

Libera Università Internazionale
degli Studi Sociali Guido Carli

LUISS



**Documento di Progettazione del CdS in Marketing
(corso erogato integralmente a distanza)**

LM-77 Scienze economico-aziendali

0. Il Corso di Studio in breve

Per il 2022-2023, l'Ateneo intende proporre l'istituzione di un Corso di Studi (CdS) magistrale in Marketing integralmente a distanza. Il corso di laurea proposto appartiene alla classe LM-77 e verrà erogato interamente in lingua inglese.

Il progetto didattico proposto è frutto di un'attenta analisi di benchmark a livello nazionale ed internazionale e dello studio di fonti documentali e studi di settore, oltre che delle consultazioni con diversi stakeholder di riferimento. Per le informazioni di dettaglio sul benchmark nazionale e internazionale si rimanda alla sezione 1.1 del presente documento e all'Allegato 1. Alla luce di tali analisi, è possibile osservare che il panorama nazionale non è particolarmente ricco di corsi di laurea magistrali in Marketing erogati completamente in lingua inglese e al momento nessun CdS in Marketing viene erogato in modalità telematica. Viceversa, il CdS in Marketing offerto dalla Luiss si pone in linea con l'offerta di corsi similari a livello internazionale.

Attualmente in Ateneo è già attivo un CdS in Marketing, erogato in doppia lingua ed in modalità convenzionale. Alla luce dei cambiamenti dell'offerta universitaria e delle nuove esigenze del mercato del lavoro, e cogliendo la svolta digitale che ha investito il mondo della formazione, il nuovo CdS viene proposto come replica del corrispondente corso convenzionale e ne condivide, pertanto, i principali elementi strutturali. Esso presenta tuttavia alcuni elementi distintivi: la modalità telematica con cui verranno erogati i contenuti del corso e l'adozione di un approccio *enquiry-based* nei contenuti e nella struttura degli insegnamenti, che saranno maggiormente incentrati su aspetti di *problem conceptualization* e *formulation*, e sull'approfondimento dei metodi per l'analisi critica dei problemi del marketing.

Il CdS mira ad assicurare agli studenti una robusta formazione interdisciplinare in diverse aree disciplinari, quali quella aziendale, economica, giuridica, statistico-matematica, nell'area della teoria dei linguaggi e in quella linguistica.

Il metodo *enquiry-based* prevede tre diverse tipologie di insegnamenti: **research-based**, **project-based** e **characterizing**. Gli insegnamenti **research-based** saranno concentrati nel primo semestre e saranno volti ad approfondire le metodologie della ricerca nel campo del marketing, in particolare le metodologie qualitative e quantitative, lo studio delle dinamiche di settore e dei trend emergenti, nonché l'analisi del comportamento degli attori coinvolti nelle decisioni strategiche. Questi insegnamenti saranno volti a favorire da parte dello studente approcci utili alla concettualizzazione e formulazione di problemi aziendali complessi, al design di ricerche e analisi finalizzate ad approfondire problemi relativi a diversi ambiti di funzionamento delle aziende, alla comprensione dei principali elementi che conducono il marketing alla presa di decisioni con rilevante impatto organizzativo. Gli insegnamenti che completano il CdS saranno incentrati sui principali contenuti specialistici, articolati in insegnamenti **project-based** e **characterizing**, consentendo agli studenti di risolvere problemi complessi riguardanti vari ambiti del marketing attraverso l'applicazione di metodologie e approcci appresi nel corso del primo semestre. Gli insegnamenti *project-based* intendono stimolare l'interazione e il lavoro di gruppo degli studenti, sfruttando le tecnologie informatiche. Gli studenti si confronteranno con problemi aziendali complessi che saranno chiamati a risolvere sviluppando progetti di gruppo. Gli insegnamenti *characterizing* saranno volti a fornire contenuti specialistici anche attraverso la partecipazione di manager e

rappresentanti di importanti organizzazioni (aziende, istituzioni, etc.). Il CdS prevede inoltre la possibilità per lo studente di scegliere due esami *elective* nell'ambito di una rosa di corsi proposti e riconducibili ad aree rilevanti nel campo del marketing. Nel complesso la struttura del CdS consentirà ai futuri laureati di impiegare efficacemente le competenze acquisite affrontando situazioni aziendali *real-life*, sollecitando l'acquisizione di un forte senso critico, favorendo il lavoro di gruppo, la continua interazione tra pari e mettendo alla prova la loro autonomia di giudizio.

Il CdS magistrale in Marketing consente ai laureati di acquisire un'approfondita conoscenza di tutte le attività fondamentali che contribuiscono oggi a rendere il marketing un'area di fondamentale rilievo per aziende e organizzazioni di ogni dimensione e settore di attività, specie quelle operanti a livello internazionale. Tale conoscenza si compone di nozioni essenziali tratte dalle teorie più rigorose e dai modelli concettuali maggiormente consolidati nella letteratura scientifica e manageriale, ma anche dagli strumenti qualitativi e quantitativi necessari sia per la pianificazione che per l'esecuzione e la misurazione delle azioni di marketing. La combinazione di tali conoscenze consente di sviluppare capacità di carattere analitico, quali la comprensione dei clienti e dei mercati in cui opera l'azienda, di carattere strategico, come la pianificazione delle attività di segmentazione e posizionamento di prodotti e marche, ed infine operativo, tra cui la gestione delle leve del marketing (prodotto, comunicazione, prezzo e distribuzione). Il CdS, in sintesi, mira a sviluppare la capacità di analizzare in modo integrato il sistema economico, l'ambiente globalizzato, i consumatori e le loro mutevoli esigenze, i trend emergenti nel marketing e come essi si leghino alla prospettiva storica, indirizzando i processi decisionali tipici di un mondo così complesso in una prospettiva di sviluppo globale.

La verifica delle conoscenze acquisite avviene mediante *continuous assessment* che si realizzerà attraverso diverse modalità (research project interdisciplinari, project work individuali e di gruppo, *assignment* settimanali, quiz, etc.) che prevedono anche l'utilizzo con frequenza programmata di *tool* di intelligenza artificiale in grado di favorire l'autovalutazione dello studente. La verifica ha lo scopo di accertare il raggiungimento dei risultati di apprendimento attesi, ed è dunque modellata in base all'insegnamento.

A completamento del percorso, sarà poi possibile seguire diversi insegnamenti che consentiranno allo studente di acquisire soft-skills, competenze metodologiche, competenze informatiche e di analisi di dati funzionali agli obiettivi di apprendimento.

Allo scopo di preparare lo studente all'ingresso nel mercato del lavoro, è prevista – in alternativa a project work- la possibilità di un'attività di tirocinio convenzionale (secondo il Regolamento sui tirocini in vigore in Ateneo) o nella forma virtuale della *Virtual Internship* (così come deliberato dal Senato Accademico in merito). La *Virtual Internship* è svolta da un team di studenti in sinergia con un *employer* che individua il progetto da sviluppare, sotto la supervisione di un docente. Questa modalità di svolgimento dei tirocini formativi, già testata presso la Luiss in occasione della pandemia, ha dimostrato di essere molto efficace sia per gli studenti che per le organizzazioni partner dell'Ateneo.

Il CdS prevede, per l'erogazione dei diversi insegnamenti, un *teaching team* composto dalle seguenti figure:

- Docente (*main instructor*).
- Tutor Disciplinare (Teaching assistant), sotto la supervisione e in collaborazione con il docente partecipa attivamente nel moderare e offrire supporto agli studenti attraverso le sessioni on line

di gruppo ed eroga le attività didattiche nelle varie classi virtuali interattive. I tutor avranno il compito di monitorare costantemente le attività di didattica erogativa ed interattiva, sincrone e asincrone, previste nei diversi insegnamenti nonché le modalità di fruizione dei contenuti degli insegnamenti, stimolando l'interazione costante con gli studenti. Ciò ridurrà i rischi di *drop out* degli iscritti.

- Tutor tecnico, che introduce e familiarizza lo studente con l'ambiente tecnologico.
- Tutor del CdS (Program Manager) con funzioni di orientamento e monitoraggio, sulle cui funzioni si rimanda alla Sezione 3 – Le risorse del CdS.

È inoltre prevista la figura del Direttore del CDS supportata dal Program Manager.

Questa struttura consentirà la programmazione coerente, il monitoraggio continuo delle attività didattiche, assicurando un percorso di apprendimento collaborativo e ingaggiante per lo studente che segue a distanza. Un ruolo molto importante verrà assicurato oltre che dai docenti da qualificati Tutor Disciplinari che interverranno nel coordinare e moderare le sessioni di gruppo previste nell'ambito della didattica interattiva.

Il corso è rivolto ad un pubblico che, per molteplici motivi, pur intendendo proseguire la propria formazione in un Ateneo prestigioso, ha necessità di una programmazione flessibile. Fanno parte della target audience anche studenti di età superiore rispetto a quella media degli immatricolati ai corsi di laurea magistrale convenzionali. Questa peculiarità rispecchia la tendenza internazionale secondo cui, prima di conseguire un Master, gli studenti in possesso di un *Bachelor Degree* si affacciano subito al mondo del lavoro, e solo successivamente passano ad una formazione di livello superiore. Si tratta pertanto di studenti che valutano accuratamente la scelta del corso di studi poiché intendono conciliare professione e formazione di alto livello. Si considerano tuttavia parte del target anche studenti che intendono conciliare gli studi con esigenze di *work-life balance* peculiari o che non possono sostenere spostamenti presso un altro paese o presso un'altra città.

Per essere ammessi al corso occorre essere in possesso di una laurea o del diploma universitario di durata triennale nelle classi di laurea sottoindicate, ovvero di altro titolo di studio conseguito all'estero e riconosciuto idoneo. In linea generale, possono accedere gli studenti laureati in una delle seguenti classi di laurea:

- L-18 (D.M. 270/04) e 17 (D.M. 509/99) – Scienze dell'economia e della gestione aziendale.
- L-33 (D.M. 270/04) e 28 (D.M. 509/99) – Scienze economiche.

Gli studenti provenienti da classi di laurea diverse da quelle sopraindicate possono partecipare alla prova di ammissione solo se in possesso di almeno 48 crediti formativi universitari complessivi all'interno di almeno due dei seguenti ambiti disciplinari:

- Economico (da SECS-P/01 a SECS-P/06, SECS-P/12).
- Giuridico (IUS/01, IUS/02, IUS/04, IUS/05, IUS/07, IUS/09, IUS/10).
- Aziendale (da SECS-P/07 a SECS-P/11, SECS-P/13).
- Matematico - statistico (MAT/01, MAT/06, MAT/09, SECS-S/01, SECS-S/03, SECS-S/04, SECS-S/06).

- Informatico - Ingegneristico (INF/01, ING-INF/05, ING-IND/35).

L'ammissione al CdS avverrà in due fasi: la prima consiste nella somministrazione di un test, la seconda in un colloquio con una commissione esaminatrice volto ad approfondire la conoscenza del candidato valutandone motivazioni e competenze linguistiche.

L'iscrizione è comunque subordinata al possesso di un livello di inglese non inferiore al B2. Le modalità di verifica sono definite e descritte nel dettaglio all'interno del Regolamento didattico del CdS.

Allo scopo di assicurare un'adeguata flessibilità nell'accesso al CdS è prevista la possibilità di iscrizione con il format *double intake*.

I Laureati in Marketing potranno ricoprire molteplici ruoli professionali, quali:

- Marketing/Business/Industry Analyst.
- Marketing & Sales Performance Specialist.
- Ricercatore presso istituti, società di ricerca e uffici studi.
- Brand/Product/Communication Manager.
- Consulente.

Sarà inoltre possibile proseguire il percorso di studi con Master di II livello oppure accedendo a programmi di Dottorato di ricerca (Ph.D.).

1. La definizione dei profili culturali e professionali e l'architettura del CdS

1.1 Premesse alla progettazione del CdS (R3.A.1)

La proposta del CdS in Marketing erogato integralmente a distanza si fonda su considerazioni di contesto relative all'Ateneo Luiss unitamente a fattori più ampi che riguardano la progressiva adozione di un nuovo modello educativo che assegna un ruolo rilevante all'utilizzo di strumenti digitali.

Il nuovo CdS in Marketing si pone in linea con gli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo 2021-2024 che prevede strategie volte a differenziare e ampliare i corsi offerti attraverso l'adozione di nuovi modelli di apprendimento. Tali modelli prevedono lo sfruttamento delle potenzialità del digitale in funzione degli obiettivi formativi di ciascun corso, promuovendo il superamento dei limiti della tradizionale didattica frontale. Gli obiettivi sono di arricchire (e non sostituire) la relazione docenti-studenti attraverso l'adozione di contenuti multimediali e favorendo un confronto attraverso modelli *blended*, *mixed* e *flipped classroom*. In quest'ottica, il Piano ha quindi previsto di introdurre già a partire dall'anno accademico 2022/2023 due Corsi di Studi erogati in modalità integralmente a distanza.

Tra le quattro principali priorità evidenziate dal Piano Strategico assume un rilievo particolare anche l'esigenza di internazionalizzazione dell'Ateneo (Global Engagement). Il Piano prevede che l'Ateneo favorisca le iniziative volte a incrementare il numero sia degli studenti che dei docenti internazionali. Le modalità di erogazione del CdS proposto, a distanza e interamente in inglese, favoriranno la partecipazione degli studenti stranieri e contribuiranno ad aumentare l'attrattività dell'Ateneo anche all'estero.

L'epidemia legata al COVID-19 ha modificato la comune percezione della didattica erogata con modalità digitale, attraverso la sperimentazione di nuove soluzioni didattiche. Il nostro Ateneo, così come molti atenei italiani, ha risposto prontamente all'emergenza, spostando in poche ore la didattica dalle aule fisiche a quelle virtuali e sperimentando l'uso della didattica a distanza. In tale contesto, assumono rilevanza quei principi informatori del progetto europeo dell'Agenda Digitale presentato dalla Commissione Europea nel maggio 2010 con lo scopo di sfruttare al meglio il potenziale delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione per favorire l'innovazione, la crescita economica e la competitività. Con l'adozione del Piano Operativo della Strategia Nazionale per le competenze digitali nel 2020, l'Italia si è dotata di una strategia per lo sviluppo delle competenze digitali, base essenziale per l'attuazione di interventi organici, multisettoriali ed efficaci volti a favorire processi di trasformazione digitale. Le università dovranno cogliere sempre di più le opportunità legate all'uso delle tecnologie nelle attività di didattica e ricerca.

Le competenze digitali diventano una priorità strategica, e tra gli obiettivi del Piano Operativo da realizzare entro il 2025 si annoverano:

- Raggiungere il 70% di popolazione con competenze digitali almeno di base, con un incremento di oltre 13 milioni di cittadini dal 2019 e azzerare il divario di genere.
- Duplicare la popolazione in possesso di competenze digitali avanzate (con il 78% di giovani con formazione superiore dimezzando il divario di genere, il 40% dei lavoratori nel settore privato e il 50% di dipendenti pubblici).
- Triplicare il numero dei laureati in ICT e quadruplicare quelli di sesso femminile, duplicare la quota di imprese che utilizza i big data; Incrementare del 50% la quota di PMI che utilizzano specialisti ICT.
- Aumentare di cinque volte la quota di popolazione che utilizza servizi digitali pubblici, portandola al 64% e portare ai livelli dei paesi europei più avanzati l'utilizzo di internet anche nelle fasce meno giovani della popolazione (l'84% nella fascia 65-74 anni).

Tali linee di intervento passano inevitabilmente anche attraverso una modifica del sistema formativo per cui le università dovranno cogliere sempre di più le opportunità legate all'uso delle tecnologie nelle attività di didattica e ricerca.

La presente proposta di attivazione di un nuovo CdS in Marketing erogato in modalità telematica intende cogliere tali opportunità.

Nel mese di giugno 2020 è stata condotta una ricerca nazionale sulla didattica erogata durante il semestre dell'emergenza. È stato intervistato un campione di 3.398 professori e ricercatori delle università statali che hanno risposto a un questionario online. La ricerca è stata svolta dal Centro "Luigi Bobbio" del Dipartimento di Culture, Politica e Società dell'Università di Torino, in collaborazione con UNIRES, il centro interuniversitario di ricerca sui sistemi di istruzione superiore, istituito nel 2009, a cui aderiscono le università di Milano, Pavia, Bologna, Firenze, Torino, la Scuola Normale Superiore, la Liuc, e la Fondazione CRUI. La ricerca rivela che:

- I ritardi nell'avvio delle lezioni sono stati contenuti. Il 72% dei docenti, infatti, è riuscito ad attivare la didattica a distanza entro il 13 marzo.
- Le ore di lezione non si sono discostate molto da quelle previste. Negli insegnamenti dei corsi di studio triennali l'86% dei docenti ha tenuto lo stesso numero di ore. Il 7% addirittura di più. Nei corsi di studio magistrali, l'89% ha tenuto tutte le ore previste. Nei corsi di master e di dottorato si sfiora la totalità.
- La stragrande maggioranza dei docenti è riuscita a svolgere integralmente il programma di insegnamento. L'80% ha completato tutto il programma. Solamente l'11% lo ha ridotto, mentre il 9% lo ha aumentato mettendo a disposizione degli studenti un maggior numero di materiali online.
- La maggioranza dei docenti ha adattato le proprie strategie didattiche all'insegnamento a distanza. Il 67% ha modificato in parte sia i contenuti sia la struttura dei propri insegnamenti. Il 24%, invece, li ha mantenuti inalterati. Il 9% ha ripensato notevolmente la propria didattica.

Nel documento sulla didattica post-Covid elaborato dal Laboratorio Permanente sulla Didattica della CRUI si legge che la fruizione di servizi integralmente a distanza può essere vantaggiosa per diverse attività:

- L'organizzazione di attività seminariali rivolte anche alla generalità degli studenti, soprattutto quando queste attività didattiche coinvolgono relatori esterni, in virtù dell'abbattimento dei costi organizzativi e della maggiore flessibilità nella definizione dei tempi di svolgimento.
- Corsi di formazione professionale e/o corsi di perfezionamento scientifico e di alta formazione permanente e ricorrente.
- Lo svolgimento del ricevimento studenti, in virtù dei vantaggi in termini di gestione del tempo e dello spazio da parte del docente e del discente; di migliore fruibilità anche per determinate categorie di studenti svantaggiati o vulnerabili (es. studenti detenuti; studenti affetti da particolari disabilità; studenti fuori sede; studenti lavoratori; studenti atleti; studenti adulti o studenti genitori).
- Le attività di orientamento in entrata e in uscita, favorendo l'ampliamento della platea dei destinatari e un coinvolgimento più efficace degli stakeholder.

È inoltre importante considerare che, secondo uno studio "[Impact of Distance Education on Adult Learning](#)" project (IDEAL) di UNESCO Institute for Lifelong Learning, esistono dei *motivating factor* che spingono gli studenti a frequentare un corso a distanza, tra i quali spiccano la necessità di combinare gli studi con il lavoro o con i doveri familiari. Secondo lo studio, gli studenti che decidono di iscriversi a un corso universitario telematico hanno un'avviata esperienza lavorativa (talora anche ultradecennale), hanno un'età maggiore rispetto a quella in cui gli studenti italiani frequentano un corso di studi magistrale e tendenzialmente cercano di trovare un *work-life balance* che possa consentire loro di acquisire una formazione accademica di alto livello.

Potenzialità di sviluppo dei settori di riferimento

Il CdS in Marketing nasce dall'esigenza, resa sempre più concreta dalla situazione pandemica che il mondo intero sta fronteggiando dal 2020, di ampliare e differenziare l'offerta formativa. Il nuovo CdS in Marketing è innovativo nella misura in cui risponde alle nuove esigenze di formazione, di digitalizzazione, di inclusione. Il corso è pensato per studenti provenienti da vari paesi, soprattutto dal bacino del Mediterraneo, interessati a proseguire il percorso di studi in Italia.

I laureati magistrali in Marketing saranno pertanto in grado di:

- Esercitare ruoli imprenditoriali, manageriali, nella consulenza professionale, utilizzando le metodologie di ricerca qualitative e quantitative per supportare le predizioni e le decisioni strategiche ed operative.
- Inquadrare problematiche e potenzialità legate all'analisi economica utilizzando solidi strumenti acquisiti nel CdS, sulla base della comprensione di dati relativi al contesto di Marketing.
- Individuare le soluzioni manageriali più efficaci finalizzate al miglioramento della performance in varie aree aziendali.

In sintesi, obiettivo del nuovo CdS è contribuire alla crescita di professionisti in possesso di solide conoscenze del marketing, tramite un approccio ai problemi flessibile e al contempo rigoroso sotto il profilo teorico e metodologico, in grado di favorire il futuro accesso a ruoli rilevanti in settori emergenti.

Confronto con CdS della stessa classe o con profili formativi simili in Luiss

In Ateneo non esistono al momento corsi erogati in modalità integralmente a distanza. Il CdS proposto costituisce una replica in formato digitale e in lingua inglese del preesistente corso di laurea magistrale in Marketing erogato in doppia lingua e in modalità convenzionale.

Trattandosi di una replica, non vi sono differenze relative all'ordinamento didattico rispetto al corso di studi erogato in modalità convenzionale.

Il CdS in Marketing è rivolto a studenti che intendono fruire di una formazione avanzata a distanza, attraverso didattica erogativa e interattiva, per poter conseguire una laurea presso la Luiss e dare avvio a una carriera lavorativa potenzialmente di alto livello grazie ad un programma di istruzione robusto e flessibile.

Rispetto agli altri corsi erogati in Ateneo nell'ambito della classe di laurea LM-77 il CdS qui proposto prevede i seguenti elementi distintivi:

- Modalità di erogazione dei contenuti didattici integralmente a distanza.
- Flessibilità nell'accesso ai contenuti didattici.
- Approccio *enquiry-based*.
- Apprendimento collaborativo attraverso il coinvolgimento di un teaching team per ogni insegnamento.
- *Self-assessment* personalizzato tramite l'impiego di strumenti di intelligenza artificiale.

A partire dall'anno accademico 2022-2023, il Dipartimento di Impresa e Management intende aggiornare la propria offerta di CdS magistrali, proponendo nuovi corsi allineati con le mutate esigenze

derivanti dalla situazione pandemica e al progressivo allineamento con le strategie di altri prestigiosi atenei internazionali.

Unitamente al CdS in Marketing, l'Ateneo ha dunque deciso di introdurre già nell'a.a. 2022-2023 un ulteriore Corso di studi magistrale integralmente a distanza in Strategic Management. Quest'ultimo rappresenta una replica del CdS in Strategic Management erogato in via convenzionale e, visto il suo focus formativo specifico, si differenzia nettamente dal corso di laurea in Marketing tanto per le tematiche trattate negli insegnamenti quanto per i profili professionali che mira a formare.

Confronto con CdS in Atenei nella regione, nelle regioni limitrofe ed in Italia: benchmark nazionale

È stata effettuata un'analisi volta a verificare la presenza di CdS magistrali con profili formativi simili (riconducibili alla classe LM-77) erogati da università collocate nel Lazio, in regioni limitrofe e in tutta Italia (vedi Allegato n. 1). L'analisi condotta evidenzia che sono previsti altri corsi di studio erogati interamente in via telematica presso i seguenti atenei:

- Università Telematica “Giustino Fortunato”, Benevento (CdS in Economia Aziendale – LM77).
- Università Telematica “San Raffaele Roma”, Roma (CdS in Management e Consulenza Aziendale – LM77).
- Università Telematica Internazionale “UniNettuno”, Roma (CdS in Gestione d'Impresa e Tecnologie Digitali – LM77).
- Università Telematica “UniTelma Sapienza”, Roma (CdS in Economia, Management e Innovazione – LM 77).
- Università Telematica “Universitas Mercatorum”, Roma (CdS in Direzione e Consulenza Aziendale – LM77).
- Università degli Studi di Torino, Torino (CdS in Amministrazione e Gestione digitale delle aziende – LM77).

Nel complesso, l'analisi mostra che a livello nazionale i corsi considerati, pur afferendo alla stessa classe e pur essendo erogati interamente in via telematica, non hanno come topic principale il Marketing. Inoltre, i corsi censiti prevedono prevalentemente l'erogazione di insegnamenti in modalità asincrona e, tra quelli elencati, solo UniTelma e UniNettuno propongono il CdS anche in inglese. Il presente CdS in Marketing appare un corso unico e innovativo nel panorama nazionale.

Confronto con CdS all'estero: benchmark internazionale

L'analisi è stata condotta attraverso il sito [Onlinestudies](https://www.onlinestudies.com) (ultimo accesso effettuato nel mese di Giugno 2021) e attraverso una ricerca dei siti web delle prime cinque università del ranking QS a livello internazionale. La ricerca ha fatto emergere la presenza di circa 37 corsi di studio erogati in modalità telematica o *blended* inerenti tematiche di Marketing, Branding e Digital Marketing Strategies. Circa un terzo di questi corsi viene offerto in Europa. Tuttavia, non viene erogato alcun CdS in Marketing *digital* nell'Area Mediterranea. L'analisi mostra comunque che il CdS in Marketing proposto presenta alcuni elementi in comune con i seguenti corsi di laurea:

- University of Essex Online – UK: MSc in Global Digital Marketing.
- Edith Cowan University Online – Australia: Master of Marketing and Innovation Management.



- University of Sussex Online – UK: MSc in International Marketing.
- King’s College London Online – UK: MSc in Marketing.
- Kaplan University – Singapore: Msc in Marketing.
- University of Leicester – UK: MSc in Marketing.
- UTH Florida University – USA: Master in Business & Marketing.

Tale analisi consente di rilevare la somiglianza tra il CdS in Marketing digital e alcuni tra i più prestigiosi programmi previsti negli Atenei di cui sopra.

Tuttavia, considerando le rispettive specificità in termini di offerta formativa e di modalità di erogazione, si può rimarcare ancora una volta il carattere innovativo e distintivo del CdS in Marketing. In tal senso, si evidenzia la carenza di CdS digital che affrontano tematiche di Marketing offerti da università top nel ranking QS.

Il fatto che il Corso di Studi di Marketing in Luiss sia impartito interamente in lingua inglese, oltre alla garanzia della qualità della docenza e della didattica, assicura al Corso di Studi una possibile collocazione tra i migliori Atenei competitor a livello internazionale.

Esiti occupazionali attesi

Il CdS in Marketing intende fornire conoscenze e competenze volte a favorire un efficace accesso al mondo del lavoro in contesti complessi, globali e in continuo cambiamento. I laureati potranno trovare opportunità professionali nelle imprese private, nelle pubbliche amministrazioni, in importanti istituzioni nazionali e internazionali, nelle società di consulenza, in agenzie pubblicitarie e di comunicazione, in organizzazioni non governative e senza scopo di lucro. Grazie all’ampiezza delle competenze e delle abilità trasversali acquisite durante il percorso di studio, i laureati potranno intraprendere diversi percorsi professionali, assumendo ruoli come consulente di Marketing e Comunicazione, ruoli manageriali all’interno di piccole e medie imprese o di grandi gruppi internazionali; ruoli di Marketing & Sales Performance Specialist; ruoli di ricerca (presso istituti, società di ricerca e uffici studi); ruoli di Brand/Product/Communication Management.

I metodi didattici prevedono percorsi di apprendimento collaborativi mediante l’uso di strumenti telematici e favoriranno l’acquisizione di competenze utili allo svolgimento di attività di team-working tra persone distribuite geograficamente con *time zone* diverse. I laureati saranno dunque pronti a lavorare in ambienti di lavoro internazionali caratterizzati da un ampio ricorso a strumenti telematici per la comunicazione e il coordinamento.

Di seguito si riportano alcuni esempi di sbocchi occupazionali (con a lato le rispettive codifiche ISTAT riferite ai profili culturali e professionali che il Corso di Studi si propone di formare):

- Specialisti della gestione e del controllo nelle imprese private - (2.5.1.2.0).
- Specialisti nella commercializzazione di beni e servizi (escluso il settore ICT) - (2.5.1.5.2).
- Analisti di mercato - (2.5.1.5.4).
- Specialisti delle relazioni pubbliche, dell’immagine e professioni assimilate - (2.5.1.6.0).

Sarà inoltre possibile proseguire il percorso di studi con Master di II livello oppure accedendo a programmi di Dottorato di ricerca (Ph.D.).

Consultazioni

L'analisi della domanda di formazione è stata effettuata mediante consultazioni indirette, attraverso l'accesso ad autorevoli fonti documentali e studi di settore (v. Allegato n. 2) e mediante consultazioni dirette, avvenute attraverso un confronto con rappresentanti di imprese e istituzioni (v. Allegato n. 3).

Consultazioni indirette

Le consultazioni indirette sono state effettuate mediante studi di settore e fonti documentali. A seguire il dettaglio delle fonti consultate:

- [Istat- Rapporto sulla competitività dei settori produttivi \(2021\).](#)
- [Istat- Indagine sulle forze di lavoro.](#)
- [Dati ANS – Anagrafe Nazionale Studenti.](#)
- [Sistema Informativo Excelsior.](#)
- [Rapporto Excelsior: Previsione dei fabbisogni occupazionali in Italia a medio termine \(2018-2022\).](#)
- [Osservatorio Università - Imprese CRUI \(Quaderno n.1 Le competenze trasversali per l'Higher Education\) e Wollybi job vacancy.](#)
- [Sistemi di ricognizione di Job Vacancy su Web.](#)
- [Indagine sui laureati LUISS a cura dell'Ufficio Studi e Valutazione \(2021\)](#)
- [CEFOP: Analisi della transizione Università – Lavoro delle laureate e dei laureati dell'università LUISS – Guido Carli \(2019\).](#)
- [CEFOP: Appendice all'Analisi della transizione Università-Lavoro delle laureate e dei laureati dell'università Luiss-Guido Carli \(2019\).](#)
- [CEFOP: Analisi della transizione Università – Lavoro delle laureate e dei laureati triennali dell'università Luiss Guido Carli - II edizione.](#)
- [CEFOP: Analisi sul mercato del lavoro.](#)
- [Osservatorio sulle Competenze Digitali 2019.](#)
- [Strategia Nazionale per le Competenze Digitali.](#)
- [Relazione annuale Ufficio Studi e Valutazione Luiss \(2020\).](#)
- [Analisi delle principali “keywords” utilizzate su Google per ricerche relative a corsi “distance learning”.](#)
- [Report sui Questionari compilati dai Tutor aziendali sui tirocinanti Luiss \(Ufficio Studi e Valutazione in collaborazione con il Career services\).](#)
- [Tutta la documentazione resa disponibile dall'Ufficio Studi e Valutazione della Luiss.](#)
- [Indagini e rilevazioni Luiss su studenti e laureati.](#)

Sono state inoltre considerate le seguenti fonti:

- [I Decreti e le Disposizioni del MUR per la predisposizione dell'Offerta Formativa.](#)



- [Linee Guida ANVUR per l'Accreditamento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio universitari](#) (ultima versione del 10/08/2017).
- [Le Linee Guida ANVUR per l'Accreditamento Iniziale dei Corsi di Studio universitari 2021-2022.](#)
- [La Guida alla scrittura degli Ordinamenti Didattici del CUN 2021-2022.](#)
- [Il Piano Strategico di Ateneo 2021-2024.](#)
- [Le Relazioni Annuali del Nucleo di valutazione e del Presidio di Qualità.](#)
- La documentazione sull'offerta formativa nel panorama italiano disponibile sul portale [University](#) a cura del MUR.

L'analisi condotta e gli studi consultati evidenziano come l'occupabilità sia fortemente correlata all'acquisizione e allo sviluppo di competenze interdisciplinari orientate all'inquadramento e risoluzione di problemi aziendali complessi, oltre che alle soft skills trasversalmente utili in diversi contesti di settore. Il CdS proposto risponde in modo efficace a queste richieste del mondo del lavoro prevedendo insegnamenti di tipo *research-based* che consentono di sviluppare capacità di *problem finding* e *problem solving*. Inoltre, il modello formativo prevede una forte interazione docente-studente e tra studenti attraverso sessioni dedicate alla presentazione e discussione di case study e lavori di gruppo assegnati durante il corso. Nel complesso tali attività intendono fornire importanti soft skills quali: team working, leadership, capacità di negoziazione e gestione dei conflitti, *public speaking*.

Le fonti consultate evidenziano inoltre la necessità per gli studenti di acquisire solide competenze nell'ambito dell'impiego delle tecnologie digitali a supporto delle attività professionali e gestionali. Tale formazione va di pari passo con le necessità delle università di aggiornare i metodi didattici utilizzati, adottando approcci innovativi di tipo *flipped classroom* e *blended*. Coerentemente con le fonti oggetto di consultazione, si evidenzia l'impiego nel CdS di metodologie didattiche innovative che prevedono l'interazione e il *critical thinking* per risolvere problemi complessi. Il ricorso alla didattica telematica consentirà inoltre di sviluppare forme di apprendimento efficaci per studenti che non possono frequentare corsi in presenza presso il nostro Ateneo favorendo così una maggiore inclusione. Da ultimo, secondo le fonti analizzate, diventa sempre più urgente investire nella formazione linguistica degli studenti, un aspetto rilevante, cui il CdS in Marketing risponde tramite l'erogazione di tutti gli insegnamenti in lingua inglese, favorendo in questo modo la capacità dei laureati di operare in contesti internazionali.

Infine, è apparso utile fare riferimento ai report somministrati ai tutor aziendali dei tirocinanti del CdS in Marketing, erogato in modalità convenzionale e in doppia lingua (vedi Allegato n. 4), di cui il CdS costituisce una replica. L'Ufficio Studi della Luiss ha, difatti, elaborato in collaborazione con il Career Services un report da somministrare ai tutor aziendali che seguono i tirocinanti Luiss. I risultati di tale questionario restituiscono una mappatura sulle competenze hard e soft degli studenti e rappresentano un ottimo spunto anche in fase di progettazione di nuovi CdS.

Il Report consultato espone i risultati sulla valutazione espressa dai tutor aziendali assegnati ai tirocinanti Luiss relativi al 2020. In merito alla valutazione complessiva sulla base dell'attività del tirocinante del CdS magistrale in Marketing il 100% dei tutor aziendali dichiara che considererebbe la selezione di nuovi studenti Luiss. Il dato appare estremamente positivo alla luce delle possibilità di nuovi tirocini, virtuali o convenzionali, da attivare per gli studenti del CdS in Marketing (telematico).

Consultazioni dirette

Le consultazioni dirette hanno riguardato la discussione in merito all'opportunità di attivare il nuovo CdS in Marketing nell'ambito di vari organi consultivi attivi nell'ambito del Dipartimento di Impresa e Management dell'Ateneo:

- Corporate Panel (CoP), panel di massimi esperti costituiti in riferimento a settori lavorativi trasversali a diversi dipartimenti e a diversi Corsi di Studio, che hanno il compito di suggerire le linee strategiche di sviluppo dell'offerta formativa, coerentemente con le esigenze del mercato.
- Comitati di Indirizzo (CoDI), specifici per ogni CdS, che hanno il compito di analizzare in dettaglio l'offerta formativa e proporre modifiche e aggiornamenti.
- Commissione Paritetica Docenti-Studenti (CPDS), che ha il compito di discutere tutti gli aspetti didattici relativi a programmi già offerti così come a nuovi programmi attraverso il confronto tra docenti e studenti.

Verrà istituito in seguito un Comitato di Indirizzo apposito per il CdS in Marketing erogato integralmente a distanza.

Tutti i verbali dei CoP, CoDI e CPDS sono disponibili al sito <https://www.luiss.it/ateneo/quality-assurance>.

La rappresentatività del pool di soggetti intervistati è assicurata non solo dal fatto che le aziende in questione operino in rami di attività eterogenei ma anche dal profilo delle figure intervistate, anch'esse eterogenee per posizione aziendale e funzione specialistica svolta nelle rispettive organizzazioni, non solo nel marketing e non solo nel mondo aziendale in senso stretto. Sono stati inoltre consultati gli studenti attraverso la Commissione Paritetica docenti-studenti.

È, dunque, stato sentito:

- un Corporate Panel sui temi del Marketing, che si riunisce almeno una volta l'anno e che può essere trasversale a più corsi di studio.
- un Comitato di Indirizzo che si riunisce almeno due volte l'anno, una volta in fase di progettazione ed una volta in fase di monitoraggio, e che mantiene un focus specifico sul Corso di Studio in Marketing (erogato in modalità convenzionale).

Nell'Allegato n. 3 è reperibile un documento di sintesi delle consultazioni.

Il Corporate Panel (CoP) di Marketing è stato istituito sui temi del settore, si riunisce una volta all'anno ed è trasversale a più corsi di laurea. Si è riunito per la prima volta il 27 gennaio 2020 in questa composizione:

- CEO, Alitalia Loyalty.
- Chief Commercial Officer, NTV.

- Marketing Director Southern Europe/Head of Digital&Data Transformation, P&G.
- VP Account Management, Mastercard.
- Strategy, Innovation & Business Operations Director, Bristol - Myers Squibb.
- Strategy & Market Intelligence, Leonardo.

Coerentemente con gli sbocchi professionali, i membri esterni sono stati scelti all'interno di multinazionali di prodotti di largo consumo, società di trasporto, aziende farmaceutiche, e via dicendo, cercando di comprendere quante più anime della disciplina possibili.

Di seguito i principali punti emersi dalla consultazione del 27 gennaio 2020.

Dalle consultazioni è emerso che certamente rimane centrale il ruolo dell'analisi dei dati, dal momento che è obiettivo del Marketing comprendere i mercati per poi soddisfarne le esigenze specifiche.

L'approccio analitico nella lettura e nell'interpretazione dei numeri è quindi una competenza che rimane imprescindibile. Per analisi dei dati non si deve intendere un processo analitico fine a sé stesso, ma anche interpretazione e comprensione della fenomenologia del dato, nonché capacità di sapersi muovere in contesti multiculturali per creare un network con persone diverse per formazione e cultura.

Competenze chiave su cui è necessario insistere sono tutte quelle che ruotano intorno a tecnologia e digitalizzazione: vanno infatti rafforzate queste skills, congiuntamente alla sensibilità nell'utilizzarle adeguatamente e in maniera consapevole. Si insiste inoltre su come il lavoro del marketing implichi uno stretto connubio tra Art & Science e che la difficoltà sia proprio nel trovare persone che riescano a fare di questo compromesso la loro ricchezza.

A livello di competenze soft vengono in rilievo: *agility*, capacità di saper ricevere un feedback anche negativo e di saperlo trasformare in stimolo, capacità di correlazione delle fonti di conoscenza, flessibilità.

Il Comitato di Indirizzo (CoDI) del Corso di Studi (convenzionale) in Marketing si è riunito il 15 giugno 2020 con la seguente composizione:

- Talent Acquisition & Employer Branding, Birra Peroni.
- Marketing Strategy & Planning Manager, P&G.
- HR Business Partner Italy, Colgate Palmolive.
- Direttore del Corso di Studi in Marketing.
- Coordinatore del Dottorato di Ricerca in Management.
- Program Manager del Corso di Studi.

Di seguito i principali punti emersi dalla consultazione del 15 giugno 2020.

In primo luogo, dalle consultazioni con esponenti del mercato del lavoro è emersa la cruciale importanza di conoscere e padroneggiare le principali tecniche di analisi dei dati, così come la capacità degli studenti che si avvicinano ad un contesto competitivo così variegato e complesso di saper derivare implicazioni dalle analisi che siano azionabili nell'immediato.

In secondo luogo, emerge con sempre più urgenza la necessità di trasmettere agli studenti in modo chiaro ed efficace cosa sia il marketing, e soprattutto, qual è il ruolo che vanno a ricoprire le risorse che vengono impiegate nel marketing: la materia, all'interno di un processo il cui risultato finale è la

soddisfazione del consumatore e la sua conseguente fidelizzazione, si configura come un processo integrato e come un lavoro sinergico di due risorse in particolare, ovvero il category manager e le risorse impiegate in area trade.

È stata poi ribadita l'importanza di trasmettere un'apertura internazionale agli studenti e di favorirla. Tale apertura implica non solo la conoscenza approfondita della lingua inglese, da acquisire tramite lo studio individuale della lingua, ma anche, e soprattutto, tramite esperienze di vita all'estero, che consentano allo studente di conoscere nuove culture e nuovi stili di vita e di accrescere il proprio bagaglio culturale.

Da ultimo, è stata sottolineata la rilevanza del tema della creazione di una sinergia tra mondo squisitamente accademico e mondo professionale: auspicabile sarebbe poter intrattenere un rapporto costante e di far intervenire quanto più possibile gli esponenti del mondo delle professioni in ambiente universitario, in modo da fornire agli studenti testimonianze delle dinamiche correnti in ambiente lavorativo.

Ai membri del Comitato è poi stato sottoposto, inoltre, un questionario di valutazione dell'offerta formativa in funzione degli sbocchi lavorativi, così strutturato:

- Denominazione Corso di Studio.
- Figure professionali e Mercato del lavoro.
- Risultati di apprendimento attesi.
- Applicazione delle conoscenze.
- Atteggiamenti e Valori.
- Imprenditorialità.
- Riflessione.
- Interazione Sociale.
- Suggerimenti.

Il Corso di Studi, secondo lo schema proposto nel questionario, è valutato per comprendere se le figure professionali che il corso si propone di formare rispondano alle esigenze del settore e dell'ambito professionale/produttivo delle aziende rappresentate dal Comitato di indirizzo e se tali professioni saranno ancora centrali nell'arco temporale di cinque anni.

Il Comitato di Indirizzo (CoDI) del Corso di Studi (convenzionale) in Marketing si è poi riunito ulteriormente il 29 gennaio 2021, in questa composizione:

- Direttore del Corso di Studi.
- Coordinatore PhD Management.
- Marketing Strategy & Planning Manager P&G.
- Talent Acquisition Lead AstraZeneca.
- HR Business Partner Italy Colgate Palmolive.

Viene evidenziata l'importanza delle competenze trasversali quali curiosità, flessibilità sia mentale sia con riferimento ai progetti su cui lavorare, abilità nel lavorare in team, umiltà, intesa come la capacità di apprendere dagli altri e, nello specifico, dalle persone più operative, pensiero creativo e attenzione ai

temi legati al digitale. Tutto ciò rientra nell'approccio *enquiry based* adottato all'interno del CdS di Marketing in cui gli studenti sono chiamati a lavorare in gruppo, su project work che li aiutino a sviluppare un pensiero critico e a elaborare soluzioni.

Emerge che *le virtual internship*, che si sono diffuse a seguito della pandemia e si spera possano essere mantenute e integrate anche alla fine dell'emergenza sanitaria, hanno accelerato e migliorato la maturità degli studenti e il loro approcciarsi a quelli che sono gli step successivi ai tirocini curriculari, in particolare a quelli post lauream.

Il Corporate Panel (CoP) di Marketing si è riunito nuovamente il 20 aprile 2021 in questa composizione:

- Direttore Dipartimento Impresa e Management, Luiss.
- Direttore CdS Magistrale in Marketing, Luiss.
- Marketing & Digital International Marketing and Recruiting Leader.
- CEO, Alitalia Loyalty.
- Head of Consumer Intelligence Italy and France, NielsenIQ.
- Italy Country Director, Google Customer Solutions, Google.
- Strategy, Innovation & Business Operations Director, Bristol - Myers Squibb.
- Lotto & Lotteries Senior Vice President, Lottomatica.
- Direttore Generale Marketing & PR, Jaguar Land Rover.
- Marketing Director Consumer, WindTre.

Dalle consultazioni è emerso che le competenze dal digitale si stanno spostando velocemente verso l'etica e la sostenibilità e che è necessario saper integrare le competenze di *data analytics* del mondo big data a quelle classiche del marketing. Il digitale è spesso stato visto in passato come elemento che può essere gestito verticalmente, in realtà è necessario formare figure in grado di interpretare il pensiero marketing tramite conoscenza approfondita degli aspetti digitali, soprattutto per aziende che non nascono come tali.

È inoltre necessario sviluppare la capacità di Brand-Telling, e quindi di raccontare la marca e, allo stesso tempo, di creare consapevolezza in merito all'organizzazione aziendale e alle relative funzioni preposte senza focalizzarsi sul singolo progetto fine a stesso. Insegnare dunque a guardare al medio termine.

Le risorse appena inserite nelle aziende spesso sono sprovviste della capacità di interazione con il resto dell'azienda ed è quindi fondamentale trasmettere agli studenti la capacità di saper leggere il contesto in cui si muovono.

Altre skills su cui è necessario insistere sono: *growth mindset*, cultura del feedback, cultura dello sviluppo e resilienza nella gestione del feedback costruttivo.

Servono persone agili, non super specialisti tecnici e che siano capaci di dare feedback bottom up, in grado di saper convincere e difendere le proprie idee.

Il Comitato di Indirizzo del Corso di Studi (convenzionale) di Marketing si è poi riunito il giorno 3 maggio 2021, alla presenza di:

- Direttore del Corso di Studi.
- Marketing Strategy & Planning Manager P&G.



Nel corso dell'incontro è stato illustrato il nuovo modello educativo previsto per il prossimo anno accademico *enquiry-based* che spinge l'Ateneo verso una nuova impostazione maggiormente incentrata sulla capacità di formare gli studenti sulla risoluzione di problemi.

Le principali caratteristiche di questo modello consistono in:

- *Enquiry-based Freshers' Weeks*: una serie di attività svolte ad inizio anno per permettere agli studenti di entrare in contatto con le principali novità proposte dall'Ateneo.
- Introduzione di corsi di *Research Methods*.
- Implementazione di numerosi *Research Projects* da svolgersi sia in collaborazione con studenti di altri corsi sia con partner esterni all'Ateneo.
- *Continuous Assessment* che si concretizza in una valutazione basata su diverse attività svolte dallo studente nel corso del semestre e nel non ritardare il sostenimento degli esami. Questo, inoltre, dovrebbe disincentivare gli studenti dall'adottare quel comportamento per cui oggi sono soliti rinunciare a voti anche piuttosto elevati.

Il nuovo modello educativo prevede un incremento delle attività anche durante i periodi in cui gli studenti non hanno lezione. Per questo motivo, una serie di nuove attività è prevista tra i diversi semestri. Il fine di queste attività è quello di permettere lo sviluppo di competenze durante l'intero student journey.

I componenti del Comitato di Indirizzo si dicono molto soddisfatti dal momento che questo modello educativo contribuirà a sviluppare la flessibilità e l'autonomia degli studenti, skills ormai fondamentali per il mondo del lavoro.

Ai membri del Comitato è stato sottoposto nuovamente il questionario di valutazione dell'offerta formativa in funzione degli sbocchi lavorativi.

Alla **Commissione paritetica docenti-studenti (CPDS)**, a seguito di regolare convocazione, in data 7 luglio 2021 è stato presentato il progetto formativo relativo alla proposta di attivazione del CdS in Marketing erogato in modalità telematica.

La Commissione si è riunita alla presenza di docenti e rappresentanti degli studenti al fine di rappresentare i diversi corsi di laurea offerti. Di seguito i nomi dei partecipanti per ciascun corso di laurea:

- MARKETING (Prof. Francisco Villaroel Ordenes, dott. Alessandro Guerrieri).
- MANAGEMENT & COMPUTER SCIENCE (Prof. Paolo Spagnoletti, dott. Miro Confalone).
- AMMINISTRAZIONE FINANZA E CONTROLLO (Prof. Eugenio Pinto, dott. Angelo D'Alena).
- CORPORATE FINANCE, (Prof. Rosella Santella, dott. Vincenzo Napoli).
- STRATEGIC MANAGEMENT residenziale (Prof. Paola Fersini, dott. Gianluca Ceccarelli).
- ECONOMIA E MANAGEMENT (Prof. Daniele Mascia, dott.ssa Alessia Rotella).
- MANAGEMENT (Prof. Pierluigi Murro, dott.ssa Adriana Casella).
- GLOBAL MANAGEMENT AND POLITICS (Prof. Maria Jell-Ojobor, dott. Alessandro Ambrosino).

Sono inoltre intervenuti:

- Prof. Daniele Mascia, presidente della commissione su espressa nomina del Direttore del Dipartimento.
- Prof. Antonio Majocchi – docente ordinario del Dipartimento.
- Prof. Paolo Peverini – docente associato del Dipartimento.
- Dr.ssa Maria Vittoria Adelman – amministrativo con funzione di supporto.

Nell'ambito della riunione sono stati illustrati i caratteri distintivi della nuova offerta didattica digitale e, in particolare, la proposta di istituzione del Corso di Laurea Magistrale in Marketing Digital 2022/2023. La Commissione ritenendo valida la proposta ha concordato all'unanimità sull'opportunità di attivazione del CdS.

Conclusioni

Tramite le consultazioni indirette e dirette, è stato evidenziato come, alla luce degli eventi intercorsi durante la pandemia, tra le competenze fondamentali vi siano quelle digitali; questo ha spinto le risorse impegnate nel Corso di Studi a includere laboratori di Analisi dei Dati e ad attuare interventi mirati sui syllabi, allo scopo di contribuire in modo efficace al processo di innovazione alla didattica.

Si evidenzia dunque, in via preliminare, l'importanza del digitale e dell'innovazione; quindi, si suggerisce di prevedere nelle soft skills, già piuttosto consistenti nell'offerta formativa, anche queste competenze.

Per questo motivo, nel nuovo CdS digital è previsto l'utilizzo di un sistema di gestione dell'apprendimento che assicuri l'interazione tra gli studenti e i docenti, attraverso forum di discussione, ed esercitazioni pratiche in modalità interattiva. L'impiego di tali tecnologie consente allo studente di vivere una esperienza didattica innovativa, particolarmente attenta alle richieste di digitalizzazione che provengono dal mondo del lavoro.

Sempre in via preliminare, è inoltre emersa in particolare in maniera chiara e coerente la necessità di formare giovani laureati dotati di una forte specializzazione, in grado di contribuire sin da subito con le proprie capacità e conoscenze al miglioramento delle performance dell'organizzazione di appartenenza. È forte quindi l'esigenza di conoscenze aggiornate e profonde su specifici temi. Questo vale sia per grandi organizzazioni che per imprese di medio-piccole dimensioni.

Le tendenze emerse dalle consultazioni effettuate e di cui si è tenuto conto nella progettazione del Corso di Studi possono essere raggruppate nelle seguenti categorie tematiche:

- Comunicazione di marketing - nel contesto attuale è fondamentale saper gestire non solo le attività di comunicazione tradizionali ma anche il coordinamento delle attività di marketing con la Direzione Comunicazione. Di conseguenza, è necessario innanzitutto padroneggiare il linguaggio e lo storytelling del prodotto (o della marca), di modo da poter individuare e declinare in maniera efficace e integrata tutti i messaggi da rivolgere ai diversi pubblici. Allo stesso tempo serve saper gestire la *touchpoint analysis*, una mappatura di tutti i punti di possibile contatto con i target-obiettivo, che assume oggi un rilievo fondamentale e la cui comprensione e dominio sono di assoluto valore strategico per l'azienda.
- Centrale è acquisire gli strumenti per la gestione della cosiddetta *diversity*, intesa come gestione di risorse diverse nel campo della comunicazione e della gestione di target diversi.

- Social media/digital marketing - negli ultimi anni il web ha ridefinito e riscritto sia il modo che i tempi di fare marketing e in particolar modo ha modificato la relazione tra prodotto e canale. In particolare, risulta importante focalizzarsi su temi quali i nuovi comportamenti e le aspettative del consumatore digitale; tecniche e strumenti di social media *monitoring*; principi e strategie di *digital engagement*; *content strategy*. È fondamentale anche fornire agli studenti gli strumenti e i mezzi per utilizzare Google come strumento di marketing, e non solo come motore di ricerca, per analisi statistiche ed individuazione di profili specifici.
- Predisposizione di corsi ad-hoc di Analisi di Marketing.
- Customer experience/channel management - è fondamentale la comprensione dei percorsi di interazione multicanale e cross-canale in un'ottica *customer centric*. È necessario possedere competenze specifiche per essere in grado di esplorare l'insieme dei *touchpoint* (online e offline) e comprendere quindi le decisioni di acquisto. Di conseguenza di primaria importanza saranno i temi legati a strategie *multichannel* (o omnichannel) di marketing, *customer journey mapping*, *customer experience management* e analisi del flusso distribuivo di tutti i canali tra il livello *sell-in* e il livello *sell-out*.
- *Innovation/new business models* - è centrale focalizzarsi sui processi per l'innovazione dei prodotti e dei servizi offerti, così come sui modelli per analizzare la *value chain* e definire *key stakeholder* e *influencer* con una definizione dell'offerta per un target diretto.
- Marketing nei mercati emergenti - si auspica l'adozione di soluzioni innovative e di processi di *reverse engineering* delle soluzioni sviluppate per i paesi emergenti che permettano di modellare quelle stesse soluzioni per i mercati più maturi.

1.2 Il progetto formativo (R3.A.2-3-4)

Carattere del CdS

Il CdS intende trasmettere agli studenti la capacità di risolvere problemi aziendali complessi adottando un approccio *evidence-based* ed *enquiry-based*. Lo studente imparerà a raccogliere, elaborare e interpretare dati utili a sviluppare giudizi critici su problemi aziendali complessi (ad esempio, realizzare un cambiamento organizzativo o effettuare un investimento in una nuova grande tecnologia).

Il CdS presenta le seguenti caratteristiche distintive:

- Project-based learning: nuovo modello di *active learning* che coinvolge gli studenti nella risoluzione di sfide di business simili a quelle che affronteranno nel mondo del lavoro, con la supervisione di accademici, manager, professionisti del settore. Un tale modello consente di acquisire competenze per poi procedere con un rapido e proficuo inserimento nel mercato del lavoro.
- Flessibilità: il modello di apprendimento interamente a distanza fornisce agli studenti la possibilità di sviluppare competenze e capacità compatibilmente con le proprie esigenze personali, familiari e professionali.

- Personalizzazione: il modello di apprendimento consente di costruire un Learning Journey personalizzato che si alimenta di feedback continui e multidimensionali, forniti da docenti, Tutor disciplinari e da strumenti di *artificial intelligence*.

Il CdS in Marketing è rivolto a studenti orientati verso una didattica personalizzata e flessibile. I contenuti del corso verranno erogati utilizzando:

- Lezioni asincrone, contenenti materiali audiovisivi accessibili in modo flessibile dagli studenti.
- Lezioni sincrone erogative.
- Lezioni sincrone interattive offerte attraverso l'ausilio di strumenti tecnologici avanzati.

Il corso intende fornire conoscenze e competenze relative a vari ambiti disciplinari legati all'area economica, aziendale, giuridica, matematico-statistica e della teoria dei linguaggi applicate al marketing. Il primo anno intende offrire una robusta formazione relativa ai temi di identificazione, inquadramento e risoluzione dei problemi relativi alla strategia aziendale, fornendo logiche e *tool* in questo ambito. Il secondo concede spazio agli insegnamenti di approfondimento tematico ed *elective*, garantendo la personalizzazione del corso di studi per il singolo studente.

In ottemperanza ai Descrittori di Dublino, il corso intende, inoltre, favorire lo sviluppo di importanti capacità quali: la capacità di giudizio e di trarre conclusioni (*making judgements*), le abilità comunicative (*communication skills*), le capacità di apprendere (*learning skills*). Inoltre, l'erogazione dei contenuti del CdS in modalità telematica consentirà di valorizzare, sviluppare e accrescere le competenze digitali degli studenti.

Il CdS prevede insegnamenti volti ad acquisire conoscenze in merito ad approcci, logiche e metodologie utili a condurre analisi empiriche attraverso la raccolta di dati primari (survey e interviste) e utilizzando dati secondari disponibili presso banche dati nazionali e internazionali (ISTAT, EUROSTAT, OCSE, FMI, WTO, Banca Mondiale, etc.). Durante il percorso di studi, oltre alle conoscenze fornite loro dagli insegnamenti caratterizzanti, gli studenti potranno optare per una maggiore specializzazione tramite la scelta di insegnamenti affini ed *elective*. Ferma restando l'autonomia dei singoli studenti nell'effettuare le proprie scelte in merito, è prevista l'organizzazione da parte dei docenti responsabili del CdS di specifici incontri finalizzati a supportare gli studenti nella scelta.

Oltre che all'acquisizione di competenze specialistiche e linguistiche, il CdS intende favorire lo sviluppo delle capacità di *public speaking*. Le capacità predette saranno conseguite anche mediante la realizzazione di attività *project-based*. Queste attività intendono offrire agli studenti la possibilità di confrontarsi con problemi e situazioni reali, interagendo in gruppo con altri studenti oltre che con docenti e manager che verranno coinvolti nelle attività formative. L'Ateneo ha peraltro avviato un processo di innovazione della didattica proponendo attività dedicate all'acquisizione delle soft skills. Il CdS è inoltre interamente erogato in lingua inglese, pertanto contribuisce alla padronanza della terminologia specialistica nel campo del Marketing. L'auspicata composizione internazionale dell'aula e l'interazione tra studenti provenienti da paesi diversi e con background culturali variegati favorirà il potenziamento della capacità di comunicazione in lingua inglese. È previsto nei diversi insegnamenti l'utilizzo, oltre che dei tradizionali libri di testo, di materiali audiovisivi e di materiali didattici innovativi (anche attraverso l'uso di strumenti di intelligenza artificiale) allo scopo di mettere a disposizione dello

studente una varietà di fonti e di supporti didattici, guidandolo nel processo di identificazione e raccolta del materiale utile a risolvere problemi aziendali complessi.

Profili professionali e sbocchi professionali e occupazionali per i laureati

L'analisi delle consultazioni dirette e indirette precedentemente illustrate ha consentito di identificare e definire i seguenti profili professionali e occupazionali dei futuri laureati.

Profilo professionale: **Marketing Expert**

Funzione in un contesto di lavoro: la risorsa ha il compito di elaborare e implementare le strategie di marketing e di vendita di beni e servizi, si occupa dell'efficienza della rete distributiva e commerciale, del monitoraggio delle vendite e del gradimento sul mercato di beni o di servizi prodotti da imprese o enti pubblici. Questa figura, quindi, copre gli step chiave dei processi di marketing, che comprendono le aree di Market Analysis & Sales, Marketing Strategic Planning, Marketing Implementation e Monitoring, Marketing Communication, Product Marketing, Brand Management.

Competenze associate alla funzione: le competenze che si richiedono a questa funzione sono relative alla gestione delle leve di marketing e all'analisi del comportamento d'acquisto del consumatore.

In particolare:

- Competenze avanzate di marketing e vendite.
- Competenze analitiche quali-quantitative avanzate per la gestione e l'analisi dei dati.
- Competenze in ricerche di mercato.
- Competenze di *customer intelligence* e *insight*.
- Capacità di interpretazione dei trend comportamentali.
- Competenze di gestione di progetti e di lavoro in team.
- Competenze trasversali di natura comunicativa/relazionale, anche in lingua straniera.
- Competenze trasversali di tipo organizzativo-gestionale.

Sbocchi professionali: la risorsa potrà essere inserita in imprese private e pubbliche nei diversi settori di attività (industria, commercio, turismo, banche, pubblica amministrazione, organizzazioni no profit, lavoro autonomo, start-up, aziende tech).

Profilo professionale: **Consulente in ambito marketing e comunicazione**

Funzione in un contesto di lavoro: la risorsa ha il compito di svolgere analisi e ricerche di mercato e di dare contributi a fini di consulenza multidisciplinare su temi di marketing e comunicazione.

Competenze associate alla funzione: la risorsa, che ha padronanza dei metodi quantitativi e qualitativi di analisi, possiede inoltre una conoscenza approfondita delle teorie del Marketing sia classiche che emergenti, delle leve del valore, delle tecniche e dei canali funzionali alla comunicazione verso parti

terze. Sarà quindi in grado di interpretare i trend comportamentali e la loro evoluzione nel contesto di riferimento, così come, avendo ottima padronanza della lingua straniera, riuscirà pertanto a stringere relazioni di valore con clienti internazionali. Ulteriori e più specifiche competenze saranno acquisite dal laureato in riferimento all'analisi delle dinamiche di mercato, alla gestione dei rapporti con le parti terze e allo svolgimento di attività di consulenza all'internazionalizzazione e al marketing globalizzato.

Sbocchi professionali: la risorsa potrà essere inserita in imprese che svolgono analisi e ricerche di mercato; aziende di consulenza strategica; aziende che si occupano di consulenza operativa verso clienti Business e nel B2C; agenzie che supportano realtà aziendali in merito a tematiche di comunicazione e marketing anche e soprattutto in un contesto digitale.

Profilo professionale: **Marketing & Sales Manager**

Funzione in un contesto di lavoro: la risorsa svolge attività di tipo strategico e operativo in un ambito cruciale per il Marketing come quello delle vendite, apprendendo a muoversi in aree trasversali che possono toccare sia l'analisi del comportamento d'acquisto dei consumatori e delle aziende (B2B e B2C), la gestione del ciclo di vita del prodotto e del brand, le vendite e la successiva attività di promotion, che include l'interfacciarsi con attori terzi. Inoltre, la risorsa funge da ponte con altre funzioni, come Ricerca & Sviluppo, Distribuzione, Produzione, e così via.

Competenze associate alla funzione: la risorsa, che ha padronanza dei metodi quantitativi e qualitativi di analisi, è in grado di interpretare le tecniche di gestione del brand e di applicarle a seconda delle situazioni. È inoltre in grado di gestire i rapporti con i canali distributivi e di analizzarne la performance in termini finanziari e relazionali. La risorsa possiede conoscenze di *Consumer Behaviour*, di comunicazione e di team-work, è in grado di selezionare e adottare efficacemente le tecniche più innovative di *push* delle vendite, tra cui l'utilizzo dei social media e delle piattaforme e-commerce. Da ultimo, la risorsa è in grado di pianificare e di lanciare un piano di marketing finalizzato al raggiungimento degli obiettivi strategici di un'organizzazione.

Sbocchi professionali: la risorsa sarà in grado di operare per imprese del settore manifatturiero, della distribuzione e logistica, dei servizi (sia fisici che online), per agenzie che si occupano di comunicazione e rapporti con le terze parti. Ogni azienda presso cui la risorsa sarà in grado di operare potrà occuparsi sia di Business-to-Business che di Business-to-Consumer.

Di seguito si riportano le codifiche ISTAT riferite ai profili professionali che il Corso di Studi si propone di formare):

- Specialisti della gestione e del controllo nelle imprese private - (2.5.1.2.0).
- Specialisti nella commercializzazione di beni e servizi (escluso il settore ICT) - (2.5.1.5.2).
- Analisti di mercato - (2.5.1.5.4).
- Specialisti delle relazioni pubbliche, dell'immagine e professioni assimilate - (2.5.1.6.0).

Sarà inoltre possibile proseguire il percorso di studi con Master di II livello oppure accedendo a programmi di Dottorato di ricerca (Ph.D.).

Obiettivi formativi specifici

L'ordinamento del CdS in Marketing consentirà ai laureati di acquisire un'approfondita conoscenza delle logiche e degli strumenti del marketing all'interno di organizzazioni che operano in contesti globalizzati, fortemente competitivi e in continuo mutamento. Il corso ha l'obiettivo di stimolare la riflessione critica degli studenti in merito al ruolo del marketing e della comunicazione in un ampio spettro di organizzazioni, favorendo l'acquisizione di conoscenze relative ai principali strumenti dell'analisi qualitativa e quantitativa dei dati. Particolare attenzione verrà posta nei confronti dell'apprendimento di logiche e strumenti emergenti nell'ambito del marketing alla luce dei nuovi trend tecnologici (ad esempio, uso di software ad hoc per l'analisi e la gestione dei dati relativi ai consumatori) e dello scenario economico e industriale post-pandemico (ad esempio, adozione di team virtuali e *remote working*). Il CdS prevede tre tipologie di insegnamenti: *research-based*, *project-based* e *characterizing*. Obiettivo comune degli insegnamenti *research-based*, concentrati nel primo semestre, è fornire agli studenti i fondamenti teorici e metodologici necessari per affrontare gli altri insegnamenti previsti nel piano di studi. Gli insegnamenti *project-based* saranno contraddistinti da uno stretto connubio tra teoria e pratica; gli studenti saranno coadiuvati da docenti ed esponenti del mondo delle aziende (tra cui Alumni Luiss), affronteranno attività progettuali sfruttando le conoscenze maturate nei vari insegnamenti specialistici, in linea con l'orientamento adottato da Atenei internazionali di prestigio. Gli insegnamenti *characterizing*, infine, saranno erogati prevalentemente in modalità asincrona favorendo processi di apprendimento che intercettino le esigenze di flessibilità degli studenti. La Tabella 1 riporta gli insegnamenti obbligatori previsti dal CdS Magistrale in Marketing erogato integralmente a distanza:

Tabella 1: Nominativi e SSD degli insegnamenti previsti dal CdS in Marketing erogato integralmente a distanza

Nome insegnamento	Anno	Semestre	SSD	Tipo di corso
Key Topics in Today's Marketing	1	1	SECS-P/08	Research-based
Qualitative Methods for Management	1	1	SECS-P/08	Research-based
Quantitative Methods for Management	1	1	SECS-S/03	Research-based
Individual Decision Making and Behavioral Strategy	1	1	SECS-P/01	Characterizing
Brand Management	1	2	SECS-P/08	Project-based
Marketing Performance and Business' KPI	1	2	SECS-P/08	Characterizing
Marketing Law & Privacy	1	2	IUS/05	Characterizing
Integrated Marketing Communication	1	2	M-FIL/05	Project-based
Design Thinking and Innovation Management	1	2	SECS-P/10	Characterizing

Omnichannel Approach to Retailing	2	3	SECS-P/08	Project-based
Sustainability for Marketing	2	3	SECS-P/08	Project-based

Gli insegnamenti del primo semestre saranno articolati come segue:

- **Key Topics in Today's Marketing.**

Il corso fornisce conoscenze in merito ai *key topics* nel Marketing odierno e dei trend dominanti ed emergenti: gli studenti acquisiscono la capacità di interpretare gli eventi storici e quelli caratterizzanti il contesto attuale, sviluppando approcci per la risoluzione di problematiche attinenti il contesto economico e sociale odierno.

- **Qualitative Methods for Management.**

Il corso intende fornire conoscenze in merito alle metodologie di analisi qualitativa. Gli studenti acquisiscono i mezzi principali per la raccolta e l'analisi di dati primari e secondari anche considerando i nuovi mezzi messi a disposizione dalla tecnologia (ad esempio, sondaggi aziendali, interviste, survey).

- **Quantitative Methods for Management.**

Il corso intende fornire conoscenze in merito alle metodologie di analisi quantitativa. Gli studenti acquisiscono le conoscenze utili al disegno, raccolta e analisi di dati secondari, anche attraverso l'uso di software specialistici finalizzati all'analisi quantitativa (ad esempio, SPSS; Stata; R; etc.), finalizzati alla soluzione di problemi aziendali complessi e alla presa di decisioni.

- **Individual Decision Making and Behavioural Strategy.**

Il corso mira a fornire conoscenze in merito ai processi di decision making e del comportamento individuale e collettivo di manager e consumatori all'interno di contesti complessi. Gli studenti acquisiranno conoscenze e capacità relative alla individuazione e risoluzione dei principali bias cognitivi, temi di consumer behaviour, economia comportamentale e sue applicazioni.

Il secondo e il terzo semestre saranno caratterizzati da insegnamenti di dominio contraddistinti da uno stretto connubio tra teoria e pratica, che prevedono anche lo sviluppo di attività *project-based*. Gli studenti, coadiuvati da docenti, Tutor disciplinari e da *Practitioner* selezionati tra gli Alumni Luiss, affronteranno insegnamenti *practice-oriented* in linea con l'offerta formativa proposta da Atenei prestigiosi. Gli insegnamenti saranno articolati con l'obiettivo di fornire conoscenze e competenze relative alle seguenti aree specialistiche:

- **Brand Management.**

L'insegnamento fornisce, in prima battuta, una necessaria rassegna sullo stato dell'arte della ricerca accademica in merito alla gestione di brand e prodotti. Combina tale approccio con un orientamento manageriale, in quanto la materia viene trattata anche e soprattutto dalla prospettiva delle organizzazioni e dei singoli manager impegnati in attività di marketing. Il corso introduce, inoltre, degli strumenti di base (concetti, teorie, modelli e tecniche specifiche) funzionali a gestire prodotti e brand allo scopo di supportare lo sviluppo delle capacità di analisi e pianificazione degli studenti.

- **Marketing Performances and Business' KPI.**

L'insegnamento propone agli studenti un quadro ampio e approfondito di teorie, modelli, metodologie, tecniche e specifici indicatori funzionali alla misurazione e alla valutazione delle performance di marketing. Il tutto al fine di progettare investimenti consapevoli e di verificarne adeguatamente i ritorni economici nel più ampio processo di generazione del valore.

- **Marketing Law & Privacy.**

L'insegnamento mira a favorire l'acquisizione da parte degli studenti di un'ampia conoscenza delle più rilevanti questioni giuridico-economiche afferenti al marketing, con particolare attenzione a contesti caratterizzati da elevato contenuto tecnologico. Gli studenti acquisiranno inoltre la capacità di analizzare complesse dinamiche di mercato e di adottare le migliori strategie giuridiche relative ai differenti profili di marketing. Particolare attenzione sarà dedicata altresì a questioni riguardanti la salvaguardia della propria privacy e dei propri dati in rete.

- **Integrated Marketing Communication.**

L'insegnamento mira a introdurre le principali nozioni relative alla comunicazione di marketing, presenta i nuovi scenari della comunicazione integrata di marketing e fornisce agli studenti i rudimenti della pianificazione e della valutazione delle strategie. Fornisce inoltre strumenti teorici e metodologici per comprendere il ruolo esercitato dai linguaggi (in una prospettiva multimodale) nel funzionamento della comunicazione di marketing delle organizzazioni sia nei media tradizionali, sia negli ambienti mediali innovativi.

- **Design Thinking and Innovation Management.**

Scopo dell'insegnamento è fornire agli studenti una combinazione di conoscenza teorica e applicata dell'innovazione tecnologica, della sua gestione e della sua organizzazione. L'insegnamento è incentrato sulle sfide e sulle opportunità che le organizzazioni possono cogliere o meno quando decidono di investire nello sviluppo di nuovi prodotti e servizi, anche considerando il ruolo della creatività e il modo in cui gli individui possono essere driver dell'innovazione aziendale.

- **Omnichannel Approach to Retailing.**

L'insegnamento fornisce una solida base teorica, metodologica e applicata su molteplici aspetti del *retailing*, ad esempio la gestione delle merci, la definizione dei prezzi, l'approvvigionamento, la logistica, la scelta del punto di vendita, la gestione delle risorse umane all'interno dei punti vendita, la customer experience.

- **Sustainability for Marketing.**

L'insegnamento mira all'acquisizione di conoscenze in materia di sostenibilità ambientale e fornisce strumenti, tecniche e metodologie atte all'analisi dei problemi e alla formulazione di soluzioni nell'ambito della funzione di marketing. Gli studenti si confronteranno con le mutevoli esigenze contestuali legate all'applicazione di strategie di protezione ambientale, e saranno in grado di svilupparne, implementarne e valutarne l'impatto anche in termini di *compliance* rispetto alle politiche nazionali e sovranazionali.

Il CdS prevede inoltre la possibilità per lo studente di selezionare due insegnamenti a scelta nell'ambito di una rosa di corsi proposti e riconducibili ad aree rilevanti nel campo del marketing innovativo,

offrendo così la possibilità di arricchire ulteriormente le proprie conoscenze e competenze nei seguenti ambiti disciplinari:

- **Digital and Social Media Marketing.**
- **AI and Marketing.**
- **Advanced Data Analysis and Visualization.**

Gli obiettivi formativi specifici del Corso di Studi vengono di seguito ulteriormente declinati nei Descrittori di Dublino.

Conoscenza e capacità di comprensione (sintesi)

L'acquisizione di conoscenze avanzate negli ambiti economico-aziendale, matematico-statistico, giuridico e della teoria dei linguaggi applicati al marketing ha lo scopo di far acquisire ai laureati le conoscenze circa la corretta percezione e interpretazione dei segnali di cambiamento del mercato e la formulazione di una proposta di valore equilibrata. Specifica attenzione sarà dedicata al *consumer behaviour*, all'identificazione dei fattori chiave che agiscono nei processi decisionali, al design della *value proposition*, nonché ai temi della misurazione del valore per il cliente e della soddisfazione delle istanze dei diversi stakeholders in un contesto permeato dall'innovazione tecnologica.

Le conoscenze sono acquisite attraverso le lezioni tenute dai docenti, le esercitazioni, le classi interattive, le simulazioni, i seminari, i convegni, i project work, le testimonianze tenute anche da ospiti esterni provenienti dal mondo accademico e professionale, le interviste a *practitioner*, tra i quali Alumni Luiss. Tutte queste attività si svolgeranno a distanza, online, con modalità sincrona e asincrona. Il processo di apprendimento avviene attraverso la partecipazione attiva degli studenti, coadiuvati dal *teaching team*, a casi studio, progetti di gruppo in collaborazione con imprese e organizzazioni partner dell'ateneo e altre attività di didattica esperienziale, anch'esse nella forma di *distance-learning*.

La presenza di contenuti multimediali e di *e-tivities* disponibili sulla piattaforma di e-learning (video, slide, esercitazioni, forum, gruppi di lavoro, ecc.) consentirà di arricchire l'esperienza di apprendimento, garantendo un'interazione permanente tra classe e *teaching team*.

L'acquisizione delle competenze hard e soft sarà verificata mediante gli esami di profitto, il *continuous assessment*, la frequenza ai seminari ed alle feedback sessions. Inoltre, l'impiego di tool di intelligenza artificiale consentirà agli studenti di verificare in tempo reale l'avanzamento delle proprie conoscenze. Nell'ambito degli insegnamenti *research-based* previsti dal CdS si prevede di utilizzare articoli scientifici che consentiranno agli studenti di apprendere come affrontare i problemi del marketing secondo un approccio rigoroso sul piano teorico e metodologico.

Capacità di applicare conoscenza e comprensione (sintesi)

Durante il percorso di studi lo studente acquisirà la capacità di utilizzare teorie e metodologie di analisi quantitativa e qualitativa di dati di mercato per la risoluzione di problematiche reali di marketing, tenendo anche in considerazione le norme giuridiche.

Si ritiene di fondamentale importanza che gli studenti maturino la capacità di applicare la conoscenza acquisita a problemi reali legati all'attuale contesto economico, sociale e culturale nel quale si

troveranno a operare. Pertanto, le attività didattiche saranno basate su metodologie e modalità di verifica in linea con questo obiettivo.

Gli strumenti di didattica interattiva utilizzati per l'acquisizione di tale capacità prevedono:

1. Discussione di casi di studio, che gli studenti dovranno studiare prima delle lezioni e discutere nella classe interattiva con la moderazione del docente e/o del Tutor disciplinare.
2. Preparazione e discussione di lavori individuali e di gruppo, in cui gli studenti dovranno lavorare su un problema assegnato dal docente e presentare al *teaching team* i propri risultati.
3. *Project work*, in cui lo studente sarà chiamato durante il corso ad applicare conoscenze teoriche a problemi di marketing reali e al contempo complessi.
4. Casi e progetti sviluppati in collaborazione con aziende partner e sotto la supervisione congiunta di docenti del CdS e *practitioner*. In tale senso si intendono sfruttare le sinergie con progetti attivi da tempo in ateneo, quali l'Adoption Lab, nell'ambito del quale aziende e organizzazioni portano in aula le proprie esperienze nell'ambito degli insegnamenti dei corsi di laurea e selezionano gruppi di studenti per svolgere esperienze di *virtual internship*.

L'acquisizione delle capacità sarà verificata mediante gli esami di profitto, il *continuous assessment*, la frequenza ai seminari ed alle feedback sessions. Inoltre, l'impiego di tool di intelligenza artificiale consentirà agli studenti di verificare in tempo reale l'avanzamento delle proprie conoscenze.

Il CdS è stato progettato con un approccio *student-centered* che responsabilizza ogni studente sul proprio percorso di apprendimento. Docenti e tutor guideranno lo studente in questo percorso. Il CdS utilizzerà un approccio didattico di tipo *blended*, sollecitando lo studente a riflettere su problemi aziendali complessi e, al contempo, comprendere concetti e strumenti utili alla loro interpretazione e risoluzione. Il format digital del corso consentirà di sviluppare un approccio collaborativo alla risoluzione dei problemi attraverso progetti e lavori di gruppo, nonché sessioni di *briefing* e *debriefing* (sessioni di *breakout*) che si svolgeranno durante il corso.

Autonomia di giudizio (sintesi)

Il modello educativo adottato nel CdS consentirà al laureato magistrale di acquisire un'elevata autonomia di giudizio e di valutazione dei problemi di marketing e un'avanzata capacità di utilizzo delle nozioni e degli strumenti metodologici utili per la raccolta e l'interpretazione dei dati. Lo studente acquisirà capacità avanzate di analisi dei problemi e d'individuazione delle informazioni necessarie alla loro soluzione, anche con riferimento all'emergere di nuovi fenomeni di rilievo per il marketing. Egli saprà, quindi, utilizzare le conoscenze acquisite per affrontare e risolvere in modo originale i problemi che si troverà ad affrontare in un contesto lavorativo.

Nello specifico, saranno adeguatamente sviluppate le competenze di pensiero critico, di *problem solving*, di autogestione, di *team-work*, di relazione e comunicazione, che andranno a valorizzare e a rendere maggiormente spendibili le competenze disciplinari. Verranno acquisiti gli strumenti critici per comprendere le opportunità di utilizzo delle tecnologie digitali a vari livelli e lo studente sarà dunque in grado di valutarne l'impatto anche in termini di limiti, rischi, responsabilità e saprà dunque filtrarle e gestirle in modo consapevole.

Lo sviluppo dell'autonomia di giudizio sarà favorito sia dagli insegnamenti *research-based* e *project-based* sia dall'interazione costante con Docenti e Tutor resa possibile dal Learning Management System. Gli insegnamenti prevedono lo svolgimento di *e-tivity* quali esercizi, assegnazione di progetti volti all'analisi e alla risoluzione di casi reali, sulla base dei quali lo studente dimostrerà di saper individuare soluzioni innovative o interpretazioni di contesti investiti dalla rivoluzione tecnologica. L'autonomia di giudizio verrà verificata e valutata attraverso il monitoraggio delle attività individuali e di gruppo svolte nelle fasi di *continuous assessment* garantito dagli strumenti offerti dalla piattaforma di LMS (ad esempio, chat, forum, piccoli gruppi virtuali di discussione, seminari, etc.).

Abilità comunicative (sintesi)

Attraverso le attività offerte, il laureato magistrale avrà maturato adeguate competenze e strumenti per la pianificazione, gestione e trasmissione dell'informazione e dei dati, sia rivolte agli specialisti che ai non specialisti della materia. Egli avrà acquisito dunque capacità di interagire in modo efficace con i propri interlocutori utilizzando le conoscenze specialistiche in relazione ai vari contesti lavorativi.

Al fine di favorire l'acquisizione della necessaria padronanza della lingua inglese, è stato inserito un corso obbligatorio di sviluppo delle capacità comunicative in ambito professionale. Le abilità comunicative saranno verificate tramite una prova finale di esame scritto e/o orale e attraverso la valutazione degli interventi in aula e delle presentazioni realizzati dagli studenti.

Le abilità comunicative verranno inoltre valutate attraverso un *continuous assessment* che prevede diverse forme di verifica quali presentazioni in aula, redazione di paper, discussione di case studies.

Capacità di apprendimento (sintesi)

Il corso punta principalmente a sviluppare capacità metodologiche e un *mindset* che consentano al laureato di comprendere le tecniche del marketing e di adattarle alla specificità del contesto di riferimento, anche quando mutevole e complesso. La suddivisione degli insegnamenti in *research-based*, *project-based* e *characterizing* risponde all'esigenza di mettere lo studente nella condizione di "imparare ad imparare", vale a dire di affrontare in modo analitico e al contempo flessibile problemi complessi. Anche grazie alla presenza di *practitioner* e di Alumni dell'università, gli studenti saranno introdotti inoltre alla cultura del *feedback*, grazie a sessioni strutturate il cui scopo è supportarli nel loro percorso educativo.

Le capacità di apprendimento saranno rese solide e monitorate grazie agli strumenti resi disponibili dal Learning Management System.

Le capacità di apprendimento verranno inoltre valutate attraverso un *continuous assessment* che prevede diverse forme di verifica quali presentazioni in aula, redazione di paper, discussione di case studies.

Tali scopi saranno raggiunti in modo del tutto innovativo, con un approccio didattico digital in grado di coniugare varie esigenze, quali la flessibilità nell'accesso ai materiali didattici asincroni e il coinvolgimento garantito dall'interazione con *teaching team* e gli studenti della stessa *cohort*.

Area Aziendale

Conoscenza e comprensione

Il CdS mira a favorire l'acquisizione di conoscenze specialistiche nell'ambito della funzione aziendale di marketing, sia per quanto riguarda la gestione dei processi di marketing e l'utilizzo delle leve di marketing (prodotto, brand, distribuzione, prezzo, comunicazione, etc.) sia relativamente all'analisi dei dati di marketing (c.d. *big data*). Allo scopo di favorire la comprensione di questo ambito disciplinare viene dato adeguato risalto al mutevole contesto entro il quale si ridefiniscono le dinamiche tradizionali, allo scopo di favorire anche un approccio critico nei confronti delle nuove opportunità fornite dagli strumenti digitali.

L'acquisizione delle conoscenze viene favorita dall'articolazione degli insegnamenti in *research based, project based e characterizing*. In particolare, la comprensione di questo ambito disciplinare sarà favorita dall'adozione di un approccio *research-oriented* nell'individuazione e nella risoluzione dei problemi, dal ricorso a progetti di gruppo in collaborazione con imprese e organizzazioni esterne, dall'impiego del *continuous assessment* e dalla programmazione di *feedback sessions* periodiche.

L'acquisizione delle conoscenze sarà verificata mediante gli esami di profitto, il *continuous assessment*, la frequenza ai seminari ed alle *feedback sessions*. Inoltre, l'impiego di tool di intelligenza artificiale consentirà agli studenti di verificare in tempo reale l'avanzamento delle proprie conoscenze.

Le conoscenze e le capacità di comprensione sono conseguite in particolare attraverso i seguenti insegnamenti:

- Key Topics in Today's Marketing SECS-P/08.
- Qualitative Methods for Management SECS-P/08.
- Individual Decision Making and Behavioral Strategy SECS-P/01.
- Brand Management SECS-P/08.
- Marketing Performance and Business' KPI SECS-P/08.
- Marketing Law & Privacy IUS/ 05.
- Integrated Marketing Communication M-FIL/05.
- Design Thinking and Innovation Management SECS-P/10.
- Omnichannel Approach to Retailing SECS-P/08.
- Sustainability for Marketing SECS-P/08.
- Digital and Social Media Marketing SECS-P/08.
- AI and Marketing SECS-P/08.
- Advanced data analysis and Visualization SECS-P/08.
- Prova finale.

Capacità di applicare conoscenza e comprensione

Le conoscenze acquisite tramite il modello educativo innovativo favoriranno la capacità dei laureati di affrontare in modo rigoroso ed efficace problemi reali in ambito aziendale.

Tali capacità sono acquisite attraverso la presentazione di modelli interpretativi di riferimento, l'approfondimento di tematiche riguardanti il topic del Marketing e gli ulteriori sviluppi di esse in chiave innovativa, la strutturazione di progetti pratici nel corso ed al termine del percorso di studi specialistico.

La capacità di comprensione e di applicazione degli strumenti sarà riscontrata nei momenti di verifica al termine di ogni insegnamento e nel corso di prove e simulazioni da svolgersi durante l'anno. Verrà data particolare enfasi all'insegnamento l'utilizzo di strumenti, modelli e tecniche volti a consentire la risoluzione di problemi pratici nel quadro di un contesto di mercato in continua evoluzione. Queste capacità, oltre ad essere valutate in fase finale nei momenti di verifica conclusivi, potranno essere monitorate in itinere attraverso prove intermedie, mediante modalità di didattica interattiva (DI), presentazioni aziendali, project work, discussione di casi e partecipazione attiva non solo alle lezioni ma anche alle attività collaterali svolte con le imprese.

Le capacità di applicare conoscenza e comprensione sono conseguite in particolare attraverso i seguenti insegnamenti:

- Key Topics in Today's Marketing SECS-P/08.
- Qualitative Methods for Management SECS-P/08.
- Individual Decision Making and Behavioral Strategy SECS-P/01.
- Brand Management SECS-P/08.
- Marketing Performance and Business' KPI SECS-P/08.
- Marketing Law & Privacy IUS/05.
- Integrated Marketing Communication M-FIL/05.
- Design Thinking and Innovation Management SECS-P/10.
- Omnichannel Approach to Retailing SECS-P/08.
- Sustainability for Marketing SECS-P/08.
- Digital and Social Media Marketing SECS-P/08.
- AI and Marketing SECS-P/08.
- Advanced data analysis and Visualization SECS-P/08.
- Internship (virtuali o convenzionali) /Project Work.
- Prova finale.

Area Economica

Conoscenza e Comprensione

Acquisizione di conoscenze relative alla teoria dei consumi e all'applicazione della psicologia cognitiva alla comprensione delle decisioni economiche e al modo in cui queste influenzano i prezzi di mercato e l'allocazione delle risorse, nonché di strumenti di analisi e lettura delle fattispecie legate all'economia dell'innovazione, necessari per comprendere i vari processi afferenti le tecnologie di Internet e la rivoluzione digitale. Ulteriori conoscenze potranno essere acquisite studiando l'impatto sull'economia di processi di crescita direttamente dipendenti dalle tecnologie.

Queste conoscenze sono acquisite tramite lezioni frontali, che gli studenti seguono in modalità *distant*, così come esercitazioni, seminari e laboratori, project work.

Ulteriormente, l'acquisizione avviene attraverso la partecipazione attiva a casi studio, progetti di gruppo e altre attività di didattica esperienziale.

Dette conoscenze saranno verificate mediante gli esami di profitto, il *continuous assessment*, la frequenza ai seminari ed alle *feedback sessions*.

Le conoscenze e le capacità di comprensione sono conseguite in particolare attraverso i seguenti insegnamenti:

- Individual Decision Making and Behavioral Strategy SECS-P/01.
- Sustainability for Marketing SECS-P/08.

Capacità di applicare conoscenza e comprensione

Durante il percorso di studi, lo studente acquisirà la capacità di comprendere la teoria dei consumi e il comportamento del consumatore e come questi possano influenzare le decisioni di marketing. Questo tipo di conoscenze non può prescindere dall'analisi del ruolo dell'innovazione nell'evoluzione delle teorie economiche classiche. Al termine del percorso, lo studente sarà in grado di valutare gli effetti dello sviluppo propulsivo delle innovazioni sulle principali variabili economiche, sul comportamento di consumatori globali e sull'analisi dei dati di mercato.

Queste capacità sono acquisite tramite lezioni frontali, esercitazioni, seminari e laboratori, project work. La capacità di comprensione e di applicazione sarà riscontrata nei momenti di verifica in ogni insegnamento e nel corso di prove e simulazioni da svolgersi durante l'anno, volte a verificare la capacità di apprendimento e la capacità di risoluzione di problemi concreti nell'ambito di marketing. Verrà data particolare enfasi all'insegnamento di strumenti, modelli e tecniche volti a consentire la risoluzione di problemi pratici.

Le capacità di applicare conoscenza e comprensione sono conseguite in particolare attraverso i seguenti insegnamenti:

- Individual Decision Making and Behavioral Strategy SECS-P/01.
- Sustainability for Marketing SECS-P/08.
- Internship (virtuali o convenzionali) /Project Work.

Area Statistico-Matematica

Conoscenza e Comprensione

Acquisizione di capacità relative allo sviluppo di metodi e tecniche per il trattamento e l'analisi di dati utilizzando un'ampia gamma di strumenti sia teorici sia pratici, al fine di fornire strumenti avanzati per la gestione dei *big data*. Nell'ambito dello studio dell'innovazione tecnologica, si approfondiranno le nuove tecniche e le nuove metodologie che consentono di gestire, archiviare e valutare le informazioni derivanti da contesti globalizzati e altamente tecnologici.

Le conoscenze sono acquisite attraverso lezioni frontali che gli studenti seguono in modalità *distant*, durante le quali gli elementi teorici vengono presentati anche attraverso sessioni interattive, esercitazioni in aula per lo sviluppo di casi concreti, progetti di tipo applicativo con il supporto di aziende, business games e interventi di ospiti esterni.

La valutazione avviene attraverso la verifica di progetti svolti in classe e progetti svolti con il supporto di aziende, esercitazioni e la presenza assidua alle lezioni.

Le conoscenze e le capacità di comprensione sono conseguite in particolare attraverso i seguenti insegnamenti:

- Quantitative Methods for Management SECS-S/03.
- AI and Marketing SECS-P/08.
- Advanced data analysis and visualization SECS-P/08.

Capacità di applicare conoscenza e comprensione

Lo studente sarà in grado di conoscere e di avere padronanza dei software di analisi e delle tecnologie più avanzate per estrapolare e valutare dati di mercato. Al contempo, sarà in grado di intervenire sfruttando le metodologie di analisi di dati in azienda, saprà gestirne l'organizzazione e sarà consapevole di come sfruttarli per individuare soluzioni innovative nella gestione delle operazioni della funzione di Marketing.

Le capacità sono acquisite attraverso lezioni frontali durante le quali gli elementi teorici vengono presentati anche attraverso sessioni interattive, esercitazioni in aula per lo sviluppo di casi concreti, progetti di tipo applicativo con il supporto di aziende, business games e interventi di ospiti esterni.

La valutazione avviene attraverso la verifica di progetti svolti in classe e progetti svolti con il supporto di aziende, esercitazioni e la presenza assidua alle lezioni.

Le capacità di applicare conoscenza e comprensione sono conseguite in particolare attraverso i seguenti insegnamenti:

- Quantitative Methods for Management SECS-S/03.
- AI and Marketing SECS-P/08.
- Advanced data analysis and visualization SECS-P/08.
- Internship (virtuali o convenzionali) /Project Work.

Area Giuridica

Conoscenza e Comprensione

Acquisizione di conoscenze relative alle tematiche regolamentari e legali attinenti al funzionamento dei mercati e al rapporto interno tra aziende fornitrici (concorrenza) e tra aziende fornitrici e clienti. Lo sviluppo delle conoscenze in ambito giuridico consentirà allo studente di comprendere come il digitale abbia modificato le condizioni strutturali dei mercati e come abbia consentito l'evoluzione delle istituzioni. Lo studente al termine del percorso formativo sarà in grado di comprendere le nuove forme di tutela a seguito della pervasività delle innovazioni tecnologiche, di avere una panoramica sui cambiamenti nel mercato del lavoro e, pertanto, potrà interpretare le esigenze normative emerse a seguito dell'avvento delle tecnologie nel contesto economico.

Da ultimo, obiettivo è anche fornire una preparazione in relazione ai principali profili giuridici che vengono in rilievo nell'ambito del marketing.

Tali conoscenze verranno conseguite attraverso lezioni frontali che gli studenti seguono in modalità *distant*, così come seminari, discussioni in classe, analisi di casi pratici. Professionisti da autorità indipendenti e studi internazionali prenderanno parte alle lezioni, anche in occasione di seminari dedicati ad alcuni argomenti specifici.

La verifica avverrà tramite presentazione dei casi di studio, *continuous assessment*, prove intermedie.

Le conoscenze e le capacità di comprensione sono conseguite in particolare attraverso i seguenti insegnamenti:

- Marketing Law & Privacy IUS/05.
- Sustainability for Marketing SECS-P/08.

Capacità di applicare conoscenza e comprensione

Capacità di identificare, gestire e risolvere problemi regolamentari e legali riguardanti l'ambiente concorrenziale e il rapporto tra le aziende nonché quelli attinenti alle problematiche relative al rapporto tra le aziende e i loro clienti e riferibili a temi quali la comunicazione, il prodotto, etc.

Acquisendo tali capacità, lo studente potrà approfondire le caratteristiche dei cambiamenti nei rapporti di forza e di lavoro in realtà investite dal progresso tecnologico.

Tali capacità verranno conseguite attraverso lezioni frontali, seminari, discussioni in classe, analisi di casi pratici. Professionisti da autorità indipendenti e studi internazionali prenderanno parte alle lezioni, anche nell'ambito di seminari dedicati ad alcuni argomenti specifici.

Le conoscenze saranno verificate mediante gli esami di profitto, il *continuous assessment*, la frequenza ai seminari ed alle feedback sessions.

Le capacità di applicare conoscenza e comprensione sono conseguite in particolare attraverso i seguenti insegnamenti:

- Marketing Law & Privacy IUS/05.
- Sustainability for Marketing SECS-P/08.
- Internship (virtuali o convenzionali) /Project Work.

Area Filosofia e Teoria dei Linguaggi

Conoscenza e Comprensione

Acquisizione di conoscenze sul ruolo che i linguaggi in una prospettiva multimodale rivestono nella comunicazione di marketing delle organizzazioni, sia nei media tradizionali che nel contesto dei social network. Particolare attenzione sarà dedicata alle diverse modalità e articolazioni che l'indagine sui linguaggi può assumere con riferimento alle implicazioni di marketing (Semiotica del marketing e della comunicazione di impresa).

Le conoscenze saranno conseguite tramite lezioni frontali che gli studenti seguono in modalità *distant*, così come case study, esercitazioni, project work (Adoption Lab). Le conoscenze saranno verificate con gli esiti dei project work e degli esami finali.

Le conoscenze e le capacità di comprensione sono conseguite in particolare attraverso i seguenti insegnamenti:

- Integrated Marketing Communication M-FIL/05

Capacità di applicare conoscenza e comprensione

Capacità di analizzare criticamente la comunicazione di marketing nei media tradizionali e nel contesto dei social network. Capacità di applicare le conoscenze teoriche sui linguaggi acquisite in contesti di marketing.

In particolare, gli studenti impareranno ad applicare le nozioni di segno, testo e discorso valutandone la rilevanza nell'ambito della comunicazione di brand e tenendo conto delle logiche di funzionamento di un piano di comunicazione di marketing.

Le capacità saranno conseguite tramite lezioni frontali, case study, esercitazioni, project work (Adoption Lab).

L'acquisizione delle capacità sarà verificata mediante gli esami di profitto, il *continuous assessment*, la frequenza ai seminari ed alle feedback sessions. Inoltre, l'impiego di tool di intelligenza artificiale consentirà agli studenti di verificare in tempo reale l'avanzamento delle proprie conoscenze.

Gli studenti saranno in grado di usare gli strumenti semiotici per analizzare i processi di *branding* e valutare la qualità delle idee creative in relazione agli obiettivi di comunicazione.

Le capacità di applicare conoscenza e comprensione sono conseguite in particolare attraverso i seguenti insegnamenti:

- Integrated Marketing Communication M-FIL/05.

Area Linguistica

Conoscenza e Comprensione

Il CdS è interamente erogato in lingua inglese; è inoltre prevista l'attivazione di un corso obbligatorio di lingua che lo studente potrà scegliere tra i seguenti: arabo, cinese, francese, italiano per stranieri, portoghese, russo, spagnolo, tedesco. Obiettivo del corso è favorire l'acquisizione di ulteriori competenze linguistiche, in particolare nei contesti business.

I partecipanti trarranno vantaggio dallo studio di una vasta gamma di *success-factors*, concetti, competenze e strumenti relativi alle nuove dinamiche di business.

Il corso mira, inoltre, a fornire agli studenti conoscenze relative a come utilizzare in modo efficace il proprio bagaglio culturale tramite *best practices*, l'ampliamento dei propri campi di interesse e l'autonomia nell'attività di ricerca, la collaborazione tra *peer*, l'autovalutazione, la *peer evaluation* e la partecipazione attiva in forma di sessioni di feedback strutturate e continue.

Focus del corso è anche il *personal branding* (la narrazione di sé), fondamentale in ambienti professionali internazionali. Questo avverrà attraverso l'acquisizione di conoscenze dello *storytelling*, con enfasi non solo sulla ricchezza del contenuto ma anche sul design della narrazione.

L'acquisizione delle conoscenze sarà verificata mediante gli esami di profitto, il *continuous assessment*, la frequenza ai seminari ed alle feedback sessions. Inoltre, l'impiego di tool di intelligenza artificiale consentirà agli studenti di verificare in tempo reale l'avanzamento delle proprie conoscenze.

Fermo restando che, essendo il corso erogato totalmente in lingua inglese, tutti gli insegnamenti contribuiscono al miglioramento delle competenze linguistiche, sia scritte che orali, in particolare le

conoscenze e le capacità di comprensione sono conseguite attraverso il corso obbligatorio di lingua, diversa dall'inglese e dalla propria lingua madre, a scelta tra:

- Francese.
- Spagnolo.
- Tedesco.
- Portoghese.
- Russo.
- Arabo.
- Cinese.

Capacità di applicare conoscenza e comprensione

Il corso intende sviluppare negli studenti maggiore sicurezza, accuratezza e fluidità nei contesti orali e scritti. Ciò sarà possibile grazie all'arricchimento del vocabolario, a una maggiore destrezza nell'uso del linguaggio applicato e di livello alto/formale.

Ciò permetterà agli studenti di migliorare le proprie abilità nel *Time Management* anche in contesti quali presentazioni in panel e meeting. Gli studenti sapranno identificare e utilizzare le migliori risorse digitali per ricerche di settore e avranno acquisito strategie funzionali all'auto-apprendimento e dunque al continuo miglioramento di sé stessi.

Le capacità verranno sviluppate attraverso una serie di *workshop* interattivi, la cui frequenza, sempre in modalità *distance learning*, è obbligatoria.

L'acquisizione delle capacità sarà verificata mediante gli esami di profitto, il *continuous assessment*, la frequenza ai seminari ed alle feedback sessions. Inoltre, l'impiego di tool di intelligenza artificiale consentirà agli studenti di verificare in tempo reale l'avanzamento delle proprie conoscenze.

Le capacità di applicare conoscenza e comprensione sono conseguite attraverso tutti gli insegnamenti essendo questi impartiti in lingua inglese. Inoltre, contribuisce al potenziamento di tali capacità anche il corso di lingua obbligatoria, diversa dall'inglese e dalla propria lingua madre, a scelta tra:

- Francese.
- Spagnolo.
- Tedesco.
- Portoghese.
- Russo.
- Arabo.
- Cinese.

Coerenza tra percorsi e obiettivi formativi

Si riporta nell'Allegato 5 la Matrice di Tuning che consente di verificare la coerenza degli insegnamenti del percorso formativo con gli obiettivi formativi specifici. In particolare, la Matrice di Tuning consente di visualizzare in modo esplicito la correlazione tra gli obiettivi formativi del CdS e le singole attività formative, evidenziando a quali obiettivi del progetto formativo concorre il singolo insegnamento e,

viceversa, mettendo in rilievo anche come ciascun obiettivo del CdS sia adeguatamente supportato da specifiche attività formative.

Si precisa che l'armonizzazione dei contenuti degli insegnamenti nei diversi ambiti è garantito anche dallo stretto coordinamento con i *Teaching Area Leader*, che sono i referenti per il coordinamento didattico e per lo sviluppo dell'offerta formativa dell'Ateneo nelle loro aree disciplinari di competenza. In particolare, è garantita una stretta collaborazione tra il Direttore del CdS e i *Teaching Area Leader*, per coordinare al meglio i contenuti dell'offerta formativa, per condividere con i docenti la costruzione dei syllabi, nonché la scelta delle più efficaci metodologie didattiche e strategie di insegnamento. Adeguato supporto a tali attività di coordinamento è inoltre assicurato dal *Program Manager* (Tutor del CdS) del corso di studio che fornisce attività di supporto al Direttore del CdS, favorendo la revisione dell'offerta formativa nella cornice più ampia del processo di Innovazione alla didattica.

Pianificazione e coordinamento (articolazione ore/CFU sincrone/asincrone/autoapprendimento)

Ai fini di una migliore gestione della pianificazione didattica per lo studente, sono previsti molteplici incontri tra docenti e tutor durante l'anno accademico. Per quanto riguarda la progettazione e la gestione del CdS, infatti, docenti e tutor disciplinari si incontrano più volte l'anno al fine di condividere informazioni quali-quantitative relative alla classe di studenti e alle conseguenti azioni didattiche da intraprendere per raggiungere gli obiettivi di apprendimento prefissati.

L'impianto pedagogico del CdS, in coerenza con il nuovo modello *enquiry-based* dell'Ateneo, prevede un nuovo processo di apprendimento collaborativo, che mira a favorire lo sviluppo di un approccio interdisciplinare alla risoluzione di problemi aziendali reali e complessi. A questo scopo, il CdS prevede l'utilizzo congiunto delle seguenti modalità didattiche:

1. **Didattica erogativa (DE):** questa tipologia didattica si svolgerà sia in modalità sincrona che in modalità asincrona.

Consiste in una combinazione di lezioni con il docente e con il tutor disciplinare, nonché testimonianze aziendali, obbligatorie e fruibili attraverso la piattaforma LMS in sincrono, secondo orari prestabiliti, e in asincrono, accedendo alle video lezioni.

Rientrano, infatti, in questa modalità didattica anche i materiali audiovisivi che verranno messi a disposizione degli studenti attraverso il Learning Management System (LMS). Tali materiali saranno progettati allo scopo di portare all'attenzione degli studenti problemi organizzativi reali, scenari complessi per le imprese, *best practice* aziendali. Si prevede, dunque, la produzione di video-pillole sotto forma di interviste con i CEO, lezioni seminariali dei docenti, testimonianze di manager. A questi si aggiungono inoltre ulteriori materiali di studio quali articoli, approfondimenti, infografiche, mappe interattive e podcast, predisposti dal docente e dal tutor disciplinare, al fine di consolidare l'acquisizione delle conoscenze disciplinari del corso di riferimento.

2. **Didattica interattiva (DI):** questa modalità didattica si articola sincrona e asincrona.

In generale, questa modalità didattica prevede lo svolgimento obbligatorio di attività che consentano l'interazione tra gli studenti e con il docente (c.d. e-tivity) attraverso l'utilizzo di strumenti quali: *gamification*, chat e forum, lavori in gruppo, ricorso a *tool* di social e-reading (Perusall, etc.).

Sono previste diverse e-tivity, anche a seconda delle tipologie di insegnamento del CdS, quali:

- a. Presentazioni dei lavori di gruppo.
- b. Discussione di assignment relativi alle attività progettuali e coerenti con le tematiche in oggetto nei syllabi.
- c. Sessioni di debriefing e restituzione in plenaria degli assignment.
- d. live Conference con in docente e/o il tutor disciplinare.
- e. Flipped-classroom, casi di studio, interviste guidate dagli studenti (domande e risposte) con professionisti aziendali, sessioni live con tutor.
- f. Test, questionari, scenari interattivi, strumenti di collaborazione in team.
- g. Esercizi individuali, project work, problem solving, didattica per scenari/simulazioni.
- h. Test di autovalutazione svolto online con domande strutturate e successiva correzione con il docente.
- i. Esercitazioni di gruppo (peer to peer/fishbowl, quest/gamification), project work, problem solving, didattica per scenari/simulazioni).
- j. Interventi del tutor sui forum con partecipazione attiva degli studenti: avvio di discussioni sui forum, pre-test per verificare le conoscenze, presentazioni degli studenti, condivisione di articoli per stimolare la discussione sui principali argomenti del corso, sondaggi.
- k. Sessioni live con strumenti di interazione (chat, strumenti come Mentimeter), sondaggi, sessioni di domande e risposte.

Sono previste, inoltre, delle classi interattive con i tutor disciplinari, anch'esse obbligatorie, erogate sulla base di slot programmati che gli studenti avranno la possibilità di scegliere sulla base delle proprie esigenze (modello *on demand*).

Tutte le attività di didattica erogativa (DE) e didattica interattiva (DI) saranno monitorate da docente e tutor disciplinare attraverso gli strumenti di tracciamento previsti dalla piattaforma LMS, così da avere un aggiornamento costante delle fasi di avanzamento dell'apprendimento degli studenti e, altresì, poter fornire feedback e valutazioni formative puntuali rispetto alle attività didattiche nonché le e-tivity svolte da ciascuno studente e/o dal gruppo.

La Tabella 2 fornisce un esempio (sono stati considerati 4 insegnamenti) di orario settimanale delle lezioni sincrone con il docente (per gli insegnamenti che prevedono didattica in sincrono).



Tabella 2. Orario settimanale didattica sincrona con docente.

	Lunedì	Martedì	Mercoledì	Giovedì	Venerdì	Sabato
8.00-9.00						
9.00-10.00						Corso 3: Didattica erogativa sincrona
10.00-11.00						Corso 3: Didattica erogativa sincrona
11.00-12.00						
12.00-13.00						
15.00-16.00					Corso 2: Didattica erogativa sincrona	Corso 4: Didattica erogativa sincrona
16.00-17.00						Corso 4: Didattica erogativa sincrona
17.00-18.00				Corso 1: Didattica erogativa sincrona	Corso 2: Didattica erogativa sincrona	
18.00-19.00				Corso 1: Didattica erogativa sincrona		

La Tabella 3 mostra l'orario settimanale relativo alla parte flessibile della didattica, articolata in una parte di didattica interattiva (DI) sincrona *on demand* (sulla base delle esigenze dello studente) con il tutor disciplinare e in una parte di didattica erogativa (DE) asincrona comprensiva della fruizione di materiali audiovisivi realizzati.



Tabella 3. Orario settimanale didattica flessibile.

	Obbligatorio, fruibile <i>on demand</i>	Obbligatorio, da fissare <i>on demand</i>
Corso 1	Didattica erogativa asincrona (1 h con valenza doppia per necessità di riascolto)	Classe interattiva con il TA (2 ore)
Corso 2	Didattica erogativa asincrona (1 h con valenza doppia per necessità di riascolto)	Classe interattiva con il TA (2 ore)
Corso 3	Didattica erogativa asincrona (1 h con valenza doppia per necessità di riascolto)	Classe interattiva con il TA (2 ore)
Corso 4	Didattica erogativa asincrona (1 h con valenza doppia per necessità di riascolto)	Classe interattiva con il TA (2 ore)

Auto-apprendimento

L'insegnamento prevede la consultazione e lo studio di tutti i materiali didattici (articoli, videolezioni, video pillole, interviste etc.) che verranno messi a disposizione da docenti e tutor disciplinari durante il corso. Nel complesso, lo studio individuale dello studente prevede circa 19 ore di autoapprendimento per singolo CFU. Durante il corso è previsto l'utilizzo di esercizi di autovalutazione messi a disposizione degli studenti o di gruppi di studenti, anche attraverso il supporto di strumenti di intelligenza artificiale ad es., Magma Learning (<https://www.magmlearning.com/>) che consentiranno di verificare il proprio grado di apprendimento.

2. L'erogazione del Corso di Studio e l'esperienza dello studente

Orientamento, tutorato e accompagnamento al lavoro (R3.B.1)

Il Corso di Laurea è supportato da tutte quelle attività di orientamento, tutorato e accompagnamento al lavoro già previste negli altri corsi di laurea magistrale della Luiss.

In particolare, il Servizio di Tutorato mette a disposizione un team dedicato agli studenti e ai progetti internazionali, i cui tutor hanno il ruolo di assistere gli studenti in tutte le fasi del loro percorso universitario, dall'ingresso alla laurea.

Un raccordo esplicito tra il CdS e questi servizi di Ateneo è assicurato dal Direttore del CdS o da suoi delegati che parteciperanno attivamente alle attività di orientamento, tutorato e accompagnamento al lavoro, assicurando così che tali iniziative siano in linea con i profili culturali e professionali specifici del CdS.

Con specifico riferimento ai corsi offerti integralmente a distanza, per poter concretizzare gli obiettivi del nuovo modello pedagogico è stata strutturata **uno Student Journey distintivo**, ovvero una rappresentazione del percorso degli studenti in Luiss che sintetizza gli aspetti caratteristici del CdS e gli

elementi peculiari rispetto ai corsi erogati in modalità tradizionale. Si tratta di un modello articolato su 11 step consequenziali, al fine di garantire una progressività nell'approccio e gestione delle attività di orientamento in ingresso, in itinere e di accompagnamento al lavoro.

Per quel che concerne l'orientamento in ingresso sono previste le seguenti fasi:

1. **Know you better.** Si tratta della fase di orientamento durante la quale l'offerta formativa dei Corsi di Studi erogati in modalità integralmente a distanza viene presentata sui canali digitali dell'Università, allo scopo di introdurre gli studenti al nuovo modello. I canali già consolidati sono: il sito web dell'Ateneo, i social, le app e newsletter dedicate. A questi si aggiungono ulteriori mezzi, che sfruttano in particolare le tecnologie digitali, così da garantire un orientamento ancor più efficace, quali: open day virtuali, webinar, meeting You Can Book Me. Gli eventi di orientamento sono funzionali alla condivisione di informazioni circa corsi e servizi offerti dall'Ateneo e a fornire piena comprensione delle modalità di erogazione e della struttura dei corsi digitali. Coinvolgono varie funzioni interne, tra cui gli uffici comunicazione, ammissione, agevolazioni economiche, infrastrutture tecnologiche, dipartimenti e faculty. Il fine di questa fase introduttiva è, dunque, aumentare la consapevolezza e l'engagement degli studenti interessati all'ammissione e condividere con loro le success stories dei Laureati Luiss e le informazioni quanto più dettagliate del corso di laurea digitale in Marketing.
2. **Prepare & Engage me.** In questa fase, ancora di orientamento, gli studenti vengono supportati nella preparazione al test di ammissione e nella scelta del percorso di studi più adatto alle proprie esigenze di apprendimento. Questo tipo di assistenza interattiva sarà fruibile tramite sezioni dedicate del sito web dell'Ateneo, tramite il supporto dei tutor (online) e ulteriori soluzioni rese disponibili dalle nuove tecnologie.
3. **Help me decide.** In questa fase, agli studenti viene offerto supporto digitale, real-time e interattivo dall'ufficio Orientamento allo scopo di supportarli nell'individuazione del programma più adeguato per i propri obiettivi formativi, secondo le loro preferenze specifiche e il background culturale individuale. Anche in questo caso, le informazioni saranno fruibili tramite sezioni dedicate del sito web dell'Ateneo e tramite l'*Online tutoring desk*.
4. **Make it easy to apply.** Questa fase cruciale prevede la totale digitalizzazione e conseguente ottimizzazione delle procedure di *application*, selezione e iscrizione alla Laurea Magistrale degli ammessi. Gli studenti potranno effettuare tutti gli step necessari tramite una sezione dedicata del sito web dell'Ateneo.

Con riferimento all'orientamento e tutorato in itinere, in cui sono coinvolti gli studenti che hanno superato il processo di selezione, gli step sono:

5. **Help me feel welcome.** In questa fase, in particolare, si approntano tutti gli strumenti necessari a fare sentire i nuovi ammessi i benvenuti nell'ambiente Luiss, affiancando loro dei Tutor di Ateneo che diventino dei mentori e una figura di supporto nell'intero percorso universitario. I Tutor di Ateneo hanno l'obiettivo di affiancare lo studente nell'organizzare gli studi, nella gestione dei rapporti con le cattedre e/o i servizi di Ateneo, nonché nell'ottimizzazione delle sue potenzialità e competenze. Scopo di questa fase sarà consentire allo studente di entrare in contatto con i propri



colleghi e con il mondo universitario. Il processo sarà supportato dall'*Online Tutoring Desk*, e sarà possibile tramite la creazione di un Account studenti.

Inoltre, nelle prime due settimane le matricole avranno l'opportunità di seguire delle attività destinate al rafforzamento delle skill personali ed interpersonali.

Queste attività di induction sono dirette a far conoscere il mondo Luiss ai nuovi studenti, sia con riferimento ai suoi docenti che ai suoi servizi più importanti.

Ancora, le attività sono dirette a far imparare gli studenti dalla "pratica", esponendoli a practitioner di alto valore che insieme a loro cercheranno di riflettere su temi centrali per lo sviluppo personale e professionale.

L'idea degli incontri e dei laboratori collegati è proprio quella di mettere in relazione vita personale e vita professionale ed imparare dall'esperienza di personalità di spicco in vari settori. Dato il format delle due settimane, gli studenti inizieranno a conoscersi ed inizieranno a sviluppare skill legate al team work e al project management; dovranno sviluppare abilità legate all'organizzazione e alla comunicazione di idee generate in team; infine, gli studenti saranno chiamati a sviluppare skill di comunicazione e legate al mondo del digitale.

Le competenze saranno acquisite tramite lezioni e progetti da svolgere in team in entrambe le settimane e verificate tramite presentazioni e lavori individuali.

6. **Help me to study.** Agli studenti saranno forniti i materiali didattici dei vari insegnamenti compresi nel piano di studi, le credenziali per poter accedere alla biblioteca digitale dell'Ateneo, la programmazione delle lezioni sincrone e asincrone, le modalità di esame e di registrazione agli stessi. Gli strumenti principali sono: la piattaforma LMS, le bacheche digitali, il Web Self Service.
7. **I learn.** Fase che concretizza tutti gli elementi distintivi del modello pedagogico "digital". Si sviluppa lungo una serie di capisaldi e attraverso degli strumenti che consentono agli studenti di apprendere in modo efficace e di interagire con la Faculty.

Le sottofasi sono:

- ***I discuss/present/share views with professors.***
 - *Live Conference tools.*
 - Chat, forum.
 - Possibilità per gli studenti di caricare i propri file e materiali.
 - Sessioni live con strumenti di interazione (chat, strumenti come Mentimeter): sondaggi, sessioni di domande e risposte.
- ***I collaborate with other students.***
 - Forum, strumenti di collaborazione in team online.
 - Approfondimenti degli studenti: creazione di wiki/articoli/report/video.
 - Esercitazioni di gruppo (*peer to peer/fishbowl, quest/gamification*), project work, *problem solving*, didattica per scenari/simulazioni.
 - Partecipazione attiva alle discussioni sui materiali *peer-to-peer*, sui forum, moderata dal tutor didattico.
 - Interventi del tutor sui forum con partecipazione attiva degli studenti: avvio di discussioni sui forum, *pre-test* per verificare le conoscenze, presentazioni degli studenti, condivisione di articoli per stimolare la discussione sui principali argomenti del corso, sondaggi.

- ***I do self-study.***
 - Accesso ai materiali didattici.
 - *Learning by doing*, esercizi individuali, project work, *problem solving*, didattica per scenari/simulazioni.
 - Approfondimenti degli studenti: creazione di wiki/articoli/report/video.
 - Test/verifica di autovalutazione svolto online con domande strutturate e successiva correzione con il docente.
 - Test di autovalutazione associato a ogni contenuto e con punteggio (corso interattivo e-learning).
 - Video, webinar, infografiche, mappe interattive, podcast.
 - Testimonianze aziendali.
 - ***I join online sessions.***
 - *Flipped-classroom*, casi di studio, interviste guidate dagli studenti (domande e risposte) con professionisti aziendali, sessioni live con tutor (dimostrazioni o spiegazioni aggiuntive).
 - Testimonianze aziendali.
 - ***I ask questions and compare notes outside of class time with professors and fellow students.***
 - Test, questionari, scenari interattivi, strumenti di collaborazione in team.
 - *Tutoring* e *mentoring*.
8. **Track my progress.** Si garantiscono feedback tempestivi e un servizio di *tutoring* digitale per consentire agli studenti di quantificare le proprie prestazioni e sviluppare il loro pieno potenziale. Gli studenti saranno dunque supportati in modo continuo dall'Online Tutoring Desk, avranno la possibilità di autovalutarsi tramite la compilazione di test di *self-assessment* online e di chiarire i propri dubbi tramite dei ricevimenti online con la Faculty.
 9. **Take care of me.** Scopo di questa fase è garantire un adeguato e rapido supporto agli studenti attraverso un servizio di *digital caring* personalizzato 1:1 in grado di rispondere a domande e prenotare colloqui con Docenti e *Practitioner*. Oltre agli strumenti già menzionati nella (8), diventa fruibile agli studenti il Career service (insieme alla relativa piattaforma Jobteaser) per garantire loro un totale supporto nella selezione di tirocini curriculari.
 10. **I graduate.** Questa fase, anch'essa cruciale, prevede la totale digitalizzazione e conseguente ottimizzazione delle procedure amministrative per la laurea, il rilascio del certificato di laurea in digitale e la messa in contatto con aziende per la costruzione di business case da analizzare in sede di stesura della tesi.

Infine, il Corso di laurea prevede attività a supporto degli studenti avente come scopo l'accompagnamento al lavoro, che riguarda l'ultimo step, ossia:

11. **Look to my future.** Da ultimo, con il supporto del Career Service, i Laureati potranno orientarsi nel mondo del lavoro e dell'istruzione, e saranno aiutati a scegliere tra diversi impieghi e/o corsi post-lauream (Master di II livello, Ph.D.). Potranno inoltre avvalersi dell'Ufficio Alumni e di newsletter dedicate.



Gli studenti potranno usufruire del supporto delle figure professionali coinvolte a livello di Ateneo nelle attività di orientamento, tutorato e accompagnamento al lavoro:

- **Tutor di Ateneo.**

Il Tutor di Ateneo è il principale punto di riferimento per lo studente sin dall'inizio dell'avvio del percorso accademico, poiché ha il compito di affiancarlo e orientarlo nelle scelte concernenti il proprio piano di studi. Nel far ciò, il Tutor di Ateneo supporta ciascun studente anche nella pianificazione ed organizzazione degli studi, nella gestione dei rapporti con le cattedre, con gli uffici e servizi di Ateneo. Lo scopo è di garantire un elevato grado di regolarità nel percorso formativo e, al contempo, coerenza nelle scelte curriculari ed extra curriculari degli studenti.

Il Tutor di Ateneo si impegna nel:

- Supportare gli studenti nella organizzazione del piano di studi, nella scelta della specializzazione e degli esami opzionali.
- Monitorare costantemente gli studenti, così da evidenziare tempestivamente quegli eventuali discenti che stanno riscontrando ritardi nel sostenimento degli esami o difficoltà di altra natura.
- Svolgere fattivamente le attività della Biografia dello Studente, finalizzata alla costruzione di un percorso accademico dello studente in Luiss coerente con le sue aspettative e potenzialità.
- Effettuare periodici appuntamenti e colloqui con gli studenti di riferimento al fine di verificare l'andamento del percorso formativo e guidare lo studente nell'acquisizione di caratteristiche/competenze accademiche e professionali compatibili con le esigenze del singolo e più adatte alle sue caratteristiche.
- Svolgere ricevimenti studenti attraverso le differenti tecnologie digitali messe a disposizione dall'Ateneo e dalla piattaforma LMS, così da poter garantire un servizio di supporto continuo agli studenti.
- Coadiuvare le varie aree dell'Università nella progettazione e implementazione delle azioni Luiss volte agli studenti.
- Partecipare agli incontri di coordinamento e pianificazione programmate dal Tutor del CdS, in accordo con il Direttore del CdS.

- **Tutor Se.I Tu.!**

Competenze specifiche riguardano il Servizio di inclusione del Tutorato Sei Tu! che ha come obiettivo guidare e accogliere gli studenti nella comunità dell'Ateneo attraverso l'azione di Tutor di Ateneo specializzati, esperti di didattica inclusiva e competenti dei contesti multiculturali di riferimento.

Rientrano nell'ambito delle attività di questa categoria di Tutor di Ateneo:

- Accogliere e valutare le esigenze degli studenti con disabilità e con DSA.
- accogliere e guidare gli studenti internazionali rifugiati o provenienti da aree di conflitto o tensioni.



- fornire informazioni e supporto amministrativo in merito ai servizi offerti dall'Ateneo a favore di queste tipologie di studenti.
- monitorare e supportare gli studenti nello sviluppo di un network inclusivo di relazioni che favoriscano la sua inclusione nella comunità Luiss (docenti, staff e studenti).
- contribuire alla sensibilizzazione su questi temi in ambito universitario.
- supervisionare l'attuazione di quanto pattuito nel modulo di agreement con gli studenti.

- **Tutor Didattico.**

I tutor didattici, invece, offrono una guida per individuare i più efficaci metodi per il superamento delle difficoltà nello studio e per l'approfondimento dei contenuti.

Rientrano tra le attività offerte dei tutor didattici:

- Colloqui One to One, dedicati alla ripetizione e all'approfondimento di specifiche materie e/o argomenti d'esame.
- Exam Workout, esercitazioni pratiche e lezioni di ripasso delle parti più complesse dei programmi d'esami, erogati in gruppo e con cadenza settimanale.
- Exam Radio, il format di podcasting del Servizio di Tutorato. Si tratta di brevi podcast in cui i singoli tutor didattici si confrontano con una Voice su un tema selezionato, in un Q&A vivace e dettagliato e sono pensati per permettere agli studenti di approfondire le proprie conoscenze e tenersi costantemente allenati, anche in vista delle varie prove d'esame.

Inoltre, per i Corsi di studio integralmente a distanza sono previste le seguenti figure professionali di supporto e orientamento:

- **Tutor del CdS (Program manager).**

Il Tutor del CdS svolge un ruolo di raccordo e supporto per tutti gli attori coinvolti nel percorso di studi, costituendo il riferimento delle istanze e necessità del Direttore del CdS, del singolo studente, dei docenti e dei tutor. Opera, pertanto, d'intesa e sotto il coordinamento del Direttore del CdS al fine di programmare, valutare e intervenire sulla struttura e contenuti dell'offerta formativa.

Il Tutor del CdS è responsabile nel:

- Supervisionare e coordinare le attività dei Tutor disciplinari, al fine di garantire un costante monitoraggio del corpo studenti e della qualità delle attività didattiche erogate.
- Assistere e orientare gli studenti nella fase iniziale di ingresso nel mondo universitario e in itinere, grazie alla collaborazione dei Tutor di Ateneo e dei Tutor disciplinari.
- Definire degli incontri regolari con gli studenti per acquisire una visione olistica sull'andamento del livello di apprendimento complessivo, programmando d'intesa con il Direttore del CdS e i docenti degli insegnamenti eventuali azioni correttive.
- Pianificare e gestire l'agenda degli eventi didattici durante l'anno accademico.

- **Tutor disciplinare (Teaching Assistant).**

Il Tutor disciplinare rappresenta una professionalità cruciale lungo tutto il percorso formativo individuale e complessivo degli studenti, soprattutto alla luce della sua funzione di tramite tra il corpo docenti e la collettività degli studenti. Il tutor disciplinare si distingue per l'elevata competenza sotto il profilo scientifico-contenutistico dei settori disciplinari di sua competenza, riuscendo così a coadiuvare da un lato il docente nella realizzazione ed erogazione dei materiali didattici multimediali (sia in modalità sincrona sia asincrona), dall'altro supportare e motivare gli studenti sotto il profilo metodologico e di apprendimento. In tal senso, valuta anche l'adozione di attività specifiche funzionali alle necessità ed esigenze (formative e di partecipazione) dei singoli. L'obiettivo centrale del tutor disciplinare è, pertanto, quello di assistere gli studenti sin dalle fasi iniziali del processo di apprendimento on line, attraverso collegamenti ad hoc alla piattaforma e-learning, indicazioni sull'organizzazione del corso e dei relativi materiali di studio, chiarimenti sui contenuti del corso, informazioni sui criteri valutativi (quantitativi e qualitativi) nonché sulle modalità di esame. Ne consegue che la coordinazione e collaborazione con il docente risulta essenziale per garantire allo studente di raggiungere elevati livelli di conoscenze e competenze.

Nel dettaglio, il tutor disciplinare si occupa di:

- Orientare e assistere lo studente in tutte le fasi ed attività di studio, approfondimento e ricerca della disciplina di sua competenza. Scopo ultimo è il consolidamento e potenziamento delle conoscenze/competenze dei discenti non solo per l'ammissione all'esame, ma soprattutto per garantire che sia acquisito quel bagaglio di know how utile alla sfera professionale-lavorativa di riferimento.
- Motivare gli studenti lungo tutto il percorso didattico, creando un contesto sociale di apprendimento collaborativo tramite la creazione di spazi virtuali di ragionamento e collaborazione tra pari, come ad esempio la definizione di dibattiti su case studies, simulazioni di casi reali e lavori di tipo project-based.
- Stimolare l'interazione didattica, favorendo il ruolo proattivo degli studenti durante le web-conference e negli spazi dedicati - come ad esempio forum, chat e simulazioni - così da favorire il confronto, l'approfondimento e chiarimenti sui temi affrontati durante le lezioni (sincrone e asincrone).
- Far emergere le singolarità e peculiarità dello studente in modo tale da svilupparne oltremodo la creatività e le competenze utili all'ingresso nel mondo del lavoro.
- Monitorare costantemente i risultati del processo di apprendimento individuale e collettivo degli studenti attraverso attività asincrone (quali mail, forum, classi virtuali e messaggistica di piattaforma) e sincrone (ad esempio web-conference, simulazioni programmate e colloqui one-to-one tutor-studente).
- Garantire il monitoraggio continuo delle attività didattiche e tecniche attraverso un sistema di tracciamento automatico, al fine di registrare il livello di quantità e qualità delle interazioni rispetto alle scadenze didattiche e di consegna dei lavori richiesti entro i termini. I dati e, specificatamente, quelli qualitativi sono resi disponibili al docente per attività di valutazione ed altresì allo studente per scopi autovalutativi.

- Raccogliere eventuali richieste ed osservazioni da parte degli studenti su problematiche o implementazioni concernenti, ad esempio, la fruizione dei materiali in piattaforma, la metodologia di studio oppure la corrispondenza tra gli obiettivi del corso e i suoi contenuti. La sintesi di tali istanze è poi sottoposta al docente e al Tutor del CdS.
- Partecipare alle riunioni periodiche tenute dal Tutor del CdS necessarie per le attività di rendicontazione, valutazione, programmazione dei corsi di laurea.

- **Tutor Tecnico**

Il Tutor tecnico è un elemento chiave nel monitorare e fornire supporto a tutti gli utenti (docenti, tutor disciplinari e studenti) nell'utilizzo della piattaforma e-learning, delle attività didattiche e dei servizi amministrativi telematici. Per far ciò collabora e si coordina con il Direttore e il Tutor del CdS, nonché recepisce feedback dai tutor disciplinari. Scopo principale è, dunque, quello di garantire un costante controllo di gestione e qualità dell'infrastruttura hardware e software in cui la piattaforma e-learning è integrata.

Alla luce di quanto su descritto, il Tutor tecnico ha il compito di:

- Orientare lo studente nel processo iniziale di familiarizzazione con l'ambiente tecnologico telematico e i servizi ad esso associati.
- Collaborare con l'ufficio dell'ICT per supportare studenti, docenti e Tutor disciplinari nella risoluzione di problemi di accesso e/o fruizione alla piattaforma e-learning e ai servizi con essa integrati (ad esempio caricamento materiali multimediali, web-conference, attività di didattica erogativa (DE) e interattiva (DI), libretto degli studenti online, gestionale amministrativo o economico).
- Realizzare tutorial e manuale per gli utenti concernenti le funzioni della piattaforma e degli altri sistemi informativi utilizzati dallo studente.

Conoscenze richieste in ingresso e recupero delle carenze (R3.B.2)

Per essere ammesso al Corso di Laurea Magistrale, occorre che lo studente sia in possesso di una laurea o del diploma universitario di tipo *Bachelor*, ovvero di altro titolo di studio conseguito all'estero e riconosciuto idoneo.

Potranno accedere gli studenti laureati in una delle seguenti classi di laurea:

- L-18 (D.M. 270/04) e 17 (D.M. 509/99): Scienze dell'economia e della gestione aziendale.
- L-33 (D.M. 270/04) e 28 (D.M. 509/99): Scienze economiche.

Gli studenti provenienti da classi di laurea diverse da quelle sopraindicate possono partecipare alla prova di ammissione solo se in possesso di almeno 48 crediti formativi universitari complessivi all'interno di almeno due dei seguenti ambiti disciplinari:

- Economico SECS/P/01, SECS-P/02, SECS-P/05, SECS-P/06.
- Giuridico IUS/01 IUS/04, IUS/05, IUS/09.

- Aziendale SECS-P/07, SECS-P/08, SECS-P/09, SECS-P/10, SECS-P/11.
- Ingegneristico ING-IND/35, ING-INF/05 Informatico INF/01.
- Matematico-Statistico SECS-S/01, SECS-S/03, SECS-S/04, SECS-S/06; MAT/06.

Fermo restando quanto sopra, l'iscrizione resta subordinata alla verifica della personale preparazione attraverso il superamento di una prova di ammissione e di un colloquio successivo, oltre al possesso di un livello di inglese non inferiore al B2. Le modalità di verifica sono definite e rese note nel Regolamento didattico del CdS.

Inoltre, il CdS promuove attività di sostegno in ingresso e in itinere, volte a integrare e consolidare le conoscenze richieste in ingresso e a favorire l'integrazione degli studenti.

Organizzazione di percorsi flessibili e metodologie didattiche (R3.B.3)

I docenti sono impegnati a sostenere gli studenti, guidandoli e accompagnandoli nel loro percorso formativo, favorendo l'evoluzione delle loro esperienze, delle loro abilità critiche e della loro crescita nel tempo in vista dell'obiettivo finale: l'inserimento nel mondo del lavoro (*employability*).

Inoltre, il direttore del CdS e il *Program Manager* (Tutor del CdS) sono in contatto continuo con il Servizio di Tutorato che, sulla base di quanto segnalato dal Direttore e sulla base degli esiti di monitoraggi (come, ad esempio, gli studi statistici compiuti dall'Ufficio Studi e Valutazione) agisce, anche coordinandosi con i singoli insegnamenti, attraverso una serie di interventi mirati ad incontrare le specifiche esigenze delle diverse tipologie di studenti.

Studenti con specifiche esigenze, come ad esempio studenti con DSA, studenti con disabilità, studenti atleti e studenti coinvolti in scambi internazionali, vengono supportati in tutto il loro percorso formativo anche con le modalità illustrate nella Sezione 2 del [Manuale Servizi](#).

In particolare, il Servizio di Tutorato attivo presso l'Ateneo prevede diverse attività di supporto modellate sulla base delle esigenze dello studente.

L'Ateneo garantisce agli studenti con DSA e con disabilità un supporto costante nella fase di apprendimento e le misure/strumenti necessari nelle fasi di verifica, in linea con la normativa vigente e in accordo con quanto indicato dal Delegato del Rettore per la Disabilità. Tali studenti potranno accedere al Servizio di Inclusività e Tutorato Luiss (Se.I. Tu.), erogato da professionisti con esperienza nella didattica inclusiva e dopo un colloquio conoscitivo iniziale in cui viene stipulato un modulo di agreement, tutor e studente lavoreranno all'elaborazione di un piano di supporto, che potrà variare sulla base delle necessità incontrate durante il percorso formativo. Inoltre, la Biblioteca Luiss ha attivato un nuovo abbonamento ad una piattaforma multieditore di manuali digitali (Pandoracampus) che offre anche funzionalità specifiche pensate per le esigenze degli studenti non vedenti o ipovedenti e dislessici. Anche per gli studenti atleti sono pensati dei percorsi di supporto ad hoc. La "Luiss Sport Academy" nasce, infatti, con l'obiettivo di consentire allo studente-atleta di conciliare l'attività formativa con quella sportiva di alto livello. Il percorso di Dual Career che l'Università Luiss ha sviluppato dal 1999 prevede, l'assegnazione di borse di studio per meriti sportivi nonché il sostegno dell'atleta attraverso tutor dedicati, che lo aiutino nell'organizzazione dello studio, nella comunicazione con docenti e teaching assistant e nella preparazione degli esami.

Più in generale, tutti gli studenti hanno la possibilità di avvalersi del supporto dei tutor di Ateneo e dei tutor didattici, che si affianca alle attività di tutoraggio specifiche dei corsi di laurea digitali.

Tutte queste attività costituiscono non solo un valido supporto per il recupero delle carenze ma anche un modo per supportare gli studenti particolarmente brillanti nell'approfondimento delle conoscenze relative alle materie verso cui manifestano maggiore interesse e nel perfezionamento delle competenze per cui hanno maggiore predisposizione.

Internazionalizzazione della didattica (R3.B.4)

L'internazionalizzazione dell'Ateneo (Global Engagement) è uno delle quattro priorità su cui è stata indirizzata l'azione dell'Ateneo nel Piano Strategico 2021-2024. In particolare, nel Piano Strategico l'Ateneo ha avviato attraverso una Global Engagement Strategy azioni mirate alla mobilità internazionale. Tali azioni hanno l'obiettivo di ampliare la possibilità per tutti gli studenti di fare un'esperienza internazionale durante il periodo di studio, attraverso partnership strategiche con eminenti istituzioni accademiche di altri paesi.

Attraverso l'Ufficio Gestione Esperienze Internazionali e l'Ufficio Sviluppo Internazionale la Luiss offre numerose opportunità di studio all'estero ai propri studenti. L'Ufficio Gestione Esperienze Internazionali promuove la mobilità internazionale principalmente nell'ambito del programma comunitario Erasmus+ e attraverso accordi bilaterali con Università extra-Europee. L'Ufficio Sviluppo Internazionale ha un ruolo chiave nella strategia di internazionalizzazione dell'Ateneo (Global Engagement Strategy) orientando e monitorando la propria programmazione per concorrere al raggiungimento degli obiettivi delle linee di azione individuate dalla GES. La pianificazione e lo sviluppo delle attività riguardano, ad esempio, il consolidamento del network degli Atenei Partner, la definizione di nuove partnership strategiche e relativi nuovi accordi e programmi di mobilità strutturate, il reclutamento internazionale studentesco attraverso accordi di cooperazione.

Si prevede la possibilità di favorire opportunità di mobilità internazionale per gli studenti del CdS attraverso brevi periodi di soggiorno presso location internazionali al fine di accrescere la contaminazione culturale e le occasioni di socializzazione fra i partecipanti al corso. In particolare, si prevede la possibilità per gli studenti di partecipare a workshop, seminari, convegni organizzati dagli atenei partner della Luiss.

Modalità di verifica dell'apprendimento (R3.B.5)

La Luiss adotta un modello *enquiry-based* che favorisce l'apprendimento continuo dello studente durante lo svolgimento del corso. A tal fine si prevede un processo di valutazione continua (*continuous assessment*) che considera la partecipazione alle attività di didattica interattiva (DI) previste, il grado di coinvolgimento nelle lezioni (sincrone e asincrone), l'evoluzione delle valutazioni formative e l'esito di valutazioni individuali e collettive articolate in momenti specifici durante il corso. La valutazione della partecipazione, del coinvolgimento e dell'esito delle varie prove di esame vedranno il coinvolgimento di tutor disciplinari e docenti del corso. I tutor disciplinari saranno coinvolti principalmente nella valutazione della partecipazione e del coinvolgimento degli studenti durante la didattica interattiva.

Agli studenti è richiesto di i) visionare tutte le videolezioni e il materiale didattico, e ii) partecipare alle attività di didattica erogativa (DE) e didattica interattiva (DI) (sincrone e asincrone) previste dall'insegnamento. All'inizio del corso, i docenti illustrano nel dettaglio i criteri, i pesi e i tempi della valutazione.

La valutazione degli studenti verterà principalmente su casi studio, *research project* interdisciplinari, project work individuali e di gruppo, *assignment* settimanali, quiz, test di autovalutazione. Si prevede di organizzare periodicamente (almeno una volta durante ogni anno accademico) delle *poster session*, durante le quali gli studenti potranno presentare i propri lavori progettuali svolti nel corso dell'anno accademico.

Così come previsto dalla normativa, tutte le prove di esame di profitto e la discussione della prova finale si terranno in presenza davanti alle commissioni di esame costituite secondo quanto esplicitato dal regolamento Didattico di Ateneo ed avranno luogo esclusivamente presso la sede dell'Ateneo.

Le modalità di verifica dell'apprendimento ed eventualmente anche i criteri di valutazione sono inoltre resi pubblici per ogni insegnamento nel relativo syllabus del corso. Ovviamente, tali informazioni verranno comunicate agli studenti all'inizio dei corsi, dando evidenza della coerenza tra obiettivi formativi e modalità di verifica dell'apprendimento. Le prove dovranno accertare se i concetti e le metodologie affrontati durante le lezioni siano stati effettivamente compresi e se lo studente sia in grado di applicarli.

I syllabus degli insegnamenti riportano anche l'articolazione della didattica, evidenziando la distinzione fra le ore di didattica sincrona e asincrona e la parte dedicata alla didattica interattiva, che verrà realizzata secondo i criteri riportati nella tabella allegata (Allegato n. 6).

In coerenza con il Manuale operativo del Direttore del CdS, disponibile a questo [link](#), il Direttore del CdS, dopo aver recepito la Relazione annuale della Commissione Paritetica Docenti-Studenti e dopo aver analizzato le valutazioni delle opinioni studenti sulla didattica, prende atto di eventuali criticità in tal senso e definisce eventuali azioni correttive che vengono comunicate al Direttore di Dipartimento. Tutte queste attività vengono svolte in stretta collaborazione con i *Teaching Area Leader* e il *Program Manager* del CdS.

Interazione Didattica e Valutazione Formativa

In merito alle modalità di interazione didattica e di valutazione formativa, saranno previste sessioni sincrone online e sessioni di *social reading*, con strumenti di interazione bidirezionale tra gli studenti e con i *teaching assistant*. Saranno anche programmate sessioni ad hoc con Tutor disciplinari (*Teaching Assistant*), con modalità standard e predefinite che si svilupperanno lungo cicli settimanali.

In altre parole, lo studente interagirà, su base almeno settimanale, con il docente, con i *teaching assistant* e con i tutor, secondo modalità e strumenti omogenei per tutti i corsi di studio.

All'interno dei vari insegnamenti, sarà prevista una quota consistente di *e-tivity* che comprenderanno l'analisi di casi di studio, l'analisi di video ed altri materiali asincroni di cui i docenti ed i *teaching assistant* monitoreranno l'effettivo utilizzo ed il livello di engagement di ciascuno studente. Sarà inoltre prevista la condivisione da parte di singoli studenti e gruppi di studenti di presentazioni originali, con feedback e valutazione formativa da parte di docenti e *teaching assistant*.

La valutazione degli studenti seguirà una modalità di *continuous assessment*, sulla base della loro partecipazione attiva, con presentazioni di progetti individuali e di team, oltre a prevedere un esame finale di profitto davanti alla commissione.

Gli studenti potranno comunicare con gli uffici dell'Ateneo attraverso sportelli online e di chat e saranno accompagnati da un tutor che li supporterà nel loro percorso.

La piattaforma e-learning sarà integrata con gli altri servizi online di Ateneo, e sarà possibile accedervi con un *single sign-on* utilizzando le credenziali del proprio account di posta elettronica. Lo studente potrà accedere ad una propria *dashboard* attraverso cui collegarsi a tutti i vari servizi online offerti dall'Ateneo, a partire dalla biblioteca fino agli sportelli di consulenza gestiti dal servizio di tutorato e dal Career Service Luiss.

In caso di problematiche tecniche, gli studenti potranno ricorrere al supporto del Tutor tecnico, del personale ICT e ai tutor del Learning Lab, che si occuperanno specificatamente delle problematiche relative all'utilizzo della piattaforma e-learning.

Tutti i corsi sono strutturati al fine di garantire agli studenti un continuo confronto e per mantenere alta la loro motivazione, con numerose attività di gruppo volte a creare un contesto di apprendimento collaborativo. Il ruolo degli studenti all'interno dei corsi sarà sempre attivo, in quanto le modalità di *continuous assessment* impiegate richiederanno una partecipazione costante a tutte le attività. La didattica sarà adattata alle caratteristiche individuali di ogni studente, che sarà seguito costantemente dai tutor. Saranno previsti anche dei sistemi di intelligenza artificiale che consentono un tutoring altamente personalizzato.

Così come previsto dalla normativa, tutte le prove di esame di profitto e la discussione della prova finale si terranno in presenza davanti alle commissioni di esame costituite secondo quanto esplicitato dal regolamento Didattico di Ateneo ed avranno luogo esclusivamente presso la sede dell'Ateneo.

3. Le risorse del CdS

Dotazione e qualificazione del personale docente (R3.C.1)

La valorizzazione del modello educativo proposto si fonda sull'utilizzo di strumenti di apprendimento di didattica erogativa (DE) di tipo sincrono e asincrono, nonché sull'interazione (didattica interattiva - DI) tra gli studenti e le due seguenti principali categorie di attori:

- **Docente dell'insegnamento.** Prepara le lezioni e predispone il materiale didattico e multimediale, favorendo l'apprendimento dello studente attraverso l'utilizzo di strumenti di didattica erogativa asincrona (i.e. videolezioni, insegnamenti in pillole, etc.) e sincrono (sessioni di Q&A, seminari, etc.). Organizza, in collaborazione con il tutor disciplinare, la composizione dei gruppi di studenti e definisce le attività di valutazione formativa, ovvero le e-tivity (come ad esempio forum, chat, web-conference, simulazioni o case studies). Supportato dai tutor disciplinari, valuta gli studenti.
- **Instructional designer:** Si occupa di supportare la progettazione del modello formativo, orientandolo verso l'apprendimento, assorbimento e messa in pratica delle conoscenze attraverso l'uso di modalità didattiche innovative (gamification, simulazioni ecc.). *L'instructional designer*

supporta il docente nella progettazione dei materiali audiovisivi e più in generale relativi alla didattica asincrona, con l'obiettivo di stimolare la partecipazione e l'apprendimento del discente.

- **Tutor:** Svolge un lavoro di supporto per lo studente da un punto di vista accademico, tecnico e amministrativo.

Di seguito sono illustrati i ruoli e le specificità di ciascuna tipologia di tutor.

- **Tutor del CdS (Program manager).**

Il Tutor del CdS svolge un ruolo di raccordo e supporto per tutti gli attori coinvolti nel percorso di studi, costituendo il riferimento delle istanze e necessità del Direttore del CdS, del singolo studente, dei docenti e dei tutor. Opera, pertanto, d'intesa e sotto il coordinamento del Direttore del CdS al fine di programmare, valutare e intervenire sulla struttura e contenuti dell'offerta formativa.

Il Tutor del CdS è responsabile nel:

- Coadiuvare il Direttore del CdS nelle fasi di pianificazione, coordinamento e monitoraggio del corso di studio.
- Pianificare e gestire l'agenda degli eventi didattici durante l'anno accademico.
- Monitorare l'esperienza accademica dello studente (non disciplinare) in tutte le fasi dello Student Journey.
- Supportare il Direttore del CdS nell'individuare metodologie didattico-formative aggiornate e flessibili al fine di agevolare e centrare il processo formativo sulle esigenze del corpo studenti.
- Interagire con il Direttore del Corso di studio e i TAL segnalando eventuali sovrapposizioni o incongruenze nei contenuti dei vari insegnanti del Cds.
- Collaborare con il Direttore del CdS nell'elaborazione delle linee guida relative alle modalità d'interazione didattica, le forme nonché le quote di attività relative alla valutazione formativa, ovvero le e-tivity (come ad esempio problemi, report, simulazioni e case studies).
- Monitorare l'effettiva corrispondenza tra le linee guida e i livelli di coinvolgimento e interazione tra docenti, studenti e Tutor disciplinari. Nel caso si verifichi un disallineamento partecipa alla fase decisionale atta alla soluzione del problema.
- Organizzare, a seconda degli scopi, incontri periodici di pianificazione e coordinamento delle attività didattiche con docenti e tutor disciplinari. Tra gli obiettivi perseguibili durante queste riunioni si annoverano a titolo esemplificativo divulgazione di nuove metodologie per la didattica a distanza, innovazioni nel sistema di piattaforma telematica, ricezione delle opinioni e problematiche riscontrate durante le attività didattiche così da individuare la risoluzione più efficace.
- Supportare gli studenti, docenti e Tutor didattici nella programmazione delle attività didattiche durante il periodo residenziale.



- Supervisionare e coordinare le attività dei Tutor disciplinari, al fine di garantire un costante monitoraggio del livello di apprendimento complessivo e della qualità delle attività didattiche erogate.
- Assistere e orientare gli studenti nella fase iniziale di ingresso nel mondo universitario e in itinere, grazie anche alla collaborazione dei Tutor disciplinari e dei Tutor di Ateneo.
- Definire degli incontri regolari (sessioni di Q&A) con gli studenti per acquisire una visione olistica sull'andamento del livello di apprendimento complessivo, programmando d'intesa con il Direttore del CdS e i docenti degli insegnamenti eventuali azioni correttive.
- Revisionare, di concerto con il Direttore del CdS, l'offerta formativa e la sua organizzazione.

Lo scopo è individuare le sue criticità e gli aspetti sui quali implementare azioni correttive al fine di innalzare la qualità del percorso formativo e dell'esperienza accademica degli studenti.

- **Tutor disciplinare (Teaching Assistant).**

Il Tutor disciplinare rappresenta una professionalità cruciale lungo tutto il percorso formativo individuale e complessivo degli studenti, soprattutto alla luce della sua funzione di tramite tra il corpo docenti e la collettività degli studenti. Il tutor disciplinare si distingue per l'elevata competenza sotto il profilo scientifico-contenutistico dei settori disciplinari di sua competenza, riuscendo così a coadiuvare da un lato il docente nella realizzazione ed erogazione dei materiali didattici multimediali (sia in modalità sincrona sia asincrona), dall'altro supportare e motivare gli studenti sotto il profilo metodologico e di apprendimento. In tal senso, valuta anche l'adozione di attività specifiche funzionali alle necessità ed esigenze (formative e di partecipazione) dei singoli. L'obiettivo centrale del tutor disciplinare è, pertanto, quello di assistere gli studenti sin dalle fasi iniziali del processo di apprendimento on line, attraverso collegamenti ad hoc alla piattaforma e-learning, indicazioni sull'organizzazione del corso e dei relativi materiali di studio, chiarimenti sui contenuti del corso, informazioni sui criteri valutativi (quantitativi e qualitativi) nonché sulle modalità di esame. Ne consegue che la coordinazione e collaborazione con il docente risulta essenziale per garantire allo studente di raggiungere elevati livelli di conoscenze e competenze.

Nel dettaglio, il Tutor disciplinare si occupa di:

- Orientare e assistere lo studente in tutte le fasi ed attività di studio, approfondimento e ricerca della disciplina di sua competenza. Scopo ultimo è il consolidamento e potenziamento delle conoscenze/competenze dei discenti non solo ai fini dell'esame, ma soprattutto per garantire che sia acquisito quel bagaglio di know how utile alla sfera professionale-lavorativa di riferimento.
- Motivare gli studenti lungo tutto il percorso didattico, creando un contesto sociale di apprendimento collaborativo tramite la creazione di spazi virtuali di ragionamento e collaborazione tra pari, come ad esempio la definizione di dibattiti su case studies, simulazioni di casi reali e lavori di tipo project-based.
- Stimolare l'interazione didattica, favorendo il ruolo proattivo degli studenti durante le web-conference e negli spazi dedicati - come ad esempio forum, chat e simulazioni - così

da favorire il confronto, l'approfondimento e chiarimenti sui temi affrontati durante le lezioni (sincrone e asincrone).

- Far emergere le singolarità e peculiarità dello studente in modo tale da svilupparne oltremodo la creatività e le competenze utili all'ingresso nel mondo del lavoro.
- Monitorare costantemente i risultati del processo di apprendimento individuale e collettivo degli studenti attraverso attività asincrone (quali mail, forum, classi virtuali e messaggistica di piattaforma) e sincrone (ad esempio web-conference, simulazioni programmate e colloqui one-to-one tutor-studente).
- Garantire il monitoraggio continuo delle attività didattiche e tecniche attraverso un sistema di tracciamento automatico, al fine di registrare il livello di quantità e qualità delle interazioni rispetto alle scadenze didattiche e di consegna dei lavori richiesti entro i termini. I dati e, specificatamente, quelli qualitativi sono resi disponibili al docente per attività di valutazione ed altresì allo studente per scopi autovalutativi.
- Rispondere alle domande relative ai contenuti anche attraverso video-ricevimenti e classi interattive fornendo supporto nella preparazione, valutazione e feedback degli esami in itinere e dell'esame finale.
- Raccogliere eventuali richieste ed osservazioni da parte degli studenti su problematiche o implementazioni concernenti, ad esempio, la fruizione dei materiali in piattaforma, la metodologia di studio oppure la corrispondenza tra gli obiettivi del corso e i suoi contenuti. La sintesi di tali istanze è poi sottoposta al docente e al Tutor del CdS.
- Partecipare alle riunioni periodiche tenute dal Tutor del CdS necessarie per le attività di rendicontazione, valutazione, programmazione dei corsi di laurea.

Con riferimento al rapporto docente-tutor, quest'ultimo ha il compito di:

- Supportare il docente nella realizzazione, organizzazione e pubblicazione dei materiali didattici multimediali, nonché nella fruizione sia della didattica erogativa (DE) sia della didattica interattiva (DI).
- Sotto la supervisione e in accordo con il docente preparare il vademecum del corso specificando le linee guida per il continuous assessment, l'agenda del corso, la composizione dei gruppi, i criteri della peer-review e le modalità di sviluppo della parte project-based dell'insegnamento.
- Collaborare con il docente nella composizione dei gruppi di studenti e nella definizione delle attività di valutazione formativa, ovvero le e-tivity (come ad esempio forum, chat, web-conference, simulazioni o case studies). Sotto la supervisione e in accordo con il docente, il Tutor disciplinare ha il compito di illustrare le modalità di svolgimento delle e-tivity, come anche di fornire feedback specifici sul lavoro del gruppo e/o del singolo studente.
- Monitorare l'organizzazione di ciascun corso di cui è responsabile rilevando eventuali criticità nella corretta fruizione dei contenuti dell'insegnamento (ad esempio syllabus, visualizzazione videolezioni, accesso alle attività didattiche interattive). Di concerto con il

docente, il Tutor tecnico e il Tutor di CdS si individua e pianifica l'azione correttiva per ottimizzare l'esperienza formativa del discente.

- Supportare il docente nella organizzazione (aspetti logistici, di agenda, etc.) delle testimonianze di manager, professionisti e Alumni Luiss).
- Partecipare con il docente alla verifica delle competenze e conoscenze acquisite dal gruppo degli studenti tramite la somministrazione di prove di profitto (definite in accordo con il titolare di cattedra) atte ad una valutazione in itinere e finale dei discenti, valutandone la partecipazione attiva, le esercitazioni individuali e i lavori di gruppo.

- **Tutor tecnico.**

Il Tutor tecnico è un elemento chiave nel monitorare e fornire supporto a tutti gli utenti (docenti, tutor disciplinari e studenti) nell'utilizzo della piattaforma LMS, delle attività didattiche e dei servizi amministrativi telematici. Per far ciò collabora e si coordina con il Direttore e il Tutor del CdS, nonché recepisce feedback dai tutor disciplinari. Scopo principale è, dunque, quello di garantire un costante controllo di gestione e qualità dell'infrastruttura hardware e software in cui la piattaforma LMS è integrata.

Alla luce di quanto su descritto, il Tutor tecnico ha il compito di:

- assistere e confrontarsi con Direttore del CdS, Tutor del Cds, docenti e Tutor disciplinari con riferimento alle azioni di progettazione, verifica/monitoraggio e formazione degli attori coinvolti;
- interagire con i Direttore del CdS, Tutor del CdS, docenti e Tutor disciplinari per definire standard tecnici relativi alla produzione dei materiali didattici;
- orientare lo studente nel processo iniziale di familiarizzazione con l'ambiente tecnologico telematico e i servizi ad esso associati;
- collaborare con l'ufficio dell'ICT per supportare studenti, docenti e Tutor disciplinari nella risoluzione di problemi di accesso e/o fruizione alla piattaforma e-learning e ai servizi con essa integrati (ad esempio caricamento materiali multimediali, web-conference, attività di didattica erogativa (DE) e interattiva (DI), libretto degli studenti online, gestionale amministrativo o economico);
- collaborare con l'ufficio dell'ICT per rilevare e monitorare la registrazione degli accessi;
- collaborare con l'ufficio dell'ICT per garantire il backup e l'archiviazione dei materiali;
- collaborare con l'ufficio dell'ICT e l'Instructional Designer per assistenza relativa all'uso della piattaforma, accesso ai materiali e a tutte le e-tivity previste nel corso di studi;
- realizzare tutorial e manuale per gli utenti concernenti le funzioni della piattaforma e degli altri sistemi informativi utilizzati dallo studente.

La Tabella 4 descrive nel dettaglio il dimensionamento organico delle diverse categorie di tutor.

Tabella 4. Tipologie di tutor: dimensionamento organico.

Tipo di tutor	Dimensionamento organico
Tutor disciplinare (o Teaching Assistant)	<p>Alla luce delle numerose attività e del livello di responsabilità richiesti, si prevede l'impiego di 1 tutor per un massimo di 50 studenti per insegnamento;</p> <p>Per classi composte da oltre 50 studenti è previsto l'utilizzo di un tutor ulteriore;</p> <p>Per gli insegnamenti in comune è previsto un numero doppio di tutor;</p> <p>Questo permetterà di assicurare il continuous assessment, favorire l'apprendimento collaborativo, la partecipazione continua e attiva dello studente, contribuendo a ridurre significativamente i rischi di drop-out dello studente.</p>
Tutor del corso di Studio (o Program Manager)	1 Tutor per Corso di Studio.
Tutor tecnico	1 Tutor per 200 studenti

Il legame tra le competenze scientifiche dei docenti e la loro pertinenza agli obiettivi didattici e ai programmi degli insegnamenti viene garantita da un'attenta analisi delle attività scientifiche dei docenti da parte del Direttore del CdS e dei Teaching Area Leader, che viene di norma assicurata dalla loro appartenenza al settore scientifico-disciplinare di riferimento dell'insegnamento, e da un accurato esame dei loro CV e delle loro pubblicazioni scientifiche. Nel ricorso all'attribuzione di contratti di insegnamento, si farà riferimento al Regolamento per il conferimento di insegnamenti a contratto della Luiss, emanato in attuazione dell'art. 23 della Legge n. 240 del 30 dicembre 2010.

(https://www.luiss.it/sites/www.luiss.it/files/decreto_di_emanazione_regolamento_art_23_2019.pdf).

La selezione dei tutor (tutte le tipologie) avviene tramite pubblicazione di apposito bando, in genere nel mese di maggio. I tutor di riferimento devono possedere un titolo di studio universitario (che sia funzionale al perseguimento degli obiettivi specifici del ruolo preposto. I Tutor Disciplinari e i Tutor dei corsi di studio devono possedere come titolo di studio necessariamente un Master di II livello o l'iscrizione ad un Ciclo di Dottorato, coerente con gli SSD delle attività formative di base o caratterizzanti del corso. I Tutor Disciplinari preferibilmente dovrebbero aver avuto, inoltre, precedenti esperienze come assistenti alla didattica e/o alla ricerca in ambito universitario. Per ciascun Tutor, quale che sia la tipologia, si riporterà nella scheda SUA-CdS il curriculum vitae e gli eventuali titoli scientifici. È prevista una periodica attività di formazione/aggiornamento di docenti e tutor per lo svolgimento della didattica online e per il supporto all'erogazione di materiali didattici multimediali.

Sono previsti molteplici incontri tra docenti e tutor durante l'anno accademico. Per quanto riguarda la progettazione e la gestione del CdS, docenti e tutor disciplinari si incontrano più volte l'anno al fine di condividere informazioni quali-quantitative relative alla classe di studenti e le conseguenti azioni didattiche da intraprendere per raggiungere gli obiettivi di apprendimento prefissati. I docenti incontrano i tutor di corso di studi più volte l'anno per il monitoraggio delle attività con particolare riferimento alla:



1. Soddisfazione degli studenti.
2. Livelli di engagement degli studenti.
3. Eventuali problemi di *drop-out* e relative azioni di miglioramento.

I docenti incontrano il Tutor tecnico durante l'anno accademico, in occasione degli incontri organizzati rispettivamente con i Tutor disciplinari ed i Tutor di corso di studio.

La Tabella 5 indica il numero di risorse previste nel CdS.

Tabella 5. Risorse previste (docenti e tutor).

Figura	Dimensionamento organico
Docente	<p>5 docenti di cui almeno 2 Professori Ordinari o Associati, due ricercatori a tempo determinato, 1 docente a contratto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Simona Romani, professore ordinario, Key Topics in Today's Marketing, SECS-P/08 (1 anno). • Paolo Peverini, professore associato, Integrated Marketing Communication, M-FIL/05 (1 anno). • Giovanna Devetag, professore associato, Sustainability for Marketing, SECS-P/08 (2 anno). • Andrea Miglionico, ric. a tempo det. lett a), Marketing Law & Privacy, IUS/05 (1 anno). • Stefania Farace, docente a contratto ex art. 23, Omnichannel Approach to Retailing, SECS-P/08 (2 anno).
Tutor disciplinare	<p>Alla luce delle numerose attività e del livello di responsabilità richiesti, si prevede l'impiego di 1 tutor per un massimo di 50 studenti per insegnamento. Per classi composte da oltre 50 studenti è previsto l'utilizzo di un tutor ulteriore.</p> <p>Tutor di riferimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elisa Del Sordo, tutor disciplinare, SECS-P/08. • Giovanni Luca Cascio Rizzo, tutor disciplinare, SECS-P/08. <p>Per gli insegnamenti in comune con altri CdS telematici è previsto un numero doppio di tutor. Questo permetterà di assicurare il continuous assessment, favorire l'apprendimento collaborativo, la partecipazione continua e attiva dello studente, contribuendo a ridurre significativamente i rischi di <i>drop-out</i> dello studente.</p>
Tutor del CdS (Program Manager)	<p>1 Tutor</p> <p>Tutor di riferimento: Ludovica Serafini, tutor del CdS, SECS-P/08.</p>
Tutor tecnico	<p>1 Tutor per 200 studenti Tiziana Scalabrin, tutor tecnico.</p>

Tutti i CV sono disponibili nell'Allegato n. 7.

Andrea Miglionico è ricercatore a tempo det. lett. a) presso la Luiss, dove insegna International Trade Law. Inoltre, è Associate lecturer in banking and finance law presso il Centre for Commercial Law Studies (CCLS), Queen Mary, University of London e Lecturer presso la School of Law della University of Reading. Fa parte di diversi board e panel internazionali (Higher Education Academy, European

Corporate Governance Institute, Society of Legal Scholars, European Law Institute, Editorial Advisory Board of the 'Law and Economics Yearly Review'). Si è ritenuto che non solo la sua attività di ricerca ma anche la sua ampia esperienza internazionale possano essere funzionali a garantire gli elevati standard di qualità e di internazionalizzazione a cui il CdS aspira.

Stefania Farace è una Lecturer presso la Luiss, dove è titolare di diversi corsi, e presso la Luiss Business School, dove insegna E-commerce and Omnichannel Retail nell'ambito del Master in Marketing Management. Ha conseguito un PhD in Marketing presso la School of Business and Economics della Maastricht University e un Research Master in Marketing all'University of Groningen e ha ricoperto l'incarico di Assistant Professor presso la Eastern Connecticut State University. Si è ritenuto che il suo profilo, date la solida formazione accademica post-laurea e la consolidata esperienza lavorativa, entrambe spiccatamente internazionali, possa dare un valido contributo all'offerta formativa di questo Corso di Studi, che vede nell'internazionalizzazione uno degli obiettivi principali.

Inoltre, al di là dei docenti utilizzati per la copertura dei requisiti minimi di docenza, al fine di rafforzare il carattere internazionale del CdS, è previsto l'utilizzo di docenti internazionali già presenti nella faculty. Già da qualche anno, infatti, l'Ateneo ha avviato un processo di recruiting verso l'estero volto ad assicurare, sia per la didattica che per la ricerca (nonché per garantire le necessarie sinergie tra didattica e ricerca), il contributo di docenti di elevato profilo internazionale.

L'Ateneo ha recentemente promosso una serie di iniziative strutturate volte alla formazione e all'aggiornamento del personale docente (*teaching for learning*). In particolare, tali iniziative hanno inteso favorire l'apprendimento di modalità didattiche innovative supportate dalle tecnologie digitali.

Learning Management System, Qualificazione del personale e Dotazione del materiale didattico

Il nuovo modello pedagogico *digital* e *tech-based* della Luiss utilizza piattaforme che rispecchiano le esigenze di flessibilità e personalizzazione del percorso formativo, e che riescono a superare l'isolamento del singolo in favore di una partecipazione quanto più possibile attiva. Gli ambienti di apprendimento costituiscono uno strumento aperto e flessibile, caratterizzato dalla complementarità della didattica erogativa ed interattiva, e consentono:

- La creazione di rapporti di comunicazione solidi tra studenti, docenti, *Practitioner* e tutor, con la garanzia del passaggio da una comunicazione unidirezionale ad una multidirezionale, *real-time*.
- La realizzazione di contenuti dinamici, che possono essere arricchiti da ulteriori fonti quali banche dati prestigiose, biblioteche di atenei partner, etc..
- L'omnicanalità e la fruizione di contenuti multimediali.
- Una più efficace organizzazione delle informazioni a libera fruizione degli studenti, che consentirà loro di gestire nel modo più flessibile possibile il loro processo di apprendimento.
- La personalizzazione dell'esperienza formativa.
- Lo sviluppo di apprendimento di tipo collaborativo tra gli studenti.

- La possibilità di rendere le conoscenze acquisite un bagaglio culturale spendibile nel mondo del lavoro.

Le attività didattiche verranno svolte in ambienti virtuali, progettati e realizzati (ad esempio: aule virtuali) attraverso infrastrutture tecnologiche dedicate (per le caratteristiche funzionali del LMS si veda anche Allegato n. 8).

Componente tecnologica del LMS

Sul versante tecnico, al fine di realizzare gli obiettivi previsti, per la gestione dei materiali didattici dei corsi e per le modalità di interazione tra le cattedre e gli studenti, si utilizzerà un LMS (Learning Management System), accessibile via web e ottimizzato anche per l'utilizzo su dispositivi mobili.

1. Attori coinvolti

- **Studenti:** gli studenti possono accedere alla piattaforma e fruire del materiale posto a loro disposizione, nonché degli strumenti di comunicazione ed autovalutazione abilitati dalla cattedra sulla pagina del corso.
- **Docenti:** sono gli amministratori delle pagine relative ai singoli insegnamenti. Si occupano di caricare i materiali di studio, video e registrazioni audio, e-tivity, nonché scegliere l'uso di strumenti di comunicazione ed interazione da poter inserire nelle pagine, come forum, chat, ecc. Monitorano, infine, l'andamento complessivo ed individuale degli studenti iscritti.
- **Tutor Disciplinari (Teaching Assistant):** specificamente delegati dai docenti, possono operare come amministratori all'interno delle pagine degli insegnamenti, comunicare, fornire feedback formativi e supportare gli studenti.
- **Learning Lab:** team di tutor di supporto e consulenza ai docenti, per configurare al meglio le pagine del LMS ed inserire le attività interattive necessarie secondo la struttura del corso. Il team, di cui fa parte anche il Tutor Tecnico, è a disposizione anche degli studenti in caso di problematiche specifiche sulla piattaforma (es. impossibilità di visionare un determinato contenuto per problematiche di autorizzazione).
- **Supporto IT:** personale pronto a supportare studenti e docenti in caso di problematiche di natura strettamente tecnica (problemi software, difficoltà di connessione, reset della password ecc).

2. Modalità di utilizzo della piattaforma

Gli studenti effettuano un login sulla piattaforma LMS con le proprie credenziali di ateneo ed accedono alle pagine relative agli insegnamenti cui sono iscritti, una per ciascun corso. All'interno di queste pagine, gestite direttamente dalle cattedre, i docenti e i tutor disciplinari possono comunicare con gli studenti pubblicando file di qualunque formato, testi, video e registrazioni audio. I contenuti possono anche essere caricati in anticipo e resi disponibili in un determinato momento oppure al verificarsi di una condizione, come il superamento di un test.

Sono a disposizione delle cattedre anche strumenti di comunicazione bidirezionale, come i forum e le chat, ed è anche possibile sottoporre *form* agli studenti attraverso cui il docente può effettuare un

sondaggio o verificare la comprensione di un determinato argomento. I suddetti sondaggi possono essere effettuati anche in modalità anonima: la piattaforma, in questo caso, registrerà le risposte ma non sarà possibile risalire a chi le ha inviate.

La piattaforma è in grado di ospitare anche contenuti SCORM (*Shareable Content Object Reference Model*) interattivi, che consentono il tracciamento delle attività compiute all'interno dei moduli.

3. Valutazione degli studenti

Per valutare gli studenti, la cattedra può richiedere loro di consegnare un elaborato attraverso la piattaforma, che si occuperà di archiviare le consegne e renderle disponibile al docente ed ai tutor disciplinari. Se necessario, possono essere stabilite delle tempistiche: in tal caso, la piattaforma accetterà consegne esclusivamente nel periodo impostato. Il docente potrà consultare le consegne ricevute direttamente dalla piattaforma LMS e potrà scaricarle, anche in blocco. La valutazione degli elaborati può essere eseguita sulla piattaforma ed in questo modo ogni studente avrà modo di visionare esclusivamente la propria valutazione, ricevendo anche una notifica via mail.

I docenti possono inoltre impostare dei quiz, con domande a risposta aperta o a risposta chiusa. Le domande possono essere scelte anche in modo casuale da un database predisposto dalla cattedra, diviso in categorie, in modo da poter richiedere l'estrazione di un determinato numero di domande per ogni capitolo o per ogni grado di difficoltà. Sarà anche possibile inserire delle immagini o delle formule matematiche all'interno dei quesiti e delle risposte.

La piattaforma consente di impostare delle condizioni specifiche per singoli utenti o per gruppi di utenti. Ad esempio, qualora fosse necessario applicare misure compensative per studenti affetti da disturbi dell'apprendimento, si potrà concedere più tempo nell'esecuzione di un test. Il fatto che uno o più studenti possano usufruire di condizioni personalizzate non sarà visibile agli altri studenti, così da mantenere la dovuta privacy a beneficio degli interessati.

4. Suddivisione in gruppi

La piattaforma consente di suddividere gli studenti in gruppi. È possibile vincolare la disponibilità di materiali o risorse all'appartenenza ad un dato gruppo, così come comunicare separatamente con i membri di un singolo gruppo.

Attraverso la suddivisione in gruppi, sarà possibile gestire agevolmente le consegne e le valutazioni di project work collaborativi assegnati a distinti gruppi di studenti.

5. Strumenti di collaborazione online

Gli studenti potranno inoltre utilizzare le funzionalità offerte da WebEx, al fine di creare delle sale personali o dei gruppi di lavoro attraverso cui confrontarsi e scambiare materiali.

WebEx consente la creazione di gruppi chiusi di utenti, i cui membri possono scambiare liberamente messaggi e file. Inoltre, possono convocare riunioni online ed interagire con video e audio in modo sincrono.

Lo studente potrà effettuare il login su WebEx con le proprie credenziali di ateneo ed accedere al proprio ambiente personale. WebEx può essere utilizzato anche su dispositivi mobili previa installazione di un app.



Gli studenti, infine, potranno accedere alle funzionalità offerte dalla suite Microsoft 365, condividendo file su *cloud* e operando anche in simultanea nella redazione di documenti di testo, spreadsheet e presentazioni.

Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla didattica (R3.C.2)

La Luiss mette a disposizione efficaci supporti alle attività di ogni CdS, potendosi avvalere sia di risorse ed uffici con competenze trasversali all'Ateneo sia di risorse di dipartimento espressamente dedicate ai singoli corsi di studio.

Il CdS usufruisce anche della Biblioteca Luiss, che fornisce servizi di: accesso, consultazione e prestito (biblioteca@luiss.it); informazione bibliografica e banche dati (reference@luiss.it); document delivery (dd@luiss.it); prestito interbibliotecario (ill@luiss.it). Ulteriori dettagli sui servizi offerti dalla biblioteca sono disponibili al link <https://biblioteca.luiss.it/>.

Il personale amministrativo, con particolare riferimento alla Segreteria di Dipartimento, ha avuto modo di usufruire della formazione sulle metodologie didattiche innovative e può riferirsi al "Team e-Learning". Inoltre, proprio in considerazione della ormai necessaria connessione tra didattica e strumenti innovativi, il personale amministrativo ha lavorato sempre in team con i servizi IT e con il personale dedicato alla piattaforma e-learning, istituendo veri e propri tavoli di lavoro su temi di interesse comune.

Infine, l'Ateneo ha istituito un nuovo ufficio per l'Innovazione didattica che, recependo gli impulsi del Delegato del Rettore per l'Innovazione e la Sostenibilità, ed attraverso l'azione coordinata dei Program Manager (Tutor) dei corsi di studio, ha il compito di far recepire ai singoli uffici, ciascuno per la parte di propria competenza, le decisioni strategiche prese e che hanno impatto su:

1. Revisione e la rivisitazione dei syllabi.
2. Sviluppo di attività formative interdisciplinari con un focus specifico sul digitale e con contenuti pratico-applicativi.
3. Dialogo e confronto con studenti e docenti sulle proposte di innovazione didattica.
4. Organizzazione di incontri e il coordinamento con i Teaching Area Leader.
5. Ricerca ed analisi di materiali e ausili didattici, laboratori, aule, attrezzature volti al raggiungimento degli obiettivi di apprendimento al livello desiderato.
6. Supporto ai Direttori dei CdS per la progettazione dell'offerta formativa in coerenza con gli obiettivi strategici ed innovativi dell'Ateneo.

4. Il monitoraggio e la revisione del CdS

Contributo dei docenti e degli studenti (R3.D.1)

In accordo al Sistema di Assicurazione di Qualità della Didattica dell'Ateneo tutte le attività di monitoraggio del CdS, di eventuale revisione dei percorsi formativi, di coordinamento didattico tra gli insegnamenti, di razionalizzazione degli orari, di distribuzione temporale degli esami e delle attività di supporto sono svolte secondo i processi descritti nel [Manuale della Qualità dell'Ateneo](#), disponibile nella sezione [Quality Assurance – Politiche di Qualità](#) e alle Linee Guida, in particolare per la [Compilazione](#)

della Scheda di Monitoraggio Annuale e del Rapporto di Riesame Ciclico, e per la gestione delle opinioni degli studenti, disponibili nella sezione Linee Guida.

Rimandando a tutti questi documenti per una descrizione dettagliata degli attori, delle attività e del contributo specifico dei docenti e degli studenti, si sottolinea il ruolo chiave della Commissione paritetica docenti-studenti e del Gruppo di Riesame del CdS, che saranno coinvolti attivamente, anche attraverso il monitoraggio continuo del feedback degli studenti, per fornire un continuo stimolo al miglioramento dei processi didattici. In particolare, la Commissione paritetica docenti-studenti è una commissione costituita a livello di Dipartimento, composta in egual numero da docenti e studenti, ed è incaricata di monitorare l'offerta formativa e la qualità della didattica, anche individuando indicatori per la valutazione dei risultati; si riunisce ciclicamente, formulando proposte di miglioramento che confluiscono in una Relazione Annuale che viene trasmessa per le opportune valutazioni al CdS e al Nucleo di valutazione. Il Gruppo di Riesame del CdS è costituito dal Direttore di Dipartimento, Direttore del CdS, un docente del CdS, il *Program Manager* del CdS e un rappresentante degli studenti. Si riunisce periodicamente e redige un Rapporto contenente l'autovalutazione approfondita dell'andamento del CdS, con l'indicazione puntuale dei problemi e delle proposte di soluzione da realizzare nel ciclo successivo. Il Rapporto di Riesame ha anche lo scopo di valutare l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia del CdS, al fine di mettere in atto tutti gli opportuni interventi di correzione e miglioramento.

Coinvolgimento degli interlocutori esterni (R3.D.2)

Gli interlocutori esterni che vengono consultati periodicamente sono: il Corporate Panel (CoP) e il Comitato di Indirizzo (CoDI). Il CoP di riferimento per il CdS è il CoP Marketing, mentre il Comitato di Indirizzo non è ancora stato nominato.

Per la progettazione del CdS si è dunque fatto riferimento alla consultazione del Comitato di Indirizzo del corso residenziale in Marketing.

Il CoP si riunisce almeno una volta l'anno, viene convocato dai Vertici di Ateneo (Rettore e Direttore Generale), è trasversale a più Corsi di Studio (appartenenti a livelli diversi) e prevede la partecipazione del Direttore del CdS.

Il Comitato di Indirizzo sarà rappresentativo delle principali parti interessate, in modo da essere coerente con i profili professionali in uscita. Verrà convocato dal Direttore del CdS almeno due volte l'anno, anche in modalità telematica. Di regola, sarà pianificata una riunione del Comitato di Indirizzo prima dell'avvio del processo di predisposizione della Scheda SUA-CdS, così da avere la possibilità di definire in tempo utile eventuali modifiche da apportare alla progettazione del CdS. Un'altra riunione verrà svolta prima delle attività di Riesame Ciclico, allo scopo di garantire il collegamento con le attività di riesame.

In sintesi, le interazioni in itinere con le parti interessate verranno realizzate con la seguente modalità:

- Analisi documentale.
- Riunioni annuali del CoP.
- Riunioni con cadenza regolare del Comitato di Indirizzo (almeno due volte l'anno).

In coerenza con le Linee Guida per la Consultazione delle Parti Interessate, nella sezione Linee Guida (<https://www.luiss.it/ateneo/quality-assurance/normativa/linee-guida>), saranno resi disponibili al

Comitato di Indirizzo prima di ogni incontro:

- Il progetto formativo del Corso di Studio, in sintesi, in cui emergono gli obiettivi formativi specifici del corso, i risultati di apprendimento attesi, e le figure professionali con i relativi sbocchi occupazionali (quadri A.2a - A.2b – A.4a – A.4b della SUA-CdS).
- La bozza del piano di studi.
- Dati e informazioni sull'occupabilità dei laureati.

L'Ufficio Studi e Valutazione, in collaborazione con la Direzione Academic Services & Global Learning, renderà disponibile on line il materiale informativo ai soggetti e alle istituzioni coinvolti nella consultazione prima che vengano effettuati gli incontri.

La consultazione verrà strutturata in modo tale da consentire l'apporto critico di tutti i partecipanti, e di ogni riunione verrà redatto apposito verbale. Successivamente, il verbale e i documenti prodotti saranno esaminati dal Dipartimento, nella riunione in cui il CdS deciderà quali suggerimenti recepire e quali azioni intraprendere sulla base dei suggerimenti ricevuti. Nel formulare e approvare gli interventi di aggiornamento e revisione, il CdS prenderà in considerazione i suggerimenti provenienti dalle parti interessate consultate, le indicazioni derivanti dall'analisi di pubblicazioni e studi di settore, e le indicazioni provenienti dai risultati delle opinioni degli enti/imprese che ospitano studenti per stage o tirocini e riferibili al CdS. Le parti consultate saranno informate sui suggerimenti ricevuti e recepiti dal CdS.

I soggetti responsabili della qualità del Dipartimento (Direttore del Dipartimento), e dell'Ateneo (Direttore Academic Services & Global Learning e Team Qualità) saranno successivamente informati sui suggerimenti effettivamente recepiti e poi messi in atto dal CdS in conseguenza delle consultazioni e delle altre analisi condotte sulle diverse fonti di informazione.

Interventi di revisione dei percorsi formativi (R3.D.3)

Sulla base dei risultati di monitoraggio e delle revisioni periodiche, il CdS attua tutti gli interventi di correzione, di miglioramento e di innovazione che si rendono necessari. In particolare, il CdS pone particolare attenzione non solo al necessario aggiornamento disciplinare, ma anche al ricorso alle tecnologie digitali e all'elaborazione di metodologie e di strumenti didattici maggiormente funzionali agli obiettivi formativi e alla loro eventuale diversificazione in funzione delle esigenze degli insegnamenti.