

Libera Università Internazionale
degli Studi Sociali Guido Carli

LUISS



**Documento di Progettazione del CdS Strategic Management
(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 Strategic Management. Il corso di laurea proposto, appartenente alla classe LM-77, verrà erogato in lingua inglese e integralmente a distanza.

Il progetto didattico proposto è fondato su un'attenta analisi di benchmark condotta a livello nazionale ed internazionale, sulla consultazione di una serie di fonti documentali disponibili e su varie consultazioni condotte 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 n.1. Nel complesso, l'analisi condotta suggerisce che il CdS in Strategic Management risponde alle emergenti esigenze del mercato del lavoro nell'area del business management, intercetta la svolta digitale che ha investito il mondo della formazione e rappresenta un'innovazione rilevante nel panorama nazionale e internazionale.

Attualmente in Ateneo è già attivo un CdS in Strategic Management, 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 una replica del corrispondente corso convenzionale. Il nuovo CdS, pur condividendo con quest'ultimo i principali elementi strutturali, 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 management strategico.

Il CdS mira ad assicurare agli studenti una robusta formazione interdisciplinare negli ambiti aziendale, economico, giuridico, statistico-matematico e linguistico.

Il metodo *enquiry-based* prevede tre diverse tipologie di insegnamento: **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 dello Strategic Management, in particolare le metodologie qualitative e quantitative, lo studio delle dinamiche di settore e dei trend emergenti, e l'analisi del comportamento degli attori coinvolti nelle decisioni strategiche. Questi insegnamenti saranno volti a favorire approcci utili I) alla concettualizzazione e formulazione di problemi aziendali complessi, II) al design di ricerche e analisi finalizzate ad approfondire problemi relativi a diversi ambiti di funzionamento delle aziende, III) alla comprensione dei principali elementi che conducono il management verso 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 dello Strategic Management attraverso l'applicazione delle metodologie e degli 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 management strategico. Nel complesso la struttura del CdS in Strategic Management 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 mira a fornire un bagaglio di competenze ideali per quanti saranno chiamati a identificare, analizzare e gestire con successo problemi aziendali complessi all'interno di varie tipologie di organizzazioni (es., pubbliche o private, manifatturiere o di servizio). Il corso di laurea in Strategic Management ha l'obiettivo di fornire ai futuri laureati conoscenze e competenze relative alla analisi e risoluzione di problematiche inerenti alla gestione di aziende o di singole unità di business, la gestione del cambiamento organizzativo, la gestione strategica del capitale umano, la valutazione di nuovi progetti di investimento e di business, l'analisi dei processi decisionali e organizzativi, la comprensione degli strumenti di marketing e dei fenomeni imprenditoriali e legati all'innovazione tecnologica. Maggiori elementi di dettaglio sono contenuti nella Sezione "Obiettivi Formativi Specifici". Nel complesso le competenze fornite saranno indispensabili a quanti intendano realizzare una carriera manageriale nell'ambito di diverse funzioni aziendali (Pianificazione strategica, Organizzazione e gestione delle Risorse Umane, Marketing Strategico, Innovazione e Sviluppo Tecnologico), a coloro che sono interessati a lavorare in società di consulenza nell'ambito del management strategico o in organizzazioni che supportano nuove iniziative imprenditoriali.

La verifica delle conoscenze acquisite avviene mediante *continuous assessment*, che si realizzerà attraverso diverse modalità (ad esempio, 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. I tutor avranno il compito di monitorare costantemente le modalità di fruizione dei contenuti degli insegnamenti, stimolando l'interazione costante con gli studenti. Ciò ridurrà i rischi di *drop out* degli iscritti.

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 sarà 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 comprende studenti che, per molteplici motivi, pur intendendo proseguire la loro formazione in un Ateneo prestigioso, hanno necessità di una programmazione dei corsi che tenga conto delle loro esigenze personali e/o familiari, e che pertanto soddisfi il requisito della flessibilità. Fanno parte della *target audience* studenti di età superiore rispetto a quella media degli immatricolati a corsi di Laurea Magistrale convenzionali. Questa peculiarità in particolare rispecchia la tendenza internazionale secondo la quale, prima di conseguire un Master, gli studenti che hanno già conseguito un Bachelor Degree si affacciano al mondo del lavoro, e che pertanto valutano accuratamente la scelta del CdS 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 CdS 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.

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

- Scienze dell'economia e della gestione aziendale, L-18 (DM 270/04) e 17 (DM 509/99).
- Scienze Economiche, L-33 (DM 270/04) e 28 (DM 509/99).

Gli studenti provenienti da classi di laurea diverse da quelle sopraindicate possono partecipare alla prova di ammissione e/o selezione solo se hanno nel piano di studi almeno 48 crediti formativi universitari complessivi all'interno di almeno due dei seguenti ambiti disciplinari:

- Economico SECS-P/01, SECS-P/02, SECS-P/03, SECS-P/04, SECS-P/05, SECS-P/06, SECS-P/12.



- Giuridico IUS/01, IUS/02, IUS/04, IUS/05, IUS/07, IUS/09, IUS/10.
- Aziendale SECS-P/07, SECS-P/08, SECS-P/09, SECS-P/10, SECS-P/11, SECS-P/13.
- Matematico-Statistico SECS-S/01, SECS-S/03, SECS-S/04, SECS-S/06, MAT/01, MAT/06, MAT/09.
- 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 alla verifica del 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 e sul sito di Ateneo. Allo scopo di assicurare una adeguata flessibilità nell'accesso al CdS è prevista la possibilità di iscrizione con il format del *double intake*.

I laureati in Strategic Management potranno ricoprire molteplici ruoli professionali:

- Business Analyst.
- Manager della gestione e organizzazione delle imprese.
- Strategy Consultant.

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 Strategic Management 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 Strategic Management 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 che caratterizzano la 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 Studio erogati 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 ad 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 telematiche, 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 i 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 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 Strategic Management 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 i contenuti e 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 coinvolgano relatori esterni, in virtù dell'abbattimento dei costi organizzativi, 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 (ad esempio, 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 così l'ampliamento della platea dei destinatari e un coinvolgimento più efficace degli stakeholder.

È inoltre importante considerare che, secondo lo 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 CdS 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 Strategic Management 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 Strategic Management 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 Strategic Management saranno pertanto in grado di:

- esercitare ruoli manageriali all'interno delle imprese e nell'ambito consulenza professionale, utilizzando le metodologie di ricerca qualitative e quantitative per supportare le decisioni strategiche ed operative.
- analizzare problematiche e identificare potenzialità in ambito aziendale utilizzando solidi strumenti acquisiti nel CdS e sulla base della comprensione di dati relativi al contesto del management strategico.
- individuare soluzioni manageriali e organizzative 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 nell'ambito del management strategico, tramite un approccio ai problemi aziendali 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 CdS magistrale in Strategic Management erogato in doppia lingua e in modalità convenzionale.

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

Il nuovo CdS è rivolto a studenti fortemente interessati ai contenuti del corso di laurea in Strategic Management convenzionale e che, per varie ragioni (lavorative, situazioni familiari e condizioni economiche), non hanno la possibilità di seguire i corsi erogati in presenza. Il nuovo CdS in Strategic Management è rivolto a studenti che, fruendo dei contenuti a distanza, intendono conseguire una laurea presso la Luiss e dare avvio ad una carriera lavorativa grazie ad un programma di istruzione robusto e flessibile. Diversamente dal CdS proposto, il CdS in Strategic Management offerto in modalità convenzionale prevede lezioni erogate on-site ed è diretto ad una audience con esigenze differenti non avendo vincoli particolari allo spostamento per motivi di studio.

Rispetto agli altri corsi erogati in Ateneo nell'ambito della classe di laurea LM-77, il CdS 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 Strategic Management, l’Ateneo ha dunque deciso di introdurre già nell’a.a. 2022-2023 un ulteriore Corso di studi magistrale integralmente a distanza in Marketing. Quest’ultimo rappresenta una replica del CdS in Marketing erogato in via convenzionale e, visto il suo focus formativo specifico, si differenzia nettamente dal CdS in Strategic Management 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 affini, della stessa classe di laurea (classe LM-77) o che prevedono profili formativi simili (classe LM-56), nella regione Lazio, in regioni limitrofe e più in generale in Italia, erogati interamente in via telematica (si veda Allegato 1). Si riportano di seguito i CdS affini identificati e gli Atenei presso cui tali CdS sono attivi:

- 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 – LM77).
- Università Telematica “Universitas Mercatorum”, Roma (CdS in Management – LM77).
- Università degli Studi di Torino, Torino (CdS in Amministrazione e Gestione Digitale delle Aziende – LM77).
- Università Telematica “E-Campus Fortunato”, Novedrate (CdS in Scienze dell’Economia, LM-56).
- Università Telematica degli studi “Guglielmo Marconi”, Roma (CdS in Scienze dell’Economia, LM-56).
- Università Telematica “Pegaso”, Napoli (CdS in Scienze Economiche, LM-56).
- UNICUSANO Università telematica degli Studi Niccolò Cusano - Roma (CdS in Scienze Economiche, LM-56).

Nel complesso l’analisi mostra che solamente due dei corsi telematici considerati per la LM-77 sono offerti in lingua inglese (uno solo per la LM-56). Inoltre, tali corsi prevedono l’erogazione degli insegnamenti prevalentemente in modalità asincrona e con una componente interattiva limitata. Alla luce delle differenze di contenuto e di format, il CdS in Strategic Management proposto appare un corso innovativo nel panorama regionale e nazionale sia in termini di contenuti che di format didattico.

Confronto con CdS all'estero: benchmark internazionale

La proposta del presente CdS si basa anche su un'analisi di corsi di laurea offerti a livello internazionale che sono simili per contenuti e format didattico. L'analisi è stata condotta consultando il sito [Onlinestudies](#) (ultimo accesso effettuato nel mese di Giugno 2021) unitamente ai siti web delle prime cinque università inserite nel ranking QS. L'Allegato 1 descrive i CdS individuati.

Nel complesso, la ricerca ha consentito di identificare circa 80 corsi erogati in modalità telematica o blended nell'ambito dell'area di business e management. Di questi, circa un quarto viene offerto in Europa. Dall'analisi emerge che i seguenti corsi di laurea internazionale hanno alcune caratteristiche simili a quelle del CdS in Strategic Management proposto:

- EDHEC Business School - Online Programs, France (MSc In International Business Management).
- Steinbeis University Berlin - Institute of Executive Capabilities, Germany (MSc in Business Management - Business and Organizational Psychology).
- Steinbeis University Berlin - Institute of Executive Capabilities, Germany (MSc in Business Management - HR and Change Management).
- Steinbeis University Berlin - Institute of Executive Capabilities, Germany (MSc in Business Management - Sustainable Management).
- Berlin School of Economics & Law, Germany (MSc in Business Management – Digital Business Management).
- GBSB Global Business School - Online programs, Spain (MSc in International Business Management).
- GBSB Global Business School - Online programs, Spain (MSc in Entrepreneurship).
- Swiss School of Business and Management, Switzerland (MSc in Global Business).
- HEC Paris, France (MSc in Innovation and Entrepreneurship).

L'analisi condotta ha evidenziato come questi corsi di laurea abbiano in comune con il CdS in Strategic Management proposto soltanto alcuni contenuti didattici/insegnamenti. Le modalità di erogazione della didattica appaiono molto diverse in quanto il format didattico adottato è prevalentemente di tipo asincrono e non prevede l'adozione di un modello pedagogico di tipo *enquiry-based* (unica eccezione è il corso offerto dall'HEC di Parigi). Inoltre, si evidenzia l'assenza di CdS telematici che affrontano tematiche di management strategico offerti da università prestigiose e incluse nel ranking QS. Nel complesso, dunque, si sottolinea il carattere innovativo e distintivo del CdS in Strategic Management.

Esiti occupazionali attesi

Il CdS in Strategic Management intende fornire conoscenze e competenze volte a favorire un efficace accesso al mondo del lavoro in contesti complessi, globali ed in continuo cambiamento. I laureati in questo CdS potranno trovare opportunità professionali nelle imprese private, nelle pubbliche amministrazioni, in importanti istituzioni nazionali e internazionali, nelle società di consulenza, 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 analista di mercato, ruoli manageriali all'interno di piccole e medie imprese o di grandi gruppi internazionali, ruoli come consulente d'impresa in diverse aree quali il business modelling & planning, l'organizzazione ed il cambiamento organizzativo, la gestione strategica delle risorse umane.

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 in aree diverse. I laureati saranno dunque pronti a lavorare in ambienti di lavoro a forte vocazione internazionale e caratterizzati da un ampio ricorso a strumenti telematici per la comunicazione ed 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 CdS si propone di formare):

- Analisti di sistema (2.11.4.2).
- Analisti di mercato (2.5.1.5.4).
- Specialisti della gestione e del controllo nelle imprese private (2.5.1.2.0).
- Specialisti in risorse umane (2.5.1.3.1).
- Specialisti nella commercializzazione di beni e servizi (escluso il settore ICT) (2.5.1.5.2).
- Specialisti dell'economia aziendale (2.5.3.1.2).

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 (vedi Allegato n. 2), e mediante consultazioni dirette avvenute attraverso un confronto con rappresentanti di imprese e istituzioni (vedi Allegato n. 3).

Consultazioni indirette

Le consultazioni indirette sono state effettuate mediante studi di settore e fonti documentali. Le fonti consultate sono state le seguenti:

- [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 alla acquisizione e 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 in Strategic Management 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 sviluppare 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 di aggiornare i metodi didattici utilizzati, adottando approcci di tipo *blended* e *flipped classroom*. 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 Strategic Management risponde tramite l'erogazione di tutti gli insegnamenti in lingua inglese, favorendo in questo modo la capacità dei laureati di operare in contesti internazionali.

Altro dato importante è fornito dal Report sui questionari compilati dai tutor aziendali sui tirocinanti Luiss (vedi Allegato n.4). I risultati del 2020 relativamente alla valutazione espressa dai tutor aziendali assegnati ai tirocinanti Luiss mostrano un elevato gradimento nei confronti degli studenti del CdS in "Gestione d'Impresa", a cui il corso di Strategic Management in presenza si riferisce. In particolare, alla domanda: "Sulla base dell'attività del tirocinante, considereresti la selezione di nuovi studenti Luiss?", il 98% dei tutor ha risposto positivamente. Il dato appare estremamente positivo alla luce delle possibilità di nuovi tirocini, virtuali o convenzionali, da attivare per gli studenti del CdS.

Consultazioni dirette

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

- Corporate Panel (CoP), panel di 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.

Poiché il CdS in Strategic Management erogato in modalità telematica costituisce una replica del corso già offerto con il format residenziale, si è fatto riferimento agli esiti delle consultazioni avvenute per il CdS in Strategic Management (LM-77) già esistente:

- Corporate Panel di Management, che si riunisce almeno una volta l'anno e che può essere trasversale a più corsi di studio.
- Comitato di Indirizzo del CdS in Strategic Management già esistente, che si riunisce almeno due volte l'anno (una volta in fase di progettazione ed una volta in fase di monitoraggio).

Verrà istituito in seguito un Comitato di Indirizzo apposito per il CdS in Strategic Management erogato integralmente a distanza. Tutti i verbali dei CoP, CoDI e CPDS sono disponibili sul sito Luiss nella sezione dedicata alla [Quality Assurance](#).

La rappresentatività del pool di soggetti intervistati è assicurata non solo dal fatto che le aziende in questione operano 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 mondo aziendale in senso stretto. Sono stati inoltre consultati gli studenti attraverso la Commissione Paritetica docenti-studenti.

Si riportano di seguito i principali incontri tenuti, la struttura dei panel e i principali elementi di discussione.

Il Corporate Panel (CoP) sui temi di Management si è riunito per la prima volta il 15 gennaio 2020 in questa composizione:

- Direttore del Dipartimento di Impresa e Management Luiss.
- Direttore Luiss BS.
- Direttore CdS Corporate Finance Luiss e Associate Dean for Degree Programs Luiss BS.
- Direttore CdS Economia e Management Luiss.
- Direttore CdS Global Management and Politics Luiss.
- Direttore CdS Gestione d'Impresa Luiss.
- Direttore CdS Management Luiss.
- Direttore Business Development, Stakeholder Engagement & External Relations Luiss BS.
- Chief Innovability Officer.
- COO, Marketing and Operations Director, Microsoft Senior Vice President and Managing Director, MSD.
- Direttore Generale, RAI.
- Executive Vice President & Equity Partner, Impact Hub.
- Managing Director and Partner, Boston Consulting Group.
- Vice President and General Manager Southern Europe, Colgate-Palmolive.
- Chief Operations Officer, TIM.

Coerentemente con gli sbocchi professionali, i membri esterni sono stati scelti all'interno di: multinazionali di prodotti di largo consumo, società di servizi, società di consulenza.

Dalla consultazione del 15 Gennaio 2020 sono emersi i seguenti elementi principali. Accanto ad una solida preparazione di base è necessario consentire agli studenti di coltivare le aspirazioni al fine di aumentare la loro versatilità e flessibilità ad adattarsi a molteplici ambienti lavorativi. Bisogna sviluppare negli studenti il pensiero "laterale" e la creatività che serve a trovare nuovi paradigmi. La creatività non è fantasia ma strumento: non bisogna insegnare le tecnologie ma bisogna mettere in grado gli studenti di capire cosa si può fare con le tecnologie. Si è rilevato come, inoltre, sia importante accrescere la capacità di storytelling, cioè di elaborare il proprio pensiero in modo logico e di saperlo comunicare in modo efficace. Lo storytelling rappresenta un tassello fondamentale nelle dinamiche interattive di gruppo ed è sulla fondazione di un processo interattivo che ci si abitua a lavorare in team diversi e internazionali. Inoltre, si è posto l'accento sull'importanza della metodologia "agile", ovvero la capacità di analizzare il dato ma di capire anche a cosa serve il dato e come deve essere utilizzato. È fondamentale formare negli studenti la capacità di ascolto e l'analisi di culture e approcci diversi. A tal fine le testimonianze in aula o internship in strutture completamente lontane dal loro percorso potrebbero risultare utili a far comprendere altri ambienti, altre logiche ed altri comportamenti.



Il Corporate Panel (CoP) sui temi di Management si è riunito successivamente il 12 aprile 2021 in questa composizione:

- Direttore Generale Luiss Guido Carli.
- Rettore Luiss Guido Carli.
- Direttore Luiss Business School.
- Direttore del Dipartimento di Impresa e Management.
- Direttrice del major in Digital Transformation del Master in Management of Technology, Senior Assistant Professor of Strategy, Luiss Business School & Luiss.
- Professore ordinario di Economia e Gestione delle Imprese.
- Direttore del CdS in Economia e Management.
- Direttore del CdS in Strategic Management.
- Direttore del CdS in Global Management and Politics.
- Direttore del CdS in Management.
- Professore associato di Economia e Gestione delle Imprese.
- Professore associato di Organizzazione Aziendale.
- AD Loro Piana.
- Senior Partner Egon Zehnder.
- Senior Vice President and Managing Director MSD.
- CEO Bolton Group.
- Managing Director and Partner BCG.
- Vice Direttore Generale e Chief Business Officer CDP.
- Chief Revenues Officer Tim.

Il Corporate Panel ha evidenziato la necessità per gli studenti ai fini dell'occupabilità di avere l'ottima padronanza della lingua inglese, ormai requisito imprescindibile nella selezione dei candidati. L'accelerazione digitale a livello globale, dovuta alla pandemia, ha fatto sì che una approfondita conoscenza delle conoscenze globali diventasse obbligatoria per i giovani laureati. È inoltre fondamentale insegnare agli studenti la capacità di avere pazienza, la necessità di voler approfondire ciò che viene fatto, sintetizzare ed avere una visione di insieme. Sarebbe anche necessario insegnare agli studenti ad avere una visione umanistica del business utile per gestire in modo adeguato sia l'organizzazione che il cliente. È di fondamentale importanza rafforzare la leadership al femminile, dal momento che nei contesti apicali delle aziende le donne restano una minoranza. Inoltre, quello che fa la differenza non è la Skill ma è il Will ed è necessario insistere sulle capacità, le ambizioni e la flessibilità degli studenti ancor prima che sulle loro conoscenze.

Vista l'attinenza con i contenuti che caratterizzano il CdS proposto, vengono inserite anche le considerazioni emerse nell'ambito del Corporate Panel (CoP) sui temi delle Risorse Umane (HR) riunitosi l'8 aprile 2021 in questa composizione:

- Direttore Generale Luiss Guido Carli.
- Rettore Luiss Guido Carli.
- Direttore Luiss Business School.



- Direttore Cds Magistrale in Global Management and Politics, Direttore CLIO, Luiss.
- Direttore Cds Magistrale in Strategic Management.
- Direttore Corso di Laurea Magistrale in Management, Luiss.
- Direttore Business Development, Stakeholder Engagement & External Relations Luiss Business School.
- Direttore del Dipartimento di Impresa e Management.
- Human Resources Director, Bolton Group.
- Mauro Ghilardi Direttore People & Transformation, a2a.
- Head of Group HR Development, Change Management and Digital HR, Poste Italiane.
- Human Resources Director, Philip Morris.
- Human Resources, Organization and General Affairs Director, Terna.
- Human Resources Director, Sacmi.
- Southern Europe Human Resources Director, P&G.
- Human Resources Director, Agos.
- Human Resources Director, Vodafone.
- Responsabile HR e Organizzazione, Terna.
- Responsabile Empowerment, Enel Spa.

Nell'ambito dell'incontro è emerso che per essere competitivi nel mercato del lavoro sono cruciali sia le competenze digital che relazionali "face-to-face". A tal fine la metodologia di formazione richiesta deve prevedere diversi approcci: frontale, self-learning, digitale e peer-to-peer o a piccoli gruppi. Nel mondo HR i processi sono relativamente lunghi ma il cambiamento è ormai così rapido e imprevedibile che la capacità di adattarsi al cambiamento e vedere l'opportunità dietro al cambiamento è una delle skill sulle quali concentrarsi. Questo tema si ricollega al "continuous learning attitude" o "growth mindset" e quindi all'importanza di formare studenti che abbiano "agility" e "continuous learning attitude". Queste esigenze enfatizzano l'importanza di stimolare negli studenti le capacità di reimparare a fare domande, diventare investigativi. Sarebbe importante insegnare agli studenti a disimparare e rimparare nuove cose. Le nuove leve dovrebbero portare proprio questa freschezza, con umiltà per mettere i senior in discussione e, dal confronto tra le due parti, far nascere l'innovazione e il cambiamento. L'azienda, dal canto suo, deve passare da un concetto di resilienza a un concetto che inglobi anche l'anti-fragilità insegnando alle giovani leve ad accettare l'errore, a capirne le dinamiche e a farne tesoro per il futuro.

Il Comitato di Indirizzo (CoDI) di Strategic Management (CdS convenzionale) si è tenuto il giorno 18 giugno 2020 alla presenza di:

- Direttore del CdS.
- Coordinatore del Dottorato in Management.
- Consultant, Kering.
- HR Services, Gruppo TIM.
- Head of Projects Acquisition - Business Development Italy, Enel Green Power.
- Recruiting, Training & Security Coordinator, Kuwait Petroleum Italia.
- Presidente, Fondazione Lavoroperlapersona.

- Program Manager del CdS.

Durante il meeting i membri del comitato esprimono un loro parere sui codici delle professioni corrispondenti ai relativi codici ISTAT e il loro allineamento con i profili in uscita previsti dal corso di laurea, considerando aspetti culturali, scientifici e professionalizzanti, nonché pensando alle competenze attese da parte dei laureati del corso. Il Comitato ha offerto spunti interessanti che il corso di laurea userà per calibrare l'offerta formativa alle esigenze del mercato del lavoro. Il Comitato ha evidenziato i seguenti elementi: l'importanza dello sviluppo delle capacità consulenziali; la creazione di competenze ispirate al Risk Management e alla governance d'impresa; lo sviluppo delle attitudini all'internazionalizzazione d'impresa e alla creatività; il rinforzo delle competenze problem-solving e competenze gestionali per la fase di *execution*; lo sviluppo di capacità di analisi ampie e generali, nonché di progettazione e pianificazione; l'acquisizione di un buon livello di conoscenza della lingua inglese; competenze flessibili e dinamiche associate alla mobilità internazionale e all'attitudine all'adattamento; lo sviluppo della cultura finanziaria e legale; lo sviluppo delle soft skills; la conoscenza della sostenibilità economica, ambientale e sociale, lo sviluppo di capacità digitali.

Durante la seconda parte del meeting, il Comitato è stato guidato dal Direttore del CdS nella compilazione di un questionario con l'obiettivo di individuare le competenze da sviluppare durante il percorso di studi per un allineamento delle professioni in uscita con i descrittori di Dublino. Dall'analisi dei questionari emerge un buon allineamento tra le professioni in uscita e le aree disciplinari (aziendale, economica, giuridica, e matematico-statistica), i cui insegnamenti consentono lo sviluppo della conoscenza e comprensione della disciplina di gestione d'impresa associata all'acquisizione della capacità di applicare conoscenza e comprendere contesti e situazioni d'impresa reali. L'analisi rivela una buona maturità dei laureati nella capacità di apprendimento mentre si richiede un rinforzo delle abilità comunicative e autonomia di giudizio. Il Comitato di Indirizzo ha individuato ulteriori capacità e skills richiesti dal mercato del lavoro, che il corso di laurea svilupperà e fornirà ai suoi laureati. In particolare, l'enfasi che si vuol dare in futuro è sulle seguenti aree/capacità: creazione di specialisti di corporate governance; sviluppo di conoscenze basate sulla sostenibilità; specialisti nell'internazionalizzazione di impresa; specialisti di supply chain e procurement; business developer; specialisti in M&A e risk management; sviluppo di competenze digitali e trasversali come la blockchain; data scientist, digital specialist e computational thinking; capacità di adattamento ai cambiamenti aziendali (es. rilocalizzazione in sede estera); favorire il contatto diretto anche in forma del c.d. shadowing con figure manageriali per comprendere dinamiche operative all'interno delle aziende; sviluppo delle soft skills; presidio della lingua inglese.

Il Comitato di Indirizzo (CoDI) di Strategic Management (CdS convenzionale) si è riunito il 1° dicembre 2020 alla presenza di:

- Direttore del CdS in Strategic Management.
- Direttore del dottorato di ricerca.
- Delegato per il dottorato alla ricerca.
- Consultant Kering.
- Presidente Fondazione Lavoroperlapersona.

Nel corso della riunione è stato ripercorso quanto emerso nel precedente Comitato di Indirizzo tenutosi il giorno giovedì 18 giugno 2020, e gli aspetti culturali e scientifici ritenuti necessari per la formazione degli studenti, nonché conoscenze, abilità e competenze attese dal mercato del lavoro. Nello specifico, risultano cruciali dal punto di vista culturale gli aspetti di internazionalizzazione, nonché l'acquisizione di soft skills e la cultura generale nell'analisi e nella risoluzione dei problemi. In aggiunta, è necessario che i laureati siano in possesso di conoscenze scientifiche in materia di analisi finanziaria avanzata, analisi matematico-statistica, nonché di tutte le politiche di sostenibilità, le implicazioni e le relative strategie. Infine, le principali competenze attese riguardano l'autonomia professionale dei giovani laureandi/neolaureati in termini di competenze dinamiche, flessibilità organizzativa, capacità di pianificazione delle attività, problem solving, senso critico e ottime capacità di comunicazione in lingua inglese.

Le novità introdotte con la modifica di ordinamento dell'anno accademico 21-22 dovrebbero rispondere alle esigenze emerse nelle consultazioni, prevedendo la trasformazione da un corso di laurea tenuto in italiano ad un corso bilingue denominato Strategic Management. Il corso è costituito da tre canali (di cui due in lingua italiana e uno in lingua inglese) e quattro major (di cui due in italiano e due in inglese). Si ritiene che tale modifica possa incrementare il numero di studenti internazionali iscritti a questo CdS. Un secondo impegno è volto a ridisegnare il piano di studi del I anno del CdS soprattutto in risposta ad alcuni elementi chiave del processo di sviluppo dell'Ateneo. Tra questi troviamo innanzitutto l'implementazione di strumenti di didattica innovativa, resi necessari dall'emergenza sanitaria del 2020, ma tuttavia già parte di un processo di innovazione alla didattica attivato dall'università prima ancora della pandemia; l'integrazione di strumenti che permettano agli studenti di adottare un approccio di problem solving; l'adozione di un modello di *enquiry-based learning* che coinvolga gli studenti attivamente nei percorsi di ricerca accademica dell'Ateneo. Tali modifiche dovrebbero portare ad offrire agli studenti un'esperienza formativa più coinvolgente e proattiva, tramite l'utilizzo di strumenti di supporto innovativi come instant pool, Kahoot!, simulazione e business game, progetti di ricerca applicata, all'introduzione di un approccio didattico basato sulla *flipped classroom* e alle *breakout sessions*. Il cambiamento, accelerato dalla diffusione della pandemia, caratterizzerà in modo stabile il prossimo futuro dell'Ateneo. Il nuovo modello educativo si pone l'obiettivo di migliorare le sinergie tra ricerca accademica e formazione, coinvolgendo attivamente gli studenti nella ricerca e nell'investigazione.

Il Comitato di Indirizzo (CoDI) si è successivamente riunito il giorno 21 aprile 2021 alla presenza di:

- Direttore del CdS in Strategic Management.
- Presidente Fondazione Lavoroperlapersona.
- Head of Projects Acquisition - Business Development Italy, Enel Green Power.
- Rappresentante dottorandi in Management.

Il Direttore ha illustrato ai partecipanti la nuova struttura del CdS che sarà denominato Strategic Management. La nuova struttura del CdS mantiene intatta la pianificazione didattica del primo anno di corsi degli insegnamenti già programmati in Gestione d'Impresa, ma modifica gli insegnamenti del secondo anno per delineare meglio i profili di specializzazione. A tal fine, infatti, sono stati introdotti tre percorsi di specializzazione (i.e., Business Model Innovation; Human Resources; Green Economy and

Sustainability) che permettono di formare studenti pronti ad accedere al mercato del lavoro con competenze e profili professionali ben definiti.

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

Sono inoltre intervenuti:

- il Prof. Daniele Mascia, presidente della commissione su espressa nomina del Direttore del Dipartimento.
- il Prof. Antonio Majocchi, docente ordinario del Dipartimento.
- il Prof. Paolo Peverini, docente associato del Dipartimento.
- la 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, ed in particolare la proposta di istituzione del Corso di Laurea Magistrale in Strategic Management Digital 2022/2023.

La Commissione ritenendo valida la proposta ha concordato all'unanimità sull'opportunità di attivazione del CdS.

Conclusioni

Le informazioni emerse dalle fonti documentali e le riflessioni emerse dagli incontri con i panel e comitati hanno fornito importanti indicazioni che il Dipartimento ha tenuto in considerazione per la progettazione del presente CdS in Strategic Management Digital. L'analisi ha determinato la proposta di un programma multidisciplinare rivolto a studenti interessati ad un efficace inserimento nel mondo del lavoro. L'approccio interdisciplinare del CdS prevede lo sviluppo di competenze trasversali e l'ampliamento dei possibili sbocchi professionali. Dalle consultazioni è emerso come ci sia una richiesta sempre maggiore di competenze digitali, linguistiche e di skills orientate al problem solving collaborativo. È stata enfatizzata la richiesta di competenze e capacità orientate alla identificazione e risoluzione di problemi complessi. È inoltre emersa la necessità di professionisti con conoscenze

specialistiche aggiornate in vari ambiti funzionali. In particolare, le consultazioni effettuate hanno fatto emergere la necessità di alcune rinnovate competenze nell'area del management strategico nelle seguenti aree:

- **Enterprise risk management:** nel contesto attuale è fondamentale avere competenze non soltanto su temi quali il controllo e la governance delle imprese, ma anche in merito all'analisi dei rischi strategici aziendali. Questa attività appare sempre più rilevante nel campo del management strategico. Le aziende manifestano il crescente bisogno di valutare i rischi legati al proprio business, che possono essere legati all'aumento della competitività, alla riduzione della base dei fornitori, alla maggiore responsabilità sociale, alla necessità di approvvigionamento di materie prime in un mercato globalizzato. La gestione del rischio aziendale mantiene allineata l'organizzazione alle strategie per il perseguimento degli obiettivi consentendo alle organizzazioni di identificare, valutare, controllare e gestire i rischi derivanti dal contesto esterno e interno.
- **Innovazione, imprenditorialità e technology strategy:** negli ultimi anni le nuove tecnologie hanno ridefinito e riscritto il modo di gestire le aziende, sia piccole che grandi multinazionali. L'innovazione aziendale e la gestione della tecnologia finalizzata a conseguire gli obiettivi aziendali diventano centrali nel nuovo scenario competitivo. Acquisire capacità legate all'uso di *blockchain*, *artificial intelligence* e *machine learning* è molto importante per i futuri laureati in Strategic Management. È fondamentale anche fornire agli studenti gli strumenti ed i mezzi per comprendere come è possibile sostenere l'avvio di una nuova iniziativa imprenditoriale in contesti ad alta complessità.
- **Gestione strategica delle risorse umane:** è fondamentale l'acquisizione di conoscenze relative alla gestione del capitale umano in contesti fortemente mutevoli e caratterizzati da nuove modalità di lavoro. Occorre acquisire conoscenze relative al *reskilling* del personale, a come aumentare la produttività individuale e di gruppo in condizioni di lavoro che prevedono sempre più il ricorso al *remote working*. Altre competenze rilevanti riguardano gli HR analytics, il diversity management e il cross-cultural management.

Nel complesso, le consultazioni hanno permesso di tracciare nuovi profili professionali richiesti dal mercato del lavoro ed un fabbisogno di competenze rinnovato. Il CdS in Strategic Management erogato in modalità telematica intercetta e risponde ai fabbisogni di competenze specialistiche, linguistiche e digitali necessari nell'attuale scenario economico e sociale.

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 in Strategic Management presenta quindi le seguenti tre 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 integralmente 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 Strategic Management – Digital ed 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.

Coerentemente con gli obiettivi formativi previsti dalla classe di laurea LM-77, i laureati magistrali in Strategic Management potranno acquisire nel corso dei due anni di durata del CdS solide conoscenze metodologiche e culturali nell'ambito delle discipline economiche, aziendali, giuridiche e statistico-matematiche che afferiscono ai temi di interesse del CdS. 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 anno è dedicato agli insegnamenti di approfondimento tematico ed elettivi.

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*). L'erogazione dei contenuti del CdS in modalità telematica consentirà inoltre 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 *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, e pertanto contribuisce alla padronanza della terminologia specialistica nel campo dello Strategic Management. L'auspicata composizione internazionale dell'aula e l'interazione tra studenti provenienti da paesi diversi favorirà il potenziamento della capacità di comunicazione in lingua inglese. Inoltre, 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 occupazioni dei futuri laureati:

Profilo professionale: [Business Analyst](#)

Funzione in un contesto di lavoro: il business analyst predispone e realizza indagini di settore e analisi del mercato. Il business analyst opera trasversalmente alle diverse funzioni aziendali e fa da collegamento con la strategia corporate. Inoltre, utilizza tecniche e modelli per la progettazione dei *business model* e la definizione di strategie volte ad espandere il mercato. L'analista predispone, analizza e gestisce le banche dati relative al settore e all'ecosistema organizzativo. Gli *outcome* del suo lavoro si sostanziano nell'acquisizione di informazioni manageriali, economiche, sociali, ambientali, tecnologiche e competitive per la definizione di strategie di successo.

Competenze associate alla funzione:

- capacità di condurre analisi di mercato.
- capacità di definire obiettivi e strategie aziendali.
- capacità di raccogliere, analizzare e interpretare dati e informazioni.
- capacità di predisporre report relativi a varie dimensioni aziendali, come volumi delle vendite, esperienze e soddisfazione del cliente, tendenze del mercato e analisi della competizione.
- capacità di identificare potenziali mercati.
- capacità predittiva, orientamento al risultato e visione strategica.

Sbocchi professionali: il business analyst può trovare collocazione nelle imprese private manifatturiere e/o servizi – di piccola, media e grandi dimensioni – nonché nelle aziende pubbliche.

Profilo professionale: [Manager della gestione e organizzazione delle imprese](#)

Funzione in un contesto di lavoro: il Manager occupa posizioni di leadership con un focus su attività di pianificazione, organizzazione, guida, coordinamento e controllo. Il manager definisce gli obiettivi aziendali e le strategie per conseguirli. Si occupa di analisi dei processi aziendali e dell'organizzazione

delle attività aziendali, organizza il lavoro attraverso la progettazione di modelli organizzativi coerenti ed efficaci. Inoltre, si occupa di formare team aziendali e progetti di collaborazione definendo procedure e linee guida aziendali. Il Manager ricerca obiettivi e modelli organizzativi coerenti con la cultura aziendale, alloca le risorse in ragione degli obiettivi aziendali assegnati, e definisce sistemi incentivanti per i dipendenti.

Competenze associate alla funzione:

- capacità di pianificazione e organizzazione.
- capacità di gestione delle risorse finanziarie, tecnologiche e umane.
- capacità di gestione dei risultati aziendali, sia individuali sia di team.
- capacità di individuazione degli obiettivi aziendali e degli strumenti atti a conseguirli.
- capacità di definire obiettivi strategici coerentemente con le risorse aziendali.

Sbocchi professionali: aziende private, manifatturiere e/o di servizi, nell'ambito di diverse aree dell'organizzazione (ad esempio, area organizzazione e risorse umane).

Profilo professionale: Strategy Consultant

Funzione in un contesto di lavoro: lo Strategy Consultant fornisce supporto alle aziende interessate al miglioramento della propria performance e competitività sul mercato oppure ad organizzazioni che intendono realizzare cambiamenti strutturali e strategici ad alto impatto (riorganizzazioni, fusioni e acquisizioni, cessioni di rami di azienda, etc.). Il consulente analizza i bilanci aziendali, elabora strategie coerenti con gli obiettivi aziendali, prepara piani per il cambiamento organizzativo. Fornisce consulenza riguardo alle strategie di posizionamento dei mercati, studiando la concorrenza, l'ecosistema organizzativo ed i trend settoriali. Supporta le aziende nella gestione degli aspetti organizzativi e finanziari, individuando e risolvendo problemi afferenti a varie aree funzionali.

Competenze associate alla funzione:

- capacità di analisi dei mercati e analisi di contesto.
- conoscenza delle diverse aree aziendali e relativi aspetti funzionali.
- capacità di formulare piani di cambiamento strategico e organizzativo.
- capacità di implementare modelli organizzativi.
- capacità di applicare modelli e sistemi gestionali volti ad assicurare la qualità.

Sbocchi professionali: lo Strategy Consultant trova lavoro nelle aziende specializzate in servizi di consulenza strategica e organizzativa.

Di seguito si riportano codifiche ISTAT riferite ai profili e professionali che il CdS si propone di formare:

- Analisti di sistema (2.1.1.4.2).
- Analisti di mercato (2.5.1.5.4).
- Specialisti della gestione e del controllo nelle imprese private (2.5.1.2.0).
- Specialisti in risorse umane (2.5.1.3.1).

- Specialisti nella commercializzazione di beni e servizi (escluso il settore ICT) (2.5.1.5.2).
- Specialisti dell'economia aziendale (2.5.3.1.2).

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 Strategic Management consentirà ai laureati di acquisire un'approfondita conoscenza delle logiche e degli strumenti del management strategico all'interno di organizzazioni che operano in contesti globalizzati, fortemente competitivi ed in continuo mutamento. Il corso ha l'obiettivo di stimolare la riflessione critica degli studenti favorendo l'acquisizione di conoscenze relative ai principali strumenti della pianificazione strategica. Particolare attenzione verrà posta nei confronti dell'apprendimento di logiche e strumenti emergenti alla luce dei nuovi trend competitivi e tecnologici (ad esempio, uso della blockchain a supporto della presa di decisioni strategiche), 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 caratterizzanti, infine, volti a fornire contenuti specialistici anche attraverso la partecipazione di manager e rappresentanti di importanti organizzazioni (aziende, istituzioni etc.), saranno erogati sia in forma sincrona che 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 Strategic Management erogato integralmente a distanza

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

Nome insegnamento	Anno	Semestre	SSD	Tipo di corso
Key Topics in Today's Strategic Management	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
Financial Statement Analysis Valuation	1	2	SECS-P/09	Project-based
Marketing Performance and Business' KPI	1	2	SECS-P/08	Characterizing
Corporate Law & Risk Management	1	2	IUS/04	Characterizing
Industry Dynamics	1	2	SECS-P/06	Characterizing
Organizational Design and Change	1	2	SECS-P/10	Project-based
Entrepreneurship and Innovation	2	3	SECS-P/08	Project-based
Strategic Human Resource Management	2	3	SECS-P/10	Project-based

Gli insegnamenti del primo semestre saranno articolati come segue:

- *Key Topics in Today's Strategic Management*. Il corso fornisce conoscenze in merito ai key topics nello Strategic Management odierno e dei trend dominanti ed emergenti. Gli studenti acquisiranno conoscenze in merito a come interpretare contesti aziendali e di settore complessi e svilupperanno capacità volte alla analisi di problemi strategici complessi.
- *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 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 per l'analisi quantitativa dei dati. 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 Behavioral 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 ed 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 Professori, 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:

- *Organizational Design and Change*: L'insegnamento è volto a fornire conoscenze e competenze relative alla progettazione e alla riprogettazione delle imprese. Oltre alla discussione critica di forme organizzative complesse (matrici a 3 o più dimensioni) e innovative (modelli agile, *crowd-based* o "a spaghetti", ecosistemi e meta-organizzazioni), il corso intende fornire strumenti e logiche utili a comprendere come facilitare il processo di cambiamento organizzativo in contesti complessi ed in continuo mutamento.
- *Financial Statement Analysis Valuation*: L'insegnamento è diretto a fornire conoscenze e competenze relative alla analisi avanzata del bilancio aziendale ed all'utilizzo di strumenti e tecniche per la valutazione di nuovi progetti di investimento complessi.
- *Corporate Law and Risk Management*: L'insegnamento intende fornire conoscenze legate al diritto d'impresa agli aspetti normativi legati al controllo e alla corporate governance nonché all'analisi dei rischi strategici dell'impresa.
- *Industry Dynamics*: Intende fornire conoscenze relative a logiche e strumenti per l'analisi della struttura di settore (indici di concentrazione, analisi delle quote di mercato e dell'intensità della concorrenza, caratteristiche dei competitor). Verrà messo un focus sugli aspetti dinamici e di evoluzione del settore considerando come entrata/uscita nel mercato.
- *Marketing Performances and Business KPI*: Il corso intende offrire un'ampia prospettiva su teorie, modelli, metodi, tecniche e indicatori specifici per misurare e valutare le performance di marketing. Questi strumenti supportano la pianificazione di investimenti profittevoli nel marketing.
- *Entrepreneurship and Innovation*: L'insegnamento mira a fornire conoscenze e competenze relative agli aspetti gestionali concernenti l'avvio di nuove iniziative imprenditoriali, e la gestione e organizzazione dei processi di innovazione tecnologica in aziende complesse.
- *Strategic Human Resource Management*: Verranno fornite conoscenze e sviluppate capacità relative alla gestione strategica del capitale umano. Si affronteranno temi legati al *reskilling* del personale, a come aumentare la produttività individuale e di gruppo in condizioni di lavoro che prevedono il remote working, agli HR analytics e temi di *diversity and inclusion management*.

Nel terzo semestre il CdS prevede per lo studente la possibilità di selezionare due insegnamenti *elective* fra quelli di seguito elencati, offrendo così la possibilità di specializzare ulteriormente le proprie conoscenze e competenze:

- *Technology Strategy* (Terzo semestre, Corso Elective Project-based).
- *Advanced Corporate Finance* (Terzo semestre, Corso Elective Project-based).
- *Sustainable Strategies for Business Leaders* (Terzo semestre, Corso Elective Project-based).

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

Conoscenza e capacità di comprensione (sintesi)

Il corso intende fornire conoscenze avanzate e interdisciplinari relative ai fondamentali modelli di funzionamento e governo strategico delle imprese.

La conoscenza e la capacità di comprensione verranno stimolati ed acquisiti attraverso lezioni sincrone e asincrone, classi interattive, analisi e discussione di articoli scientifici, seminari e convegni, project work, conferenze tenute da docenti esterni, contenuti multimediali, risorse digitali, podcast, digital tutorial, simulazioni, esperimenti e supporto dell'*artificial intelligence*.

L'utilizzo del *continuous assessment*, ovvero l'impiego di analisi di casi studio, sviluppo di research project interdisciplinari, project work individuali e di gruppo, consentirà la verifica delle conoscenze in itinere da parte del docente e, parallelamente, consentirà allo studente di apprendere come rispondere a problemi complessi nell'ambito del management strategico sviluppando soluzioni critiche. Inoltre, nell'ambito degli insegnamenti *research-based* previsti dal CdS si prevede di utilizzare articoli scientifici che consentiranno allo studente di sviluppare un approccio rigoroso e analitico ai problemi del management strategico.

Capacità di applicare conoscenza e comprensione (sintesi)

Durante il corso di laurea lo studente acquisirà la capacità di utilizzare i principali strumenti di analisi dei mercati e della concorrenza, padroneggiare i più utilizzati modelli manageriali di gestione aziendale, applicare le norme giuridiche a situazioni reali, strutturare i problemi organizzativi in termini analitici. Si ritiene di fondamentale importanza che gli studenti maturino la capacità di applicare la conoscenza acquisita a problemi reali legati all'attuale contesto economico e industriale 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 leggere 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 gestionali e organizzativi reali e 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 quali l'adoption lab che la Luiss, nell'ambito del quale aziende e organizzazioni finanziarie condividono 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 laureato magistrale avrà acquisito un'elevata autonomia di giudizio e di valutazione su problemi di Strategic Management 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 management strategico. Lo studente 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* (LMS).

Gli insegnamenti prevedono lo svolgimento di *e-tivity* quali esercizi, l'assegnazione di progetti diretti all'analisi e la 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, ecc.)

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 scritta 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 intende favorire l'apprendimento di logiche e strumenti utili all'analisi di problemi complessi nell'ambito dello Strategic Management. Tale capacità di apprendimento, insieme alla capacità di comprensione e di acquisizione di conoscenze, verrà acquisita attraverso opportunità di approfondimento di tematiche specifiche, all'interno di singoli insegnamenti e tramite lo svolgimento della prova finale. Lo studente "imparerà ad apprendere" anche attraverso il *continuous assessment*, basato sulla preparazione e discussione di lavori di gruppo, research project interdisciplinari, project work individuali e di gruppo, assignment settimanali. I feedback ottenuti da docenti, tutor e altri studenti consentiranno di comprendere i benefici di un approccio peer-to-peer alla risoluzione di problemi. Verrà dunque posta enfasi sulle capacità di apprendimento sia individuali che di gruppo. Il format digital del corso consentirà un'interazione continua tra studenti e tra docente e studente dando l'opportunità di verificare in maniera continuativa nel tempo il grado di avanzamento nell'acquisizione delle competenze disciplinari.

Le capacità di apprendimento verranno valutate attraverso un *continuous assessment* che prevede diverse forme di verifica quali presentazioni in aula, redazione di paper, discussione di case studies. Si sottolinea, inoltre, che il CdS adotta un modello didattico *enquiry-based*, volto a promuovere un percorso di apprendimento personalizzato favorendo l'utilizzo delle tecnologie digitali. Nel complesso, l'approccio adottato dal CdS proposto getterà le basi per un apprendimento permanente (cosiddetto *lifelong learning*).

Area Aziendale

Conoscenza e Comprensione

Nell'ambito dell'area aziendale, il CdS in Strategic Management pone particolare enfasi all'acquisizione di conoscenze relative a concetti, tecniche e metodologie specialistiche nel campo dell'economia, dell'organizzazione e della gestione d'impresa. Queste competenze consentiranno ai laureati di affrontare problemi complessi che caratterizzano l'odierna direzione d'impresa a livello locale e globale, di formulare strategie relative al contesto industriale e di sviluppare una cultura manageriale ispirata alla gestione strategica. Questi obiettivi formativi sono perseguiti attraverso un percorso didattico strutturato con un forte orientamento alla preparazione specialistica nell'area aziendale, acquisita attraverso metodi di analisi strategica e arricchite da competenze organizzative, decisionali e funzionali. Il percorso di studi consente di acquisire capacità anche nelle discipline relative al controllo e alla determinazione dei fabbisogni finanziari e commerciali, allo sviluppo di strategie di internazionalizzazione e alla progettazione organizzativa, all'identificazione delle tattiche per la presa di decisioni strategie efficaci.

Le conoscenze saranno conseguite attraverso gli insegnamenti previsti dal piano di studio nonché dalle modalità didattiche adottate. L'acquisizione delle conoscenze sarà favorita dall'articolazione degli insegnamenti in corsi *research-based*, *project-based* e *characterizing*. In particolare, la comprensione di questo ambito disciplinare sarà favorita dall'adozione un approccio *research-oriented* nell'individuazione e nella risoluzione dei problemi aziendali, dal ricorso a progetti di gruppo in collaborazione con imprese e organizzazioni esterne 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 attraverso i seguenti insegnamenti:

- Key topics in Today's Strategic Management.
- Qualitative Methods of Management.
- Individual Decision Making and Behavioral Strategy.
- Financial Statement Analysis Valuation.
- Marketing Performance and Business' KPI.
- Corporate Law & Risk Management.
- Organizational design and Change.
- Entrepreneurship and Innovation.
- Strategic Human Resource Management.
- Technology Strategy.
- Advanced Corporate Finance.
- Sustainable Strategies for Business Leaders.
- Prova finale.

Capacità di applicare conoscenza e comprensione

Il corso di laurea in Strategic Management pone particolare attenzione allo sviluppo della capacità di impiegare le conoscenze acquisite e di verificare il reale livello di comprensione raggiunto dagli studenti applicando le conoscenze maturate durante il percorso di studi. Per sviluppare la capacità di applicare conoscenza e comprensione, gli insegnamenti utilizzeranno approcci metodologici *student-centered*, cioè approcci richiedenti la partecipazione attiva degli studenti durante il processo di apprendimento attraverso problemi aziendali complessi, lavori in gruppo e progetti legati alla risoluzione di problemi aziendali complessi. Gli interventi di interlocutori esterni e le esperienze messe a disposizione dai docenti stimoleranno gli studenti ad affrontare tematiche strategiche nuove ed emergenti con approcci pragmatici, interdisciplinari e rigorosi allo stesso tempo.

Gli studenti apprenderanno come applicare le conoscenze acquisite anche attraverso il *problem-solving* collaborativo, tipico del lavoro manageriale, consulenziale e imprenditoriale. Gli studenti avranno l'opportunità di applicare le conoscenze acquisite e verificare il loro livello di comprensione dei problemi aziendali attraverso diverse attività *project-based* e *research-based* con il coinvolgimento di aziende partner. Queste esperienze consentiranno un'applicazione diretta delle conoscenze specialistiche acquisite, confrontandosi con dinamiche d'impresa reali. Gli insegnamenti previsti dal piano di studio e

Le modalità di svolgimento degli stessi necessiteranno di un pieno coinvolgimento degli studenti che saranno chiamati ad interagire con un livello di interazione molto alto. Le modalità di erogazione previste avranno tutte un obiettivo comune ben delineato: garantire un'efficace applicazione delle conoscenze aziendali e stimolare la comprensione di problemi reali. La capacità di applicare le conoscenze dell'area a situazioni reali sarà inoltre favorita dall'implementazione del modello *enquiry-based* attraverso strumenti di Didattica interattiva (DI) come, ad esempio, lo sviluppo di progetti di gruppo e casi aziendali svolti in gruppo e individualmente.

La verifica della capacità di applicare le conoscenze acquisite e di comprendere problemi aziendali complessi avverrà attraverso presentazioni di gruppo, simulazioni di casi reali e lavori di tipo project-based.

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

- Key topics in Today's Strategic Management.
- Qualitative Methods of Management.
- Individual Decision Making and Behavioral Strategy.
- Financial Statement Analysis Valuation.
- Marketing Performance and Business' KPI.
- Corporate Law & Risk Management.
- Organizational design and Change.
- Entrepreneurship and Innovation.
- Strategic Human Resource Management.
- Technology Strategy.
- Advanced Corporate Finance.
- Sustainable Strategies for Business Leaders.
- Prova finale.
- Internship (virtuali o convenzionali) /Project Work.

Area Economica

Conoscenza e Comprensione

Il percorso di laurea magistrale in Strategic Management è strutturato per favorire l'apprendimento di conoscenza afferente all'area economica e alla comprensione delle dinamiche dei mercati e delle industrie moderne. Durante il loro percorso di studi, gli studenti acquisiranno conoscenze nuove e relative all'attuale contesto economico, caratterizzato da una spiccata incertezza causata dall'ampliamento globale dei mercati e della loro volatilità, dalla modifica delle relazioni industriali e dallo sviluppo di nuove dinamiche di mercato legate all'avvento di nuove tecnologie e al continuo cambiamento dei comportamenti degli agenti economici. Gli studenti avranno modo di acquisire conoscenze specialistiche per l'analisi delle dinamiche industriali e per sviluppare relazioni tra gli attori economici. Gli studenti acquisiranno conoscenze in merito a come i principali modelli e le consolidate teorie economiche sono influenzate dalle condizioni di incertezza.

Gli studenti avranno l'opportunità di acquisire conoscenze sui sistemi economici e finanziari contemporanei. All'interno di questo ambito, gli studenti svilupperanno la comprensione delle nuove dinamiche tra gli attori economici, considerando l'evoluzione della concorrenza e dei settori, nonché analizzando l'evoluzione economica delle imprese e la dimensione dell'imprenditorialità, con particolare riferimento agli effetti delle policy macroeconomiche e alle dinamiche distrettuali e dei network. L'acquisizione delle conoscenze e lo sviluppo di capacità di comprensione sulle tematiche dell'area economica saranno conseguite attraverso gli insegnamenti previsti dal piano di studio e le modalità di svolgimento degli stessi che possono prevedere lezioni "sincrone" e "asincrone", lezioni seminariali, project work, e *case analysis*.

La verifica delle conoscenze relative all'area economica avverrà, coerentemente con la metodologia del continuous assessment, attraverso verifiche in itinere e finali anche attraverso project work, video, interviste e questionari, griglie di valutazione. I risultati descritti saranno promossi attraverso discussioni, lettura e commento di testi, presentazione di casi, forme di simulazione, interazione con testimoni aziendali. Infine, la conoscenza e la capacità di comprensione saranno alimentate dal confronto con la letteratura scientifica di riferimento.

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

- Individual Decision Making and Behavioral Strategy.
- Industry Dynamics.
- Technology Strategy.
- Sustainable Strategies for Business Leaders.
- Prova finale.

Capacità di applicare conoscenza e comprensione

Le abilità specialistiche acquisite nell'ambito dell'area economica consentiranno agli studenti di comprendere ed interpretare efficacemente e in maniera approfondita i fenomeni economici così come il loro impatto sulle imprese. Il percorso formativo che la laurea magistrale in Strategic Management ha delineato si fonda sullo sviluppo della capacità di applicare conoscenza e comprensione nell'ambito economico attraverso l'applicazione delle conoscenze di regolazione ai mercati nazionali e comunitari e relative al funzionamento dei mercati internazionali, la comprensione degli aspetti micro e macroeconomici di funzionamento del sistema economico, l'applicazione delle conoscenze nell'analisi delle problematiche economiche d'impresa, la comprensione delle pressioni generate dalla competitività e dalle istituzioni, e lo sviluppo di strategie e pratiche manageriali coerenti con l'intera situazione economica. Durante il corso di laurea lo studente acquisirà la capacità di utilizzare i principali strumenti di analisi economica dei mercati e della concorrenza, applicare le norme giuridiche a situazioni reali, strutturare i problemi aziendali in termini analitici.

La capacità di applicare gli strumenti di analisi economica a situazioni reali sarà realizzata attraverso l'implementazione e il rafforzamento di metodi didattici attivi, come casi, esercitazioni e lavori di gruppo, discussioni che prevedono interazione docente - studenti finalizzate ad applicare le nozioni teoriche a situazioni e casi reali, anche attraverso presentazioni in aula gestite dagli studenti e altre attività interattive come business games e simulazioni.

Queste capacità saranno valutate attraverso un *continuous assessment* basato sulla presentazione di lavori di gruppo, sullo sviluppo di casi studio, research project interdisciplinari, project work individuali e di gruppo, assignment settimanali.

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

- Individual Decision Making and Behavioral Strategy.
- Industry Dynamics.
- Technology Strategy.
- Sustainable Strategies for Business Leaders.
- Internship (virtuali o convenzionali)/Project Work.

Area Statistico-Matematica

Conoscenza e Comprensione

Il corso di laurea in Strategic Management consente agli studenti di perseguire obiettivi formativi di acquisizione della conoscenza e comprensione nell'area matematico-statistica. I vari insegnamenti di questa area mirano a rinforzare la preparazione degli studenti attraverso l'acquisizione di conoscenze sugli strumenti quantitativi per l'analisi di dati con un forte orientamento alla ricerca nell'ambito del management strategico.

Conoscenza e comprensione verranno perseguiti attraverso la costruzione di schemi generali di assegnazione e rappresentazione analitica dei problemi manageriali e gestionali propri delle professioni in uscita previste dal corso di laurea magistrale. Gli studenti acquisiranno conoscenze relative alle metodologie di analisi econometrica dei dati, alla comprensione e interpretazione delle relazioni tra variabili relative a grandezze aziendali e di mercato. Le conoscenze saranno conseguite attraverso gli insegnamenti *research-based* previsti dal piano di studio. Sono previste metodologie innovative che prevedono l'acquisizione e l'applicazione di codici di programmazione per sviluppi qualitativi e grafici, la formalizzazione di problemi reali in un'ottica problem solving, project work e *case analysis* per la soluzione di problemi pratici. Inoltre, la presenza di contenuti multimediali (video, slide, esercitazioni, forum, gruppi di lavoro, etc.) darà la possibilità di creare un'interazione costante tra studenti e docenti verificando la progressiva acquisizione delle conoscenze.

L'acquisizione delle conoscenze sarà verificata, coerentemente con la metodologia di *continuous assessment*, mediante prove intermedie e finali, project work, 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 attraverso i seguenti insegnamenti:

- Quantitative Methods for Management.
- Financial Statement Analysis.
- Industry Dynamics.
- Advanced Corporate Finance.

Capacità di applicare conoscenza e comprensione

Il percorso formativo del CdS magistrale in Strategic Management sarà orientato allo sviluppo di capacità relative all'applicazione dei principi e metodi matematico-statistici a casi reali e problemi aziendali complessi. L'applicazione delle conoscenze avverrà attraverso la costruzione di schemi generali per la rappresentazione di problemi operativi e imprenditoriali. Sono previste sessioni dedicate all'utilizzo di software statistici (R, SPSS, etc.) che consentiranno di sviluppare familiarità con linguaggi e codici di programmazione. Gli studenti avranno la possibilità di tradurre problemi reali in forma analitica, implementando modelli matematico-statistici e riflettendo sui risultati ottenuti per costruire strategie d'impresa di tipo *evidence-based*.

La capacità di applicare conoscenza e comprensione sarà conseguita attraverso gli insegnamenti previsti dal piano di studio e utilizzando strumenti di didattica innovativa. Per l'area matematico-statistica è prevista l'erogazione di lezioni "sincrone" e "asincrone", esercitazioni e sessioni per la programmazione, formalizzazione di problemi reali in un'ottica di problem solving, project work, *case analysis* per la soluzione di problemi pratici.

La verifica delle conoscenze avverrà attraverso verifiche prove pratiche individuali e di gruppo.

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

- Quantitative Methods for Management.
- Advanced Corporate Finance.
- Internship (virtuali o convenzionali) /Project Work.

Area Giuridica

Conoscenza e Comprensione

Uno degli obiettivi formativi che caratterizzano la laurea magistrale in Strategic Management riguarda l'apprendimento di tematiche istituzionali (politiche di tutela della concorrenza e regolamentazione dei mercati) e gli assetti normativi che caratterizzano il nuovo ordine economico internazionale. Il corso di laurea consentirà di acquisire conoscenze inerenti a tematiche relative alle società di capitali, alla comprensione delle tecniche ermeneutiche da applicare e su un'analisi attenta ed approfondita delle norme. Ponendosi obiettivi di analisi normativa specialistica, l'intero percorso sarà orientato alla conoscenza della disciplina giuridica delle società di capitali con un taglio pratico e professionale, considerando le tematiche inerenti al governo delle società e agli strumenti per la gestione dei rischi strategici di un'azienda.

L'acquisizione della conoscenza e comprensione sull'area giuridica verrà consolidata e garantita attraverso un costante riferimento a casi pratici ed all'evoluzione giurisprudenziale. Verranno fornite conoscenze relative alle architetture societarie, alle normative giuridiche e alle tipologie contrattuali che regolano il funzionamento di una società e di un'impresa, nonché conoscenze relative alla normativa che regola i rapporti di lavoro all'interno delle organizzazioni e alle relazioni industriali, anche con riferimento alle nuove tipologie contrattuali che emergono dalla riforma del mercato del lavoro. Le conoscenze saranno conseguite attraverso gli insegnamenti previsti dal piano di studio, che prevedono l'adozione di un approccio *enquiry-based* dove lo studente è chiamato ad applicare in modo critico le conoscenze che vengono fornite. Sono previste metodologie didattiche peculiari che stimolano il

pensiero critico e l'applicazione delle conoscenze, quali lezioni "sincrone" e "asincrone", *role-playing* e simulazioni, analisi di casi, presentazioni di casi giurisprudenziali, esercitazioni di gruppo.

La verifica delle conoscenze avverrà attraverso il *continuous assessment* e prove finali volte ad accertare il grado di apprendimento raggiunto.

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

- Corporate Law and Risk Management.
- Industry Dynamics.
- Sustainable Strategies for Business' leaders.

Capacità di applicare conoscenza e comprensione

Gli studenti acquisiscono la capacità di applicare le conoscenze apprese in questa area attraverso metodi didattici innovativi quali simulazioni e *role-playing*. Gli studenti applicano le conoscenze acquisite durante il percorso di studi e sviluppano soluzioni manageriali in linea con le più recenti norme giurisprudenziali. Gli studenti saranno messi a confronto con esercitazioni pratiche e saranno chiamati ad applicare le norme in vigore, ad integrarle con i cambiamenti recenti in corso e sviluppare strategie adeguate, mostrando capacità di analizzare e discutere problematiche giuridiche complesse legate al funzionamento dell'impresa. Si ritiene di fondamentale importanza l'acquisizione da parte degli studenti della capacità di applicare la conoscenza acquisita a problemi reali del contesto giurisprudenziale nell'ambito del quale si troveranno ad operare. Pertanto, le attività didattiche si baseranno su metodologie e modalità di verifica in linea con questo obiettivo. In particolare, gli insegnamenti del corso di laurea saranno organizzati con

1. discussioni di casi di studio in materia giurisprudenziale, dove gli studenti dovranno leggere e discutere con la moderazione del docente/tutor.
2. preparazione di lavori di gruppo, in cui gli studenti dovranno lavorare su un problema assegnato dal docente e presentare i propri risultati.
3. project work individuali, in cui lo studente applicherà le conoscenze acquisite ad un problema tipico del contesto giurisprudenziale.

La capacità di applicare conoscenza e comprensione sarà conseguita utilizzando modalità di didattica innovativa, enfatizzando gli aspetti applicativi e contestualizzando i temi all'ambito della gestione delle imprese.

La verifica della capacità di applicare le conoscenze acquisite avverrà attraverso un *continuous assessment*, *la frequenza ai seminari ed alle feedback sessions*, *gli esami di profitto*.

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

- Corporate Law and Risk Management.
- Internship (virtuali o convenzionali) /Project Work.

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 e 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 practice*, l'ampliamento dei propri campi di interesse e conoscenze culturali, 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) ed il perfezionamento di questa prassi, 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 di lingua obbligatoria diversa dall'inglese e dalla propria lingua madre, a scelta tra:

- Francese.
- Spagnolo.
- Russo.
- Tedesco.
- Portoghese.
- 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 e ad 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 acquisite 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 di tali 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.

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 capacità di applicare conoscenza e comprensione sono conseguite attraverso il corso di lingua obbligatoria diversa dall'inglese e dalla propria lingua madre, a scelta tra:

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

Coerenza tra percorsi e obiettivi formativi

Si riporta in Allegato n. 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 (TAL), 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 Corso di Studio e i TAL, per coordinare al meglio i contenuti dell'offerta formativa, e 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 anche dal Program Manager (Tutor del CdS) 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 di didattica si articola in sincrone e 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 in questa modalità didattica anche 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 materiali didattici di studio quali articoli, approfondimenti, infografiche, podcast e mappe interattive predisposti dal docente, in collaborazione con il Tutor disciplinare, al fine consolidare l'acquisizione delle conoscenze disciplinari del corso di riferimento;

2. **Didattica interattiva (DI):** questa modalità didattica si articola in sincrona e asincrona. In generale, essa prevede lo svolgimento obbligatorio di attività che consentano l'interazione tra gli studenti e con il docente (ovvero le e-tivity) attraverso l'utilizzo di strumenti quali *gamification*, chat, forum, lavori in gruppo, ricorso a tool di social e-reading (Perusall, etc.).

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

1. presentazioni dei lavori di gruppo.
2. discussione di *assignment* relativi alle attività progettuali e coerenti con le tematiche in oggetto nei syllabi.
3. sessioni di debriefing e restituzione in plenaria degli assignment.
4. Live conference con il docente e il Tutor disciplinare.
5. flipped-classroom, casi di studio, interviste guidate dagli studenti (domande e risposte) con professionisti aziendali, sessioni live con tutor (dimostrazioni o spiegazioni aggiuntive).
6. test, questionari, scenari interattivi, strumenti di collaborazione in team.
7. esercizi individuali, project work, problem solving, didattica per scenari/simulazioni.
8. test di autovalutazione associato a ogni contenuto e con punteggio (corso interattivo e-learning).
9. partecipazione attiva alle discussioni sui materiali peer-to-peer, sui forum, moderata dal tutor didattico.
10. 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.

Sono previste, inoltre, delle classi interattive con i Tutor disciplinari, anch'esse obbligatorie, e saranno 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 dal 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 ciascun 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. 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 esempio Magma Learning (<https://www.magmalearning.com/>) che consentiranno di verificare il proprio grado di apprendimento.

2. L'erogazione del CdS 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 una **Student Journey distintiva**, 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 Digital viene presentata attraverso diversi strumenti di comunicazione ad uso 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 è dunque aumentare la consapevolezza e l'engagement degli studenti interessati all'ammissione e condividere con loro le informazioni quanto più dettagliate del corso di laurea digitale in Strategic Management.
2. **Prepare & Engage me.** In questa fase, ancora di orientamento, gli studenti sono 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 il Learning Lab.
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. Il processo sarà supportato dal Learning Lab e sarà possibile accedervi 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. Risulta, dunque, centrale il ruolo del Tutor disciplinare che avrà il compito di mediare e supportare gli studenti nel processo di apprendimento e approfondimento dei singoli corsi, operando in modo sinergico e coordinato con i docenti e collaboratori di cattedra. 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 dal Learning Lab, 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 curricolari (convenzionali o virtuali).
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.** Grazie al 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, i Tutor di Ateneo supportano ciascun studente anche nella pianificazione ed organizzazione degli studi, nella gestione dei rapporti con le cattedre, con gli uffici e con i 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 Sei 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 e sul sito di Ateneo.

Inoltre, il CdS promuove attività di sostegno in ingresso e in itinere, volte ad 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 periodici (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/gli 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 dimostrano 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, dell'interazione 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 ed 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 dettagliato 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 TAL 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 tutor. Saranno anche programmate sessioni ad hoc con i 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 e con i Teaching Assistant, secondo modalità e strumenti omogenei attraverso 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 tutor 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 tutor.

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 ed ai tutor tecnici, che si occuperanno specificatamente delle problematiche relative all'utilizzo della piattaforma di *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 Teaching Assistant. 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 (ID):** 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, etc.). L'ID supporta il docente nella progettazione dei materiali audiovisivi e più in generali 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, mentre la Tabella 4 descrive nel dettaglio il dimensionamento organico delle diverse categorie 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.

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 del corso di studio 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 CdS.

La Tabella 5 indica il numero di risorse previste nel CdS (tutti i CV sono disponibili nell'Allegato n. 7).

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> <p>Andrea Prencipe, professore ordinario, Strategic Human Resource Management SECS-P/10, (2 anno).</p> <p>Daniele Mascia, professore associato, Organizational Design and Change SECS-P/10 (6 CFU - 1 anno).</p> <p>Maleki Vishkaei Behzad, ric. a tempo det. lett a, Entrepreneurship and Innovation SECS-P/08 (2 anno).</p> <p>Maria Jell Ojobor, ric. a tempo det. lett a), Key topics in today's strategic management SECS-P/08 (1 anno).</p> <p>Niloofar Kazemargi, docente a contratto ex art. 23, Qualitative Methods for Management, SECS-P/08 (1 anno).</p>
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 disciplinare di riferimento: Alba D'Aniello, tutor disciplinare, SECS-P/08. Francesca Marzo, tutor disciplinare, SECS-P/01.</p> <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 drop-out dello studente</p>
Tutor del CdS (Program Manager)	<p>1 Tutor</p> <p>Tutor di Riferimento: Cristoforo Losito, SECS-P/08</p>
Tutor tecnico	<p>1 Tutor per 200 studenti Antonio Spirito, tutor tecnico</p>

Il ricercatore **Maleki Vishkaei Behzad** è un docente con spiccato profilo internazionale. Ha studiato alla University of Science & Technology nel campo dell'Industrial Engineering ed i suoi interessi di ricerca comprendono: Operations Research, Supply Chain Management, Transportation, e Reliability. In Luiss insegna Digital Business Transformation. Il suo contributo, all'interno di un CdS interamente impartito in lingua inglese e che fa dell'innovazione il suo punto cardine, si ritiene possa essere fondamentale per permettere agli studenti di sviluppare quelle competenze che consentiranno loro di essere innovativi nei contesti professionali i cui si troveranno ad operare.

Maria Jell-Ojobor è ricercatrice presso la Luiss e precedentemente ha svolto attività di ricerca presso la Danube University, l'University of Vienna, l'University of Economics and Business di Vienna e la Corvinus University of Economics. Attualmente, tra i suoi campi di interesse scientifico è possibile annoverare International Business and Strategy, Market Entry and Governance, Strategic Networks, Franchising and Supply Chains, Corporate Social Responsibility and Sustainability nonché Emerging and Developing Countries. Il corso di Key topics in today's strategic management a lei affidato verterà su

quegli elementi distintivi delle strategie manageriali contemporanee che, essendo in continua evoluzione, devono essere acquisite per consentire di avere capacità di lettura delle trasformazioni del mercato del lavoro utili ad una gestione consapevole e competitiva di un'azienda.

Niloofar Kazemargi è Assistant Professor Research presso la Luiss. I suoi interessi di ricerca vertono su Open Innovation, Supply Chain Management; Digital Transformation e Digital Workplace Transformation.

L'insegnamento a lei assegnato affronta i temi legati al reskilling del personale, a come aumentare la produttività individuale e di gruppo in condizioni di lavoro che prevedono il remote working e come quindi la trasformazione digitale influisca sui processi di organizzazione de lavoro.

I CV sono disponibili nell'Allegato n. 7.

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 la 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. In particolari, tali iniziative hanno inteso favorire l'apprendimento di modalità didattiche innovative supportate dalle tecnologie digitali (*teaching for learning*).

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 complementarietà 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.
- 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](#).

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. Il CoP di riferimento per il CdS sono i CoP su temi di Management e sui temi delle Risorse Umane, 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 Strategic Management. 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 Comitati di Indirizzo (almeno due volte l'anno).

In coerenza con le [Linee Guida per la Consultazione delle Parti Interessate](#), nella sezione [Linee Guida](#) saranno resi disponibili al Comitato di Indirizzo prima di ogni incontro:

- Il progetto formativo del CdS, 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),
- Una 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.