione: il caso della Regione Abruzzo

Pascal Scarpone

*Dottorato in Economic and Social Sciences, Dipartimento di Scienze della Comunicazione,
Università degli Studi di Teramo*

Il progetto di ricerca affronta il tema della Misurazione e Valutazione della Performance, in riferimento all'utilizzo nella Pubblica Amministrazione, e presenta un caso concreto relativo alla Regione Abruzzo. Il sistema di valutazione e misurazione della performance nella P.A. ha come obiettivo quello di promuovere l'efficienza e stimolare il miglioramento dell'efficacia delle amministrazioni pubbliche, incoraggiando i soggetti che lavorano al loro interno a conseguire i propri traguardi attraverso l'implementazione di sistemi premiali legati alla produttività. Questo sistema è stato creato partendo dal D. Lgs. 150/2009 e successivamente arricchito dal D. Lgs. 74/2017, il quale ha messo in evidenza, come logica fondamentale della performance, il potenziamento della qualità dei servizi forniti dalla Pubblica Amministrazione. Le riforme menzionate si sono sviluppate nel contesto del New Public Management (NPM), un nuovo approccio alla gestione del settore pubblico emerso negli anni Ottanta, mirato a coniugare il diritto amministrativo con le pratiche operative degli Enti Pubblici utilizzando una metodologia focalizzata sui risultati.

Nel caso specifico della Regione Abruzzo, vengono esaminati i principi e le soluzioni applicative per gestire la performance e la misurazione nella P.A., le metodologie adottate nelle procedure di valutazione e il ruolo delle tecnologie informatiche nel ciclo di gestione della performance. Si analizza - basandosi sulla revisione della documentazione elaborata dalla Regione Abruzzo riguardante performance, sistemi di misurazione e valutazione, gestione della qualità, normative interne e procedure formalizzate - l'attuazione concreta del ciclo di gestione della performance all'interno dell'amministrazione della Giunta regionale. Viene, quindi, presentata la relazione sulla performance della Regione Abruzzo, con particolare attenzione alla ristrutturazione che ha coinvolto la sua amministrazione in base al nuovo ordinamento regionale, ai risultati ottenuti e alle concrete proposte di miglioramento. Ciò fornirà evidenze empiriche sul ruolo cruciale dell'adozione di buone prassi nel miglioramento delle performance.

Keywords: performance; valutazione; Regione Abruzzo.

-
1. Bouckaert G., Van Dooren W. Performance measurement and management in public sector organizations. 2016:148-161.
 2. Pollitt C., Van Thiel S., Homburg V. New Public Management in Europe. 2007
 3. Borgonovi E. Principi e sistemi aziendali per le Amministrazioni Pubbliche. 2005

Misurazione della sostenibilità nel turismo italiano: un'analisi ESG attraverso il settore alberghiero

Ivan Terraglia

*Dottorato in Economic and Social Sciences, Dipartimento di Scienze della Comunicazione,
Università degli Studi di Teramo*

In un contesto in cui la sostenibilità ambientale e la responsabilità sociale assumono un ruolo sempre più centrale nelle strategie aziendali, anche il settore turistico italiano si trova dinanzi alla necessità di ridefinire i propri modelli operativi. In particolare, l'industria alberghiera, che costituisce una componente fondamentale dell'offerta turistica nazionale, è chiamata ad adottare pratiche in linea con i principi ESG (Environmental, Social, Governance) per rispondere efficacemente alle aspettative di clienti consapevoli e investitori attenti ai criteri di sostenibilità. Questo progetto di ricerca mira ad analizzare l'integrazione dei criteri ESG nel comparto alberghiero italiano, con l'obiettivo di valutare il grado di allineamento delle strutture ricettive a standard di sostenibilità riconosciuti a livello internazionale. L'indagine sarà strutturata attorno alle tre dimensioni cardine della sostenibilità: quella ambientale, quella sociale e quella relativa alla governance. Nell'ambito ambientale, lo studio si concentrerà su pratiche volte alla riduzione dell'impatto ecologico, come l'adozione di tecnologie per l'efficienza energetica, la gestione sostenibile dei rifiuti, l'impiego di fonti rinnovabili e il risparmio idrico. La dimensione sociale esplorerà il ruolo degli alberghi nella valorizzazione del capitale umano, nell'inclusione sociale e nella creazione di benefici condivisi per le comunità locali, con particolare attenzione alla qualità del lavoro e alle politiche di equità e diversità. Infine, la componente di governance analizzerà il livello di trasparenza, responsabilità e integrità nelle pratiche manageriali, nonché la presenza di strutture di controllo efficaci e di strategie di lungo termine orientate alla sostenibilità. La raccolta dei dati sarà effettuata tramite un questionario rivolto a un campione selezionato di strutture alberghiere operanti in diverse regioni italiane. L'analisi dei dati consentirà di individuare esempi virtuosi, lacune operative e margini di miglioramento, fornendo così indicazioni pratiche per l'adozione di modelli gestionali più sostenibili. Attraverso questo lavoro, si intende contribuire al dibattito accademico sulla sostenibilità nel turismo e stimolare una riflessione critica tra i principali attori del settore. L'obiettivo ultimo è promuovere un'evoluzione del sistema turistico nazionale verso paradigmi di sviluppo responsabile e duraturo.

Keywords: ESG; Turismo; Settore alberghiero.

L'impatto della formazione continua sulla performance organizzativa dei Comuni italiani

Greta Torquati

*Dottorato in Economic and Social Sciences, Dipartimento di Scienze della Comunicazione
Università degli studi di Teramo*

Il presente progetto di ricerca intende indagare l'impatto della formazione continua sulla performance organizzativa nelle amministrazioni comunali italiane, con l'obiettivo di comprendere se e in che misura gli investimenti in competenze contribuiscano a migliorare i risultati operativi degli enti comunali. Il lavoro si inserisce nel più ampio dibattito sull'innovazione della Pubblica Amministrazione e sull'allineamento strategico tra gestione delle risorse umane e obiettivi di performance, alla luce delle recenti riforme introdotte con il PNRR.

Dal punto di vista metodologico, considerata la mancanza di informazioni statistiche disaggregate sul tema, il progetto adotta un disegno campionario probabilistico, stratificato a un solo stadio. L'universo di riferimento comprende tutti i Comuni italiani, con l'esclusione dei micro-Comuni con meno di 500 abitanti, per ragioni di comparabilità organizzativa. La stratificazione è stata costruita incrociando la regione di appartenenza con la classe demografica del Comune, garantendo coerenza con gli standard delle indagini ufficiali. All'interno di ciascuno strato, l'estrazione è avvenuta mediante campionamento casuale semplice senza ripetizione.

Le Città Metropolitane sono state trattate come unità auto-rappresentative e incluse forzatamente nel campione, in virtù del loro rilevante peso statistico e amministrativo. Per gli altri Comuni, la selezione è avvenuta con probabilità proporzionale, con eventuale identificazione di ulteriori unità auto-rappresentative nei casi in cui la dimensione demografica superasse una soglia implicita di rappresentatività, determinata sulla base della popolazione media per strato e della frazione di campionamento. Ogni Comune selezionato è stato ponderato in base alla propria probabilità di selezione, così da garantire la validità delle stime a livello dei tre domini territoriali considerati: nazionale, area geografica e regione. I dati raccolti tramite questionario strutturato saranno analizzati con tecniche inferenziali, con l'obiettivo di valutare l'impatto delle politiche formative sulla performance organizzativa. I risultati attesi mirano a fornire evidenze empiriche a supporto delle strategie di sviluppo del capitale umano nelle amministrazioni comunali.

Keywords: performance; formazione; comuni;

1. Cicchitelli, G., Montanari, G. E., & Ranalli, M. G. Il campionamento statistico. Bologna: Il Mulino. 1992.
2. Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. *Performance Management in the Public Sector*. London: Routledge. 2015.
3. Pollitt, C., Bouckaert, G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press. 2017.

PHD COURSE COORDINATION

Prof. Daniela Mancini

ANNUAL MEETING SCIENTIFIC COMMITTEE

Prof. Daniela Mancini, Prof. Manuel De Nicola, Prof. Antonio Prencipe

PHD COURSE BOARD (XLI ciclo)

- Academic Members

ANTOLINI Fabrizio, BELLINI Francesco, BOERO Marianna, BOFFA Danilo, CICCARELLI Andrea, CORSI Christian, D'AMICO Luciano, DE NICOLA Manuel, DI CIMBRINI Tiziana, DI DOMIZIO Marco, DI FEDERICO Rossella, ERAMO Romina, FABRIZI Elena, FRANCESCHETTI Bruno Maria, GIORDANO Domenico, MANCINI Daniela, MARELLI Alessandro, MARTUSCELLI Maria, PAOLINI Antonella, PEDACI Antonella, PELUSI Danilo, PERRA Margherita Sabrina, PRENCIPE Antonio, SOVERCHIA Michela, TALLINI Luca.

- International Academy Members

BONSON Enrique, FERNÁNDEZ LÓPEZ Sara, RODEIRO-PAZOS David, RODRÍGUEZ-GULÍAS Maria, STETTNER Uriel, SCARANO Monica, ESTEBAN Luisa.

- Non-Academic Members:

SACCOMANDI Sergio (Teramo Ambiente S.p.A)

COMPANY PARTNERS

Teramo Ambiente S.p.A. (SACCOMANDI Sergio)

Zanzar S.p.A. (L'ANGELLOTTI Angelo)

Sabanet S.r.l. (ZIZZO Gianfranco)

Azienda Casearia De Remigis S.r.l. (DE REMIGIS Sergio)

Spiedi S.r.l. (DI DOMENICO Roberto)

Ardagh Glass Italy S.r.l. a S.U. (FURIA Rocco)



