

LUISS 

Università di Roma

L'Europa siamo noi:
conoscenza,
responsabilità,
futuro

Relazione del Rettore
Paolo Boccardelli

CERIMONIA
D'INAUGURAZIONE
ANNO ACCADEMICO
2025-2026

11 dicembre 2025



*Autorità civili e militari,
Colleghe e colleghi della comunità accademica e delle strutture di Ateneo,
Studentesse e studenti,
Gentili ospiti,*

consentitemi di rivolgere un saluto particolare al Presidente Fossa, al Direttore Generale Carisano, ai membri del nostro Consiglio di amministrazione e al Presidente Orsini.

Ci ritroviamo oggi come comunità accademica per riaffermare il valore del sapere, della ricerca e della formazione come beni comuni, essenziali per una società democratica e responsabile. La vostra presenza testimonia un impegno condiviso verso la missione dell'università e verso il sistema Paese.

La cerimonia di inaugurazione dell'anno accademico è da sempre uno spazio di riflessione e dialogo con il nostro tempo. Mai come ora sentiamo la necessità di questo esercizio collettivo: la conoscenza non è soltanto un patrimonio da trasmettere, ma un presidio di libertà, un argine alle semplificazioni e il luogo in cui si forma la coscienza critica dei cittadini di domani.

Abbiamo scelto di dedicare questa giornata all'Europa, perché interrogarsi sul destino dell'Unione significa interrogarsi sul destino dell'Italia, delle nostre istituzioni e dell'intero ecosistema della conoscenza.

Desidero rivolgere un ringraziamento sincero ai nostri ospiti d'onore – Giovanni Amoruso, Presidente della Corte Costituzionale, e Carlo Messina, Amministratore Delegato di Intesa Sanpaolo – che offriranno due prospettive complementari, giuridica ed economica, indispensabili per leggere le sfide che attendono l'Europa.

Le università hanno, in questo contesto, una responsabilità decisiva: essere luoghi di confronto aperto, di pensiero critico e di costruzione della cultura europea, formando cittadini consapevoli e capaci di guidare il cambiamento.

Oggi celebriamo l'inizio di un nuovo anno di lavoro comune. Ma celebriamo soprattutto una visione: l'idea che l'università sia ponte tra generazioni, tra sapere e società, tra l'Italia e l'Europa. Come ricordava Jean Monnet, «se dovessi ricominciare l'Europa, ripartirei dalla cultura»: è in questa radice che trova senso il nostro impegno come università.

Il Rettore
Paolo Boccardelli

1.	Le sfide dell'Europa	6
1.1.	Demografia: un rallentamento strutturale	8
1.2.	Sostenibilità: tra ambizione e realismo	10
1.3.	Geopolitica: una globalizzazione frammentata	11
1.4.	Energia: la nuova frontiera della competitività	13
1.5.	La finanza per la crescita: il nodo europeo	14
1.6.	Produttività, salari e futuro della classe media	14
1.7.	Tecnologia: il cuore della nuova competizione	16
1.8.	Governance: la sfida strutturale dell'unione	18
2.	Cosa abbiamo fatto: un anno di trasformazioni strutturali	20
2.1.	Una nuova architettura formativa e modello educativo	23
2.2.	Servizi e strumenti per la comunità accademica	24
2.3.	Innovazione organizzativa e rafforzamento strutturale	25
2.4.	Valorizzazione della ricerca	25
2.5.	Gestione e sviluppo della Faculty	26
3.	Cosa faremo: la prossima agenda della Luiss	28
3.1.	Costruire una nuova architettura della conoscenza	30
3.2.	Promuovere un rinascimento industriale e una partnership di sistema	33
3.3.	Promuovere alleanze strategiche internazionali	35
3.4.	La Luiss come think tank permanente	36
4.	Conclusioni	38

01

Le sfide
dell'Europa



L'Europa attraversa una delle stagioni più decisive, complesse e simultaneamente generative della sua storia recente. Una fase in cui fenomeni profondi – demografia, tecnologia, sostenibilità, energia, geopolitica, finanza, industria, capitale umano – non corrono in parallelo, ma si sovrappongono come parti di un'unica grande transizione. I vecchi equilibri non funzionano più, ma i nuovi non sono ancora stabilizzati. È un momento storico in cui la capacità del continente di leggere sé stesso, di riorganizzare le proprie priorità e di investire sulla conoscenza sarà determinante per la sua competitività.

Comprendere questa interdipendenza non è un esercizio teorico: significa riconoscere che le scelte europee su aspetti fondamentali quali il capitale umano, le tecnologie, la manifattura, la finanza e l'energia determinano direttamente la qualità della crescita e della coesione sociale. In particolare, la rivoluzione dell'intelligenza artificiale procede a una velocità inedita: secondo le principali analisi internazionali, l'AI è la tecnologia con la più rapida diffusione della storia, con tassi di adozione nei primi tre anni superiori a quelli dell'elettricità, di Internet e dello smartphone. Questa accelerazione rende ancora più urgente una governance capace di integrare innovazione, formazione e competitività¹. Ed è in questo scenario che il ruolo delle università diventa cruciale: interpretare il cambiamento, anticiparne la traiettoria e trasformarlo in competenze, visione e responsabilità. In questa prospettiva, l'università deve evolvere in un'infrastruttura abilitante per l'adozione dell'AI, capace di generare effetti positivi sia a livello micro – migliorando modelli operativi e modelli di business – sia a livello macro, contribuendo a rafforzare la produttività del sistema nel suo complesso.

Per cogliere la profondità di questa trasformazione è utile osservare i suoi assi strutturali, quelli che plasmano nel tempo la competitività e la coesione del continente.

1.1 Demografia: un rallentamento strutturale

Il primo asse della trasformazione riguarda la demografia. Mentre la popolazione mondiale supererà i 10,3 miliardi nei prossimi decenni², l'Europa si avvia verso una contrazione strutturale: l'età mediana passerà da 44,7 a quasi 50 anni entro il 2050³; in Italia è già oltre i 48 anni e si avvicinerà ai 51⁴. Le conseguenze sono profonde: nei prossimi vent'anni la popolazione attiva italiana diminuirà di 7,7 milioni di persone⁵; la fascia d'età universitaria perderà oltre mezzo milione di giovani, con un potenziale calo fino a 400.000 immatricolati⁶. Meno giovani significa meno competenze, meno capacità innovativa, minore energia sociale ed economica, una classe dirigente ancora più lenta nel rinnovarsi.

¹ Microsoft, AI Diffusion Report: Global Patterns, Emerging Divides and Adoption Trends, 2025.

² ONU – World Population Prospects 2024.

³ Eurostat, "Ageing Europe – Statistics on Demographic Change".

⁴ ISTAT, Indicatori Demografici 2024.

⁵ Dati elaborati da ISTAT, "Previsioni della popolazione residente" (scenario mediano, 2023–2050).

⁶ Analisi CRUI su impatto demografico sulle immatricolazioni universitarie, 2024.

A conferma di questa traiettoria, negli ultimi dieci anni l'Italia è l'unico Paese dell'Eurozona ad aver registrato una contrazione della popolazione residente (-2,4%), mentre l'area euro è cresciuta in media del +3,1%. Questa dinamica incide direttamente sulla produttività: mentre altre economie hanno segnato progressi rilevanti (Irlanda +64%, Lituania +24,6%, Croazia +22,5%), l'Italia si ferma a un +0,7% – tra i valori più bassi dell'intera area. Anche il quadro macroeconomico conferma il divario: tra il 2015 e il 2025 il Pil italiano è cresciuto dell'11,6%, contro il +17,3% dell'area euro, con distanze enormi rispetto ai +98,2% di Malta o ai +132,7% dell'Irlanda⁷.

A questa dinamica si aggiunge un ulteriore elemento critico, che ne amplifica gli effetti: negli ultimi dieci anni l'Italia ha visto l'uscita di oltre 600.000 giovani tra i 18 e i 34 anni, pari a circa il 7% dell'intera coorte, con una perdita stimata di capitale umano superiore a 150 miliardi di euro. Solo nel triennio più recente, oltre il 40% degli emigrati era laureato, mentre l'Italia continua a essere una delle destinazioni meno attrattive d'Europa: appena l'1,9% dei giovani europei e statunitensi sceglie il nostro Paese per studiare o lavorare⁸. Questa doppia fragilità – fuga di competenze e scarsa capacità di attrarne di nuove – amplifica il disequilibrio demografico e accelera la riduzione della base attiva del Paese.

Il messaggio è inequivocabile: la combinazione tra contrazione demografica e stagnazione della produttività restringe la base attiva dell'economia e limita la capacità del Paese di generare valore. Già oggi la piramide demografica italiana mostra una base sempre più stretta e una coorte centrale sempre più ampia: entro il 2035 il numero dei pensionati supererà quello dei lavoratori attivi, mettendo sotto pressione il mercato del lavoro e la sostenibilità del sistema di welfare⁹. Senza interventi strutturali, questa traiettoria rischia di cristallizzarsi: la popolazione in età lavorativa continuerà a ridursi, la base contributiva si assottiglierà e la competizione globale per i talenti si farà sempre più intensa.

Già oggi il 45% delle imprese italiane fatica a trovare profili adeguati¹⁰. È oggi determinante avviare una politica straordinaria per invertire le curve demografiche, ma tutto questo non basta, poiché porterebbe risultati materiali in non meno di due decenni. L'attrazione e la mobilità dei talenti, pertanto, non sono più un'opzione ideologica: sono una condizione di sicurezza strategica per l'Europa.

Questa e l'Italia scontano un ritardo significativo rispetto ad altri modelli: Stati Uniti e Canada attraggono e trattengono più facilmente lavoratori altamente qualificati; la sottoccupazione dei migranti con alta istruzione è tra le più elevate dell'UE. I dati Eurostat mostrano che, nell'ultimo decennio, in Europa i residenti non appartenenti all'UE sono sistematicamente i più esposti alla sovra-istruzione: una quota che, pur scendendo dal 45,9% al 39,6%, resta la più elevata in assoluto, dato che per l'Italia

⁷ Gianni Trovati, "Demografia e produttività frenano il Pil: l'Italia in coda fra i Paesi dell'Eurozona", Il Sole 24 Ore, 30 novembre 2025.

⁸ CNEL, Rapporto sul mercato del lavoro e contrattazione collettiva 2025, dati citati in Il Sole 24 Ore, Giorgio Pogliotti, "Giovani in fuga: in dieci anni lasciati il Paese 630mila under 34", 5 dicembre 2025.

⁹ Luiss Guido Carli, Demography and Global Human Capital, seminario tenuto il 28 novembre 2025. Relatori: A. Goujoun, G. Vallanti, V. Feliciani, R. Fabozzi, M. Panucci, M. R. Testa.

¹⁰ Dati Unioncamere-ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, Rapporto 2024.

si attesta al 60,7%¹¹. Negli ultimi anni, tuttavia, anche i modelli tradizionalmente più attrattivi hanno visto ridursi il loro potenziale di richiamo: un riassetto internazionale che rende ancora più evidente la necessità, per l'Europa, di costruire un quadro autonomo e credibile di attrazione e valorizzazione dei talenti.

A questi squilibri si sommano due criticità ulteriori. La prima riguarda la partecipazione femminile: il 75% delle madri italiane dichiara di essere fuori dal mercato del lavoro per responsabilità familiari e il Paese perde circa il 40% delle donne occupate nei dieci anni successivi alla nascita del primo figlio – un'emorragia di capitale umano che incide direttamente sulla capacità competitiva del Paese¹². La seconda riguarda l'accumulazione diseguale di capitale umano: in Italia i minori sono oggi la fascia più esposta alla povertà educativa. Ciò significa che una parte crescente delle nuove generazioni cresce con meno opportunità formative e competenze più fragili, con effetti che si trasmettono nel tempo: minore mobilità sociale, percorsi scolastici più fragili, una forza lavoro futura meno attrezzata e, di conseguenza, una minore capacità del Paese di sostenere crescita e innovazione¹³.

Queste fragilità non restano confinate al presente: si amplificano nel tempo e si collegano con un terzo fattore strutturale, destinato a diventare la sfida decisiva del prossimo decennio – l'obsolescenza delle competenze. In un'economia ad alta intensità cognitiva, l'invecchiamento della popolazione accelera il rischio di perdita di produttività, richiedendo politiche di lifelong learning e un aggiornamento continuo che consenta ai lavoratori di restare attivi e competitivi più a lungo. La diffusione dell'AI rende questa esigenza ancora più urgente: secondo i principali studi globali, solo una persona su sei nel mondo possiede oggi le conoscenze di base per utilizzare strumenti di AI in modo efficace. In un Paese che invecchia rapidamente, questo divario rischia di ampliarsi se non si investe con decisione in capitale umano e formazione continua¹⁴. Per queste ragioni le università devono diventare veri vivai di alti potenziali: spazi che non si limitano a formare, ma a scoprire, trattenere, valorizzare e trasformare competenze in capitale umano scalabile. E per questa stessa ragione avere a cuore il benessere della nostra società implica che il diritto alla formazione continua deve assumere un carattere universale e individuale, al pari della salute e dell'istruzione di base.

1.2 Sostenibilità: tra ambizione e realismo

Il secondo asse è la sostenibilità, non più un tema a sé ma ormai un elemento strutturale della competitività industriale europea: la green economy vale oltre il 3% del PIL dell'UE e richiede 470 miliardi di investimenti aggiuntivi all'anno per centrare gli obiettivi climatici¹⁵.

¹¹ https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_eoqgan__custom_17499684/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=15b0ed00-2825-49fd-a22f-b58df7916305&c=1752658603717.

¹² ISTAT, "Conciliazione tra lavoro e famiglia", 2023.

¹³ Luiss Guido Carli, Demography and Global Human Capital, seminario tenuto il 28 novembre 2025. Relatori: A. Goujoun, G. Vallanti, V. Feliciani, R. Fabozzi, M. Panucci, M. R. Testa.

¹⁴ Microsoft, AI Diffusion Report: Global Patterns, Emerging Divides and Adoption Trends, 2025.

¹⁵ Commissione Europea, EU Green Deal Investment Plan, 2020.

La transizione ecologica non riguarda soltanto l'ambiente: coinvolge infrastrutture, filiere tecnologiche, manifattura, energia e richiede quindi un equilibrio costante tra obiettivi di decarbonizzazione e sostenibilità economica dei sistemi produttivi. È proprio su questo punto che, al Forum franco-italiano di luglio 2025, Confindustria e MEDEF¹⁶ hanno richiamato l'attenzione: l'obiettivo UE di ridurre le emissioni del 90% entro il 2040, se perseguito senza strumenti adeguati di accompagnamento e senza un sostegno concreto alle filiere industriali, rischia infatti di compromettere la competitività della manifattura europea, incentivare delocalizzazioni e alimentare tensioni sociali.

A livello globale, la recente COP30 svoltasi in Brasile si è conclusa con risultati deludenti: l'accordo finale si limita a impegni volontari sulla riduzione dei combustibili fossili e resta privo di una roadmap concreta per la transizione energetica. Questi esiti confermano che la transizione climatica rischia di restare un onere sproporzionato per la sola industria europea.

Se l'Europa vuole davvero perseguire obiettivi ambiziosi, deve dotarsi di (e offrire all'industria) strumenti di accompagnamento concreti, politiche industriali, sostegno finanziario e coerenza normativa globale. Senza un rilancio deciso della competitività industriale, il progetto europeo rischia di arretrare: una transizione ecologica ambiziosa ma priva di basi produttive solide finirebbe infatti per indebolire l'economia, aumentare le disuguaglianze e ridurre il consenso sociale necessario per sostenere gli stessi obiettivi di sostenibilità. Anche per questo la doppia transizione – verde e digitale – deve essere affrontata in modo integrato: le tecnologie dell'AI sono ormai leve essenziali per la riduzione degli sprechi, l'efficienza energetica e l'ottimizzazione dei processi industriali. Separare i due percorsi significherebbe rallentare entrambi¹⁷. Solo rafforzando le filiere, l'innovazione e la capacità manifatturiera del continente, l'Europa può mantenere sia la propria coesione economica sia la credibilità dei propri impegni climatici di lungo periodo.

A ciò si aggiunga il problema italiano legato alla straordinaria complessità amministrativa che allunga i tempi di realizzazione dei progetti di investimento industriale, anche quelli legati alla transizione ecologica.

1.3 Geopolitica: una globalizzazione frammentata

Il terzo asse riguarda la geopolitica. La globalizzazione non si è fermata: ha mutato forma. Non è più apertura lineare degli scambi, ma competizione tra blocchi, alleanze selettive, friendshoring e strategie di autonomia.

Il 46% delle imprese europee ha già riorganizzato le proprie supply chain; il 21% sta valutando spostamenti verso Paesi "affini"¹⁸. Le catene del valore diventano più corte;

¹⁶ <https://www.confindustria.it/news/appello-confindustria-medef-europa/#:~:text=In%20occasione%20del%207%C2%BD,%20accettare%20un%20progressivo%20declino.>

¹⁷ Microsoft, AI Diffusion Report: Global Patterns, Emerging Divides and Adoption Trends, 2025.

¹⁸ Commissione Europea, Single Market and Competitiveness Report 2024.

l'interdipendenza globale lascia spazio a blocchi regionali e piattaforme di influenza.

In questo scenario, l'elemento competitivo sempre più rilevante è la velocità delle decisioni. Governi, imprese, ecosistemi dell'innovazione si misurano ormai sulla rapidità con cui sanno adattarsi a shock geopolitici, sviluppare tecnologie critiche, riorganizzare filiere strategiche e garantire continuità operativa.

Efficienza amministrativa, capacità di implementazione e stabilità regolatoria sono diventati fattori centrali nella geoeconomia contemporanea, e incidono direttamente sulla collocazione dell'Europa nei nuovi equilibri globali.

Questa trasformazione impatta anche ricerca e formazione: mobilità internazionale più fragile, collaborazioni più esposte alle tensioni geopolitiche, partnership globali più complesse da costruire e mantenere. Le università europee devono prendere atto del mutato scenario e rafforzare le loro alleanze, costruire reti resilienti e contribuire a un'infrastruttura di cooperazione accademica più solida e strategica. Negli ultimi decenni l'Europa ha costruito una straordinaria infrastruttura di mobilità studentesca e accademica: programmi come Erasmus+ hanno permesso a milioni di giovani di vivere esperienze internazionali, mentre i grandi strumenti di finanziamento alla ricerca hanno sostenuto progetti congiunti, scambi di docenti e reti scientifiche di alto livello. Questa infrastruttura rappresenta uno dei risultati più visibili e riusciti dell'integrazione europea. Tuttavia, quando si passa dal piano della mobilità a quello delle iniziative realmente strategiche – programmi congiunti, piattaforme educative comuni, percorsi integrati di formazione della classe dirigente – il processo europeo mostra limiti persistenti. La paura di competere tra istituzioni, la frammentazione dei sistemi regolatori nazionali e l'assenza di un vero incentivo strutturale hanno frenato la nascita di progetti condivisi di lungo periodo.

Le alleanze universitarie, come ENGAGE o altre, sono state passi importanti verso un nuovo modello di cooperazione. Ma, pur essendo intuizioni significative, faticano a trasformarsi in strumenti pienamente strategici: la governance è complessa, le risorse spesso insufficienti, e la visione integrata ancora fragile.

Per questo diventa essenziale lavorare su relazioni europee più selettive, profonde e orientate a obiettivi comuni: piattaforme che uniscano programmi formativi, ricerca applicata, mobilità avanzata e collaborazione con le imprese. Al tempo stesso, l'Europa non può isolarsi: mantenere uno sguardo aperto e sistemico verso partner statunitensi e asiatici è indispensabile per restare parte della frontiera globale dell'innovazione. Abbiamo costruito una grande infrastruttura di cooperazione; ciò che ancora manca è trasformarla in un vero asset strategico capace di generare vantaggio competitivo, autonomia intellettuale e capacità di incidere sulle grandi scelte del futuro. In questa prospettiva, la qualità delle alleanze universitarie europee non potrà più essere misurata dal numero delle partnership, ma dalla loro profondità: dalla capacità effettiva di offrire un vero percorso europeo, integrato nelle strutture formative, nella ricerca e nelle opportunità professionali. Ed è qui che emerge un tema cruciale: la governance delle alleanze universitarie. Senza modelli di governance capaci di coordinare strategie, risorse, responsabilità e processi decisionali tra istituzioni diverse, nessuna alleanza – per quanto ambiziosa – può diventare realmente trasformativa.

1.4 Energia: la nuova frontiera della competitività

Il quarto asse è l'energia. La crisi seguita all'invasione dell'Ucraina ha mostrato con chiarezza quanto l'Europa, priva di un vero Mercato Unico dell'Energia, sia esposta a shock esterni.

I Paesi UE importano il 58,3% dell'energia o delle materie prime necessarie alla sua produzione (il dato scende al 20% per la Cina ed è pari a zero per gli Stati Uniti, che sono totalmente autosufficienti nella produzione rispetto al fabbisogno energetico)¹⁹. In questo contesto, il costo dell'energia resta un freno strutturale alla competitività industriale: nel 2025 i prezzi dell'elettricità per le industrie energivore europee sono mediamente il doppio rispetto agli USA, mentre il gas naturale rimane volatile e sopra i livelli pre-crisi²⁰.

Come sottolinea il World Energy Outlook 2025²¹, le minacce immediate e i rischi di lungo periodo rendono l'energia un tema centrale per la sicurezza economica e nazionale e l'elettricità assume un ruolo crescente nel soddisfare la domanda globale di servizi energetici, rendendo i suoi prezzi un parametro chiave per consumatori e decisori politici²².

In questo contesto, l'Italia si trova tra i paesi europei più esposti: nel primo semestre 2025, la transizione energetica mantiene un trend negativo rispetto al 2024, con l'indice ENEA ISPRED (Indice Sicurezza Energetica, Prezzi Energia, Decarbonizzazione) in calo di oltre il 20% su base annua. All'interno del panorama europeo l'Italia è il Paese con il maggior grado di dipendenza energetica pari al 74,8% ben sopra la media europea²² e il prezzo medio dell'elettricità si attesta su circa 120 €/MWh, tra i più elevati in Europa.

Costi elevati, fragilità della transizione e forte dipendenza dall'estero rappresentano un fattore di vulnerabilità per la competitività industriale, comprimendo margini e capacità di investimento, soprattutto nei settori strategici (quali acciaio, chimica e ceramica). Oggi, energia, industria e tecnologia formano un unico sistema: senza energia competitiva non c'è manifattura, senza manifattura non c'è autonomia strategica e senza autonomia strategica l'Europa perde capacità di influenza.

Come sottolineato nei Rapporti Draghi²³ e Letta, la politica energetica deve costituire il perno di una nuova, sinergica e ambiziosa strategia industriale europea, capace di coniugare sicurezza energetica, sostenibilità ambientale e accessibilità economica. La costruzione di un vero Mercato Unico dell'Energia – integrato, solidale e competitivo – rappresenta il presupposto per diventare, secondo le parole di Enrico Letta, “il più potente strumento al servizio del successo dell'Unione nel nuovo ordine globale”²⁴.

19 SRM (IntesaSanpaolo) e ESL@Energycenter (Politecnico di Torino), 6° “MED & ITALIAN ENERGY REPORT”.

20 IEA, Electricity Mid-Year Update 2025.

21 IEA, WEO 2025 <https://iea.blob.core.windows.net/assets/1438d3a5-65ca-4a8a-9a41-48b14f2ca7ea/WorldEnergyOutlook2025.pdf>.

22 SRM (IntesaSanpaolo) e ESL@Energycenter (Politecnico di Torino), 6° “MED & ITALIAN ENERGY REPORT”.

23 Mario Draghi, “The Future of European Competitiveness”, settembre 2024.

24 Enrico Letta, “Much More than a Market”, aprile 2024.

1.5 La finanza per la crescita: il nodo europeo

La stabilità europea poggia oggi su un doppio equilibrio che si è incrinato: quello finanziario e quello sociale. L'UE è l'area con il più alto risparmio privato al mondo – le famiglie europee risparmiano 1,4 trilioni di euro ogni anno, rispetto agli 800 miliardi di euro degli Stati Uniti - ma riesce a convertirne una quota troppo ridotta in investimenti produttivi e non riesce a trattenerli: ogni anno oltre 1/5 viene investito nei mercati finanziari extra UE²⁵. Anche in Italia la propensione all'investimento è cresciuta sensibilmente negli ultimi 15 anni – siamo ai primi posti per tasso di investimento privato (11,6% contro l'8,7% dell'UE)²⁶ - ma le scelte di portafoglio privilegiano ancora beni rifugio, incapaci di essere motori di sviluppo industriale.

È il riflesso dell'assenza di un mercato europeo dei capitali davvero efficiente ed integrato, che limita la capacità europea di trasformare il risparmio privato europeo in un potente acceleratore di rinnovamento di infrastrutture strategiche e di competenze e leva indispensabile alla scalabilità dell'industria europea. Perché l'integrazione finanziaria non è un tema tecnico: è la condizione abilitante che permette di finanziare progetti comuni, sostenere la transizione industriale e generare economie di scala che nessuno Stato membro può ottenere da solo.

L'innovazione richiede capitali, l'industria richiede innovazione e l'autonomia strategica richiede un'industria forte. Il futuro europeo dipenderà anche dalla nostra capacità di convertire l'enorme risparmio privato in crescita reale e competitività internazionale. È in questo snodo che si gioca una parte decisiva del futuro europeo: la capacità di trasformare un enorme risparmio privato in un acceleratore di crescita reale e di competitività globale.

1.6 Produttività, salari e futuro della classe media

Negli ultimi due decenni l'Europa ha visto rallentare una delle sue principali leve di prosperità: la produttività del lavoro. Tra il 2000 e il 2022, il PIL per ora lavorata nell'UE è cresciuto in media la metà rispetto agli Stati Uniti, ampliando un divario che oggi supera il 22%²⁷. Dopo la pandemia, la dinamica si è ulteriormente indebolita: nel 2023 la produttività dell'area euro è diminuita dello 0,9%, il peggior risultato dal 2009²⁸. Nel 2024 la crescita si è attestata intorno allo 0,4%²⁹. A questo ritardo si aggiunge una capacità di investimento in ricerca e sviluppo ancora insufficiente: l'Unione Europea destina il 2,27% del PIL alla R&S³⁰,

un valore nettamente inferiore al 3,46% degli Stati Uniti³¹ e al 4,93% della Corea del Sud³², oggi il Paese con la più alta intensità di ricerca al mondo. Ne risulta un ecosistema dell'innovazione meno dinamico e meno capace di scalare, soprattutto nei settori tecnologici e nei servizi avanzati, dove la crescita della produttività europea è sistematicamente inferiore a quella statunitense³³.

In questo contesto già fragile, l'Italia affronta le trasformazioni in atto con alcune debolezze strutturali: bassi salari e produttività. Negli ultimi 30 anni la produttività è cresciuta dello 0,2% annuo, contro l'1,2% in UE. Una dinamica che è il risultato di investimenti limitati in R&S, di un debole allineamento tra competenze e domanda del mercato del lavoro e della ridotta dimensione media delle imprese, che limita la scalabilità degli investimenti in innovazione³⁴. A ciò si aggiunge un tessuto produttivo composto per oltre il 95% da micro-imprese, spesso prive delle risorse manageriali, infrastrutturali e tecnologiche necessarie per adottare in modo sistemico le innovazioni emergenti: un elemento che, come ricordato anche nella riflessione sulla manifattura italiana, espone il Paese al rischio concreto di marginalità competitiva.

La dinamica della produttività rappresenta un ostacolo anche alla crescita delle retribuzioni, che in Italia arretrano in termini reali³⁵, mentre l'aumento dei costi dell'abitare e dell'energia comprimono ulteriormente il potere d'acquisto delle famiglie, alimentando una sensazione diffusa di vulnerabilità. È una pressione che si scarica su quella parte della popolazione che storicamente ha garantito stabilità, investimenti, aspirazioni: la classe media.

Siamo di fronte ad un bivio che riguarda la tenuta stessa del modello sociale europeo. In Italia, solo 45% degli italiani oggi sente di appartenere al ceto medio - era il 60% 20 anni fa – ma è un fenomeno diffuso, che coinvolge già due terzi dei Paesi europei³⁶. La stagnazione della produttività non è un fenomeno astratto: significa meno investimenti, meno crescita, meno opportunità di lavoro qualificato. In un contesto globale in cui l'adozione dell'intelligenza artificiale sta riducendo scarti fino al 90%, abbattendo i fermi macchina del 40% e rivoluzionando i modelli produttivi, rimanere indietro nella capacità di integrare queste tecnologie equivale a contrarre ulteriormente lo spazio economico della classe media e delle competenze che la sostengono³⁷.

Ma l'impatto di questa trasformazione non è omogeneo: non tutti i lavoratori, i settori e i territori vivranno il cambiamento nello stesso modo. Ma questa trasformazione non sarà uniforme. Come ha osservato anche Mario Draghi³⁸, alcuni

25 European Bank (2025) Capital markets union a deep dive. Disponibile al link: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecb.op369246a103ed8.en.pdf>

26 https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Households_-_statistics_on_income_saving_and_investment#Household_investment_rate

27 OECD – Compendium of Productivity Indicators, gennaio 2025.

28 OECD Data Explorer - [https://data-explorer.oecd.org/?fs\[0\]=Topic%2C1%7CEconomy%23ECO%23%7CProductivity%23ECO_PRO%23&pg=0&fc=Topic&bp=true&snb=7](https://data-explorer.oecd.org/?fs[0]=Topic%2C1%7CEconomy%23ECO%23%7CProductivity%23ECO_PRO%23&pg=0&fc=Topic&bp=true&snb=7)

29 OECD Data Explorer - [https://data-explorer.oecd.org/?fs\[0\]=Topic%2C1%7CEconomy%23ECO%23%7CEconomic%20outlook%23ECO_OUT%23&pg=0&fc=Topic&bp=true&snb=6](https://data-explorer.oecd.org/?fs[0]=Topic%2C1%7CEconomy%23ECO%23%7CEconomic%20outlook%23ECO_OUT%23&pg=0&fc=Topic&bp=true&snb=6)

30 Eurostat, Gross Domestic Expenditure on R&D, aggiornamento 2024.

31 National Science Foundation, Science & Engineering Indicators, 2024.

32 OECD, Main Science and Technology Indicators 2024.

33 ECB, Economic Bulletin, 2024.

34 CNEL, Rapporto Annuale sulla Produttività, ottobre 2025 <https://file.conflavoro.it/pdf/varie/RapportoAnnualeProduttivita%CC%80-web.pdf>

35 Istat. Focus Mercato del Lavoro, 26 novembre, 2025. Disponibile al link: https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/11/Focus_Mercato-del-lavoro-e-redditi_Anno-2023.pdf

36 Eurofund, Developments in income inequality and the middle class in the EU, luglio 2024. Disponibile al link: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/developments-income-inequality-and-middle-class-eu>.

37 Bentivogli, M., & Noci, G. (2025). AI e (Re)Made in Italy, idee per la nuova manifattura. Il Sole 24 Ore, 2 dicembre 2025.

38 Mario Draghi, Discorso al Politecnico di Milano, 1° dicembre 2025.

lavoratori, mansioni e territori supporteranno più costi nella fase di transizione. Senza politiche attive su formazione, inclusione e welfare, l'adozione dell'AI rischia di amplificare le disuguaglianze esistenti: tra chi può accedere alle nuove competenze e chi ne resta escluso, tra imprese e territori capaci di innovare e quelli che accumulano ritardi strutturali. L'innovazione, se non governata, non è neutrale.

Quando la classe media arretra, rallenta anche la mobilità sociale: si investe meno in formazione, meno in cultura, meno in futuro. Si assottiglia una infrastruttura critica che sostiene la coesione sociale e che, per decenni, ha rappresentato la vera spinta propulsiva dello sviluppo europeo.

Il piano finanziario e sociale si alimentano a vicenda. Mercati dei capitali poco integrati frenano produttività e crescita; una crescita contenuta indebolisce la classe media; una classe media indebolita riduce gli investimenti in capitale umano alimentando un corto circuito che sottrae energie al rilancio della competitività europea. In questa spirale, la capacità di attrarre investimenti in tecnologie trasformatrici – dalla digitalizzazione dei processi alla creazione di infrastrutture di calcolo e dati – diventa una condizione essenziale per sostenere il posizionamento industriale dell'Italia e dell'Europa.

In questo quadro la formazione diventa la leva strategica per riattivare un circolo virtuoso. Non solo formazione universitaria, ma formazione professionale e continua: un ecosistema che permetta a giovani e lavoratori di aggiornarsi, riposizionarsi, adattarsi ai nuovi cicli tecnologici. La nuova infrastruttura non è un complemento tecnologico: è il capitale umano. Investire nelle competenze significa ricostruire fiducia, sostenere produttività e riattivare i meccanismi di mobilità sociale, per rendere la società più dinamica e resiliente.

La capacità dell'Europa di restare unita e competitiva passerà, inevitabilmente, da qui: dall'abilità di mobilitare capitali verso innovazione e infrastrutture – e dall'abilità di trasformare quel capitale in opportunità reali per famiglie, imprese e nuove generazioni. Non è una scelta tecnica: è la condizione per garantire stabilità, crescita e autonomia strategica al continente.

1.7 Tecnologia: il cuore della nuova competizione

Il settimo asse è tecnologico. L'intelligenza artificiale, la connettività, la robotica, i semiconduttori, le biotecnologie, il quantum, stanno ridisegnando produzione, servizi, filiere, oltre che i modi stessi di apprendere e di conoscere. L'economia digitale viaggia quasi al doppio della velocità di crescita del PIL globale; e l'AI è un acceleratore del cambiamento: nel 2024 gli investimenti mondiali in AI hanno superato i 250 miliardi di dollari (+44,5% in un anno)³⁹. L'AI non è solo un avanzamento tecnico ma rappresenta un abilitatore di nuovi paradigmi nell'economia e nella società. Come ha osservato Henry Kissinger, l'AI una trasformazione del modo stesso in cui la conoscenza è generata e interpretata, e lo

³⁹ AI Index Report, Stanford University, 2024.

sarà soprattutto l'AI agentica⁴⁰.

L'Europa, tuttavia, soffre un ritardo di scala industriale, attrazione di talenti e capitali. Solo quattro delle cinquanta big tech mondiali sono europee. Nell'AI, gli Stati Uniti investono già 24 miliardi in più rispetto Cina e UE insieme, mentre solo 3 modelli di AI generativa sono Europei contro i 50 degli Stati Uniti e i 15 della Cina⁴¹.

A ciò si aggiunge un altro squilibrio critico: la posizione dell'Europa nella geografia globale dell'AI. La disponibilità energetica dei data center dedicati all'AI – circa 14 GW in Europa – resta molto inferiore rispetto ai principali poli mondiali (oltre 50 GW negli Stati Uniti, 30 GW in Cina), con effetti immediati sulla scala della potenza di calcolo sviluppabile. È un divario infrastrutturale profondo, che limita la possibilità di addestrare modelli avanzati, sviluppare applicazioni agentiche e sostenere ecosistemi industriali realmente scalabili. Nel panorama globale dell'AI si stanno inoltre affermando tre categorie distinte di Paesi: i “frontier builders”, che progettano e addestrano i modelli più avanzati; gli “infrastructure builders”, che dispongono delle piattaforme tecnologiche e della potenza di calcolo necessaria; e infine gli “users”, che si limitano a utilizzare tecnologie sviluppate altrove. L'Europa si colloca prevalentemente in quest'ultima categoria: colmare questo divario richiede una strategia integrata che unisca investimenti, ricerca applicata e trasferimento tecnologico⁴².

A questo si aggiunge una vulnerabilità critica: la dipendenza dalla Cina per il 98% delle terre rare (REE) necessarie a microchip, veicoli elettrici, robotica avanzata, sistemi di comunicazione, e clean technologies⁴³.

La complessità dell'infrastruttura regolatoria, la disomogeneità nelle priorità nella ricerca tra paesi, e i limiti nell'accesso al credito privato, rallentano il passo dell'innovazione delle filiere tecnologiche europee. Oggi il 60% delle scaleup globali ha sede in Nord America, contro solo l'8% nell'UE, rispetto a Cina e Stati Uniti. Nel 2025 in UE sono nati 25 unicorni contro gli 84 in Nord America⁴⁴.

A questo quadro già fragile si aggiunge un ulteriore elemento: senza una governance dell'innovazione capace di coordinare investimenti tecnologici, industriali e infrastrutturali, l'Europa rischia di vedere questo divario ampliarsi ulteriormente. L'innovazione, infatti, non riguarda solo il progresso tecnico, ma la capacità di trasformarlo in valore economico, produttività e competitività sistemica. Come ha di recente evidenziato il Governatore della Banca d'Italia, Fabio Panetta, “l'Europa non può limitarsi a essere un semplice utilizzatore della tecnologia. Deve ambire a un ruolo attivo nella sua produzione, e per motivi che sono non solo economici ma anche strategici”⁴⁵.

Occorre accelerare l'ingresso dell'UE nell'era dell'economia dell'ideazione e del talento: mettere al primo posto l'investimento nelle capacità di invenzione,

⁴⁰ H. Kissinger, E. Schmidt, D. Huttenlocher, *The Age of AI: And Our Human Future*, Little, Brown and Company, 2021.

⁴¹ Stanford (2025) *The AI Index Report 2025*, <https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report>.

⁴² Microsoft, *AI Diffusion Report: Global Patterns, Emerging Divides and Adoption Trends*, 2025.

⁴³ Commissione Europea, “Critical Raw Materials Act – Communication and Annexes”, 2023.

⁴⁴ <https://pitchbook.com/news/articles/unicorn-startups-list-trends>

⁴⁵ F. Panetta, “Se non siamo alla ricerca dell'essenziale, allora cosa cerchiamo?” Intervento alla 5ª edizione del Meeting per l'amicizia tra i popoli di Rimini, 21 agosto 2024, pgg. 6, 7.

aggregando conoscenze e risorse finanziarie a sostegno della ricerca applicata, accelerando i processi di trasferimento tecnologico per abilitare la scalabilità dell'Industria europea.

1.8 Governance: la sfida strutturale dell'unione

Tutte queste traiettorie convergono nella grande questione della governance europea: la capacità dell'Unione di agire con coesione, rapidità e visione in un contesto globale competitivo e instabile. Come sottolineato dal Rapporto Draghi⁴⁶, senza un'Europa più integrata nella finanza, nell'energia, nella tecnologia e nella formazione, non esiste una traiettoria credibile di crescita. È da questa trama di sfide – demografiche, tecnologiche, industriali, energetiche, sociali, finanziarie e istituzionali – che nasce la domanda decisiva: quale Europa vogliamo costruire, e quale contributo devono assumere oggi le università per rendere possibile quell'Europa? Un'Europa che non è un'entità astratta, ma un progetto che dipende dalla nostra capacità di produrre conoscenza, innovazione, capitale umano.

Ma questa ambizione deve fare i conti con i limiti della governance attuale. L'architettura istituzionale dell'Unione è stata costruita per un'epoca diversa, segnata da equilibri geopolitici più stabili e da una globalizzazione lineare. Oggi, al contrario, l'Europa si confronta con una competizione sistemica, con conflitti alle sue porte, con un quadro internazionale radicalmente mutato. In questo scenario, la lentezza dei processi decisionali, la complessità burocratica e soprattutto il principio dell'unanimità rappresentano ostacoli sempre più difficili da sostenere. La capacità dell'Unione di agire tempestivamente è spesso compromessa da veti incrociati, interessi divergenti, frammentazioni politiche e spinte centrifughe che attraversano molti Stati membri.

A questo quadro si aggiunge una dinamica ormai evidente: la competizione tra modelli istituzionali. Regimi autocratici possono accelerare decisioni e implementazione, mentre le democrazie devono conciliare partecipazione, welfare e processi deliberativi articolati. Oggi questa architettura è sotto pressione: produttività, innovazione ed efficienza rischiano di essere percepite come difficili da garantire senza sacrificare quote di democrazia. È una tentazione pericolosa. La sfida europea consiste nel contrario: aumentare la capacità di agire preservando integralmente diritti, tutele e pluralismo. Trovare questo equilibrio non è solo un vincolo etico, ma una condizione di competitività nel lungo periodo.

La governance europea si trova così stretta tra due tensioni: da un lato, la necessità di condividere sovranità (shared rule) su dossier che nessuno Stato può affrontare da solo – sicurezza, energia, competitività, migrazioni, tecnologia; dall'altro, la legittima tutela della sovranità nazionale (self rule), essenziale per preservare identità democratiche, responsabilità politiche e coesione interna. Tenere insieme queste due dimensioni è diventato più difficile in un contesto segnato da nazionalismi sovranisti, disuguaglianze territoriali e una crescente distanza tra cittadini e istituzioni europee.

46 Mario Draghi, "The Future of European Competitiveness. Report to the President of the European Commission", 2024.

Le fondamenta della democrazia europea appaiono oggi fragili e minacciate⁴⁷.

Una parte di questa sfida riguarda anche la dimensione linguistica e culturale dell'innovazione: oltre il 90% dei dati aperti usati per addestrare i modelli di AI è concentrato in pochissimi idiomi, soprattutto l'inglese. Lingue come l'italiano risultano fortemente sottorappresentate, con il rischio di modelli meno inclusivi e meno rappresentativi della diversità culturale europea. Anche questa è una questione di governance: decidere quali infrastrutture di conoscenza vogliamo costruire e chi sarà incluso nella loro definizione⁴⁸.

È proprio in questo contesto che si inseriscono proposte come quella del "28° regime" avanzata da Enrico Letta⁴⁹: non tanto come soluzione preconstituita, ma come segnale della necessità di immaginare strumenti nuovi – giuridici, regolatori ed economici – capaci di liberare produttività, integrare i mercati, rafforzare la competitività e, al tempo stesso, preservare il pluralismo democratico dell'Unione. Il valore del dibattito sul 28° regime non risiede nella sua adozione automatica, ma nell'evidenziare un'urgenza: la ricerca di un equilibrio diverso tra efficacia decisionale e legittimazione democratica, tra scalabilità industriale e rispetto delle identità nazionali. È proprio qui che si misura la responsabilità politica del nostro tempo: scegliere se limitarsi a gestire l'esistente o avere il coraggio di costruire un'architettura istituzionale all'altezza delle sfide globali. Come ricordava Alcide De Gasperi, «Le generazioni future non ci rimprovereranno tanto per aver sbagliato, quanto per non aver osato abbastanza.»⁵⁰

La domanda che si impone, allora, è inevitabile: l'assetto decisionale attuale – lento, stratificato, basato spesso sull'unanimità – è ancora in grado di rispondere alle sfide della governabilità europea? È questo il sistema che può sostenere l'Europa nella competizione con potenze che dispongono di modelli decisionali più rapidi e centralizzati? O è necessario immaginare una nuova architettura istituzionale, capace di coniugare efficacia e democrazia, rapidità e pluralismo, autonomia strategica e legittimazione politica?

Formare una leadership europea multilivello, competente, etica e orientata al bene comune diventa quindi un'urgenza strategica. Ed è su questo terreno che il ruolo delle università – e della Luiss in particolare – si fa essenziale: perché il capitale umano è la nostra vera terra rara e il cuore del manifesto culturale della Luiss. In un contesto in cui le tecnologie evolvono più rapidamente della capacità regolatoria e produttiva, le università diventano l'infrastruttura decisiva: luoghi dove si sviluppano competenze avanzate, si generano nuove idee e si costruisce l'intelligenza collettiva necessaria per governare la trasformazione. L'Europa potrà competere solo se saprà investire nella capacità di "costruire" tecnologia, non solo di adottarla.

47 Sergio Fabbrini, *Nazionalismo 2.0 - La sfida sovranista all'Europa integrata*, Mondadori Università, 2025.

48 Microsoft, *AI Diffusion Report: Global Patterns, Emerging Divides and Adoption Trends*, 2025.

49 Letta, E. (2024). *Much More Than a Market: Speed, Security, Solidarity*. Report to the European Council.

50 Alcide De Gasperi, *Scritti e Discorsi*, vol. XII, Ed. Cinque Lune, Roma, 1969.

02

Cosa abbiamo
fatto: un anno
di trasformazioni
strutturali



Il percorso che oggi ci consente di definire una nuova agenda strategica, capace di rispondere in modo consapevole e attivo alle domande poste finora – quale Europa vogliamo costruire e quale contributo possono offrire le università per renderla possibile – non nasce nel vuoto.

Come ricordava Robert Schuman, «*L'Europa non potrà farsi in una sola volta, né sarà costruita tutta insieme: essa sorgerà da realizzazioni concrete che creino anzitutto una solidarietà di fatto*»⁵¹. Questa visione ci richiama a un principio essenziale: i grandi progetti prendono forma attraverso scelte coerenti, continuità e capacità di costruire basi solide su cui innestare il futuro.

È in questo spirito che si colloca il lavoro svolto nell'ultimo anno. Le trasformazioni che abbiamo attraversato – dall'evoluzione della nostra architettura accademica al rinnovamento dell'esperienza formativa, dal rafforzamento della governance alla crescita del nostro posizionamento nazionale e internazionale – rappresentano tappe di un'unica direzione strategica: dotare la Luiss degli strumenti necessari per contribuire con maggiore forza, visione e responsabilità al cambiamento europeo.

L'obiettivo che ci guida resta chiaro: aumentare l'attrattività dell'Ateneo, accrescerne l'impatto, e promuovere una cultura della qualità, dell'innovazione e della valorizzazione del capitale umano.

È dunque naturale, in questo punto del percorso, soffermarsi sulle principali linee di intervento avviate in questi mesi: interventi che testimoniano la volontà dell'Università, d'intesa con Presidente e Direttore Generale di Ateneo, di evolvere come sistema, di posizionarsi in modo sempre più autorevole e contribuire attivamente nello scenario internazionale.

All'interno di questo processo, l'Ateneo ha anche rafforzato la propria infrastruttura culturale e valoriale – un elemento essenziale per qualsiasi istituzione che aspiri a incarnare i principi del progetto europeo. Le nuove policy di tutela e prevenzione, l'insediamento della Consiglieria di fiducia, il consolidamento della governance ESG e l'avvio del Piano di Sostenibilità integrata hanno contribuito a costruire un ambiente fondato sui valori di dignità, inclusione e responsabilità civica, coerenti con il modello europeo di università.

A queste iniziative si affiancano i progetti dedicati al benessere psicofisico e alla qualità dell'apprendimento, che promuovono una comunità più consapevole, attenta e capace di esercitare pensiero critico in un ecosistema informativo sempre più complesso. Si tratta di interventi complementari alle trasformazioni accademiche e organizzative, perché rafforzano il ruolo dell'università come luogo di formazione integrale della persona e di educazione alla cittadinanza democratica.

È su queste basi – istituzionali, culturali e valoriali – che si innestano le principali trasformazioni avviate nell'ultimo anno.

2.1. Una nuova architettura formativa e modello educativo

Abbiamo guidato un ripensamento profondo e unitario dell'architettura formativa, che coinvolge sia l'Undergraduate sia la Graduate School. L'obiettivo è stato quello di costruire un modello educativo ancora più rigoroso, internazionale, personalizzabile e allineato alle trasformazioni tecnologiche e professionali.

In questa direzione si colloca l'attivazione di nuovi advisory board internazionali (ICAB e IAB), che contribuiscono a orientare lo sviluppo dei programmi con uno sguardo globale. Abbiamo inoltre completato una revisione approfondita dell'offerta formativa per l'anno accademico 2026/2027, con l'obiettivo di migliorarne coerenza, rilevanza e impatto. Parallelamente, è stata riprogettata la struttura delle Summer School, centralizzandone la gestione per garantirne maggiore qualità e riconoscibilità, e creata la nuova Graduate Summer School. Abbiamo innalzato ulteriormente l'asticella della qualità promuovendo un ambiente fondato sul rispetto, sull'impegno e sull'ambizione personale. Le scelte introdotte quest'anno hanno rafforzato la cultura della responsabilità e del merito, consolidando un contesto formativo più esigente e più orientato alla crescita: non solo regole più chiare e trasparenti, ma anche un sistema che valorizza l'impegno costante e promuove una maggiore selettività come leva di miglioramento.

Per l'Undergraduate School abbiamo avviato un percorso che mette al centro la **crescita integrale dello studente**: non solo l'acquisizione di competenze, ma la **formazione della persona**, della sua capacità critica e del suo senso di responsabilità. Il nuovo impianto didattico – reso più equilibrato nei tempi di apprendimento e valutazione – è stato accompagnato da una revisione complessiva dei criteri di assessment e dei percorsi di finalizzazione degli studi, con l'obiettivo di garantire rigore, continuità e coerenza educativa. In questa direzione si collocano l'Honors Program per i corsi triennali, attivo dal 2026/2027, pensato per riconoscere e coltivare i talenti più promettenti, e l'introduzione dei nuovi certificati co-curriculari, in particolare nell'ambito delle humanities (e.g. Data Governance & Digital Ethics; Ethics, Governance & Public Responsibility). Una scelta che riconosce alla formazione umanistica il suo ruolo essenziale: sviluppare visione, capacità di giudizio e comprensione della complessità, elementi oggi indispensabili quanto le competenze tecniche.

Per la Graduate School, è stato portato avanti un percorso di riprogettazione profonda, orientato a formare una leadership capace di muoversi in un contesto globale complesso, tecnologico e ad alta intensità di competenze. I programmi sono stati ridisegnati su un'architettura coerente con i fattori distintivi dell'Ateneo, con l'obiettivo di coniugare rigore accademico, visione internazionale e personalizzazione dei percorsi: un modello che prepara a prendere decisioni, non solo a conoscerle. In questa direzione si colloca il nuovo modello educativo **SMART** (*Student-Centricity; Multidisciplinarity; Academic Rigor; Readiness; Tech-enhancement*), che rende l'apprendimento più flessibile, interattivo e capace di integrare competenze disciplinari, tecnologie emergenti e capacità critiche. La nuova architettura si accompagna a una revisione profonda dei processi di ammissione e dei percorsi formativi. La nuova struttura dei programmi prevede che gli studenti

⁵¹ Robert Schuman, La dichiarazione del 9 maggio 1950, in "Dichiarazione Schuman", Ministero degli Affari Esteri francese.

scelgano corso di laurea, major e profilo di specializzazione, con la possibilità di seguire gli insegnamenti elettivi nei diversi campus Luiss, ampliando così l'esposizione interdisciplinare e la varietà delle esperienze formative. Parallelamente, abbiamo ripensato in modo organico tutte le attività di sviluppo personale e professionale, affinché il percorso Graduate diventi un vero ponte verso il mercato del lavoro: un ecosistema che coniuga preparazione tecnica, capacità critiche e readiness professionale.

2.2. Servizi e strumenti per la comunità accademica

Nel solco dell'innovazione didattica, abbiamo sperimentato l'utilizzo delle microcredenziali per riconoscere attività extracurricolari ad alto valore aggiunto per lo sviluppo degli studenti e introdotto strumenti basati su intelligenza artificiale a supporto dell'orientamento e della personalizzazione dei percorsi formativi.

Oltre 1.500 studenti hanno già ottenuto il certificato digitale AI Literacy, evoluto quest'anno nel programma AI Readiness, che apre la strada a una nuova architettura composta da almeno 70 certificati curriculari altamente innovativi – dalla consulenza strategica d'impresa alla gestione del rischio geopolitico, dall'investment banking all'imprenditorialità.

Si tratta di percorsi progettati con aziende e istituzioni per sviluppare work-based skills, verificati tramite badge notarizzati in blockchain, e pensati per permettere agli studenti di personalizzare il proprio profilo lavorando su competenze trasversali oggi decisive nel mondo del lavoro.

A supporto delle trasformazioni della didattica e della ricerca, è stato istituito il Teaching & Learning Innovation Hub, spazio dedicato alla sperimentazione e al miglioramento continuo delle pratiche didattiche. Tra i progetti già avviati: l'AI Handbook, i programmi di AI Literacy, i Prompt-at-thon e il nuovo Student Handbook.

In questo contesto si inserisce la partnership con Google for Education, orientata a integrare in modo strategico l'intelligenza artificiale nei processi di insegnamento, apprendimento, ricerca e supporto accademico. La collaborazione nasce dall'analisi dei bisogni dell'Ateneo condotta nelle scorse settimane: un lavoro preparatorio che ha coinvolto docenti, ricercatori e strutture di staff e che ha permesso di identificare quattro ambiti chiave – teaching, learning, research e productivity – su cui costruire una roadmap condivisa. Questo percorso segna l'avvio di una collaborazione strutturata, finalizzata allo sviluppo di capacità, strumenti e modelli innovativi a beneficio dell'intera comunità di Ateneo. La partnership con Google è ideata come un vero e proprio laboratorio di innovazione condivisa.

2.3. Innovazione organizzativa e rafforzamento strutturale

Nel corso dell'anno l'Ateneo ha compiuto un passo decisivo nel rafforzamento della propria architettura istituzionale, con la costituzione del **Dipartimento di AI, Data & Decision Sciences** e del **Dipartimento di Accounting & Corporate Finance**, a testimonianza dell'impegno nel presidiare aree ad alto potenziale strategico. A questo percorso si affianca il lavoro – attualmente in fase di finalizzazione – sulla nuova configurazione dell'area giuridica, che prevede la scissione dell'attuale Dipartimento di Giurisprudenza in due Dipartimenti distinti, Diritto ed Economia e Diritto e Istituzioni, così da valorizzare vocazioni e traiettorie di ricerca differenti. In parallelo, l'Ateneo sta avviando una riflessione strutturata sullo sviluppo di un'area Humanities, quale direttrice di crescita futura capace di arricchire l'integrazione tra saperi e formare competenze più ampie e consapevoli.

Contemporaneamente, è stato avviato il riassetto del ruolo e della configurazione dei Dipartimenti, con l'obiettivo di completare la realizzazione del modello organizzativo a matrice, orientato alla specializzazione e alla valorizzazione dell'interdisciplinarietà. In questo nuovo assetto, i Dipartimenti sono chiamati a svolgere un ruolo attivo di promozione, presidio e coordinamento delle attività di ricerca e dell'allocazione della faculty alle diverse Scuole. È stato inoltre rinnovato il **Collegio di Disciplina**, rivisto il **Regolamento dei Centri di Ricerca** per una governance più efficace e orientata ai risultati, e avanzata una proposta di aggiornamento del **Codice Etico** dell'Università. Il risultato complessivo è un modello organizzativo più solido, integrato e capace di sostenere l'Ateneo nell'evoluzione dei prossimi anni: una struttura in cui i Dipartimenti diventano veri motori di specializzazione, qualità e impatto.

2.4. Valorizzazione della ricerca

È stato avviato un percorso di potenziamento della propria capacità competitiva nella ricerca. Ciò attraverso l'individuazione di gruppi e docenti strategici per la progettazione di iniziative ad alto impatto, anche in ottica di attrazione di finanziamenti competitivi su base internazionale. Parallelamente, è stato avviato un lavoro di consolidamento delle competenze di progettazione, coordinamento e delivery dei progetti, orientato a rafforzare la nostra presenza nei principali programmi europei e globali.

Abbiamo rafforzato la comunicazione scientifica e ampliato le collaborazioni con partner istituzionali, industriali e accademici, nazionali e internazionali, creando le condizioni per una maggiore visibilità dei risultati di ricerca e una diffusione più capillare dell'impatto generato.

Sono stati introdotti nuovi meccanismi di incentivazione per la faculty, volti a sostenere ricerca finanziata, fundraising e produttività scientifica, insieme a obiettivi chiari per i Centri al fine di favorirne sostenibilità e capacità di generare impatto sulla comunità di stakeholder.

Il crescente interesse da parte di studiosi e istituzioni – testimoniato dall'aumento delle collaborazioni, delle proposte e dei progetti congiunti – conferma la credibilità scientifica che l'Ateneo sta consolidando a livello globale, rafforzando la propria posizione in un ecosistema della ricerca sempre più competitivo e interconnesso.

2.5. Gestione e sviluppo della Faculty

È stato completato il riassetto del sistema dell'Extended Faculty, leva strategica per costruire una struttura più flessibile, integrata e connessa con il mondo produttivo e accademico, in Italia e all'estero. Il nuovo modello arricchisce l'offerta con competenze specialistiche e professionali, rafforza le collaborazioni esterne e potenzia la reputazione dell'Ateneo, con effetti positivi su placement e visibilità.

Abbiamo aggiornato e rafforzato i criteri per la progressione da Ricercatore Tenure Track a Professore Associato, elevandone l'ambizione e l'allineamento agli standard internazionali. L'intervento ha reso il processo più chiaro, comparabile e orientato alla valorizzazione del merito, sostenendo la crescita dei giovani studiosi e favorendo una cultura accademica sempre più rigorosa e competitiva.

È stato rinnovato il Sistema di Premialità Faculty Management, basato su valutazioni puntuali relative a ricerca, didattica, service e altri ambiti strategici. Il modello è volto ad orientare l'impegno individuale e collettivo verso obiettivi condivisi di crescita, riconoscibilità e impatto e lo rende la cinghia di trasmissione tra la strategia e l'execution del piano e uno strumento ideale per indirizzare gli sforzi del corpo accademico verso le sfide poste dalla comunità di stakeholders che ci circonda.

In questa cornice si inserisce anche il rafforzamento della nostra faculty, in piena continuità con le priorità del Piano Strategico e con le aree di sviluppo individuate dall'Ateneo. Le call per manifestazioni di interesse rivolte a profili di eccellenza con vocazione internazionale hanno registrato una risposta straordinaria – circa 1.400 candidature per 25 posizioni – confermando non solo la capacità della Luiss di attrarre talenti da contesti accademici di alto livello, ma anche la crescente riconoscibilità dell'Università nel panorama globale come ambiente rigoroso, dinamico e meritocratico.

La domanda che attraversa l'Europa – che futuro vogliamo costruire? – non ammette più risposte simboliche. Servono scelte chiare, capacità di esecuzione e istituzioni in grado di trasformare l'incertezza in progettualità.

03

Cosa faremo:
la prossima agenda
della Luiss



In questa prospettiva, la Luiss non può rimanere spettatrice delle trasformazioni in atto: per missione e identità è chiamata a scendere in campo con visione, responsabilità e spirito di servizio verso il Paese e l'Europa. Per questo l'Ateneo declina il proprio contributo lungo quattro assi complementari, che orientano e rafforzano la direzione strategica già avviata e ne guidano l'evoluzione nei prossimi anni:

- **Costruire una nuova architettura della conoscenza**, ripensando ulteriormente modelli formativi, competenze, metodologie didattiche e ruolo dell'intelligenza artificiale nei percorsi di apprendimento, con l'obiettivo di preparare una generazione capace di navigare – e guidare – le trasformazioni tecnologiche, economiche e sociali.
- **Promuovere un Rinascimento Industriale**, ricomponendo il legame tra sapere e saper fare, valorizzando le filiere strategiche, sostenendo la crescita dei settori ad alto valore aggiunto e rafforzando la capacità del Paese di produrre innovazione, qualità e competitività.
- **Consolidare la proiezione internazionale**, costruendo nuove alleanze accademiche strutturate, rafforzando la partecipazione ai principali dossier europei e contribuendo ai luoghi in cui si definiscono le politiche del futuro, così da rafforzare il ruolo dell'Italia come laboratorio credibile di idee, ricerca e innovazione.
- **Affermare la Luiss come think tank permanente**, una piattaforma stabile di analisi e proposta, capace di leggere i cambiamenti, anticipare le traiettorie sistemiche e generare contributi utili per decision maker, imprese, istituzioni e società.

3.1 Costruire una nuova architettura della conoscenza

La trasformazione tecnologica non sta semplicemente introducendo nuovi strumenti: sta cambiando la natura stessa delle competenze, accorciando i cicli di obsolescenza, imponendo un apprendimento continuo e rendendo insufficiente qualsiasi modello formativo puramente lineare. È questa consapevolezza che orienta il nostro modo di integrare l'intelligenza artificiale nella missione educativa dell'Ateneo. In questo scenario, la missione di un'università non è “aggiornarsi”, ma ricostruire l'intero modo in cui si apprende, si insegna e si produce conoscenza.

Per questo la Luiss avvia una nuova fase della propria evoluzione pedagogica, che rappresenta la naturale prosecuzione della trasformazione già intrapresa negli ultimi anni. Una fase fondata su quattro direzioni complementari: tecnologia intelligente, metodi rinnovati, contenuti aggiornati e modulari e centralità della persona.

Nel prossimo anno accademico, questo percorso sarà coordinato e potenziato dal Teaching & Learning Innovation Hub, che guiderà un programma strutturato di innovazione coinvolgendo l'intera comunità di Ateneo.

Tecnologia intelligente

La partnership strategica con Google rappresenta uno degli elementi abilitanti della nuova architettura della conoscenza. Non si tratta di un'integrazione estetica, ma dell'accesso a un portfolio avanzato di strumenti di AI generativa e agentica che consentirà all'Ateneo di ripensare processi didattici, servizi agli studenti e modelli di interazione con la conoscenza.

L'obiettivo non è replicare ciò che già esiste in forma digitale: è aprire spazi nuovi. La tecnologia diventa un catalizzatore per progettare percorsi di apprendimento più flessibili, per costruire ambienti di sperimentazione che uniscono dati, creatività e metodo, per sviluppare applicazioni intelligenti capaci di supportare l'orientamento, la ricerca e la personalizzazione dei contenuti.

La volontà è di utilizzare l'AI non per “fare di più”, ma per **fare meglio**, aumentando la qualità dell'esperienza formativa, il tempo dedicato al lavoro critico e la capacità degli studenti di confrontarsi con strumenti che definiscono ormai lo standard delle professioni e delle industrie globali.

Accanto a questa visione, saranno sviluppati esempi concreti e accessibili per la comunità accademica: ambienti di esercitazione dove sperimentare metodi nuovi, strumenti digitali che facilitano lo studio e la preparazione, spazi interattivi che aiutano a visualizzare concetti complessi o a simulare scenari decisionali. Non si tratta di sostituire la didattica, ma di arricchirla: offrire ai docenti supporti agili per l'insegnamento e dare agli studenti opportunità pratiche di applicazione, confronto e approfondimento.

Metodi rinnovati

La trasformazione della didattica non passa solo dagli strumenti, ma dalla capacità di sperimentare nuovi metodi, nuovi linguaggi e nuove forme di interazione tra studenti e docenti. Un'università che vuole incidere deve innovare prima che l'innovazione diventi standard, trasformando la propria aula in un laboratorio permanente.

In questa direzione si inseriscono iniziative che stimolano la sperimentazione didattica e l'adozione di nuovi linguaggi e modalità di interazione tra studenti e docenti, trasformando l'aula in un laboratorio permanente.

Verrà rafforzato ulteriormente questo processo attraverso strumenti e percorsi dedicati allo sviluppo professionale della faculty, promuovendo la condivisione di buone pratiche, il confronto tra approcci innovativi e l'introduzione di modelli didattici più flessibili e orientati all'uso responsabile dell'AI. Saranno attivati, ad esempio, spazi collaborativi dove docenti e ricercatori potranno sperimentare nuove modalità di progettazione dei corsi, momenti di formazione dedicati alla didattica attiva, laboratori di micro-sperimentazione per testare format innovativi – dalle simulazioni ai casi interattivi – e iniziative di riconoscimento che valorizzano le esperienze più significative.

L'obiettivo è di offrire una didattica capace di adattarsi ai bisogni degli studenti e alle

trasformazioni del mondo professionale, mantenendo salda la qualità scientifica e ampliando, allo stesso tempo, la capacità dell'Ateneo di innovare in modo credibile e rigoroso.

Contenuti aggiornati e modulari

Le trasformazioni tecnologiche e l'evoluzione dei profili professionali impongono una revisione profonda dei contenuti formativi. Non basta aggiornare i corsi: occorre ripensare ciò che insegniamo, come lo insegniamo e con quali connessioni con il mondo esterno. Per questo la Luiss sta consolidando un impianto più aperto, dinamico e aderente ai fabbisogni emergenti, anche attraverso advisory board composti da leader dell'education internazionale, rappresentanti del mondo corporate e attori istituzionali capaci di orientare le priorità formative con uno sguardo globale e prospettico. In questo quadro, microcredenziali e certificati sono uno dei tasselli di questa strategia: strumenti flessibili che permettono di modularizzare l'apprendimento lungo l'arco della vita. Percorsi brevi, aggiornabili e adattabili, pensati per un contesto in cui il ciclo di vita delle competenze si accorcia e la formazione non è più un evento iniziale, ma un processo continuo.

Centralità della persona e pensiero critico

Accanto a questa spinta all'innovazione resta centrale ciò che ha da sempre caratterizzato la nostra identità culturale: il ruolo insostituibile delle scienze sociali e delle Humanities.

Viviamo in un tempo in cui – come indicano numerosi studiosi – la tecnologia rischia di generare nuove dipendenze cognitive, omologazione del pensiero (creative bubbles) e una concentrazione delle competenze avanzate nelle mani di pochi, creando forme di “oligarchia della conoscenza”.

In questo scenario, le discipline umanistiche diventano l'infrastruttura per esercitare giudizio, interpretare la complessità, distinguere tra informazione e conoscenza. Sono l'architettura del pensiero che permette di superare i limiti dell'AI e di coltivare creatività, responsabilità e immaginazione.

Il potenziamento delle scienze umane, pertanto, non è un retaggio del passato, ma la condizione per abitare la tecnologia senza subirla e per farne uno strumento di libertà, non di omologazione. Lo ha ricordato il Presidente Mattarella: «**Dobbiamo fare in modo che la rivoluzione che stiamo vivendo resti umana**».

È proprio in questa direzione che, nel quadro delle nuove iniziative del Teaching & Learning Innovation Hub, intendiamo introdurre una “palestra permanente del pensiero”: Cognitive Training. In un tempo in cui l'intelligenza artificiale rende ogni risposta immediata, l'università ha infatti il compito di preservare e rafforzare ciò che la tecnologia non può sostituire: la profondità del pensiero umano. Le ricerche mostrano come, accanto ai molti vantaggi dell'AI, sia oggi ancora più essenziale coltivare capacità quali analisi, giudizio, creatività, immaginazione e memoria profonda, affinché restino vive, attive e generative. Questa palestra sarà uno spazio dedicato ad allenare pensiero critico, autonomia decisionale, capacità argomentativa e spirito controcorrente, attraverso laboratori immersivi, role play, scenari

controfattuali e momenti di riflessione intenzionale, integrati con un uso consapevole e maturo dell'AI. L'obiettivo è quello di fare della tecnologia un amplificatore del pensiero, non un suo sostituto, e di formare persone curiose, indipendenti, creative – giovani capaci di usare l'AI mantenendo intatta la loro libertà intellettuale. Questa centralità della persona si estende anche alla nostra responsabilità sociale nei confronti delle scuole (K12): la Luiss deve farsi laboratorio sperimentale, trasferire innovazione, sostenere la costruzione delle competenze critiche e digitali delle nuove generazioni e contribuire allo sviluppo del capitale umano del Paese.

Questa è la **nuova architettura della conoscenza** che intendiamo costruire: **più personalizzazione, più ricerca, più digitalizzazione intelligente, più cultura critica e più apprendimento continuo**.

Un modello in cui tecnologia e umanesimo non competono, ma si potenziano reciprocamente, per formare persone capaci di abitare il cambiamento – e non di subirlo.

3.2 Promuovere un rinascimento industriale e una partnership di sistema

La Luiss intende contribuire, in modo concreto e responsabile, a un rinascimento industriale: non come affermazione astratta, ma un progetto di sistema. Un progetto che prende forma attraverso una grande partnership multilivello – istituzionale, industriale, territoriale – che l'Ateneo costruisce e attiva con metodo, visione e capacità di orchestrazione. Non si tratta di un'alleanza astratta, ma di una piattaforma dinamica di cooperazione, che si manifesta in progettualità a geometrie variabili, in grado di connettere università, imprese, filiere, policy-maker e territori, con l'obiettivo di generare valore diffuso e impatto misurabile.

In questa architettura, Confindustria rappresenta un interlocutore strategico privilegiato: il partner attraverso cui raggiungere l'intero tessuto produttivo, e in particolare le PMI, che costituiscono il beneficiario ultimo e la ragione profonda di questo impegno.

Su questo impianto si innesta la nostra traiettoria, che poggia su tre convinzioni.

Conoscere per competere.

La competitività industriale dipende dalla capacità di leggere per tempo le trasformazioni tecnologiche e regolatorie. Per questo l'Ateneo costruirà e rafforzerà:

- osservatori e centri di competenza (ad esempio sulle professioni del futuro con Intesa Sanpaolo e sull'Innovazione Industriale con Fincantieri; osservatori su energia, space economy, data economy, aerospazio, underwater);
- partenariati con infrastrutture tecnologiche nazionali e istituti di ricerca (ad esempio Istituto Italiano per l'Intelligenza Artificiale- Ai4Industry e Fondazione Bruno Kessler per AI e robotics, Cineca per il calcolo avanzato, Politecnico di Torino per deep tech e manifattura avanzata);

- collaborazioni con enti di policy e sviluppo (come fondazioni, cluster industriali territoriali, network europei).

Non si tratta solo di studiare: si tratta di rendere la conoscenza un fattore di vantaggio competitivo per il Paese e per l'Europa, mettendola a disposizione del sistema produttivo attraverso una partnership integrata e continuativa.

Innovare per la produttività

Il contributo della Luiss non è industriale in senso stretto ma abilitativo: l'Ateneo agisce come **orchestratore**, costruendo di volta in volta team trasversali – composti da ricercatori, imprese, istituzioni, enti di sviluppo e partner tecnologici – capaci di intervenire nei punti nevralgici delle filiere.

Questa partnership dinamica supporta settori emergenti (AI, aerospazio, semiconduttori, mobilità sostenibile, energia intelligente, bio-farmaceutica, cybersecurity; underwater) e filiere tradizionali in transizione, valorizzando le specificità dei territori e accelerando processi di innovazione, upskilling e adozione tecnologica. Il nostro ruolo non è sostituirci alle imprese o ai decisori, ma mettere gli attori in condizione di cooperare: condividere dati, anticipare i trend, costruire soluzioni comuni e trasformare le sfide in opportunità.

È in questa prospettiva che la partnership con Confindustria assume una valenza sistemica: è il canale attraverso cui le progettualità raggiungono le PMI e generano un impatto reale sulle economie locali e sulle comunità produttive.

Educare per trasformare

Una classe dirigente capace di orientare il cambiamento non nasce spontaneamente: si forma in ecosistemi educativi che integrano competenze tecniche, visione critica e responsabilità civile. Anche in questo ambito opera la nostra partnership di sistema, attraverso percorsi che uniscono:

- laboratori industriali e challenge reali co-progettati con le imprese;
- percorsi avanzati di formazione manageriale e per la PA;
- programmi e iniziative che rafforzano le Humanities come matrice culturale indispensabile per guidare trasformazioni complesse;
- progetti condivisi con attori pubblici e privati finalizzati a sviluppare capitale umano adatto ai nuovi cicli industriali.

Questi interventi non sono iniziative isolate: costituiscono un metodo. Un metodo orientato a costruire una leadership capace di operare con responsabilità, visione e competenze solide in un sistema industriale in metamorfosi.

A partire da questo impianto – conoscere per competere, produttività per innovare,

educare per trasformare – il nostro impegno trova sintesi in una triade, che non è uno slogan, ma un paradigma. Un paradigma che si fonda prima di tutto sulla ricerca: la capacità di produrre nuova conoscenza, di interrogare la realtà con metodo, di anticipare fenomeni e trasformazioni. È dalla ricerca che discendono le nostre azioni e la nostra responsabilità verso il Paese.

- **Fare:** portare conoscenza nei contesti produttivi, attraverso progetti, sperimentazioni, advisory.
- **Saper fare:** sviluppare competenze solide, tecniche e analitiche, capaci di generare innovazione responsabile.
- **Far sapere:** alimentare cultura industriale, diffondere evidenze, creare consapevolezza pubblica.

3.3 Promuovere alleanze strategiche internazionali

Il tema non è “presenza europea”: è la capacità di costruire alleanze che moltiplicano la conoscenza, accelerano la ricerca e alimentano il dialogo tra sistemi accademici, istituzioni e mondi produttivi.

In questa strategia rientrano anche collaborazioni con atenei come, ad esempio, Sciences Po (FR), IE University (ES), King's College (UK), che rappresentano snodi essenziali di un ecosistema internazionale con cui condividiamo visione, metodologie e progettualità.

Le alleanze, per la Luiss, non sono un complemento: sono una leva strategica.

Attorno a questa convinzione si articolano tre livelli di partnership:

- **Collaborazioni accademiche strutturate**, basate su programmi congiunti, ricerca interdisciplinare, percorsi di mobilità avanzata per studenti e faculty, e modelli educativi condivisi. Sono relazioni stabili, fondate su progettualità comuni di lungo periodo.
- **Cooperazioni bilaterali e trilaterali**, tra cui il dialogo italo-francese e quello italo-spagnolo, dedicati ai grandi temi dell'innovazione, della competitività e della formazione della classe dirigente. Spazi di confronto che favoriscono l'allineamento delle priorità, la condivisione delle buone pratiche e lo sviluppo di iniziative ad alto impatto.
- **Connessioni con i principali hub globali dell'innovazione** – Stati Uniti, Europa, Middle East e Asia-Pacific – per integrare prospettive diverse, osservare da vicino le trasformazioni più avanzate e confrontare modelli di formazione, ricerca e policy che stanno ridefinendo il panorama internazionale. Queste partnership non nascono per ampliare un elenco già lungo di relazioni, ma per allargarne la portata creando valore condiviso: progetti di ricerca multilaterali, piattaforme educative comuni, osservatori internazionali, scambi di competenze e percorsi formativi che integrano approcci e culture diverse.

Non si tratta di alleanze definite su scopi specifici, ma di collaborazioni con istituzioni che condividono una medesima agenda strategica, la volontà di cambiare lo spazio della conoscenza, della formazione, della ricerca e dell'innovazione dell'Europa e, in definitiva, che accettano la sfida di giocare un ruolo di rilievo e di influenza della futura evoluzione dell'Europa stessa.

3.4 La Luiss come think tank permanente

La Luiss rafforzerà il proprio posizionamento come think tank, con l'obiettivo di offrire al Paese e all'Europa un luogo stabile di analisi, proposta e confronto. In un contesto segnato da transizioni rapide, l'università non può limitarsi a formare: deve interpretare le trasformazioni, tradurle in soluzioni e generare conoscenza utile a chi decide.

Questa funzione si articolerà lungo tre direttrici complementari.

Una piattaforma di policy design e ricerca strategica

Il lavoro di un think tank non si limita all'analisi: deve costruire soluzioni. Per questo la Luiss intensificherà la propria capacità di produrre evidenze, modelli e proposte su temi chiave per il futuro economico e istituzionale del Paese.

In tale cornice si colloca il confronto avviato con il Ministero dell'Economia e delle Finanze, in collaborazione con Università Bocconi e Università Roma Tre, a supporto della cabina di regia sulla riforma del mercato dei capitali e del Testo Unico della Finanza. Si colloca in questa visione anche la partecipazione della Luiss alla cabina di regia per il coordinamento delle iniziative di formazione professionale nei Paesi coinvolti nel Piano Mattei, insieme a Confindustria ed ELIS, contribuendo alla definizione delle linee strategiche per lo sviluppo del capitale umano. Sono esempi, non gli unici: l'obiettivo è offrire al decisore pubblico un presidio analitico di alto livello, capace di accompagnare l'attuazione delle riforme con dati, valutazioni di impatto, strumenti di policy e un confronto strutturato con imprese, istituzioni, autorità e rappresentanze del sistema confindustriale.

Questa linea di lavoro coinvolgerà anche l'industria, chiamata ai tavoli tematici sulle grandi sfide del momento: energia, finanza, innovazione, sicurezza, formazione, competitività industriale. La costituzione e lo sviluppo di iniziative come l'Osservatorio su Sicurezza e Competitività si inseriscono in questa direttrice di sviluppo.

Una piattaforma autorevole di divulgazione e impatto

Essere un think tank significa anche rendere la conoscenza accessibile, diffusa, incisiva.

In questa logica si inserisce il rafforzamento della collaborazione con Il Sole 24 Ore: non solo per il ruolo, condiviso pur nelle rispettive specificità, di divulgatori della cultura economica e d'impresa, ma anche per una radice comune che unisce entrambe le istituzioni. La loro appartenenza al sistema Confindustria – da sempre promotore di cultura economica, responsabilità civile, leadership imprenditoriale e innovazione sociale – rappresenta infatti un terreno condiviso che rende questa partnership particolarmente naturale e strategica. Questa condivisione di valori rende la collaborazione non un

semplice accordo, ma un'iniziativa di sistema, nata per valorizzare le sinergie tra università e informazione economica. La collaborazione evolverà lungo tre assi:

- Produzione congiunta di contenuti multicanale – podcast, rubriche dedicate, collane professionali – che valorizzino la faculty e la ricerca Luiss e il posizionamento distintivo del Sole 24 Ore.
- Diffusione strutturata delle analisi, attraverso la piattaforma del principale gruppo editoriale economico-finanziario italiano utile a condividere con le comunità rilevanti idee, evidenze e proposte.
- Ideazione e promozione di eventi tematici, a supporto del dibattito pubblico su economia, società, istituzioni e innovazione.

L'obiettivo è costruire uno spazio culturale riconoscibile, che integri pensiero accademico, informazione economica e dialogo con il mondo produttivo.

Forum, cicli di incontri e spazi di visione

Appuntamenti regolari dedicati ai dossier più cruciali – governance economica, competitività industriale, sicurezza energetica, trasformazione tecnologica, finanza e capitale umano. In questi incontri saranno coinvolti intellettuali, economisti, policy maker, rappresentanti delle imprese e delle istituzioni, valorizzando quel dialogo con il sistema produttivo che costituisce uno degli assi identitari dell'Ateneo.

Non iniziative episodiche, dunque, ma una costellazione di appuntamenti riconoscibili e stabili, capaci di generare visione, orientamento e approfondimento. Questi appuntamenti saranno organizzati secondo una struttura chiara e ripetibile:

- analisi preparatorie;
- tavoli ristretti con stakeholder istituzionali, industriali e accademici;
- sessioni di confronto dedicate alla maturazione delle proposte, alla valutazione delle implicazioni regolatorie e strategiche, alla definizione di scenari.

Questa costellazione prenderà avvio con il primo Forum dedicato a **“Ispirare la Nuova Architettura d'Europa”**, cui ne seguiranno altri sempre su temi di rilevanza internazionale – dall'energia alla competitività, dalla sicurezza economica alla trasformazione tecnologica – per offrire al Paese e al continente spazi strutturati di elaborazione comune.

Il percorso culminerà ogni anno in un grande evento, come momento di confronto pubblico, un appuntamento che fungerà da termometro della condizione europea e delle sfide che il continente è chiamato ad affrontare. Non un semplice evento, ma la sintesi di un lavoro collettivo, strutturato e continuativo. Un momento pensato per offrire al Paese una piattaforma di visione condivisa e un contributo concreto alla definizione delle politiche del futuro.

041

Conclusioni



L'Europa attraversa una fase di trasformazione che non è solo complessa: è strutturale. Le fratture geopolitiche, la transizione industriale, la rivoluzione dell'intelligenza artificiale, l'invecchiamento demografico e l'aumento delle disuguaglianze stanno ridisegnando gli equilibri su cui, per decenni, si è basata la nostra stabilità. Di fronte a questo scenario, non possiamo limitarci a interpretare il cambiamento: dobbiamo contribuire a orientarlo. Le università sono chiamate a questo ruolo con crescente urgenza. In fondo, come ricordava Jacques Delors, «l'Europa non potrà vivere se non come progetto culturale»⁵². Ed è proprio su questo terreno che si gioca oggi la nostra responsabilità come università.

Per troppo tempo abbiamo immaginato l'Europa come un attore esterno, un'entità distante da cui attendere risposte. Ma l'Europa non è "altrove": **l'Europa siamo noi**. È ciò che facciamo ogni giorno nelle nostre istituzioni, nelle nostre aule, nei nostri laboratori, nella relazione con gli studenti, nel modo in cui traduciamo la conoscenza in servizio pubblico, nel contributo che offriamo alle politiche, all'economia, alla società. Non possiamo chiedere all'Europa di cambiare se non siamo disposti a cambiare con lei.

In questo passaggio storico, la missione della Luiss si colloca in un punto preciso: essere una leva affidabile di interpretazione, progettazione e attuazione delle trasformazioni. Da qui discende il ruolo cruciale che l'innovazione riveste per il futuro dell'Ateneo e del Paese. Non è una forza esterna che ci attraversa: è un fattore abilitante, una leva che scegliamo di governare e non subire. Un'università che non osserva il mondo da lontano, ma che partecipa alla costruzione dei suoi nuovi equilibri. Un luogo in cui la conoscenza diventa competenza, capacità di decisione, responsabilità civile. Un ponte tra discipline, istituzioni, imprese e territori.

Il lavoro svolto in questo primo periodo ha permesso alla Luiss di consolidare il proprio profilo, costruendo un'architettura più moderna, più coerente, più capace di sostenere ambizioni nuove. Questa crescita non è un esercizio autoreferenziale: è ciò che ora ci permette di tradurre rafforzamento interno in impegno esterno, mettendo la nostra energia accademica al servizio dell'innovazione dell'Italia e dell'Europa.

Bisogna dunque offrire ai giovani non solo strumenti tecnici, ma una cultura della complessità; significa promuovere una ricerca che generi impatto e dialoghi con l'industria e con le istituzioni; significa rafforzare ecosistemi in cui pubblico e privato cooperano; significa difendere l'autonomia del sapere e, allo stesso tempo, riconoscere che la conoscenza ha valore se diventa capacità di incidere sulla realtà. La nostra Università deve continuare a essere questo: un laboratorio di idee e un luogo di responsabilità.

Le transizioni che affrontiamo – tecnologica, ecologica, industriale, sociale – non possono essere governate per inerzia. Richiedono metodo, capacità analitica e un investimento continuo nel pensiero critico. Le università hanno qui una funzione insostituibile: formare cittadini e professionisti capaci non solo di adattarsi alla trasformazione, ma di guidarla. Coltivare la creatività, proteggere il dubbio, difendere la complessità in un tempo che tende alla semplificazione. Riconoscere

che ogni scelta – educativa, scientifica, istituzionale – contribuisce a definire la qualità della nostra democrazia.

La Luiss intende assumere questo compito con impegno: rafforzando le proprie Istituzioni accademiche, sostenendo Mercati che valorizzano il merito e l'innovazione, dialogando con un'Industria che si trasforma, formando Persone in grado di coniugare libertà e responsabilità. È in questa convergenza – tra istituzioni, mercati, industria e persone – che può nascere un nuovo equilibrio europeo. Non fondato sulla delega, ma sulla partecipazione consapevole.

Perché il futuro dell'Europa non è un dato: è un compito. Non accade da solo: si costruisce. E si costruisce attraverso le scelte quotidiane – nelle aule, nei progetti di ricerca, nella qualità della nostra didattica, nella capacità di formare una classe dirigente competente, etica e consapevole.

A tutte le studentesse e a tutti gli studenti, che sono il cuore vivo della nostra comunità, rivolgo un augurio particolare: possiate riconoscere in questa Università un luogo che vi accompagna a scoprire chi siete e chi potete diventare, un luogo che vi sfida, vi sostiene e vi prepara a contribuire con coraggio alla costruzione del futuro europeo. La vostra energia, la vostra curiosità, la vostra responsabilità sono la linfa che dà senso a tutto il nostro lavoro.

La Luiss intende essere parte attiva di questo percorso: un luogo che tiene insieme passato e futuro, Italia ed Europa, sapere e società. Un luogo che non teme la complessità, ma la governa; che non si limita a osservare il cambiamento, ma contribuisce a guidarlo.

Con questa consapevolezza e con questo impegno, dichiaro aperto l'Anno Accademico 2025-2026.

⁵² Jacques Delors, interventi come Presidente della Commissione Europea (1985-1995).

LUISS 

Libera Università Internazionale
degli Studi Sociali Guido Carli