



Impact

Report

2019





**L'Impact Report 2019 è il risultato di un percorso triennale di valutazione, intrapreso da Luiss - Ufficio Pianificazione e Controllo e Ufficio Etica, Responsabilità, Sostenibilità - in collaborazione con ItaliaCamp S.r.l.**

Nello sviluppo del processo, ItaliaCamp S.r.l. è stata supportata dal Centro di Ricerca Governance & Sustainability dell'Università oltre che dal Gruppo di Ricerca del Centro "Teorie e Metodi di Analisi delle Reti Sociali" dell'Università di Pisa, in particolar modo per la definizione della Social Network Analysis.

Il progetto grafico è a cura di Numero Cromatico.

<b>ESSERE LUISS: LA VISIONE E IL VALORE AGGIUNTO</b>	<b>06</b>
PRINCIPALI PUNTI DI FORZA DELL'ATENEO	07
<hr/>	
<b>IL MODELLO LUISS</b>	<b>10</b>
COME OPERA L'ATENEO	11
LE TRE MISSIONI	13
 L'offerta didattica	16
 Ricerca	23
 Terza Missione	25
TERZA MISSIONE E SOSTENIBILITÀ	27
 Sostenibilità	27
 Operation	32
<hr/>	
<b>IL VALORE GENERATO DA LUISS: L'ANALISI D'IMPATTO</b>	<b>34</b>
DALLE AZIONI ALL'IMPATTO: LA TEORIA DEL CAMBIAMENTO	35
 Sostenibilità e Impatto per le altre università	38
<hr/>	
<b>IL VALORE DELL'IMPATTO DI LUISS</b>	<b>47</b>
PERSONE	49
COMUNITÀ	51
RELAZIONI	53
 La Social Network Analysis	55
 La Digital Reputation	56
<hr/>	
<b>UNO SGUARDO AL FUTURO</b>	<b>57</b>

## **Il cambiamento vissuto**

La redazione di questo Impact Report 2019 si inserisce in uno dei momenti storici più drammatici e cruciali per il nostro Paese e per il mondo. Sebbene infatti i dati facciano riferimento al 2019, offrendo una fotografia che immortala ciò che è stato, per comprenderne il senso pieno è necessario inserirla nell'“album dell'oggi” e guardarla insieme alle istantanee che si sono susseguite e che susseguiranno nei prossimi mesi e che offrono il quadro di una società, di un contesto economico e sociale e di una Nazione profondamente provata e mutata e che, probabilmente, muterà ancora.

Il cambiamento è insito nella natura umana, poiché ha a che vedere con il continuo processo di riadattamento individuale e comunitario a nuovi contesti e condizioni esterne. È stata questa idea a guidare i diversi movimenti connessi ad un altro concetto cruciale e complesso: l'innovazione, in tutte le sue forme, da quella tecnologica a quella sociale.

Innovare, alla lettera, significa introdurre elementi di novità, ed essere innovatori vuol dire sviluppare e adottare un processo di trasformazione e, dunque, di cambiamento. Eppure, nonostante tutti noi fossimo già inseriti in un processo di trasformazioni e innovazioni sempre più rapide e incisive, abbiamo avuto la percezione che qualcosa stesse “realmente” cambiando quando, per necessità e fuori dal nostro controllo, siamo stati costretti a fermarci.

In questo tempo sono stati messi alla prova i nostri sistemi:

Al nostro sistema imprenditoriale ed economico è stata richiesta la capacità di cercare nuove opportunità in queste avversità, di essere flessibile e adattabile per poter far fronte all'emergenza velocemente e con prontezza.

Al nostro sistema scolastico e universitario è stato chiesto di pensare ed agire in modo flessibile, mantenendo alta la qualità della nostra formazione ma aggiungendo ad essa una dose di coraggio, motivazione e determinazione che è necessaria in un tempo in cui i nostri studenti vanno più che mai accompagnati, oltre che formati.

Al nostro sistema sanitario è stato chiesto di fare più con meno, più lavoro, più sacrificio, più coraggio, più cura, più umanità, meno tempo, meno risorse, meno spazio per salvare più vite possibili e non crollare.

Al nostro sistema Paese e a ciascuno di noi come cittadino e come uomo o donna è stato chiesto di includere il margine, provando a tenere “tutti dentro”, ad agire per il bene della comunità tutta, senza lasciare nessuno indietro, senza dimenticare gli ultimi, i più fragili, i più esposti a rischio.

Rintracciare l'opportunità nelle avversità, dare di più con meno, pensare e agire in modo flessibile e seguire il cuore, sono alcuni dei principi chiave che definiscono la cosiddetta *jugaad innovation* che sviluppatasi a partire dai paesi in via di sviluppo, promuove azioni in grado di generare crescita e cambiamento anche in condizioni di crisi e avverse.

In questo stato di cambiamento così evidente e repentino, siamo stati dunque chiamati, tutti e subito, a mettere in campo tutte le trasformazioni e le innovazioni che, forse in maniera quasi impercettibile, abbiamo accumulato in questi ultimi anni e a scontare, di converso, tutte quelle che invece non siamo stati in grado di cogliere e valorizzare. Se questa sfida l'abbiamo vinta occorrerà capire come e soprattutto sarà necessario immaginare sin da subito quali trasformazioni mettere ora in atto per rispondere ad uno scenario completamente mutato.

## **Il cambiamento valutato**

Come in ogni momento di crisi, dunque, anche in quello che stiamo vivendo siamo portati a fare il punto.

Per valutare le trasformazioni che si susseguono nel tempo è necessario a volte fermarsi e tentare di comprendere se anche dalle criticità possiamo imparare a essere flessibili e resilienti rispetto agli scenari che mutano.

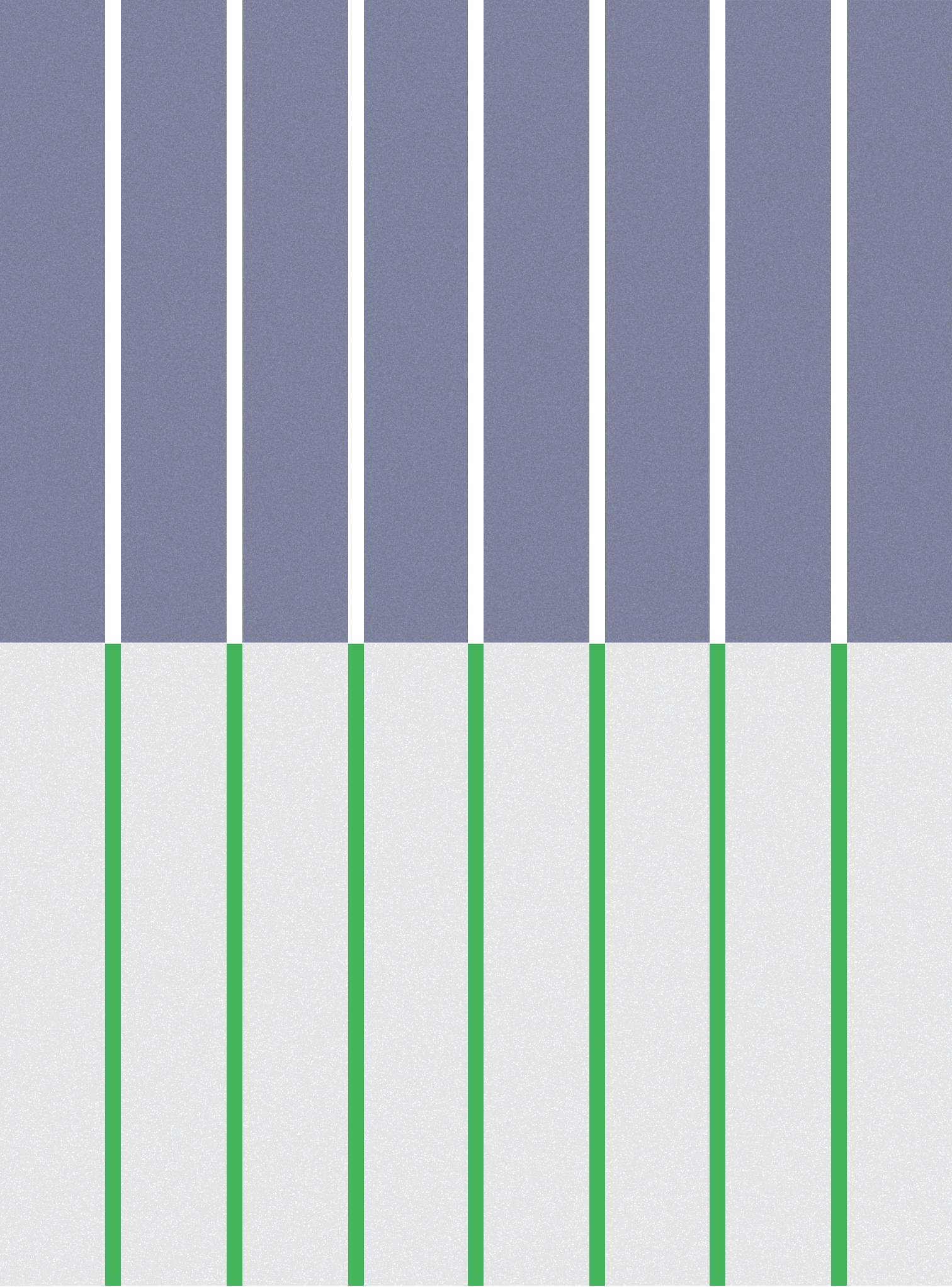
Anche la stesura di un documento come questo può aiutare a riflettere sul momento che stiamo vivendo e sul processo di valutazione ad esso connesso.

L'obiettivo ultimo di questo processo è, infatti, poter "fare il punto", cogliere gli effetti che l'agire di Luiss genera per studenti, comunità universitaria, territorio e Paese, guardando alla sfera delle trasformazioni che generalmente non si colgono attraverso il bilancio d'esercizio, ma che nel medio periodo generano valore poiché incidono sulle persone, sul loro modo di essere professionisti e cittadini e, di conseguenza, su imprese, sistema economico e istituzionale.

Valutare l'impatto vuol dire essere in grado di comprendere in quale misura il nostro Ateneo sta rispondendo alla sua missione, quella di formare persone in grado di essere dentro il cambiamento, competenti, flessibili in grado di adattarsi ai contesti mutevoli, resilienti e responsabili e far emergere il valore dell'innovazione, delle relazioni, della ricerca, il contributo che ciò dà ai processi di trasformazione del nostro Paese.

Il lavoro qui presentato è fondato su un rigoroso framework metodologico sviluppato grazie alla collaborazione tra ItaliaCamp, realtà che da anni ha sviluppato una expertise specifica nelle valutazioni di questo tipo, e un team di docenti e ricercatori Luiss appositamente costituito, che ha permesso di arrivare ad un percorso di valutazione in grado di raccontare e comunicare l'impatto generato dall'Ateneo in chiave qualitativa e quantitativa.

Il lavoro, come accennato in precedenza, assume ancor più valore in questo momento storico poiché consente di avere chiaro quanto già fatto e soprattutto permette di dare un orientamento strategico e operativo alle prossime azioni anche alla luce dello scenario attuale.



# Essere Luiss: la visione e il valore aggiunto

**Nella missione culturale Luiss è centrale l'idea che le competenze teoriche applicate alle concrete realtà economiche e sociali rappresentino un fondamentale strumento di crescita. Innovazione, sviluppo e diffusione della conoscenza, se ispirate da principi di sostenibilità e praticate con impegno profondo e responsabile, sono gli strumenti che possono rendere il mondo migliore.**

La sua missione è dedicata allo sviluppo di un sistema economico e sociale in cui il benessere delle persone si coniughi armoniosamente con quello dell'intero pianeta e si concretizza nell'offrire un ambiente ideale per la formazione di leader coraggiosi e rigorosi, dal marcato orientamento imprenditoriale, allenati ad apprendere e a sperimentare, capaci di innovare e di tradurre in azione la conoscenza accademica. La loro affermazione potrà determinare una migliore performance di organizzazioni e istituzioni, di mercati e comunità, su scala internazionale: Luiss potrà così contribuire a favorire un migliore sviluppo, sociale ed economico, caratterizzato da maggiore equità.

Comprendere in modo rigoroso è il primo passo che Luiss ha fatto, sulla base di questo ha costruito un modello formativo che mira a sviluppare lo studente in modo olistico e rotondo, perché possa da subito essere enzima di un cambiamento verso un diverso modello di giustizia sociale in cui l'essere umano ed il suo ambiente, compresi nel loro sistema complesso di interconnessioni, tornano ad essere il centro focale delle scelte. Partendo da un modello formativo in cui la sostenibilità permea l'esperienza quotidiana degli studenti, Luiss lavora con e per il territorio, affianco ai propri portatori di interesse per continuare ad essere un centro propulsivo di nuove iniziative, un luogo dove cercare e sperimentare soluzioni a bisogni sociali reali, un motore di cambiamento verso un modello di società più giusta e solidale.

In linea con la propria Visione e Missione e con i Principi Etici che ne costituiscono il DNA, Luiss desidera affermare il proprio ruolo centrale di istituzione formativa che promuove uno sviluppo sostenibile ed inclusivo e che ha un impatto concreto sulla società basato su consapevolezza, rispetto, cura, gentilezza, bellezza, riconoscimento del valore della diversità.

Luiss ha nei suoi fondamenti l'attenzione alla sostenibilità e lavora per agire in modo responsabile il ruolo che riveste nella formazione delle future generazioni.

Il metodo Luiss è incentrato sul life large learning, un apprendimento che si estende cioè non soltanto nel tempo, lungo l'intera esistenza, ma anche in largo, verso esperienze anche molto diverse dal percorso accademico scelto. Questo metodo sfida la curiosità intellettuale degli studenti e la loro capacità generativa, ispira lo sforzo individuale e la scoperta di sé, incoraggiando al contempo il pensiero indipendente e critico: questa la nostra identità.

**oltre 1.200**  
Organizzazioni in rete

## PRINCIPALI PUNTI DI FORZA DELL'ATENEO

Sulla base di analisi interne e di benchmark puntualmente condotte, possiamo affermare che dalla sua fondazione Luiss ha sviluppato **relazioni privilegiate** con la comunità imprenditoriale nonché con il mondo della pratica legale, delle istituzioni governative e della società civile. Luiss quindi si caratterizza per il rapporto favorito con il mondo del lavoro.

Sono oltre **1.200** le aziende, le istituzioni pubbliche e private, le multinazionali che collaborano con l'Università per offrire ai laureandi e ai neolaureati le prime concrete opportunità di ingresso nel mondo del lavoro.

La **qualità dell'offerta formativa**, agevolata da un ambiente di apprendimento diversificato, l'agilità nell'adattarsi ai veloci cambiamenti del mondo, la capacità di ascoltarli, il prestigio e l'efficienza delle infrastrutture, la coesione del leadership team insieme all'alto potenziale del network di Alumni contribuiscono a comunicare un'immagine dinamica di Luiss, enfatizzata da una localizzazione geografica attrattiva.

Per contro, la localizzazione geografica può anche essere considerata un elemento penalizzante per la distanza fisica con il mondo imprenditoriale produttivo, prevalentemente concentrato nel nord della Paese e fuori dai confini. In questo contesto, l'apertura verso l'estero, anche per cercare di comprendere le ricadute dei cambiamenti del contesto globale, diventa necessaria. L'**internazionalizzazione** rimane una delle aree di maggior sviluppo prospettico dell'Ateneo, insieme alla **qualità della ricerca** e alla qualità di gestione dei rapporti con le imprese (rapporti sempre più costruiti in un'ottica di alleanza strategica win-win e quindi duratura nel tempo) e gli Alumni, cruciali tanto per innovare la didattica con l'immissione di competenze e conoscenze non accademiche, quanto per la crescente richiesta di multidisciplinarietà, di mobilità e di riscontro tra offerta formativa e fabbisogni.

Sul piano delle possibili minacce figurano, invece, il rischio di una crescita troppo focalizzata sul breve periodo, il rafforzamento della concorrenza (sia tradizionale, che nuova), la generale sfiducia nelle opportunità offerte dalla formazione universitaria, il crescente desiderio degli studenti italiani di andare a studiare all'estero.

Per questo motivo, l'Ateneo sta accelerando il processo di apertura verso l'estero, valorizzando la posizione di Roma come centro del sistema politico, amministrativo nazionale ed europeo nonché sede di importanti

organizzazioni internazionali con la conseguente opportunità di attrarre un numero maggiore di studenti e professori stranieri a cui si associa la sempre maggiore capacità di garantire l'innovazione didattica sul piano della multidisciplinarietà e dell'innovazione digitale.

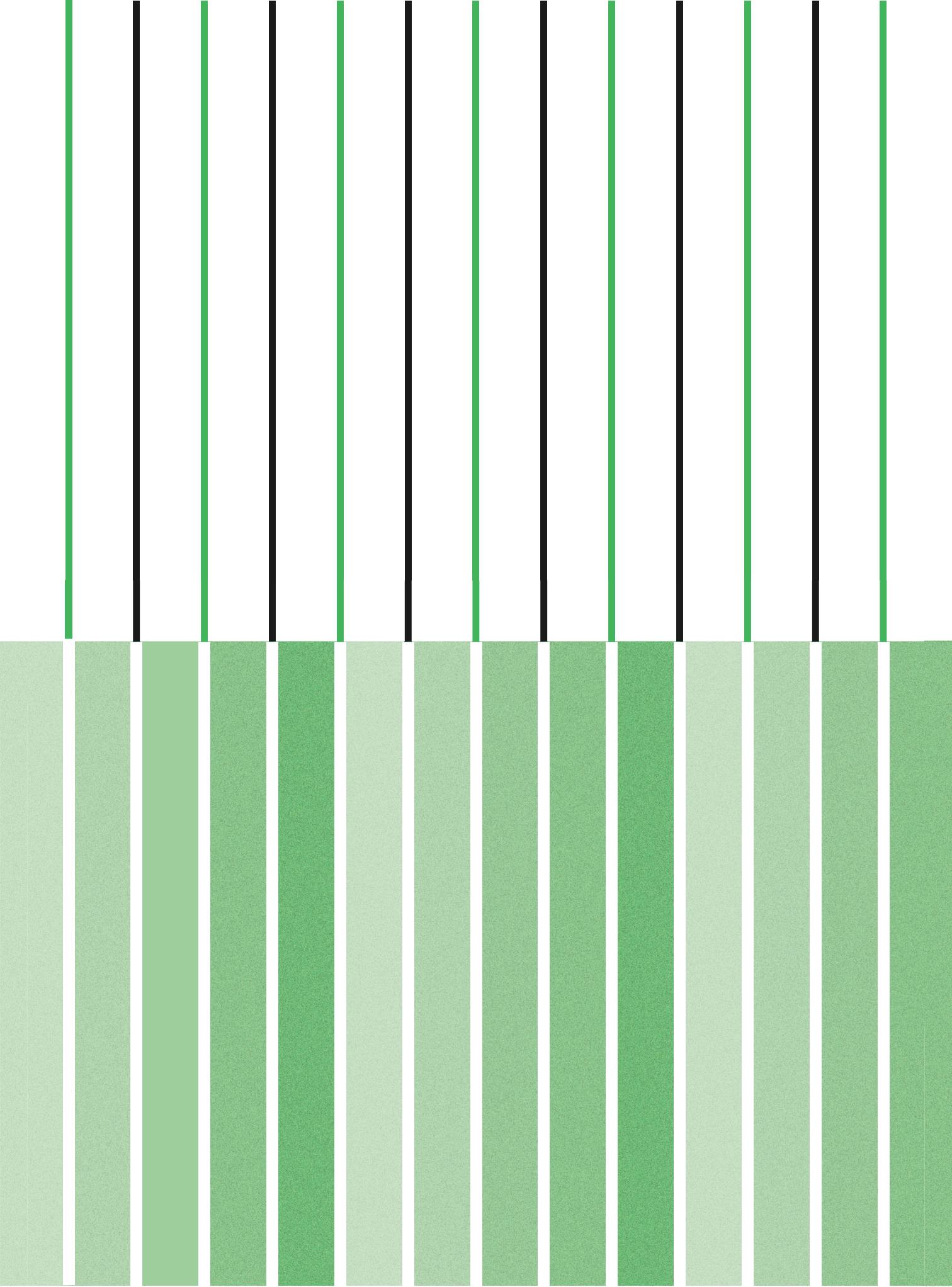
Infine, lato della governance, le linee più evidenti da seguire sono la razionalizzazione delle attività complementari e di soft skills ed una loro migliore comunicazione sia per un posizionamento più forte e chiaro dell'Ateneo, sia come occasione per rinforzare il coinvolgimento delle imprese. Inoltre, la crescente domanda del mondo sui temi della sostenibilità pone Luiss ad essere già pronta a rivestire un ruolo di leadership culturale che sempre più offrirà l'occasione di incidere in modo significativo sia in termini di contributi di ricerca, che di ruolo della comunità degli Alumni con sensibilità specifiche su tali argomenti, sia in termini di contributo reale di public engagement.

L'analisi di cui sopra ha facilitato uno sguardo realistico basato su fatti, dati, punti di forza e di debolezza permettendo così all'Ateneo di concentrare la propria azione su contesti di vita reale. Forti di questa analisi, è possibile affermare che Luiss è impegnata a formare studenti capaci di cogliere e gestire la complessità delle sfide di un tempo caratterizzato innanzitutto da repentini cambiamenti di paradigma.

Formare persone che sappiano cogliere le opportunità celate in questa complessità e che siano in grado di fare la differenza, agendo responsabilmente per la creazione di valore per sé e per il proprio contesto, questo è il fine su cui Luiss agisce e che propone non solo ai propri studenti ma anche alle Comunità nelle quali e con le quali si confronta ed opera, accompagnando una solida competenza specialistica con un set di human skills e di pensiero critico che permetteranno agli studenti di contribuire in modo attento e responsabile alla costruzione di ciò che sarà e che sfugge a quanto conosciamo ora.

La costruzione del proprio futuro poggia oggi su basi profondamente differenti da quelle che sino a qualche anno fa potevano darsi come garanzia di successo. È dunque necessario un cambio di prospettiva, che sposti il centro degli sforzi formativi verso la persona e la sua specificità; che aiuti ciascuno e lo supporti con responsabilità nel difficile processo di scoperta e sviluppo delle proprie attitudini, passioni e dei propri talenti, incoraggiando le diverse capacità individuali ad attivarsi per risolvere creativamente nuovi problemi evitando di applicare modelli vecchi e inadeguati, promuovendo cioè l'intelligenza strategica e l'attitudine a metterla al servizio di un mondo migliore.

Questo è un impegno lungo, complesso ma più che mai necessario: il senso di responsabilità si acquisisce e si fa proprio solo attraverso un allenamento costante alla consapevolezza appresa attraverso la didattica, elaborata attraverso la ricerca ed agita attraverso l'esperienza, dunque il praticare in contesti veri, in situazioni reali.



## COME OPERA L'ATENEO

### *Il collegamento con le imprese*

Luiss ha l'obiettivo di essere una Actionable Social Sciences University, caratterizzata cioè da un approccio problem-based, declinato lungo le tre dorsali di mentalità imprenditoriale, crescita sostenibile e interdisciplinarietà, in grado di fornire e rendere immediatamente applicabili le competenze teoriche acquisite. L'Ateneo, quindi, si caratterizza per il rapporto privilegiato con il mondo del lavoro, che non solo accoglie gli studenti, ma forma ed informa anche il loro percorso universitario.

Numerose le occasioni di incontro e di formazione realizzate dal Career Service: un servizio di orientamento e formazione per favorire l'inserimento dei laureandi e dei neolaureati nel mondo del lavoro con stage e tirocini presso aziende e istituzioni sia pubbliche sia private; incontri periodici e presentazioni con le più importanti multinazionali, banche d'affari, enti e istituzioni pubbliche e private.

Tale collegamento viene potenziato dalle direttrici perseguite da Luiss in tutte le interazioni con i propri portatori di interesse:

- **Lo sviluppo della persona**, in un'ottica che concepisce la formazione come un processo che, per essere efficace, deve necessariamente investire l'individuo nella sua globalità ed includere la diversità
- **La contaminazione**: portare gli studenti fuori dal consueto spazio della didattica, per incontrare e farsi permeare da contesti molto distanti dal loro background culturale, a cui a loro volta contribuiscono con le proprie attitudini e nuove competenze
- **Lo 'sporcarsi le mani'**: spostare l'asse della formazione universitaria dal solo conoscere al saper fare e, attraverso il fare, arrivare al saper essere; essere con gli altri e per gli altri, riuscire ad ispirare, comprendere, creare dal nulla, utilizzando i vincoli come opportunità; costruire occasioni per sperimentare che si traducano in determinazione, costanza, dedizione
- **Lo sviluppo della creatività e del valore della condivisione**: offrire percorsi altri rispetto alla formazione classica, che attingano direttamente alle facoltà sopite ed alle sfere del sé che di solito si considerano estranee alla formazione classica organizzata per saperi e discipline, ma che permettono ai ragazzi di entrare in contatto con una serie di risorse e contesti che consentiranno loro di fare ed essere la differenza, insieme agli altri.

Maggiore è la capacità di Luiss di considerare contestualmente queste caratteristiche, tanto più sarà rafforzato il senso di responsabilità e lo spessore umano dei propri studenti, e, come conseguenza, l'attrattiva degli studenti Luiss per un mondo del lavoro sempre più attento a misurare e valorizzare queste competenze.

Luiss agisce questo impegno investendo in un set ampio e strutturato di opportunità di interazione con il mondo esterno, proponendo progetti di formazione ed esperienze significative che costruiscono un ideale percorso di crescita in cui la Sostenibilità ha un ruolo centrale.

### ***La proposta di percorsi ed esperienze***

I valori del progetto Luiss sono trasmessi attraverso una serie di percorsi e possibilità offerti gli studenti.

Caratteristica distintiva delle attività è la loro forte componente pratica ed esperienziale.

L'impegno costante è quello di contribuire alla creazione di una futura classe dirigente che operi con senso di responsabilità e che sappia trovare nuove risposte a urgenze tuttora irrisolte.

Vogliamo essere esempio di come, agendo con coerenza, progettualità e sistematicità su ogni componente dinamica del processo, si arrivi a generare una moltiplicazione virtuosa del valore iniziale investito, nella direzione del proprio progetto di visione.

Luiss, in quanto Università, è una piattaforma di possibilità riconducibili alle sue tre fondamentali ragioni di esistenza:

la **DIDATTICA** (Prima Missione)

la **RICERCA** (Seconda Missione)

e la **TERZA MISSIONE**.

## LA DIDATTICA

**La Prima Missione dell'Università è la Didattica.**

**Luiss interpreta questa missione nei confronti dei propri studenti e della società che li accoglierà offrendo un sapere capace di costruire un'intelligenza critica e creativa, che renda gli studenti in grado di rapportarsi alla complessità ed al cambiamento, attingendo non solo a rigorose conoscenze accademiche ma anche alla capacità di creare connessioni e di guardare ai fenomeni con un approccio multidisciplinare.**

Luiss vuole contribuire a formare una classe dirigente di eccellenza, cittadini di eccellenza, persone di eccellenza, laddove con eccellenza si intende la combinazione virtuosa di competenze accademiche con attitudini personali e sociali come responsabilità, resilienza, capacità di essere enzima, catalizzatore e timoniere dei cambiamenti necessari a traghettare il mondo in una direzione di maggiore sostenibilità economica, ambientale e sociale.

Per questo, il modello educativo Luiss combina rigore accademico con rilevanza pratica. La comunità di docenti Luiss è costituita da ricercatori di fama internazionale, esperti di settore e top manager, consulenti e professionisti di comprovata esperienza e solidità, giovani innovatori.

Gli insegnamenti sono orientati ad un approccio problem-based che ancora il framework concettuale alla concretezza, chiamando gli studenti ad approcciare in modo sistemico problemi complessi per trovare risposte che possano avere applicazione. Un approccio che introduce gli studenti, come suggerito dallo psicologo ed esperto di educazione Howard Gardner, nel "cuore intellettuale" e nell'"anima esperienziale" delle discipline, sviluppando al contempo la loro "intelligenza esistenziale".

Le esperienze di formazione sono orientate da un forte accenno ai temi di Etica, Responsabilità e Sostenibilità e rispondono ad un modello educativo esteso, ricco e largo, che consente agli studenti di apprendere hard e soft skills, di sviluppare esperienze personali e professionali, di maturare un orientamento al problem-solving, di generare indipendenza e autonomia, di sviluppare una prospettiva a 360° sul mondo delle imprese, delle istituzioni pubbliche e delle professioni, grazie anche e soprattutto alla vicinanza culturale con il mondo imprenditoriale.

Un modello che allena ciascuno a rivestire di un senso più ampio le proprie scelte, che educa gli studenti a sapere per comprendere, a saper fare e saper essere, ma anche e soprattutto al “**sapere perché fare**”. Un modello ed una struttura che si organizza secondo logica di servizio, propulsione, networking, governance, con l’approccio di Actionable Social Sciences che ruota intorno a:

- **Un corpo docente di prestigio** proveniente, oltre che dal mondo accademico, da esperienze professionali di alto livello
- **Un Career Services** che offre un servizio consulenziale di accompagnamento al mondo del lavoro articolato per rispondere alle esigenze dei singoli studenti ed employer
- **Un numero programmato** che consente di seguire al meglio ogni studente
- **Una selezione** basata su rigorosi criteri di merito che permette di accogliere i migliori talenti
- **Un ricco ventaglio di percorsi** di volontariato e di didattica trasversale su competenze soft
- **Una biblioteca** ricca e mirata con servizi all’avanguardia per accuratezza ed innovazione
- **Lo studio intensivo** delle lingue straniere, dell’informatica, del coding, della data analysis
- **Una fitta rete di scambi internazionali** con più di 300 università partner di Luiss in 58 Paesi, articolata in diverse forme di possibilità di studio all’estero tra cui 45 Double Degree e Partnership strutturate
- **L’assistenza da parte di tutor qualificati** durante tutto il percorso di studi e il tirocinio
- **I seminari, i dibattiti e i confronti** su tematiche di rilievo che integrano gli insegnamenti dell’anno accademico
- **Progetti specifici per interagire con gli employer** ed applicare le conoscenze accademiche al lavoro
- **La frequenza obbligatoria** a tempo pieno
- **Il servizio di orientamento** per gli studenti delle scuole superiori

Attraverso questi strumenti, Luiss, per utilizzare le parole del filosofo francese Edgar Morin, vuole invitare i ragazzi ad abituarsi al pensiero complesso e lucido, a quella “ecologia dell’azione” che significa esercitare pensiero critico, visione strategica e, dunque, pensiero adattivo, plastico. Luiss ha l’ambizione di educare alla creazione di senso, creando un destino più consapevole per l’esperienza economica.

A partire dal 2012 Luiss ha deciso di investire in percorsi di formazione che anticipassero l'acquisizione di quelle competenze trasversali che di solito non sono oggetto di formazione universitaria, ma che costituiscono un importante valore aggiunto in ottica sia di opportunità di employability che di servizio reso agli employers.

Nel tempo i percorsi, offerti gratuitamente ai propri studenti, si sono moltiplicati ed evoluti, coniugando in modo innovativo l'acquisizione di competenze "soft" con un focus specifico sui temi di Etica, Responsabilità e Sostenibilità, che non vengono "raccontati" ma fatti esperire direttamente in attività immersive e coinvolgenti.

Un ampio pacchetto di attività, sia con CFU che senza, concepito per offrire agli studenti tante diverse possibilità per mettersi alla prova e sviluppare competenze applicabili in tutti i contesti sociali, personali ed ovviamente lavorativi.

L'idea è allenare gli studenti ad apprendere continuamente, concependo ogni situazione come un'occasione di crescita per ampliare la propria persona e, di conseguenza, la propria spendibilità sul mercato del lavoro.

Tutti i percorsi, per quanto differenti tra loro, hanno però delle caratteristiche comuni:

- Un focus specifico su temi di Etica, Responsabilità e Sostenibilità
- L'obiettivo di sviluppare la persona e le competenze trasversali
- Il gioco ed il divertimento come metodo per sedimentare l'apprendimento
- La concretezza e la didattica esperienziale
- L'apertura al territorio e l'impatto sulla collettività
- Il cooperative learning
- La creatività e lo stimolo della curiosità
- Lo sviluppo della responsabilità personale

L'offerta è stata fortemente ispirata dai **principi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite** ed i percorsi possono essere direttamente connessi ad uno o più Goal.

I Sustainable Development Goal (SDG) diventano dunque un compasso capace di disegnare occasioni formative che trascendono i confini consueti delle discipline e veicolano modelli comportamentali, *mindset* e approcci in grado di permeare le scelte dei futuri *leaders*.

Gli SDG ai quali si contribuisce direttamente con il pillar della Didattica sono **4** e **8**. Al contempo, attraverso il modello didattico, Luiss contribuisce indirettamente anche agli SDG 12 e 17.



#### SDG 4.

Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti. Investire nell'educazione e formazione di qualità è la base per migliorare la vita delle persone e, quindi, per contribuire allo sviluppo sostenibile.



#### SDG 8.

Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti. Con l'obiettivo di ottenere una crescita economica sostenibile e inclusiva, della quale possano beneficiare tutti e che non pregiudichi l'ambiente.



## L'offerta didattica

### ELEMENTI DISTINTIVI

L'offerta formativa dell'Ateneo prevede attività che insistono su competenze trasversali che vogliono sviluppare le qualità umane degli studenti e che entrano nel loro curriculum universitario attraverso il riconoscimento di Crediti Formativi Universitari (per alcuni corsi obbligatori ai fini del conseguimento del titolo).

Tra le iniziative più rappresentative possiamo citare:

**VolontariaMENTE.** A partire dal 2014 il nostro Ateneo propone agli studenti la possibilità di svolgere attività di volontariato a supporto delle realtà del territorio che costantemente si impegnano a livello locale, nazionale e internazionale per una società più giusta, inclusiva e sostenibile. Il volontariato ha un impatto sociale generativo e propulsivo e, scegliendo partnership con organizzazioni che operano in contesti particolarmente disagiati, Luiss ha voluto sperimentare come le contaminazioni tra realtà differenti possano creare un impatto positivo concreto e misurabile. VolontariaMENTE si articola in un ventaglio di oltre 30 possibilità di volontariato (tra volontariato estivo, all'estero e volontariato tutto l'anno) in cui ogni anno circa 200 studenti volontari possono misurarsi in attività pratiche e dal forte valore sociale ed etico. Impegno civile, lavoro, crescita personale, contatto con realtà distanti e disagiate, contaminazione: queste le caratteristiche di tutte le attività. L'idea è aiutare gli studenti a crescere nella loro consapevolezza, permettendo loro di:

- Incontrare il lavoro nei suoi aspetti più pratici e quotidiani, per capire come ogni grande progetto si poggia sulle attività concrete – per sviluppare **umiltà** e **visione sistemica**
- Approcciarsi a realtà differenti, per apprezzare ciò che si ha comprendendone il reale valore – per sviluppare **gratitudine** e **generosità**
- Incontrare persone con storie di vita differenti, per scoprire come un percorso condiviso possa far crescere tutti inaspettatamente – per sviluppare **rispetto** e **umanità** per guardare al mondo e alla propria possibilità di fare la differenza con occhi diversi e sempre nuovi.



**ERS Lab.** Sulla scorta delle linee guida per il processo di accreditamento EQUIS (EFMD Quality Improvement System), il Dipartimento di Impresa e Management ha trasformato in opportunità la necessità di inserire in modo strutturato elementi di Etica, Responsabilità e Sostenibilità nel percorso formativo dei propri studenti, prevedendo Crediti Formativi Universitari obbligatori per attività ERS. È stato dunque creato un ampio ventaglio di attività in ambito ERS tra cui i circa 800 studenti che si immatricolano ogni anno possono scegliere. L'offerta è stata concepita ed allargata guardando all'orizzonte dell'Agenda 2030 dell'ONU. La proposta ERS Lab vuole essere una declinazione specifica degli Obiettivi, combinando dunque le esigenze formative proprie dei corsi di laurea magistrale con la direzione indicata a livello internazionale e definita attraverso i 17 Sustainable Development Goals. Nel 2019 sono stati proposti 19 laboratori e 21 progetti di volontariato, per più di 800 studenti coinvolti.

ERS Lab



## LA RICERCA

**La ricerca costituisce la Seconda Missione dell'Università e ne rappresenta un driver fondamentale di sviluppo, ragion per cui è stata individuata come una delle quattro priorità strategiche della Pianificazione d'Ateneo 2018/2020.**

Obiettivo primario della ricerca in Luiss è quello di sviluppare e potenziare un'attività di alto valore scientifico, focalizzata su temi rilevanti ed interdisciplinari, che possa dare massima visibilità alla produzione scientifica d'Ateneo ed attrarre docenti con un track-record di successo.

Inoltre, sulla base delle tre aree prioritarie individuate in Luiss – in coerenza con le direttrici strategiche dell'Ateneo – la ricerca intende svilupparsi verso l'interdisciplinarietà, cercando di uscire da una visione dipartimentale che, al contrario, tende a confinarla all'interno di discipline ben definite e già collaudate. In questo senso, le tre aree prioritarie di ricerca, “Europe”, “Digital” ed “Entrepreneurship”, necessitano di essere affrontate in un'ottica trasversale, attraverso il confronto tra membri della comunità scientifica appartenenti a diversi Dipartimenti e strutture di ricerca, al fine di creare una massa critica produttiva molto più ricca ed innovativa.

Così facendo, la ricerca si dimostra interconnessa allo sviluppo delle altre due missioni ed in grado di determinare in modo significativo sia la strategia, sia l'impatto anche della didattica e delle azioni di Terza Missione, sostenendo il posizionamento internazionale dell'Ateneo. Essa riesce in questo intento, sviluppando dei case studies con i risultati e le esperienze della ricerca che vanno ad arricchire la didattica, collegandola al mondo esterno di cui si nutre al di fuori delle aule universitarie ed attraverso i ragionamenti scientifici e rigorosi che devono guidarla; allo stesso modo si connette con la Terza Missione, che dalla ricerca stessa spesso deriva, nella sua curiosità di esplorazione della società per cercare di ricavare un ruolo, uno spazio e infine un impatto. La Terza Missione nasce dalla ricerca ed alla ricerca stessa ritorna, spesso, nelle discipline del nostro Ateneo, sotto forma di paper scientifici.

### ***Azioni per attrarre docenti con profili internazionali ed un track-record di successo***

Al fine di attrarre docenti con profili di portata internazionale, Luiss ha elaborato un accurato sistema di valutazione, concepito non solo per analizzare costantemente la qualità della propria produzione scientifica, ma anche per premiare coloro che più efficacemente contribuiscono alla realizzazione di tali obiettivi quantitativi e qualitativi di eccellenza.

Il processo di riflessione è stato avviato nel 2018; nel 2019 Luiss ha messo in campo una serie di iniziative volte ad accelerare lo sviluppo di una ricerca caratterizzata da una concentrazione su temi rilevanti, interdisciplinari e collegati allo sviluppo di prodotti formativi capaci di anticipare le sfide emergenti. Lo sforzo dell'Ateneo si è concentrato nel

dotarsi degli strumenti di attrazione dei migliori docenti e ricercatori a livello internazionale nei settori scientifico-disciplinari ritenuti strategici per lo sviluppo dell'Ateneo, tra cui l'introduzione di cattedre collegate a temi rilevanti e d'impatto sulla società civile.

È stato elaborato un sistema di autoanalisi e incentivazione capace di favorire e valorizzare il lavoro della propria comunità scientifica assicurandone il massimo rigore, anche tramite review interna, collegando l'impatto della produzione scientifica alla previsione di appositi meccanismi premiali per l'incentivazione a produrre pubblicazioni di valore (la cosiddetta VIR).

L'obiettivo ultimo di tale sistema è quello di migliorare gli indicatori chiave come H-index (indice di Hirsch – criterio per quantificare la prolificità e l'impatto scientifico di un autore) e citazioni, le posizioni QS (QS World University Rankings – una classifica mondiale di università pubblicata ogni anno da Quacquarelli Symonds) e VQR (Valutazione della Qualità della Ricerca condotta dall'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca), l'outreach dei risultati e l'impatto sulla produzione scientifica e sulla società civile.

La previsione di meccanismi premiali, così come l'incentivazione ad una maggiore partecipazione a call internazionali ed il conseguente accesso a fondi europei, sono tra gli strumenti individuati per il potenziamento delle relazioni di alto livello nei settori accademico, aziendale e della società civile, nonché delle tre aree prioritarie di ricerca individuate per l'Ateneo. Tali aree, di cui si è già fatta menzione, risultano coerenti non solo con il Piano Strategico Luiss 2018-2020, ma anche con il criterio della rilevanza e della generazione di impatto che è al centro della riflessione dell'Ateneo.

L'Europa è diventata un argomento di discussione centrale per le questioni politiche ed economiche. La comunità accademica Luiss ha analizzato l'Europa nei suoi vari aspetti per decenni, dando vita a nuove idee, delineando nuovi modi di comprendere il ruolo dell'Europa in generale e per ogni Stato nazionale, proponendo anche soluzioni innovative per i policymaker.

I docenti Luiss guardano al di là delle definizioni tradizionali di entrepreneurship, per intenderla come uno stato mentale che generi nuove soluzioni di business, che innovi istituzioni già esistenti e che crei anche benefici di lunga portata per la società. La ricerca Luiss si confronta con questioni complesse, quali i diritti di proprietà intellettuale, business models, nuovi modelli finanziari e la creazione di skills.

Riuniamo la ricchezza del patrimonio intellettuale dei docenti Luiss in ogni disciplina per studiare come l'openness abbia un impatto sulla società e come essa ne sia ridefinita. La comunità dei docenti Luiss esamina le nuove e sempre cangianti interazioni sociali che derivano dall'immigrazione e dal multiculturalismo, le nuove complesse forme di democrazie, come le emergenti tecnologie digitali trasformino il business e il panorama economico.

## **Disseminazione della conoscenza**

Nell'ottica di sostenere non solo l'attività di ricerca, ma anche il modo di divulgarla efficacemente, Luiss ha realizzato una maggiore e più capillare azione di disseminazione dei contributi scientifici dei docenti e delle opportunità di finanziamento della ricerca, per potenziare l'engagement dell'Ateneo e massimizzare il loro potenziale di impatto sullo sviluppo e sul progresso mondiali. Luiss vuole infatti garantire un dialogo costante tra i propri academics e il suo più ampio network, costituito da ricercatori, professionisti, istituzioni, employers. Innanzitutto, si fa riferimento alla creazione di Luiss Open, un research magazine di aggregazione, narrazione e stimolo dei contenuti intellettuali della comunità scientifica Luiss attraverso cui rendere disponibili i risultati e le traiettorie delle attività di ricerca più avanzate e valorizzarne la potenzialità di richiamare l'interesse generale. L'elevata specializzazione e la notevole complessità dei contenuti rischiano infatti di limitare la circolazione della conoscenza, sia nei confronti del pubblico non specialista, sia rispetto a ricercatori di ambito diverso, che spesso rischiano di non essere aggiornati su quanto prodotto dai loro stessi colleghi. Luiss Open, fin dal nome, vuole contribuire al superamento di questi limiti, aggregando i contributi di ricerca Luiss in un solo "contenitore", narrandone il contenuto in una chiave divulgativa che rimanda all'originale testo scientifico, stimolando incontro, dialogo e confronto tra i suoi docenti e ricercatori ed offrendo loro un luogo privilegiato per la produzione di contenuti originali.

Coerentemente con le tre aree prioritarie di ricerca individuate dall'Ateneo, Luiss Open è articolato lungo i temi dell'economia e della politica europea, della società aperta e delle sue sfide e dell'entrepreneurship intesa non solo come scienza aziendale, ma come vera e propria attitudine nell'intrapresa.

Un editorial board costruito sui criteri del merito lavora a stretto contatto con una redazione impegnata a monitorare e raccogliere la produzione scientifica Luiss, oltre che con il team di comunicazione stampa e digitale, con l'obiettivo e l'ambizione di costruire un punto di riferimento indipendente, libero e aperto al servizio dell'intera comunità scientifica.

Baluardo di questo nuovo modo di pensare e concepire la diffusione della Ricerca Luiss, all'interno ma soprattutto all'esterno del nostro Ateneo, è stata senz'altro la "Luiss Research Newsletter", una newsletter trimestrale, in lingua inglese, concepita come strumento di dialogo con la comunità scientifica e dedicata non solo alle pubblicazioni dei docenti Luiss di maggiore rilievo, ma anche a temi di interesse per il mondo della ricerca e riconducibili a eventi, grants ed international partnership.

La newsletter, uscita per la prima volta nel maggio 2019 e destinata ad oltre 30.000 contatti, costituisce infatti lo strumento ideato per facilitare la divulgazione della ricerca scientifica, rendendo i suoi contenuti specialistici maggiormente fruibili, anche attraverso le interviste dirette ai docenti che animano la sezione engaged research e che, contestualmente, vengono pubblicate su Luiss Open.

Altre azioni di disseminazione sono:

- Aumento della presenza nei mass media
- Aumento della presenza sulla Rete e nei social media
- Grande diffusione di contributi su Luiss Open
- Potenziamento delle capacità divulgative degli studiosi dei Dipartimenti con collegamenti radio e televisivi in diretta durante le loro lezioni
- Aumento della pubblicità e visibilità della ricerca di alta qualità
- Organizzazione di seminari e occasioni di scambio

### **Riorganizzazione dell'attività dei Centri di Ricerca**

A supporto dell'attività di valorizzazione della qualità della ricerca e della sua disseminazione, sono state avviate una serie di azioni organizzative volte a migliorarne l'efficacia con riferimento alla ricerca svolta nell'ambito dei Centri di Ricerca Luiss.

In Luiss esistono **13** Centri di Ricerca, ciascuno dei quali afferente ad uno dei 4 Dipartimenti.

Dal novembre 2017, la regolamentazione esistente sui Centri di Ricerca è stata appositamente integrata, prevedendo la necessaria sussistenza di requisiti minimi, di carattere sia scientifico che economico, per garantire la sopravvivenza di ciascun Centro di ricerca. Tale previsione ha determinato, nel 2019, un incremento totale degli introiti dei Centri pari a circa il **66 %** rispetto all'anno precedente.

Sulla base di una ricognizione dei Centri di Ricerca Luiss e delle rispettive attività effettuata a fine 2019, è emerso che ciascun Centro è dotato di una identità definita, esplicitata in obiettivi, caratteristiche distintive ed organizzative, punti di forza. Ciascun Centro ha un set di partner esterni (sia accademici, che istituzionali, che privati) con cui ha un rapporto consolidato e che mette a fattor comune dell'Ateneo. Il coordinamento amministrativo dei Centri, pur nel rispetto della loro autonomia, è a cura di un ufficio centralizzato che ne assicura la migliore gestione in un'ottica di integrazione, non sovrapposizione, e creazione di valore per l'Ateneo e per le sue tre missioni.

Una proposta di riorganizzazione degli stessi Centri è da considerarsi funzionale alla necessità riscontrata di orientare l'attività di ricerca Luiss verso tematiche specifiche e d'impatto, oltre che strategiche e prioritarie per lo stesso Ateneo sotto diversi aspetti, tra cui quello del suo "posizionamento" all'esterno relativamente all'attività di ricerca. Dall'analisi delle strutture di ricerca esistenti è infatti emerso che si tratta di organismi strettamente legati – se non intrinseci – ai Dipartimenti, caratterizzati da una scarsa propensione alla ricerca interdisciplinare e,

# 13

Centri di ricerca

# 66 %

Incremento totale degli introiti dei Centri



## SDG 12.

Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo. Con l'obiettivo di attuare piani di sviluppo che riducano i futuri costi economici, ambientali e sociali, migliorando la competitività economica e riducendo la povertà.



## SDG 17.

Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile. Per raggiungere gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, è fondamentale instaurare alleanze e collaborazioni fra i differenti attori, del settore pubblico, del settore privato e della società civile. Queste alleanze devono essere costruite su principi e valori condivisi nel perseguimento di obiettivi comuni.

dunque, anche interdipartimentale, rispetto ai quali mancano adeguati meccanismi di coordinamento capaci anche di orientare la ricerca verso determinati filoni tematici, ovvero quelli individuati come prioritari per Luiss. Attraverso la rilevazione effettuata, è stato possibile individuare potenziali sinergie tra le diverse strutture di ricerca e valutare una serie di elementi funzionali ad una riorganizzazione della ricerca Luiss condotta attraverso i suoi 13 Centri di ricerca.

Oltre ai Centri di ricerca, sono attivi anche 2 osservatori e 3 laboratori che gravitano attorno alle attività dei Centri stessi.

Il 2019 vede anche l'istituzione di un Comitato Etico per la Ricerca, un organismo interdisciplinare e indipendente con funzioni di valutazione e approvazione delle attività di ricerca Luiss, con l'obiettivo di salvaguardare:

- I diritti, la dignità l'integrità ed il benessere degli esseri umani coinvolti in ricerche
- Il rispetto e la protezione di ogni altro essere vivente
- Il rispetto, la tutela e la conservazione dell'ambiente in ogni sua dimensione e componente
- La libertà e la promozione della scienza

Il Comitato opera in un'ottica di pluralismo di orientamenti etici e fa riferimento alla disciplina nazionale, europea ed internazionale di natura giuridica, deontologica ed etica.

Infine, il lavoro della comunità di ricerca trova un fondamentale supporto e valorizzazione nelle attività e nei servizi di eccellenza offerti dalla Biblioteca.

Attraverso l'erogazione di servizi di eccellenza, la Biblioteca è un asset fondamentale dell'Ateneo.

Essa mette a disposizione degli studenti un patrimonio immenso di conoscenze e contributi scientifici, ne garantisce la possibilità di catalogazione funzionale al monitoraggio puntuale, con azioni di costante innovazione, monitoraggio e miglioramento dei servizi erogati. Così come l'offerta didattica anche l'attività di ricerca è strettamente connessa al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibili dell'Agenda 2030.

Luiss, attraverso la ricerca, contribuisce direttamente al raggiungimento degli obiettivi **12** e **17**. Inoltre, l'intero percorso di ricerca contribuisce indirettamente agli obiettivi 4 e 8.



## Ricerca

La coerenza delle attività di ricerca con la Vision e il posizionamento strategico dell'Ateneo si sostanzia anche nella gestione di progettualità con un forte impatto economico e sociale, volte a favorire la crescita sostenibile. Il 2019 ha visto la gestione, tra gli altri, di due progetti finanziati nell'ambito del Programma europeo Horizon 2020, che contribuiscono ad ampliare e consolidare il network internazionale dell'Ateneo.

---

Il **progetto RECONNECT** nasce dal presupposto che la crisi identitaria attraversata dall'UE acuisca la perdita di fiducia dei cittadini nei confronti delle istituzioni. Obiettivo della ricerca è rinnovare la legittimità della governance europea per far sì che l'Unione di oggi, profondamente diversificata e pluralista, possa dimostrarsi più saldamente radicata nella giustizia e nella solidarietà sociale per essere realmente sostenibile.

Attraverso un consorzio multidisciplinare che riunisce 18 istituzioni accademiche di 14 Paesi diversi, RECONNECT intende contribuire alla costruzione di una nuova narrativa per l'Europa, consentendo alle istituzioni dell'UE di essere più in sintonia con le reali aspirazioni e percezioni dei cittadini. La strategia di ricerca è infatti orientata a formulare e diffondere raccomandazioni e proposte volte al ripensamento della governance europea, in una prospettiva democratica e inclusiva. L'analisi dello Stato di diritto, di principi e prassi della democrazia diffuse a livello sovranazionale consentiranno di rafforzare le fondamenta del progetto europeo e di spianare la strada al progresso, verso una riconnessione delle istituzioni dell'UE con i suoi cittadini.

---

Il **progetto EUFORPP** muove dalla considerazione che gli individui e le organizzazioni affrontano costantemente sfide paradossali, prive di risoluzioni chiare ed univoche. Su questa base si è sviluppato negli ultimi anni, nell'ambito delle scienze sociali, un filone di ricerca finalizzato a comprendere la conflittualità e la contraddittorietà dei fenomeni sociali ed a sviluppare un metodo innovativo volto ad individuare soluzioni comuni e condivise che superano i limiti delle teorie economiche tradizionali. Il campo di ricerca "paradox and pluralism" ha acquisito particolare rilevanza presso la Nova School of Business & Economics (Lisbona). Attraverso l'istituzione di un gemellaggio a livello internazionale, obiettivo di EUFORPP è far leva su un ampio network di soggetti, costituito dall'esperienza accademica di diverse istituzioni europee ed esperti internazionali, per creare opportunità di trasferimento di conoscenza nell'ottica di rafforzare l'eccellenza scientifica della Nova SBE ed implementare la capacità di ricerca e innovazione (R&I) in questo settore in Europa e nel mondo. A tal fine, EUFORPP istituirà un Forum on Paradox and Pluralism, che consentirà la creazione di una comunità di esperti a livello globale – supportata da una piattaforma Web – e la realizzazione di un Laboratorio di "impatto" volto a collegare il Forum alla società.

## LA TERZA MISSIONE

**Per Terza Missione dell'Università si intende l'apertura verso il contesto socio-economico mediante la valorizzazione e il trasferimento delle conoscenze, includendo oltre alle attività di valorizzazione economica della ricerca anche iniziative dal valore socio-culturale ed educativo.**

Con l'introduzione del sistema di Autovalutazione, Valutazione Periodica e Accreditamento (AVA) dell'ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca), la Terza Missione è stata riconosciuta a tutti gli effetti come una missione istituzionale delle università, accanto alla Didattica e alla Ricerca.

Ricadono dunque nell'ambito della Terza Missione tutte le attività con le quali le università entrano in interazione diretta con la società secondo due macro-aree:

- **Valorizzazione della ricerca**, cioè il processo di trasformazione dei risultati scientifici in conoscenza produttiva, che può trovare applicazioni economiche e commerciali sul mercato

---

- **Produzione di beni pubblici di natura culturale, educativa e sociale** fruibili da tutti.

L'imprinting imprenditoriale che ha contraddistinto Luiss sin dalla sua nascita si sostanzia in uno scambio costante di esperienze che trovano fondamento nei valori condivisi della collaborazione e della cooperazione università-impresa. Questo importante network permette quindi all'Università di esercitare un impatto notevole sul territorio attraverso i molteplici eventi organizzati e i diversi canali di comunicazione.

## Terza missione

In accordo con le aree individuate dall'ANVUR nella consultazione pubblica con tutti gli Atenei italiani, la Terza Missione in Luiss si articola nello specifico attraverso le seguenti realtà:

### Valorizzazione della ricerca:

- Attività conto terzi

**Centri di Ricerca** fortemente rivolti alla engaged research, che rimarcano la forte connessione con il mondo produttivo ed istituzionale, sia a livello locale che internazionale

- Strutture di intermediazione

**Career Service**, dedicato a favorire l'incontro tra studenti neolaureati e mondo del lavoro attraverso l'orientamento e la formazione

**Luiss EnLabs**, acceleratore di startup digitali

**Alumni**, network che riunisce oltre 40.000 Alumni Luiss in tutto il mondo; partecipazione attiva ad APEnet (Rete italiana degli Atenei ed Enti di Ricerca per il Public Engagement) e RUS (Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile)

### Beni e servizi fruibili dalla comunità:

- Gestione del patrimonio e attività culturali

Attività musicali: **Coro polifonico Luiss**

Immobili storici: preservazione di **Villa Blanc** e dell'**Ex casa di lavoro per i ciechi di guerra**

Impianti sportivi: utilizzo del **PalaLuiss per attività sportive a valenza sociale**

- Formazione continua e **Alternanza scuola lavoro**

- Public engagement con varie attività a favore della Comunità divulgate da:

**Luiss University Press**, casa editrice dell'Ateneo i cui valori e la cui missione contribuiscono a sostenere e diffondere sul mercato editoriale. La casa editrice supporta inoltre l'attività didattica e di ricerca e ne favorisce la divulgazione della ricerca di Ateneo, anche attraverso il research magazine online "Luiss Open"

**Etica, Responsabilità, Sostenibilità**, promuove attività basate sui principi di etica, responsabilità e sostenibilità, incentivando studenti, docenti e personale alla creazione di un'Università in grado di fare la differenza per l'evoluzione culturale della società

**Stampa e Pubblicità**, promuove i progetti e le iniziative Luiss attraverso i media italiani e stranieri, sviluppa collaborazioni strategiche volte alla divulgazione scientifica, potenzia i contatti con la stampa italiana e internazionale



**Digital Communication e Nuovi Media**, gestisce il sito web Luiss e i principali canali di comunicazione

**Milano LuissHub**, spazio polifunzionale dedicato ad attività di alternanza scuola-lavoro, alta formazione, incubatore di startup e area dedicata alla manifattura digitale

**Attività Culturali**, con visite guidate degli immobili storici, organizzazione di concerti, spettacoli teatrali, mostre

**Associazione Sportiva**, promuove le attività sportive all'interno e all'esterno del mondo Luiss tramite l'organizzazione di corsi, eventi e attività di ricerca, mirati a promuovere uno stile di vita sano e creare momenti di condivisione

Le assidue relazioni sul territorio intrattenute da Career Service, Alumni, Sviluppo del Network e Financial Aid, Centri di Ricerca, Schools e International Development sono messe a sistema attraverso una piattaforma di CRM (Customer Relationship Management), sviluppata sulla base delle necessità degli uffici, che diventa volano per le decisioni strategiche nel rapporto di tutta l'Università con aziende e istituzioni e, allo stesso tempo, garantisce il monitoraggio in tempo reale dei progetti e degli eventi dell'Università.

In un momento storico in cui le università devono aprirsi all'esterno e cercare una crescita sostenibile, l'indirizzo di Luiss verso l'engagement, sia nelle attività accademiche che nelle decisioni aziendali e nel policy making, hanno garantito un balzo in avanti allo sviluppo delle attività di Terza Missione, che si conferma uno dei principali asset dell'Ateneo.

Villa Blanc



## TERZA MISSIONE E SOSTENIBILITÀ

Partendo dunque da un modello formativo in cui la sostenibilità permea l'esperienza quotidiana degli studenti, Luiss lavora con e per il territorio per promuovere uno sviluppo sostenibile, inclusivo e di concreto impatto sociale.

L'Università vuole essere un motore di cambiamento verso un modello di società più giusta e solidale, restituendo alla comunità donne e uomini forgiati sulla consapevolezza, il rispetto, la cura, la gentilezza, la bellezza e il riconoscimento del valore della diversità.

Per imprimere una fondamentale accelerazione a questo cambiamento della percezione, Luiss intende portare la sostenibilità a diventare la lente attraverso cui sempre più soggetti interpretano il mondo e compiono scelte, instaurando con la società esterna un costante dialogo che si realizza attraverso le attività di Terza Missione.



## Sostenibilità

Mantenendo il focus sull'area di impatto legata alla Responsabilità, la scelta fatta per il 2019 vede l'attuazione di un processo di disseminazione della sostenibilità che ha lavorato su due linee:

Sensibilizzazione su tematiche, condotte, processi e comportamenti coerenti con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030, attraverso iniziative svolte all'interno e all'esterno dell'Ateneo:

- **Festival dello Sviluppo Sostenibile:** Luiss ha partecipato al Festival, promosso dall'ASviS, realizzando 53 eventi in Ateneo e in altre sedi, dando in questo modo uno dei maggiori contributi a livello nazionale per numero di iniziative
- **Premio Non Sprecare:** premio ideato da Antonio Galdo in partnership con Luiss, con la collaborazione di istituzioni di rilievo (es. Ministero dell'Ambiente, WWF, CNR), per la promozione di progetti antispreco e pratiche che favoriscono sostenibilità, innovazione e progresso sociale



- **Luiss Community Garden:** nell'orto condiviso dell'Ateneo vengono svolte attività di orticoltura guidate da un artista, per promuovere well-being, sostenibilità, contatto con la natura, apprendimento e riscoperta del cibo naturale. Oltre all'iniziativa "Autistici&Giardinieri", in collaborazione con Insettopia Onlus e finanziata da Fondazione Terzo Pilastro Internazionale, il Luiss Community Garden ospita attività in collaborazione con scuole di tutti i livelli di istruzione, supporta il progetto "Orti Urbani Solidali e Intergenerazionali" della onlus Seniores Italia Lazio (in particolare, attività per la formazione di 8 migranti) ed è utilizzato per lo sviluppo di progetti di governance dei beni comuni all'interno del percorso formativo LabGov
- **VolontariaMENTE:** qui riportato nuovamente per il suo impatto diretto non soltanto sulla formazione degli studenti, ma anche sulle tante comunità esterne cui offre un contributo diretto. I più di 30 progetti scelti infatti insistono su zone ed ambiti diversi di fragilità, a cui gli studenti Luiss contribuiscono direttamente con il loro lavoro, la loro creatività, la capacità di portare nuove visioni e soluzioni.
- **#LuissPlasticLess:** importante campagna di sensibilizzazione alla tutela dell'ambiente per ridurre l'utilizzo di plastica all'interno dell'Università. La campagna coinvolge tutta la comunità universitaria, studentesca, accademica e amministrativa ed è parte dell'iniziativa #StopSingleUsePlastic promossa dall'Associazione Marevivo, il CoNISMa (Consorzio Nazionale Interuniversitario Per Le Scienze Del Mare) e la CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università)

Luiss Community Garden





#LuissPlasticLess



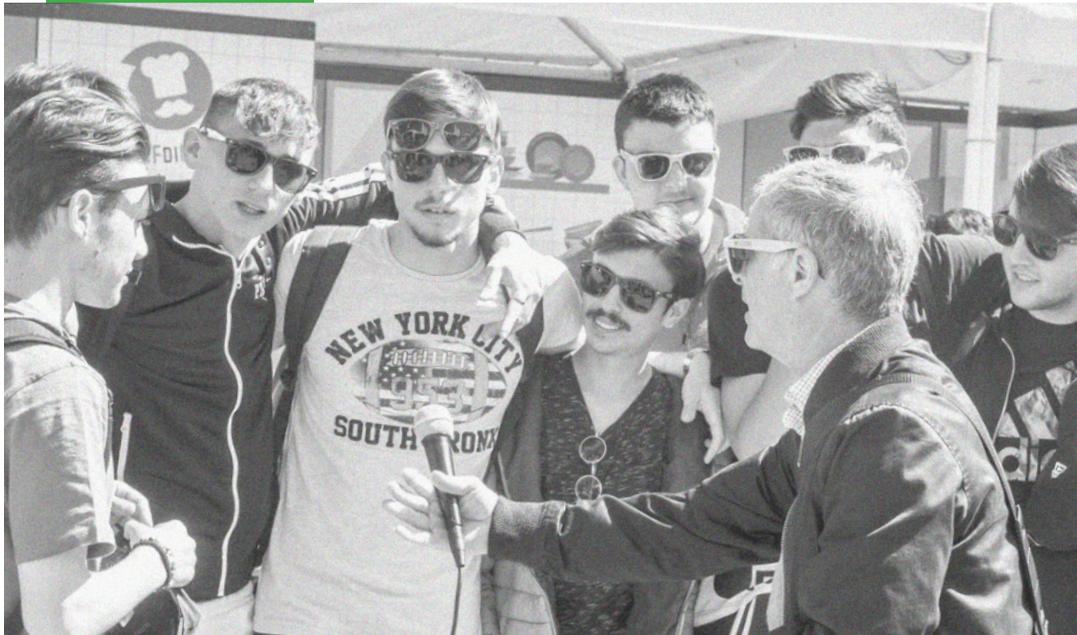
italiane), in linea con le posizioni del Parlamento europeo e con la proposta legislativa della Strategia europea sulla plastica che dal 2021 vieterà la vendita di molti prodotti in plastica monouso.

Opportunity driven: individuazione di iniziative e progetti che promuovono e favoriscono modelli e prassi che concretamente rendano le comunità in cui si opera più inclusive e sostenibili, anche per le generazioni del futuro:

- **Osservatorio “Ethos Luiss Business School”**: osservatorio sull’Etica Pubblica, nato con l’obiettivo di esaminare le questioni della società contemporanea in una prospettiva etica, per guardare ad una dimensione di futuro sostenibile e di responsabilità sociale
- **Citytech**: ripensare il paradigma della mobilità per le città del terzo millennio: workshop con ospiti internazionali di Citytech, in partnership con The Aviary Project, sul tema della urban air mobility e delle altre proposte innovative che possano contribuire a migliorare la qualità della vita dei cittadini e la loro relazione con le città e con gli altri
- **Verso un nuovo Umanesimo digitale 2019**: evento in partnership con Awair, società di consulenza HR specializzata nel talent management, e nCore, startup accelerata tramite il più importante incubatore di aziende tecnologiche presente su tutto il territorio italiano, Digital Magics S.p.A, per riflettere sugli scenari futuri della ‘relazione uomo-macchina’, sui vantaggi dell’utilizzo dell’Intelligenza Artificiale e dei big data a supporto dei processi HR e per prendere decisioni che riguardano le persone, sulle implicazioni etiche e sociali del progresso tecnologico
- **Festival dei Giovani®**: iniziativa dedicata al mondo degli adolescenti, la cosiddetta Generazione Z, ideata da Noisiamofuturo, organizzata in collaborazione con Luiss, il Comune di Gaeta e, come main partner, Intesa Sanpaolo. I ragazzi hanno avuto la possibilità di confrontarsi con startupper, ricercatori, giornalisti, docenti universitari, personaggi del mondo della cultura, del sociale, dello sport e dello spettacolo e discutere con loro sui principali temi di attualità: Europa, ambiente e sviluppo sostenibile, legalità, food, autoimprenditorialità e nuove professioni.
- **LabGov**: nasce nel 2011 come laboratorio di soft skills e poi evolve in laboratorio di ricerca applicata presso ICEDD, centro di ricerca sui processi di democratizzazione e sulla qualità della democrazia, e BILL, centro di ricerca Blockchain, Artificial Intelligence, Infrastrutture Digitali



## Festival dei Giovani®



e Life Sciences, nel 2015 costituisce un soggetto giuridico gestito dagli Alumni. È attivo presso la Georgetown University dal 2017 e presso Universidad Latina de Costa Rica dal 2018. LabGov eroga annualmente una Clinica Urbana Interdisciplinare come laboratorio interdisciplinare offerto agli studenti di tutti i Dipartimenti del nostro Ateneo che, a partire dalla sperimentazione diretta su un bene comune (come l'Orto condiviso di Ateneo), attraverso attività e relazioni di diversa natura, elabora e propone progetti per la gestione della città come bene comune. Fine ultimo del percorso è infatti quello di co-progettare politiche pubbliche e/o mettere a prototipo progetti di imprenditorialità civica che generino forme di sviluppo sostenibile di comunità e che sappiano coniugare innovazione sociale, tecnologica e digitale trasformandola in un motore di eguaglianza sociale e sviluppo socio-economico. Ogni anno LabGov attua una nuova operazione di rigenerazione civica dei beni comuni urbani e/o incuba, accelera imprese civiche e cooperative di comunità, elabora politiche pubbliche dirette a creare nuovi posti di lavoro, ridurre le disuguaglianze sociali ed economiche, fondare istituzioni collettive e di prossimità, applicare innovazione nel diritto. La clinica fornisce tutti gli strumenti utili affinché gli studenti siano in grado di sviluppare il prototipo di un'idea progettuale e abbiano le capacità per poterla sviluppare anche al di fuori del corso stesso. L'approccio si basa sul partenariato tra cinque tipologie di attori: pubblico, privato, sociale, cognitivo, civico (cd. quintupla elica) e negli anni ha sviluppato più di 130 partnership strutturate ed elaborato progetti ed interventi per circa 40 soggetti beneficiari.

Queste le iniziative più significative messe in atto da Luiss nel corso del 2019 in tema di sostenibilità.

Proseguendo lungo il percorso già intrapreso, attraverso azioni individuate di concerto con gli stakeholder e mirate a valorizzare le eccellenze Luiss, sarà possibile contribuire tangibilmente e velocemente agli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile. Nello specifico, l'Ateneo contribuisce direttamente al raggiungimento dell'obiettivo **11** e indirettamente al Goal 17, attraverso il suo intero agire. Per raggiungere questi risultati, infatti, sarà fondamentale l'apporto concreto ed intellettuale non solo della comunità scientifica Luiss e della rete di stakeholder, ma anche e soprattutto degli studenti, giovani talenti e futuri professionisti, portatori di una visione fresca e innovativa, e capaci di generare nuove soluzioni. Per questo Luiss vuole impegnarsi a riorganizzare l'intera esperienza di apprendimento degli studenti rivedendola attraverso la lente della sostenibilità, allo scopo di fornire loro gli strumenti per dialogare con la società in modo proficuo e di impatto.



## **SDG 11.**

Renderle città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili.

Con l'obiettivo di ridurre gli effetti negativi dell'impatto ambientale delle città, promuovendo forme più inclusive e sostenibili di urbanizzazione, basate su un approccio partecipativo e integrato.



## Operation

Oltre alle tre missioni precipue di ogni istituzione universitaria, Luiss guarda a sé stessa come ad un sistema complesso che vuole essere in tutto coerente con i valori della sostenibilità promossi dalle tre missioni. Per questo vuole creare un impatto anche attraverso la cura della sua parte più strutturale, connessa alle Operations.

Le Operations in Luiss sono l'insieme di funzioni e processi che, in un'ottica integrata, contribuiscono a realizzare e consegnare il valore al cliente principale che è lo studente, tramite un mix di servizi (e prodotti).

Queste le funzioni ed i processi che appartengono alla sfera delle Operations:

- Gli acquisti e gli approvvigionamenti
- La logistica
- La “property” – gestione e valorizzazione dei beni immobili
- La riduzione dei rifiuti e lo smaltimento dei medesimi (ma anche loro recupero) e relativo efficientamento energetico
- L'organizzazione della mobilità tra dipartimenti distribuiti sul territorio
- La gestione delle persone

In Luiss consideriamo ogni processo e ogni segmento della catena del valore come parte di un sistema che vogliamo sostenibile in ogni suo meccanismo.

I fornitori, i “trasportatori” di beni e servizi per i diversi clienti finali, gli utilizzatori di beni e servizi, tutti sono parte attiva della catena del valore che è maggiore se tutte le Operations convergono nella realizzazione e consegna di valore aggiunto, in un'ottica di rispetto delle regole, di verifica della trasparenza dei fornitori, di attenzione e di inclusione della diversità, di riduzione di impatto ambientale, di attenzione-ascolto-incentivazione-formazione delle persone che animano l'Ateneo, di introduzione di procedure e processi più agili nelle strutture di staff.

Tutto ciò è agire secondo la prospettiva della Sostenibilità, che tiene contestualmente insieme tutto in ottica migliorativa. Questo armonico ed omogeneo agire risulta alla fine più conveniente per il sistema in quanto migliora:

- L'efficacia, cioè la capacità di fornire risposta ai bisogni del cliente da un punto di vista qualitativo
- L'efficienza, cioè ridurre il valore “consumato” (costi) per creare e consegnare il valore al cliente (vendite)
- La qualità, ovvero la rispondenza ai requisiti e alle aspettative del cliente
- La capacità di anticipare e gestire le criticità



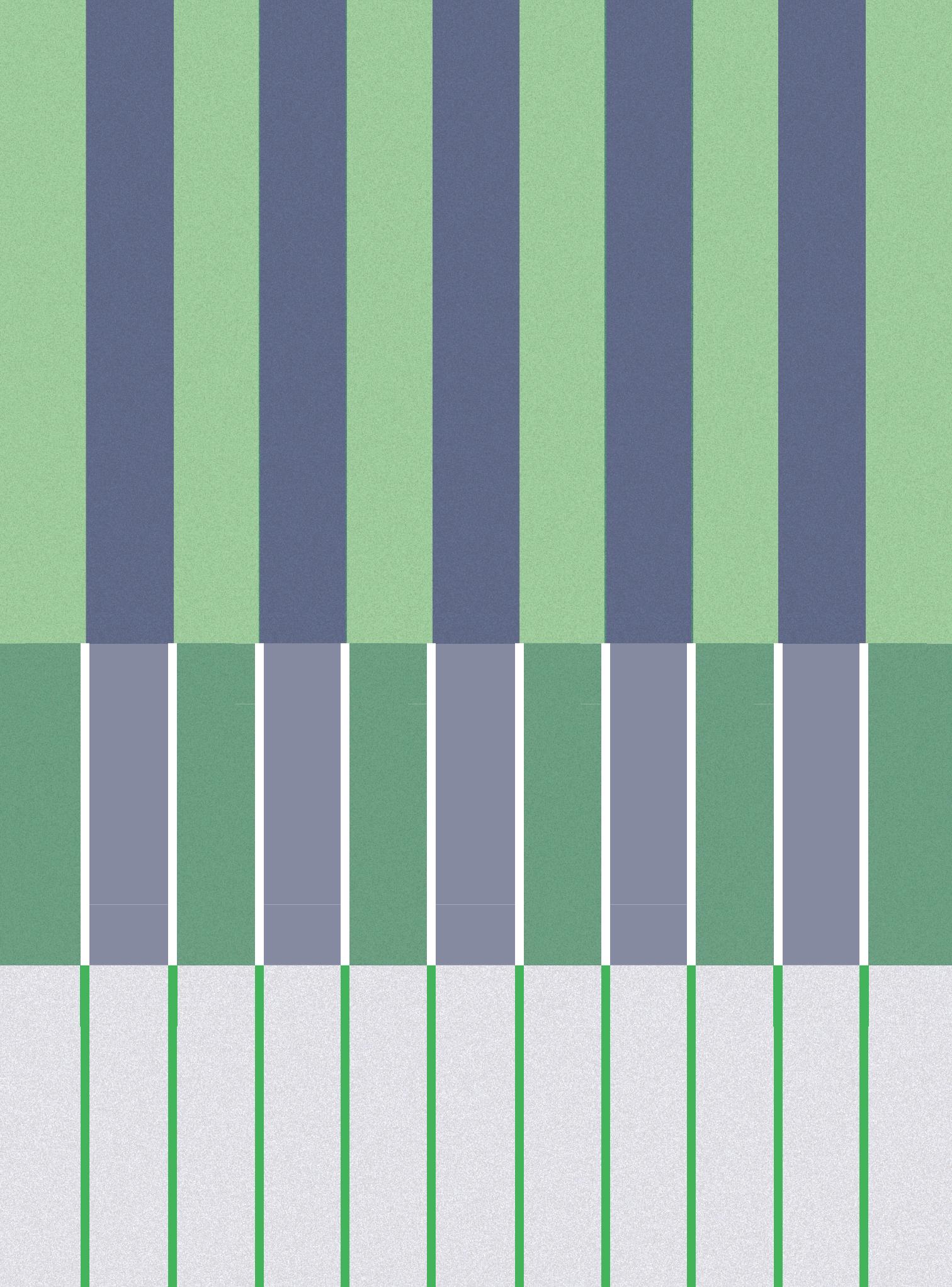
- La possibilità di acquisire una più alta visione prospettica
- Essere per gli studenti un ambiente di apprendimento coerente con i valori trasmessi

Tutto ciò significa adottare “green practices”, vale a dire una serie di strumenti e assetti organizzativo/gestionali volti a ridurre l’impatto dell’attività dell’impresa sull’ecosistema e ad implementare una strategia orientata alla sostenibilità ambientale, ma anche economica e sociale.

Forte di un approccio sistemico orientato alla soluzione di problemi complessi di lungo periodo, Luiss si impegna a contribuire al superamento delle disuguaglianze, ispirandosi ad una nuova forma di civiness che valorizza e potenzia le migliori forze in grado di dare risposte concrete a bisogni reali.

Per questo, nel 2019 Luiss ha organizzato la propria struttura per creare un più solido ancoraggio tra le azioni concrete offerte alla collettività e la ricerca organizzandone il meccanismo in modo tale che a questa possa spettare il ruolo di guida principe nella individuazione di modelli e soluzioni applicabili.

**L’impegno Luiss, di cui in questo documento si vuole misurare l’impatto, è diretto dalla fiducia che, attraverso il dispiegamento delle azioni strategiche e coordinate messe in campo negli ambiti della Ricerca, della Didattica e della Interazione con la società, si possa creare un impatto tangibile e sistematico nella costruzione di una traiettoria di sviluppo sempre più rispettosa e responsabile nei confronti delle generazioni future.**



# Il valore generato da Luiss: l'analisi d'impatto

## DALLE AZIONI ALL'IMPATTO: LA TEORIA DEL CAMBIAMENTO

Valutare l'impatto vuol dire provare a misurare e raccontare il valore direttamente o indirettamente generato dall'Ateneo attraverso le proprie azioni.

La misurazione quantitativa e monetaria, però, non può essere implementata senza una preliminare mappatura che a partire dalla Vision dell'Ateneo sia in grado di ricostruire, passo dopo passo, il modello strategico e operativo di Luiss e di tracciarne gli effetti. In questo modo, una volta identificati, essi possono essere misurati e valutati. Il processo di valutazione è, in prima battuta, un percorso di analisi e di elaborazione di natura qualitativa.

La prima domanda da porsi: per quali soggetti l'Ateneo genera direttamente o indirettamente impatto?

A questo scopo è stata elaborata la mappatura degli stakeholder che mostra la vasta ed eterogenea gamma di soggetti e organizzazioni con cui l'Ateneo collabora e scambia risorse, conoscenze e competenze per dare valore alle specificità di Luiss. Ciò vuol dire che, dal punto di vista della valutazione di impatto, gli stakeholder possono essere al contempo "destinatari" e "co-generatori" di valore, in virtù della relazione che intercorre tra essi e l'Ateneo.

Il risultato ottenuto è la rappresentazione grafica riportata in [figura 1](#).

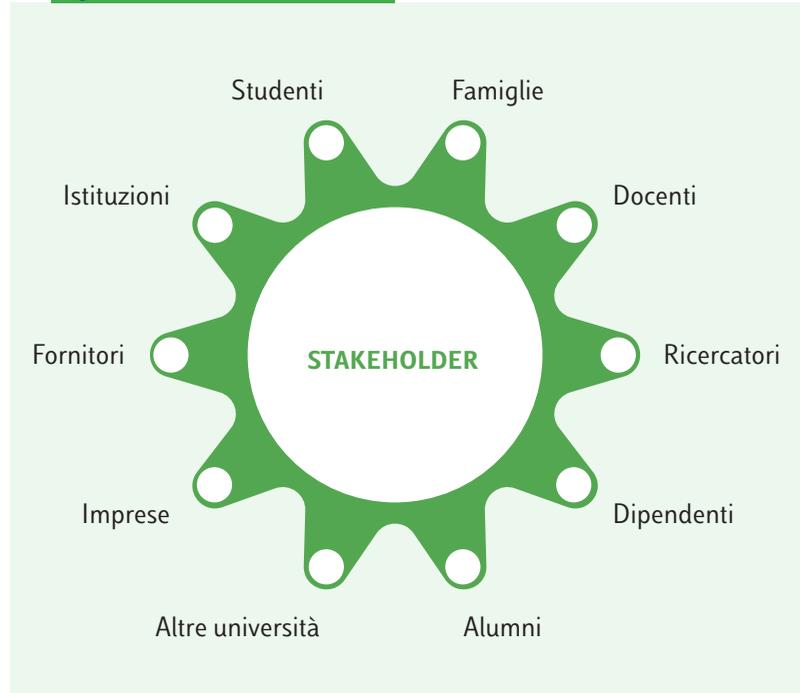
Considerando quindi gli stakeholder coinvolti, la definizione delle aree di impatto in cui l'Ateneo genera valore sono state identificate attraverso un modello logico che parte dalle azioni, definito **Teoria del Cambiamento** (o ToC). Questo approccio consente di costruire una vera e propria mappa causa-effetto, in cui ad ogni azione presa in considerazione corrisponde un cambiamento atteso nel medio lungo periodo.

Per poter costruire la ToC di Luiss è stato necessario, in prima battuta, definire in maniera chiara il modello d'azione dell'Ateneo identificando:

- La **Vision**
- Gli **obiettivi strategici** connessi alle tre missioni dell'Università

A partire dalla gamma di azioni sviluppate per ciascuno dei pilastri dell'Università, sono state identificate le aree di impatto ad essi connessi, direttamente o indirettamente.

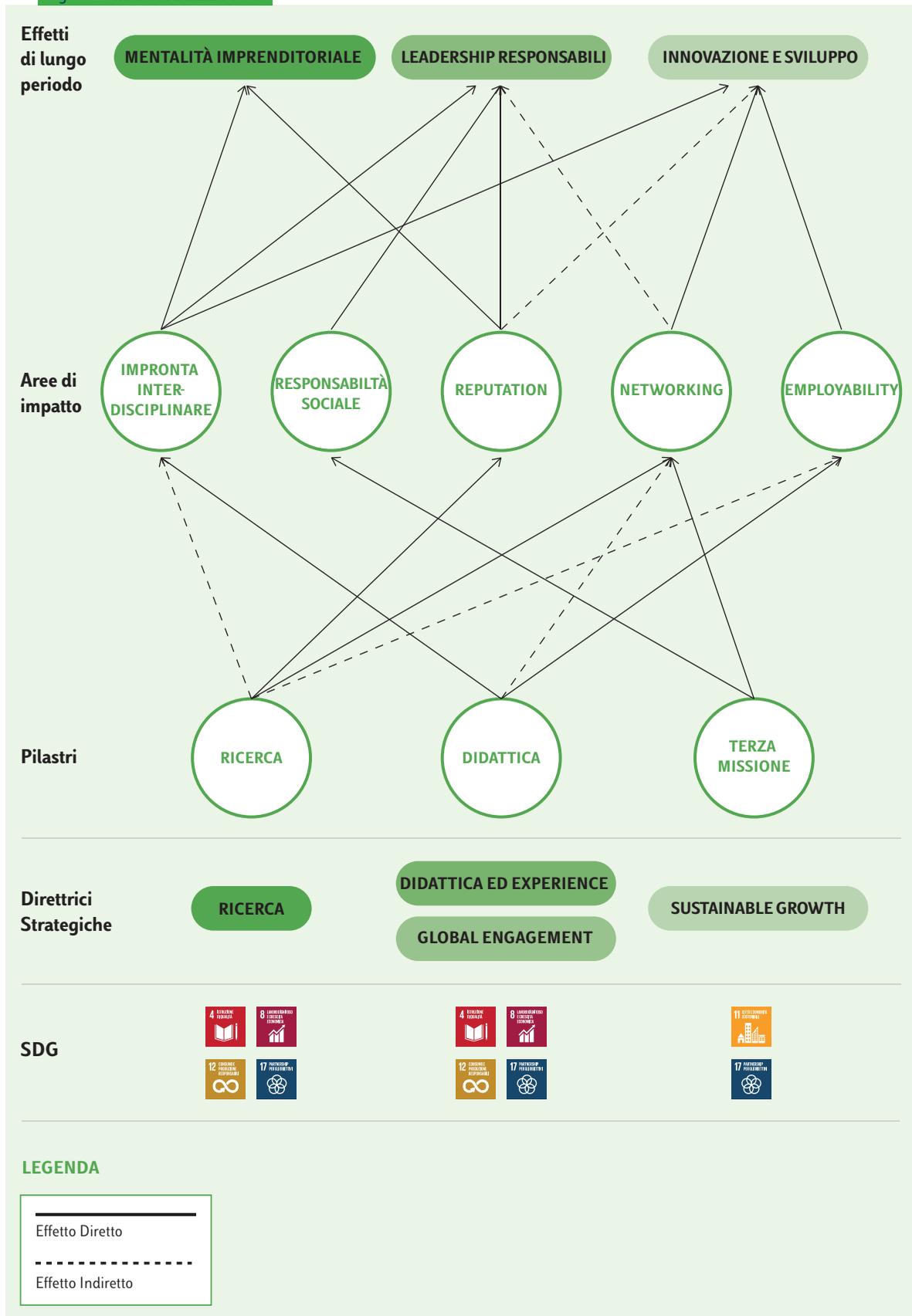
Figura 1: MAPPA STAKEHOLDER



La mappa sintetica della ToC di Luiss, così elaborata, è riportata in figura 2.

Procedendo dal basso verso l'alto è possibile osservare come si evolve il modello d'azione Luiss: le risorse di input vengono utilizzate per lo sviluppo di azioni che si declinano strategicamente nelle quattro direttrici principali del Piano strategico di Luiss (Ricerca, Didattica ed Experience, Global Engagement, Sustainable Growth), rispondendo, di fatto, alle tre missioni comuni a tutte le università (Ricerca, Didattica e Terza Missione). Per ampliare il quadro dell'analisi, inoltre, in questo caso la mappa mette in evidenza un ulteriore aspetto: a ciascuno dei tre pilastri citati sono stati associati alcuni degli obiettivi di sostenibilità dell'Agenda 2030. L'associazione non è casuale, ma è stata sviluppata considerando l'approccio di altri atenei nazionali ed internazionali rispetto agli SDG.

Figura 2: MAPPA DELLA TOC





## Sostenibilità e impatto per le altre università

La valutazione d'impatto e la sua connessione con i temi di sostenibilità e gli obiettivi dell'Agenda 2030 rappresentano un tema in continua evoluzione sia per università che practitioners. Diverse sono le metodologie di valutazione applicate e molteplici sono gli approcci di analisi utilizzati. Per questo motivo, il percorso di valutazione di impatto, che ha portato alla redazione di questo documento, si fonda su una preliminare analisi di benchmark che ha avuto l'obiettivo duplice di:

- Comprendere quali fossero gli obiettivi SDG che vengono considerati dai principali atenei nazionali e internazionali e come essi venissero raccontati e valutati sia dalle università che da ranking o istituzioni nazionali e internazionali
- Comprendere quali fossero, in linea generale, i principali approcci di valutazione utilizzati nei report di impatto (ove presenti) e di sostenibilità.

Sono stati considerati ai fini dell'analisi:

- Organi o Istituzioni di valutazione che considerano la valutazione SDG per gli Atenei o definiscono i principali indicatori per ciascun obiettivo
- Università italiane e internazionali che presentano posizioni più alte nell'University Impact Ranking<sup>2</sup>
- Università italiane e similari a Luiss per modello operativo e formativo, di cui sono stati analizzati i report di sostenibilità.

### ORGANI O ISTITUZIONI DI RANKING E VALUTAZIONE

	<b>UNITED NATIONS</b>	Global indicator framework for the Sustainable Development Goals and targets of the 2030 Agenda for Sustainable Development
	<b>ISTAT</b>	Rapporto SDGs. Informazioni statistiche per l'Agenda 2030 in Italia (2019)
	<b>UNGC, GRI</b>	Business Reporting on the SDGs: An Analysis of the Goals and Targets (2017)
	<b>GRI, UNGC, WBCSD</b>	Inventory of Business Indicators
	<b>TIMES HIGHER EDUCATION</b>	University Impact Ranking 2019

2. L'University Impact Ranking 2019 è una classifica redatta dal Times Higher Education. L'obiettivo dell'University Impact Rankings è quello di mostrare come il settore dell'istruzione superiore, a livello globale, sta lavorando verso il raggiungimento degli SDG delle Nazioni Unite.



## ATENEI ITALIANI



### ITALIA

- 1 / Bocconi
- 2 / Università di Trento
- 3 / Università di Tor Vergata
- 4 / Università Cattolica del Sacro Cuore
- 5 / LIUC - Università Cattaneo
- 6 / Alma Mater Studiorum
- 7 / Università degli Studi di Firenze
- 8 / Università degli Studi di Torino
- 9 / Università degli Studi dell'Aquila

mapa da: Italy Map / NordNordWest, deriv by Radostaw Bober / Wikipedia



## ATENEI INTERNAZIONALI



### EUROPA

- 1 **GRAN BRETAGNA**  
London School of Economics  
King's College London  
The University of Manchester

---

- 2 **OLANDA**  
Erasmus University Rotterdam  
Maastricht University  
Utrecht University

---

- 3 **DANIMARCA**  
Copenhagen Business School

---

- 4 **NORVEGIA**  
Novegian Bi

---

- 5 **SPAGNA**  
Universitat Pompeu Fabra  
IE University

---

- 6 **GERMANIA**  
Hertie School  
Freie Universitat Berlin

---

- 7 **SVEZIA**  
Stockholm School of Economics  
Gothenburg University

---

- 8 **FRANCIA**  
Sceiences PO

---

- 9 **SVIZZERA**  
ETH Zurich University

### MONDO

- 10 **NUOVA ZELANDA**  
The University of Auckland

---

- 11 **AUSTRALIA**  
Western Sydney University

---

- 12 **USA**  
University of Columbia

mappa da: Blank world map / GumnMap / Wikipedia

L'analisi ha messo in evidenza come la maggior parte dei report sia orientata a raccontare l'agire dell'ateneo rispetto a formazione, ricerca e vita del campus e come poi la valutazione connessa alla sostenibilità e al raggiungimento degli SDG sia legata a specifiche azioni. In tal senso, quindi, i report presentano, nella maggior parte dei casi, valutazioni di tipo qualitativo, in cui a partire dalla descrizione delle diverse attività, emergono i risultati ottenuti associandone gli SDG di riferimento. Lo stesso processo è stato quindi implementato nel presente documento. Esso rappresenta, però, solo il punto di partenza necessario per arrivare, in un secondo momento, a misurare, non solo i risultati raggiunti, ma anche gli effetti e i cambiamenti che si stanno contestualmente generando in questo Ateneo.

Spostando l'attenzione verso la parte alta della ToC, è possibile osservare le cinque aree di impatto identificate che, a loro volta, si collegano a tre macro-effetti di lungo periodo, capisaldi della Mission Luiss.

Le frecce che collegano queste due parti (missioni e aree di impatto) rappresentano i cosiddetti nessi causali diretti (se si tratta di linea continua) o indiretti (se la linea è tratteggiata). In questo modo si mette in evidenza la relazione tra le aree di azione, associate a ciascuna missione, e gli effetti ad esse connessi, espressi dalle aree di impatto.

Com'è possibile notare, il nesso causale non è univoco. Ciascuna area di impatto, infatti, non è connessa ad una sola missione ma a più di esse. Ciò vuol dire che, come ci si poteva attendere, l'impatto generato da Luiss in ciascuna area considerata deriva da azioni sistemiche. Tale schema logico permette di ripercorrere l'intero modello d'azione Luiss valutandone i potenziali effetti e offrendo, già solo in questa prima lettura di carattere qualitativo, una chiave di lettura strategica. L'analisi, infatti, consente di verificare se e come gli effetti generati rispettano le intenzioni, gli obiettivi e la Vision identificata dall'Ateneo.

Considerando gli stakeholder di riferimento, tutti gli effetti generati e, in particolar modo, Employability e Impronta Interdisciplinare, si sviluppano a favore degli studenti, in linea con la Mission e la natura stessa dell'organizzazione.

Le aree relative a **Reputation, Networking e Responsabilità Sociale**, invece, allargano gli stakeholder considerati rispetto ai soli studenti.

In sintesi, la ToC rappresenta il processo di generazione di valore che l'Ateneo sviluppa attraverso le proprie azioni per rispondere alla propria missione, delineata dai tre pilastri e dagli obiettivi strategici, generando un impatto positivo a beneficio di:

## PERSONE

Due delle aree di impatto individuate considerano il tema della formazione professionale. Si tratta di aree fortemente connesse alla Vision e agli obiettivi principali dell'Ateneo: formare leader e professionisti in grado di dare il proprio contributo ai contesti economici e sociali in cui sono inseriti. Un obiettivo ambizioso e importante che richiede un impegno che si declina concretamente in tutto l'agire dell'Università, essendone scopo e missione.

Le attività didattiche, trasversali e multidisciplinari, infatti, sono



↑SDG di riferimento

sviluppate per rendere i giovani studenti professionisti pronti ad affrontare le sfide del mercato del lavoro sempre più attuali e in continua evoluzione. Nuove professioni, nuove aree di mercato, non sono più il futuro ma il nostro presente. La formazione perciò deve tenere il passo e anticiparlo, laddove possibile.

Un processo educativo che, come direbbe Montaigne, è orientato a formare non solo “teste ben piene ma anche ben fatte”. Conoscenze e didattica si uniscono a competenze e attitudini, quelle che orientano i giovani a saper essere oltre che a saper fare, in qualsiasi contesto essi siano chiamati ad agire.

In questa ottica si sviluppano i molteplici corsi curriculari e non, le differenti attività formative ed educative all'interno del campus. Ed a questo si sta orientando anche l'attività di ricerca, finalizzata non solo a supportare una didattica robusta e continuamente aggiornata e pionieristica, ma anche a formare gli studenti sul metodo per conoscere, apprendere, risolvere: imparare ed imparare a pensare per essere pronti alle sfide del mondo.

In linea con questi obiettivi, sono state considerate due aree di impatto che, non sono esaustive di tutti gli effetti che i percorsi di formazione producono, ma, probabilmente, sono le più rappresentative: Impronta Interdisciplinare e livello di Employability.

Questi due aspetti, seppur da punti di vista diversi, mettono in evidenza quella che è la risposta che il mercato del lavoro dà agli studenti Luiss, rappresentando quindi una prima “cartina al tornasole” che permette di comprendere se gli obiettivi predefiniti dall'Ateneo sono stati raggiunti. L'Employability, infatti, compara il livello di occupazione dei neo-laureati Luiss rispetto alla media nazionale per poter comprendere se e in che misura il mercato recepisce positivamente i giovani formati presso l'Ateneo e come questo incide sulla vita dei laureati in uscita dall'Università.

Quest'aspetto viene valutato, oltre che per i neolaureati, anche per i diplomati Luiss a conclusione dei percorsi post lauream forniti dall'Ateneo.

L'Impronta Interdisciplinare, invece, fa riferimento alla “qualità” degli studenti, mettendo in evidenza il livello di competenze e attitudini (comunemente definite soft skills) da loro acquisite. Anche in questo caso è il mercato a dare un riscontro poiché tali skills sono valutate dalle aziende ospitanti i laureandi Luiss in fase di tirocinio: attraverso il proprio feedback, le aziende valutano il livello di preparazione degli studenti ma, soprattutto, la flessibilità e la presenza di competenze trasversali. Il risultato esprime quindi l'impatto generato dalle azioni dell'Ateneo.

## COMUNITÀ



↑SDG di riferimento



La missione culturale di Luiss non si ferma solo alla formazione professionale ma ambisce a formare giovani cittadini e futuri leader responsabili, ossia in grado di dare risposte coraggiose ai bisogni e alle sfide sociali, civiche, economiche.

Per questo motivo, l'Ateneo ha scelto di sviluppare una serie di azioni finalizzate a sensibilizzare, educare e promuovere stili di vita orientati al bene comune, alla sostenibilità, alla progettualità condivisa, attraverso

cui gli studenti possano acquisire la consapevolezza di essere parte attiva di una comunità e di vivere questa partecipazione con responsabilità. Le azioni implementate coinvolgono attivamente non solo gli studenti ma l'intera comunità universitaria facendo divenire l'Ateneo, nei suoi spazi e attraverso le sue persone, un laboratorio di cittadinanza attiva, di stili di vita sostenibili, solidali e responsabili. Per questo motivo, gli effetti che emergono dal processo di valutazione d'impatto relativi a questa serie di azioni fanno parte dell'area di impatto denominata Responsabilità sociale e mettono in evidenza le ricadute positive dello "stile sostenibile e responsabile" Luiss per comunità e territorio.

## RELAZIONI

L'agire dell'Ateneo genera effetti sull'intero ecosistema degli stakeholder, in prima battuta grazie alle connessioni e al sistema di relazioni che è in grado di generare. La rete rappresenta per tutti coloro che ne fanno parte un'opportunità di scambio, collaborazione e trasmissione di conoscenze, competenze e risorse. Questo valore, intangibile ma esistente, viene definito capitale relazionale, ad indicare proprio il beneficio che ciascun soggetto o organizzazione appartenente ad una rete di relazioni può ottenere dalla partecipazione a tale ecosistema.

Un beneficio che è tanto più importante quanto più articolata e connessa è la rete e quanto più intense sono le relazioni tra i soggetti e le organizzazioni che ne fanno parte.

Il valore del capitale relazionale è l'effetto che è stato considerato nell'area di impatto definita Networking, per cogliere il beneficio che tutti i soggetti e le organizzazioni con cui l'Ateneo instaura relazioni traggono dall'appartenenza al network dell'Università.

Volendo ricostruire il percorso che conduce a generare quest'effetto, come emerge dalla Teoria del Cambiamento, non è possibile specificare una singola area di azione determinante. In tutto il suo agire, per lo sviluppo delle attività delle tre missioni, infatti, Luiss costruisce connessioni e partnership. Lo fa per l'attività didattica, ad esempio attraverso la collaborazione con organizzazioni pubbliche e private per lo sviluppo dei corsi accademici, il finanziamento alle cattedre o ancora per lo sviluppo di opportunità di tirocinio per i propri studenti. Lo fa per la ricerca, con la costruzione di reti e collaborazioni con altri atenei e soggetti della comunità scientifica.

Lo fa per la comunità, interagendo con le istituzioni e le organizzazioni del terzo settore che coinvolge nei progetti a favore del territorio.

Sono questi solo alcuni esempi per mostrare come l'azione di Networking sia trasversale e necessaria alle attività dell'Ateneo e al raggiungimento dei suoi obiettivi, portando ad un vantaggio che, però, non è solo interno all'Università ma è anche beneficio per i soggetti coinvolti che fruiscono di risorse, competenze, conoscenze che, probabilmente, diversamente non avrebbero avuto.

Lo sviluppo di partnership, scambi o collaborazioni è una azione che l'Ateneo sviluppa da sempre e che è favorita e a sua volta favorisce la crescita della reputazione dell'Università stessa.



↑SDG di riferimento

La Reputation, infatti, è strettamente connessa all'attività di Networking poiché incide sulla capacità attrattiva dell'Ateneo. Maggiore sarà il valore che le organizzazioni, quali imprese, università, istituzioni e cittadini, attribuiranno a Luiss, maggiore sarà la volontà di costruire con la stessa partnership e collaborazioni.

Allo stesso tempo, la crescita del numero e delle tipologie di relazioni e collaborazioni favorirà lo sviluppo di una proposta universitaria di valore, accrescendone quindi indirettamente la reputazione.

Si genera un circolo virtuoso che fa crescere il valore generato rappresentando un beneficio per l'Ateneo e per le organizzazioni che fanno parte della rete stessa.

È per questo motivo che, per il valore del capitale relazionale generato, sono state considerate due aree di impatto: Networking e Reputation, per cogliere gli effetti che vengono generati in entrambe le aree dallo sviluppo di connessioni e sinergie e, contestualmente, da tutte le attività qualificanti l'offerta formativa dell'Ateneo.

**La Teoria del Cambiamento ha quindi permesso di identificare cinque aree di impatto, Employability, Impronta Interdisciplinare, Responsabilità Sociale, Reputation e Networking, che metteranno in evidenza il valore dell'impatto generato per le persone, la comunità e l'insieme di soggetti e organizzazioni con cui Luiss instaura relazioni e collaborazioni.** Per ciascuna di queste aree di impatto, la mappa aiuta a tracciare il nesso di causa effetto con le azioni messe in campo dall'Università. In questo modo, sarà possibile valutarne singolarmente ed in maniera sinergica gli effetti generati per comprendere se essi sono in linea con gli obiettivi e la Vision dell'Università. Questo per l'Ateneo vuol dire verificare se i cambiamenti che si intende generare (esplicitati nella Vision e negli obiettivi strategici) si stiano effettivamente ottenendo.

## UN PROCESSO PARTECIPATIVO: LA MATRICE DI MATERIALITÀ

**La valutazione d'impatto è un processo condiviso e partecipativo che vede il coinvolgimento attivo degli stakeholder. Esso consente di verificare l'allineamento tra l'orientamento strategico interno all'organizzazione e le aspettative degli stakeholder esterni rispetto agli effetti che si sta valutando.**

Nel caso Luiss ingaggiare gli stakeholder ha significato comprendere se studenti, imprese, istituzioni, fornitori e altri soggetti della rete Luiss, avessero consapevolezza delle aree nelle quali l'Ateneo sta generando impatto e quali fossero quelle percepite come più rilevanti.

Per questo motivo, con la collaborazione dell'Ufficio Studi e Valutazione Luiss e l'Istituto Piepoli, una tra le principali realtà nel campo delle ricerche di mercato e dei sondaggi a livello nazionale, un campione rappresentativo dell'intera popolazione di stakeholder Luiss è stato ingaggiato mediante un questionario in cui, presentate le cinque aree di impatto identificate, è stato richiesto di esprimere la propria percezione su quelle ritenute più rilevanti, ossia quelle su cui l'Ateneo dovrebbe investire più risorse e sviluppare più azioni.

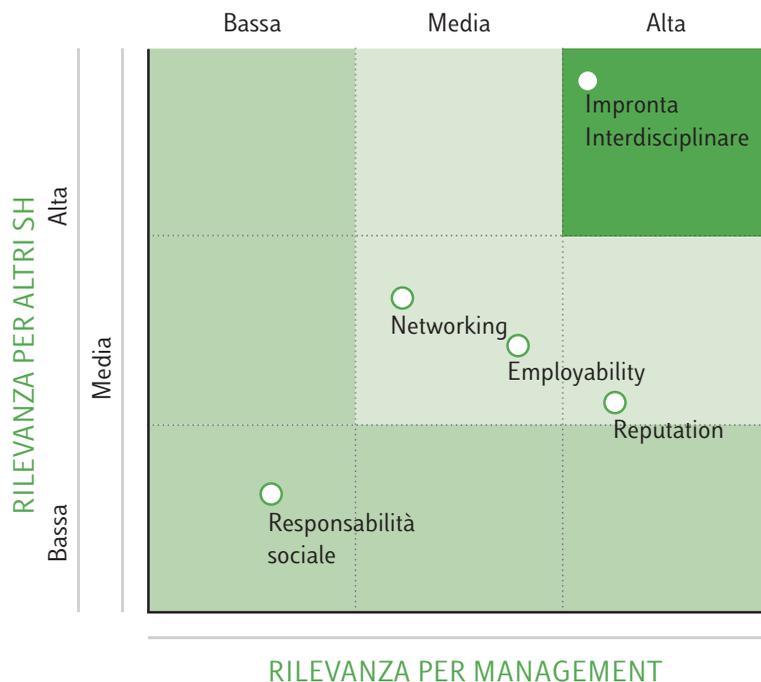
I risultati emersi hanno determinato la costruzione della matrice di materialità, una rappresentazione grafica in cui sull'asse orizzontale vengono riportati gli orientamenti del management e su quello verticale le percezioni degli stakeholder esterni.

Il risultato, riportato nella [figura 3](#), è rappresentativo di quelle che da sempre sono le specificità dell'Ateneo e del percorso che sta sviluppando in questi ultimi anni.

Le aree che vengono percepite come più rilevanti, infatti, sono strettamente connesse alla Vision e agli obiettivi dell'Università il cui modello si fonda sulla formazione trasversale e sulla possibilità di far parte di una rete strutturata e costruita nel tempo. In tale ottica, il concetto di responsabilità sociale, apparentemente meno rilevante, in realtà viene probabilmente non percepito come driver strategico a sé stante ma come azione insita nell'agire di tutto l'Ateneo. Solo negli ultimi anni, infatti, l'area connessa alla responsabilità sociale sta avendo una crescente declinazione e connotazione specifica; per questo motivo, gli effetti generati e le azioni sviluppate, al momento, sono meno visibili rispetto ad altri aspetti.

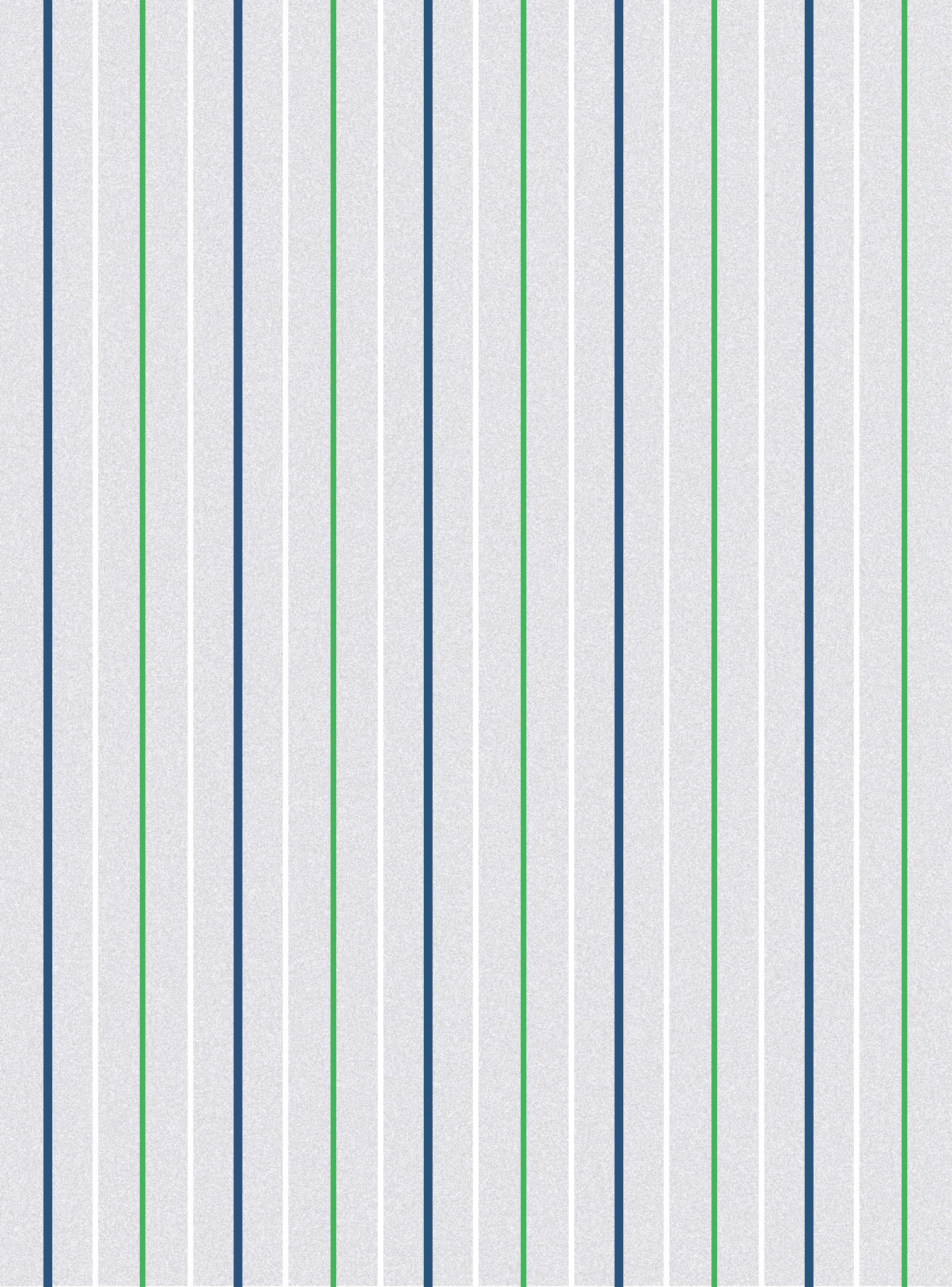
Dunque, allo stato attuale, è presente una percezione evidentemente più alta delle aree di impatto connesse più strettamente all'offerta formativa e di network su cui l'Ateneo ha da sempre investito gran parte delle sue risorse e alle quali, come visto anche dalla Teoria del Cambiamento,

Figura 3: **MATRICE DI MATERIALITÀ**



contribuiscono azioni trasversali a tutte le missioni dell'Università. Allo stesso tempo, però, il processo di ingaggio offre un'importante indicazione strategica, facendo emergere probabilmente la necessità di una maggiore e migliore comunicazione della vasta ed eterogenea gamma di azioni che vengono sviluppate a favore della comunità e del territorio.

L'analisi qualitativa e strategica fino a qui condotta dà quindi una rappresentazione chiara della visione, degli obiettivi e delle azioni sviluppate da Luiss, dei suoi potenziali effetti e della loro percezione da parte degli stakeholder. Per ciascuna delle aree identificate sono stati quindi individuati determinati outcome e misurati specifici indicatori che restituiscono una stima quantitativa e monetaria dell'impatto sociale generato da Luiss.



# Il valore dell'impatto Luiss

Identificate le aree di impatto, lo sforzo più importante e innovativo del processo di valutazione di impatto è quello di riuscire a “misurare” ciò che generalmente non può essere contato.

Se etimologicamente il termine misurare vuol dire provare a “dare una grandezza”, nella valutazione di impatto questo vuol dire provare a dare una dimensione quantitativa e monetaria agli effetti non tangibili generati dall'Università.

Questa misurazione non è certamente esaustiva ed è per questo che la valutazione dell'impatto Luiss non si può ridurre a un numero, infatti molti dei cambiamenti che l'agire universitario sta innestando e seminando nella vita dei giovani studenti si tramuteranno in comportamenti, scelte, azioni soggettive e comunitarie attualmente non monitorabili ma che, auspicabilmente, porteranno i propri frutti in futuro.

Dare una dimensione a ciò che è possibile ad oggi misurare, però, aiuta ad avere una prima stima di quelli che possono essere gli impatti generati e permette soprattutto all'Ateneo di monitorarne l'andamento e la crescita nel tempo, orientando in questo modo sempre più le proprie azioni per accrescerne i risultati.

Misurare, in questo senso, diventa quindi uno strumento per raccontare, monitorare e valutare, ossia dare valore, laddove possibile, a ciò che viene generato dall'Università.

La misurazione dell'impatto per Luiss è stata sviluppata identificando appositi indicatori e proxy monetarie per ciascuna delle aree di impatto identificate. Il risultato rappresenta l'impatto generato attraverso le azioni messe in campo dall'Ateneo.

## PERSONE

Parlare di Employability vuol dire considerare il beneficio che i laureati Luiss hanno in termini di maggiore possibilità occupazionale grazie alla formazione e alla rete costruita dall'Ateneo. Per poter misurare quest'effetto è opportuno valutare se e in che misura i laureati Luiss sono più occupati rispetto alla media nazionale soprattutto nel primo anno dalla laurea. In questo arco temporale, infatti, il nesso tra il percorso universitario svolto e l'inserimento nel mondo lavorativo è più evidente ed è quindi possibile considerare il percorso accademico una delle principali concause dell'occupazione degli studenti.

Questo effetto, tecnicamente definito outcome e misurato quantitativamente, considerando l'anno di indagine 2018 e quindi i giovani laureati nell'anno accademico 2016-2017, ha un valore pari a **67,4%**. Ciò vuol dire che, a un anno dalla laurea, il 67,4% dei laureati Luiss in più rispetto alla media nazionale, riesce ad inserirsi lavorativamente.

Considerando il salario medio ricevuto dai laureati Luiss nello stesso arco temporale, è possibile associare un valore economico a questo effetto monetizzando l'impatto generato in termini di Employability. Questo valore è pari a **37,1 €/mln** e conferma la capacità di Luiss nel favorire l'occupazione dei suoi studenti contribuendo all'obiettivo di sostenibilità 8 che include l'insieme di azioni mirate ad incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti.

Come l'Employability, anche l'Impronta Interdisciplinare va a valutare la prontezza degli studenti ai bisogni e alle aspettative del mercato del lavoro focalizzando, in questo caso, l'attenzione sulle competenze trasversali, comunemente definite soft skills. Differenti indagini e studi dimostrano, infatti, che in un mercato del lavoro dinamico e attualmente in continua evoluzione è necessario formare giovani che posseggano capacità versatili e adattabili a diversi contesti e scenari.

Per questo motivo, attraverso quest'area di impatto, si intende valutare quanto gli studenti Luiss siano pronti a rispondere a tali esigenze e in che misura abbiano acquisito, anche grazie al percorso di formazione trasversale e multidisciplinare, le principali soft skills richieste dal mercato<sup>2</sup>.

La misurazione dell'indicatore, infatti, si fonda sulle valutazioni espresse dalle aziende partner di Luiss che offrono la possibilità agli studenti di svolgere un tirocinio. In questo modo, è possibile comprendere se

**+ 67,4%**

Opportunità di inserimento lavorativo per i laureati Luiss rispetto alla media nazionale

**37,1 €/mln**

Impatto generato in termini di Employability

<sup>2</sup> Studio "Trends 2019": "Conoscenze, abilità e attitudini: Le aziende alla ricerca delle soft skill" (Wired-Adecco)

gli studenti che stanno per entrare nel mondo del lavoro vengono considerati flessibili rispetto alle esigenze aziendali.

Le soft skills oggetto di valutazione sono sei: Conoscenza dell'inglese, Orientamento alla qualità, Team working, Problem solving e analisi, Autocontrollo, Orientamento al cliente, considerate, secondo lo studio Wired, le più richieste dal mercato del lavoro. Attraverso la valutazione del tirocinio del singolo studente, le aziende partner attribuiscono un punteggio per ciascuna soft skills, consentendo di capire qual è il livello di soddisfazione da parte delle aziende rispetto alle prestazioni degli studenti.

Inoltre, grazie ai dati forniti da Wired, è possibile attribuire a ciascuna soft skill un valore economico. Lo studio infatti mostra che il possesso delle soft skills suddette ha una precisa incidenza sulla RAL (Retribuzione Annuale Lorda).

Considerando, quindi, congiuntamente le valutazioni espresse dalle organizzazioni ed il valore economico associato a tale livello di prontezza, è stato valutato l'impatto generato dalla formazione interdisciplinare. Esso rappresenta la potenziale incidenza sulla RAL di un laureato Luiss ad un anno dalla laurea, generata dal possesso delle soft skills suddette (così come valutate dalle aziende partner). In tal senso, racconta come il possesso di queste competenze consenta agli studenti non solo di avere una maggiore possibilità di occupazione (come mostrato dall'Employability) ma anche la possibilità di una remunerazione maggiore dettata dal possesso delle stesse. Il valore elaborato è pari a **28,9 €/mln**.

**28,9 €/mln**

Impatto generato dalla formazione interdisciplinare

La formazione trasversale offerta da Luiss ha favorito nel tempo lo sviluppo di una ulteriore skill che si aggiunge a quelle già oggetto d'analisi: l'autoimprenditorialità, ossia la capacità di gestire ed organizzare autonomamente risorse e processi d'impresa. Anche questo effetto è stato quindi misurato a partire dall'esperienza che i giovani mettono in campo nello sviluppo di proprie attività imprenditoriali e attraverso l'identificazione di una proxy economica che fosse rappresentativa della capacità dei laureati Luiss di generare valore positivo attraverso il proprio business. È stata quindi presa in considerazione la variazione positiva di fatturato generato, nell'arco temporale 2018-2019, da startup i cui founder sono Alumni Luiss. Il valore dell'autoimprenditorialità è pari a **7,5 €/mln**.

**7,5 €/mln**

Impatto generato dall'autoimprenditorialità

A questi dati che riguardano nello specifico gli studenti che frequentano i corsi di laurea, è possibile aggiungere quelli sull'Employability dei diplomati post-lauream. Rispetto a questa categoria, l'analisi mostra che il valore dell'impatto connesso all'Employability è pari a 1,7 €/mln.

**73,6 €/mln**

Impatto complessivo generato per gli studenti

Complessivamente, quindi, è possibile affermare che l'impatto generato per gli studenti, tradotto in una maggiore prontezza rispetto al mercato del lavoro, è pari a **73,6 €/mln**.

## COMUNITÀ

L'agire dell'Ateneo non incide e non genera effetti esclusivamente per gli studenti. Come abbiamo già visto, la rete degli stakeholder Luiss è vasta ed eterogenea e considera anche la comunità ed il territorio in cui si trova l'Ateneo.

Le azioni Luiss, infatti, sia in maniera trasversale, che mirata attraverso le varie attività legate alla sua terza missione, hanno un'attenzione specifica allo sviluppo di stili di vita solidali e sostenibili finalizzati contestualmente a formare professionisti e cittadini responsabili nonché a generare valore per la città e la comunità.

Per questo motivo, per valutare gli effetti connessi all'area Responsabilità Sociale sono stati considerati gli impatti per:

**Persone e cittadini**, considerando il beneficio generato dalle molteplici azioni di volontariato sviluppate dall'Ateneo in collaborazione con organizzazioni operanti sul territorio.

L'analisi, in questo caso, ha considerato in particolar modo gli effetti delle attività di volontariato, quali ad esempio VolontariaMENTE o Autistici e Giardinieri, durante le quali i volontari dell'Università hanno dedicato il loro tempo in attività che hanno visto il coinvolgimento di categorie di soggetti a rischio di esclusione sociale.

In tal senso, valutare questo effetto ha significato considerare il valore del tempo dedicato da studenti e dipendenti a beneficio della comunità e delle suddette categorie a rischio di esclusione che, nelle ore vissute insieme ai nostri volontari, avrebbero alternativamente necessitato di assistenza e servizi sociali. Il valore del tempo donato, quindi, è un beneficio non solo sociale, poiché consente una maggiore integrazione e attivazione dei partecipanti, ma anche economico, poiché garantisce un risparmio di spesa per servizi di assistenza. La quantificazione di tale risparmio ha un valore pari a circa **300 €/mgl** corrispondente ai costi di assistenza risparmiati per le ore di volontariato dedicate.

Mediante un approccio simile, è possibile valutare il beneficio economico generato per la Città e connesso in particolar modo alla rivalorizzazione e apertura al pubblico di luoghi che rappresentano la storia della città di Roma. Nel caso specifico, si fa riferimento alla struttura di Villa Blanc, sede della Luiss Business School, e, contemporaneamente, spazio verde aperto alla città e opera che l'Ateneo mette gratuitamente a disposizione per visite guidate.

# 19.200

Ore dedicate al volontariato

# 300 €/mgl

Risparmio di spesa per servizi di assistenza

**1,48 €/mln**

Beneficio generato dalla  
Rivalorizzazione degli edifici storici

+

**0,55 €/mln**

Impatto generato dalla Valorizzazione  
e Tutela dei beni comuni

=

**2 €/mln**

Beneficio generato a favore  
della città

Gli effetti valutati rispetto a questo aspetto riguardano:

- La rivalorizzazione e gestione della struttura che, diversamente, sarebbe stata a carico dell'amministrazione pubblica, determinando un risparmio di spesa per la stessa pari a **1,48 €/mln**
- Il beneficio economico per le organizzazioni che hanno la possibilità di accedere gratuitamente a Villa Blanc per visite guidate. Si registra infatti che, nel 2019, le organizzazioni che hanno aderito a questa iniziativa siano state 37 per un totale di 49 visite e circa 1.000 visitatori. Aggiungendo a tale servizio quello svolto gratuitamente dagli studenti, il beneficio economico che ne scaturisce è pari a **16 €/mgl**
- La tutela di beni comuni e la valorizzazione di spazi verdi dell'Ateneo messi a servizio della comunità. In tal senso, il valore dell'impegno Luiss per la propria città è pari a **537 €/mgl**.

Considerando quindi i diversi effetti, il beneficio generato da Luiss a favore della città è pari a **2 €/mln**.

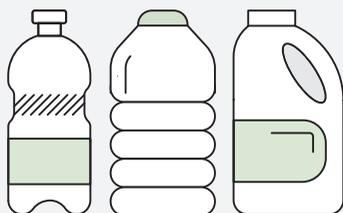
Parallelamente alle azioni dirette alla comunità, Luiss sta sviluppando una serie di iniziative volte allo sviluppo di stili di vita e di consumo sostenibili, a partire dal proprio campus. Per questo è stato misurato l'effetto generato dall'iniziativa #LuissPlasticLess. **Grazie all'impegno dell'intero Ateneo, è stato radicalmente ridotto il consumo di plastica: rispetto al precedente anno, sono stati utilizzati circa 120 mila bottiglie e 465 mila bicchieri in meno, contribuendo ad un risparmio pari a 13,7 tonnellate di plastica, che, per rendere l'idea, corrispondono al peso di 635 biciclette del bike sharing dell'Ateneo.**

**Questo risparmio di plastica ha contribuito anche a minori emissioni di CO2, naturalmente generate per la produzione, il trasporto e smaltimento dei materiali. Volendo fornire una ulteriore chiave di lettura, l'iniziativa promossa ha consentito, in un anno, di evitare l'emissione di circa 54 tonnellate di CO2. Considerando che per assorbire tale quantitativo di emissioni sono necessari circa 3.500 alberi, il modello di sostenibilità adottato dall'Ateneo ha permesso di "salvare" questi alberi.**

Attraverso le azioni di responsabilità sociale l'Ateneo offre un altro importante contributo per gli obiettivi dell'Agenda 2030, favorendo il raggiungimento degli SDG 11 e 17 che si riferiscono rispettivamente alle pratiche per: Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili e Rafforzare i partenariati per il raggiungimento degli obiettivi.

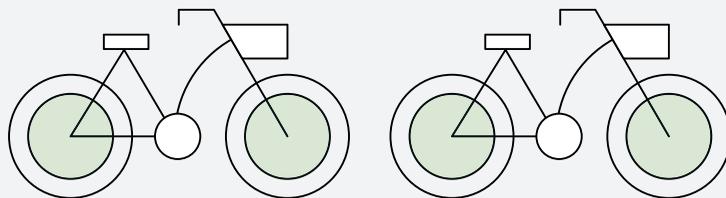
**-13,7 tonnellate**

Plastica in meno



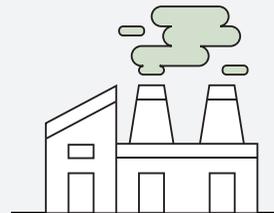
**= 635 bici**

del bike sharing dell'Ateneo



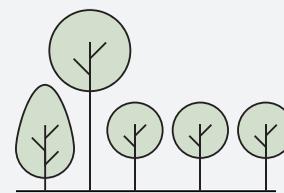
**-54 tonnellate di CO<sub>2</sub>**

Plastica in meno



**3500 alberi**

"salvati" dall'Ateneo



## RELAZIONI

L'area d'analisi connessa alle relazioni considera invece due aree di impatto tra loro interconnesse: il Networking e la Reputation.

Nel primo caso, si intende valutare il capitale relazionale sviluppato a beneficio del network dell'Ateneo, grazie alle attività di scambio e collaborazione che intercorrono tra i diversi attori della rete.

Lo studio di questi aspetti è il focus principale di una disciplina definita Social Network Analysis, in grado di restituire sia una rappresentazione grafica del network di un'organizzazione sia, soprattutto, un set di misure quantitative che permettono di comprendere che tipologia di legami intercorrono tra gli attori di una rete, qual è il potere di influenza o connessione di ciascuno, se ci sono tra i diversi soggetti dei nodi considerati strategici poiché permettono la connessione tra parti che diversamente sarebbe più complessa da ottenere.

In tal senso, quindi, il valore di quest'area di impatto, ancor più delle altre, non è determinato esclusivamente dalla misura dell'indicatore ottenuta ma anche dalla lettura critica e strategica dei dati e del grafo

**106,2 €/mln**

Il valore economico connesso  
al capitale relazionale

**22,6 €/mln**

Valore della Reputation dell'Ateneo

che permette di comprendere se ed in che misura l'Ateneo ha un ruolo centrale nella rete, favorisce la connessione tra parti che diversamente non si sarebbero incontrate e contestualmente favorisce lo scambio e la collaborazione.

Il valore dell'indicatore, invece, è stato elaborato considerando contestualmente la forza delle relazioni che Luiss ha con ciascuna categoria di stakeholder (identificata mediante una specifica misura della Social Network Analysis) ed il valore economico che può essere associato a tali relazioni ottenuto considerando le collaborazioni o prestazioni di servizi che prevedono degli scambi monetari. In questo modo, il valore economico connesso al capitale relazionale presente oggi nella rete Luiss è pari a **106,2 €/mln**.

Il legame tra gli stakeholder della rete è strettamente connesso alla Reputation dell'Ateneo da un duplice punto di vista. Da un lato, infatti, maggiore è la capacità attrattiva dell'Ateneo, più alta sarà la possibilità che diversi soggetti vogliano intraprendere rapporti e collaborazioni con lo stesso. Dall'altro, invece, è proprio la fitta rete di relazioni che accresce la reputazione dell'Ateneo per le sue caratteristiche e peculiarità precedentemente esposte e, di conseguenza, favorisce la reputazione dei soggetti (in particolar modo studenti, docenti, ricercatori) che vivono l'esperienza accademica presso questa Università.

Per questo motivo, il valore dell'impatto relativo alla Reputation è connesso a quello del Networking e tiene conto della percezione che si ha dell'Ateneo, della sua offerta formativa e dei servizi da parte dei suoi principali stakeholder (imprese, studenti, università, Alumni). Partendo da questa percezione che può quindi incidere positivamente o meno sull'attrattività dell'Ateneo, è possibile affermare che l'impatto valutato per quest'area è pari a **22,6 €/mln**.

Esso rappresenta il valore aggiunto che la reputazione positiva ha sull'intera comunità di stakeholder Luiss, attribuendo alle relazioni con l'Ateneo un valore che, oltre a considerare il capitale relazionale, considera anche quello reputazionale.

In questo modo l'Ateneo contribuisce al raggiungimento di uno degli obiettivi dell'Agenda 2030, il 17 per Rafforzare le modalità di attuazione e rilanciare il partenariato globale per lo sviluppo sostenibile.



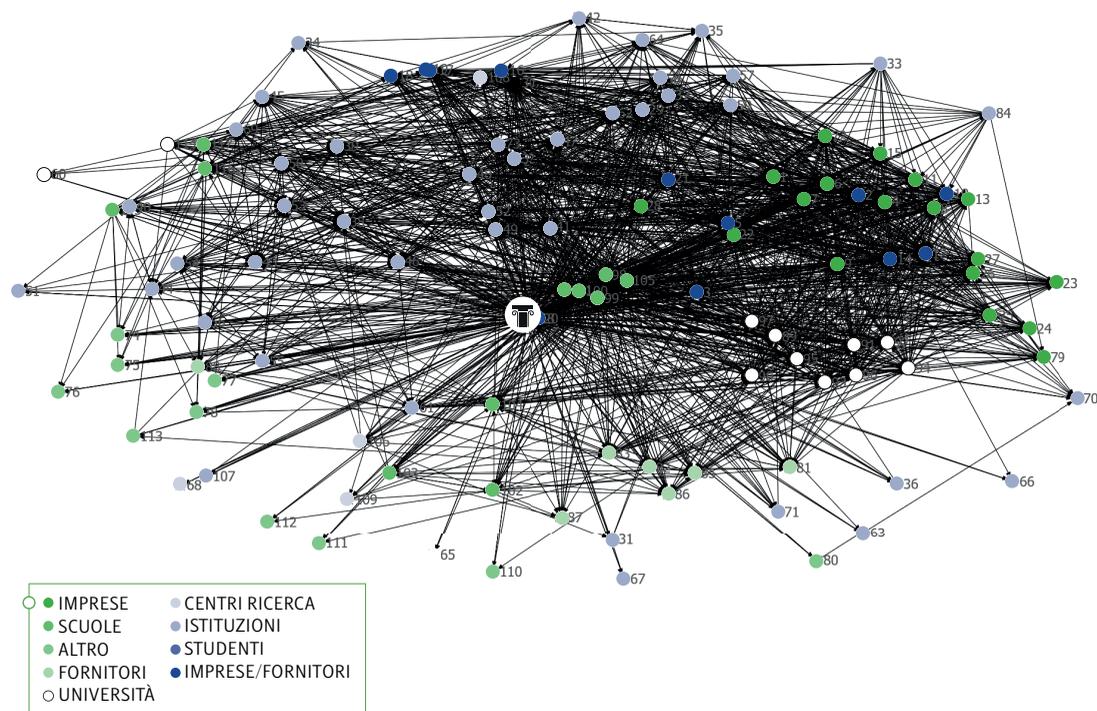
## La Social Network Analysis

Conoscere la rete vuol dire comprendere la struttura di relazioni in cui si svolge l'operatività dell'Ateneo e identificare la posizione assunta dai singoli attori in quel sistema di relazioni e flussi di beni materiali e immateriali in esso presenti. A tale scopo è stata già sviluppata per l'Ateneo la prima analisi delle reti sociali, Social Network Analysis, che fornisce un set di strumenti teorici e metodologici in grado di ricostruire la struttura delle relazioni e far emergere il "valore sociale" generato dalla stessa per gli stakeholder che ne fanno parte.

Il valore sociale della rete, ossia il beneficio che deriva ad ogni attore dalla sua appartenenza alla rete, dipende da diversi fattori che hanno a che fare con la struttura complessiva della rete e che si collocano nei tre livelli analitici attraverso cui la stessa può essere osservata: quello dei nodi, relativo quindi all'analisi del potere e della capacità di influenza dei singoli attori, dei legami e della rete nella sua interezza.

La Social Network Analysis offre una chiara rappresentazione della configurazione complessiva della rete e, lo studio della stessa attraverso differenti misure, consente di sottolineare punti di attenzione strategica.

In questo quadro di legami prossimi, come si evince dalla densità del grafico, è opportuno che Luiss favorisca l'interconnessione e la circolazione di risorse poiché la collaborazione genera migliori performance e agevola scambio di conoscenze e acquisizione di skill; maggiore possibilità di assimilare, adattare e riconfigurare la conoscenza esterna e di resistere alle situazioni potenzialmente avverse. Sono questi i meccanismi, strategici per l'Università, che è opportuno considerare per promuovere la creazione e la diffusione del valore sociale.





## La Digital Reputation

La rete dell'Ateneo comprende oltre che l'insieme dei legami di collaborazione e scambio reali, tutto il complesso network di relazioni digitali che passa attraverso l'interazione e lo scambio di informazioni, notizie e opinioni che avviene attraverso i social network.

La comunità digitale di Luiss è infatti costituita da più di **192.000 followers** che seguono attivamente i canali social dell'Ateneo.

Ma la rete dell'Università è anche costituita dall'insieme di soggetti che si informano, condividono ed esprimono le proprie opinioni sull'agire Luiss. Nell'ultimo semestre del 2019 sono state circa **16.000 le mentions**, ossia i contenuti (post o tweet) che hanno "parlato" della nostra Università.

Considerata la forza divulgativa della rete e dei social, è quindi opportuno comprendere non solo quanti si esprimano rispetto al nostro Ateneo, ma soprattutto come e in quali termini. È questo il principale obiettivo della Sentiment Analysis, un processo di data analytics che, a partire dallo studio della semantica delle mentions e di alcune parole chiave, è in grado di comprendere se il sentiment espresso dall'autore del contenuto sia positivo o negativo.

In tal senso, questa analisi offre delle prime evidenze rispetto a quello che è il "sentire" generale della comunità digitale dell'Ateneo e, quindi, una prima indicazione su quella che potremmo definire "digital reputation". L'analisi condotta per Luiss da Censis per l'arco temporale luglio-dicembre 2019 mostra che gli utenti del web si sono espressi principalmente rispetto a temi relativi l'attività didattica e agli eventi e interventi istituzionali. Notevole, inoltre, anche il numero di commenti relativo alle attività sportive e del campus.

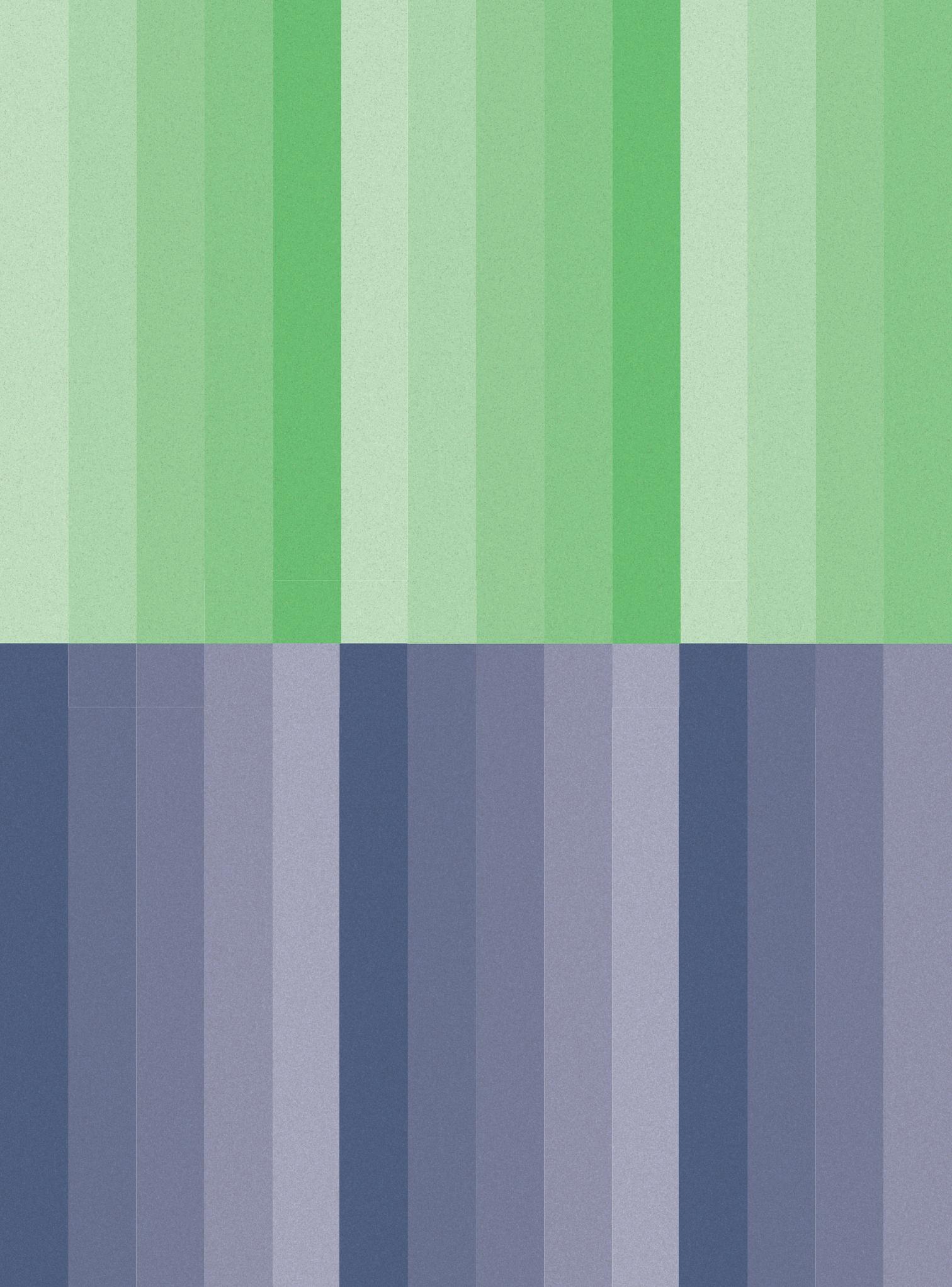
Rispetto a tutti questi temi, l'analisi del sentiment mostra che circa **il 94% degli utenti esprime pareri con sentiment positivo e neutro**. La distribuzione è simile per tutti i topics suddetti. Questo dato, seppur semestrale e frutto di una prima analisi, mette comunque in luce un'evidenza positiva per l'Ateneo, a integrazione dei risultati emersi e presentati precedentemente.

### L'IMPATTO DELL'ATENEO

Considerando le diverse aree di impatto è possibile quindi affermare che il valore dell'impatto generato nel 2019 è pari a **205 €/mln**.

In ragione degli investimenti fatti quest'anno dall'Ateneo, si può affermare che l'Impact Value è pari a **5,2 €**. Ciò vuol dire che **ogni euro investito da Luiss in quest'anno ha generato 5,2 € per gli stakeholder e il territorio**.





# Uno sguardo al futuro

Il processo di valutazione d'impatto mette in luce risultati e informazioni che possono offrire una differente chiave di lettura della realtà per poter identificare possibili traiettorie e nuovi scenari che, a partire da questa emergenza, ci troveremo a vivere.

Da sempre abbiamo l'ambizione e ci impegniamo per formare giovani che siano pronti ad essere leader competenti, coraggiosi e responsabili. In questa sfida sempre ambiziosa e importante, oggi occorre un ulteriore slancio di coraggio e innovazione per fornire ai nostri ragazzi gli strumenti utili a discernere e scegliere nel mondo che sarà.

## QUALE FORMAZIONE?

Life large learning è da anni ormai lo stile che accompagna i nostri percorsi formativi: trasversali, multidisciplinari, in grado di toccare la vita dei giovani studenti da più punti di vista e di formarne testa, cuore e pensiero.

Lo abbiamo fatto, in questi primi mesi del 2020, provando a non fermarci, accompagnando e continuando a formare i nostri studenti. Abbiamo connesso 7.500 studenti in 7.000 lezioni online con quasi 57 milioni di collegamenti. Uno sforzo tecnologico che è stato però necessariamente accompagnato da quello umano, fatto di docenti che hanno dovuto innovarsi nel proprio modus operandi, a cui è stato richiesto uno sforzo in più per motivare, incentivare e favorire i processi educativi. Lo sforzo di chi è chiamato a guardare e far guardare oltre, a dare strumenti di apprendimento e di lettura, per interpretare questo tempo che cambia.

Per vivere in questo cambiamento occorre riconsiderare i nostri processi formativi, per definire forme, contenuti e strumenti in grado di consentire ai giovani in uscita dall'Università di poter rispondere alle richieste di un contesto economico che sta subendo delle forti flessioni e che necessita di innovatori, per ripensarsi e ricalibrarsi. Occorrerà essere in grado di cogliere i bisogni latenti che emergeranno e di rispondere ad essi con efficacia e competenza. Ci troveremo a farlo in un contesto in cui, probabilmente, le risorse a disposizione saranno più inferiori del previsto. Sarà necessario fare di più con meno e più velocemente, per assicurare la ripartenza del nostro Paese.

In questo contesto, siamo chiamati come Università ad essere anticipatori del cambiamento, muovendoci prima e meglio, attraverso le nostre attività formative e di ricerca, attraverso la nostra rete di Alumni e professionisti, attraverso i nostri studenti e la loro capacità di mettersi in gioco.

## QUALI COMPETENZE?

Questo tempo ha fatto emergere qualcosa che il nostro Paese e il nostro sistema formativo non può e non deve sottovalutare: occorre sapere e, insieme, saper fare. Ma anche e soprattutto saper essere e sapere perché (e per chi) fare.

È essenziale porre le basi e investire su questo.

Promuovere la conoscenza vuol dire:

- Investire nella qualità della nostra ricerca, favorendo il flusso e lo scambio di saperi e competenze attraverso una sempre più strutturata rete tra le eccellenze accademiche nazionali e internazionali
- Essere pionieri in percorsi didattici in grado di aprire le frontiere a nuove professionalità e, contestualmente, rinnovare i percorsi già esistenti per rendere nuove le professionalità del passato
- Rafforzare le competenze non formali, per formare manager in grado di mettere a sistema risorse in condizioni di diversità, di governare le complessità e di guidare il cambiamento
- Favorire l'apertura a scenari internazionali, in un mondo ancor più connesso per poterne comprendere peculiarità, potenzialità ma anche rischi e complessità del sistema mondo.

Occorre muoversi in questa direzione per rendere pronti, flessibili, competenti i manager di domani.

## QUALI RELAZIONI?

Il tema della rete e delle relazioni è un punto essenziale per Luiss e ripensarle alla luce di quanto accaduto è fondamentale.

In un tempo in cui il modo di stare insieme è fortemente mutato, assumendo un connotato sempre più digitale, siamo chiamati a guardare e ripensare con una lente diversa:

- Alle nostre relazioni professionali, tra team e interne all'Ateneo, cogliendo l'importanza del lavoro agile ma al contempo il valore della collaborazione "fianco a fianco"
- Alle relazioni con e tra gli studenti e la vita del campus, in questi mesi divenuto una piattaforma digitale che, sebbene abbia permesso in maniera eccellente la fruibilità della didattica, non può sostituirsi all'esperienza trasversale e formativa della vita del nostro



campus e delle diverse attività in cui si cresce, grazie allo stare insieme. Questo allora deve farci capire che tali attività sono parte essenziale del percorso formativo. Lo raccontano i dati di questo lavoro, lo dicono la storia e l'esperienza vissuta. Una vita da campus, quindi, che va promossa, valorizzata e ancor più condivisa e comunicata

→ Alle relazioni con i nostri partner, per le quali dovremo cogliere le nuove esigenze emergenti ed essere in grado di favorire lo scambio di competenze e conoscenze, rafforzando la rete che già attualmente esiste

→ Alle relazioni con la comunità, a cui Luiss guarda già da tempo e per la quale si spende. Occorrerà in questo tempo promuoverla e valorizzarla, per essere attore economico e sociale, a sostegno del territorio e della città.

## QUALI RESPONSABILITÀ?

Questo tempo è stato un forte richiamo alla responsabilità collettiva. Ci ha dimostrato che nessuno si salva da solo ma, grazie al contributo richiesto al singolo e alla collettività, ciascuno per la propria parte.

Ognuno, in questo tempo, è chiamato a rispondere in maniera rinnovata, tenendo conto dell'influenza e dell'impatto che le proprie scelte hanno sul benessere collettivo.

Anche il nostro Ateneo è chiamato in causa, come comunità di scienza, cultura, educazione e azione.

Occorre formare a nuovi modelli e stili di vita, di cittadinanza, di managerialità. Ancor più di prima emerge quale elemento essenziale lo sviluppo di conoscenze, competenze e sensibilità che portino i nostri studenti a guardare al mondo come qualcosa che "riguarda" ciascuno di noi e al futuro come qualcosa da costruire insieme.

Occorre fornire ai giovani gli strumenti d'analisi della realtà che facciano emergere le criticità sociali, economiche, relazionali e comunitarie a cui sarà necessario dare risposta.

Occorre favorire la conoscenza e l'apprendimento di metodi e forme di managerialità partecipative, che tengano insieme stakeholder, comunità e logiche di business.

Occorre instillare un senso di responsabilità nell'agire e di comunità nel considerare il bene comune.

Occorre crescere nella ricerca e nell'azione affinché, oltre che al sapere e al saper fare, i nostri studenti siano educati al saper essere, in questo tempo, per il nostro Paese.

