

Piano

20

18-20

20

Strategico



Piano

20

18-20

20

Strategico



# Sommario

Introduzione	<b>4</b>
Contesto di riferimento	<b>9</b>
SWOT Analysis	<b>19</b>
Mission, Vision, Values	<b>25</b>
Priorità strategiche e obiettivi per il triennio 2018 - 2020	<b>33</b>
Conclusioni	<b>48</b>

## INTRODUZIONE

LUISS è una comunità universitaria di ricerca, insegnamento e apprendimento, radicata in Italia ma internazionale per attitudine, con la vocazione di innovare e tradurre in azione la conoscenza accademica.

È comunità di studio e impresa, che forma “future maker”, dal mercato orientamento imprenditoriale, su modelli didattici innovativi e curricula multidisciplinari, liberi nell’insegnamento come nell’apprendimento, sospinti da perenne curiosità intellettuale e attenti alla sostenibilità sociale.

Alla luce dei risultati ottenuti fin qui, LUISS si propone di vedere qualità, ricerca e didattica riconosciute nei ranking dove figurano le principali università europee degli studi sociali. L’Ateneo organizza dunque le migliori condizioni didattiche e scientifiche per valorizzare il processo formativo di studenti e ricercatori, forgiandoli sulle competenze professionali, imprenditoriali e di leadership. Grazie al network offerto dal corpo docente e amministrativo dell’Ateneo, dispone di un sistema unico di relazioni con istituzioni e aziende, supportando i propri studenti nella transizione scuola-lavoro, rendendoli coscienti delle dinamiche peculiari del mercato italiano e internazionale.

La tumultuosa trasformazione che viviamo rende però anche queste preziose eccellenze un punto di partenza per formulare risposte adeguate alle sfide su contenuti, tempi e modalità dell’educazione globale.

## **Funzione del Piano Strategico**

Con il Piano Strategico 2018-2020, LUISS intende promuovere il nuovo posizionamento, per competere in un'arena internazionale di elevata qualità: si tratta di misurare le eccellenze raggiunte sul benchmark europeo e condividere le proprie innovazioni con la community di riferimento.

**Questo Piano rappresenta dunque solo l'avvio dello sviluppo che ridefinirà LUISS nel prossimo decennio.**

In tale direzione, traccia rigorose linee guida per governare la crescita dell'Ateneo, grazie a un respiro progettuale alto, condiviso dagli stakeholder e coerente con la programmazione economica nei diversi settori. Individua e ordina le aree di intervento strategico dell'attività accademica, monitorandone andamento e grado di attuazione con appositi indicatori di performance.

**L'impegno di studenti, docenti, personale e collaboratori confluirà così in una condivisa visione armonica, espressione di una LUISS capace di contribuire a favorire un migliore sviluppo sociale ed economico, caratterizzato da maggiore equità.**

## **Soggetti coinvolti**

L'esigenza di fare sintesi e comporre il quadro strategico riportandolo a visioni unitarie e condivise ha portato al coinvolgimento degli attori chiave dell'Ateneo, condensandone le posizioni e allocandole in una prospettiva di sostenibilità e crescita.

Un clima di dialogo e confronto ha visto via via intervenire Rettore, Prorettori, Direttori di Dipartimento e Direttori delle School. La loro attività di indirizzo, affiancata al contributo del personale docente e di ricerca, è la più alta espressione delle attività formative e di indagine scientifica dell'Ateneo che il Piano raccoglie.

Questi indirizzi sono stati armonizzati negli incontri con Presidente, Vice Presidente Esecutivo, Direttore Generale e responsabili delle strutture amministrative coinvolte nel management dei processi operativi, per bilanciare la didattica e lo sviluppo con una rigorosa gestione economico-finanziaria.

Il confronto si è arricchito con i membri del Consiglio di Amministrazione e dell'Advisory Board, negli incontri costanti con leader istituzionali, intellettuali, economici, imprenditori e della società civile che hanno offerto un contesto di analisi dell'Università in relazione alle necessità del mercato reale oggi.

La voce degli studenti, i veri protagonisti dell'attività formativa e dei servizi offerti dall'Università, non è mai mancata, offrendo spunti e critiche opportuni. Snodo importante del processo è stato il Nucleo di Valutazione che, raccogliendo informazioni ed effettuando ricerche qualitative e quantitative sulle componenti universitarie, monitora e misura la vita dell'Ateneo.

## Processo di realizzazione

Il processo di realizzazione ha seguito le fasi qui elencate:

definizione aggiornata di Mission, Vision e Values di LUISS;

costruzione di piattaforme condivise volte a individuare priorità e indirizzi strategici, obiettivi e indicatori per:

- assicurare il coinvolgimento e la condivisione con gli stakeholder
- raccogliere le indicazioni di contesto afferenti a qualità e quantità
- formulare azioni commisurate agli obiettivi sostenibili per l'attuazione del piano
- individuare indicatori di performance e strumenti di monitoraggio

istituzione di gruppi di lavoro su diversi filoni di attività:

- analisi, conoscenza e critica dei macro trend, nazionali e internazionali, che fanno da benchmark al posizionamento strategico di LUISS
- studio, analisi e critica delle best practice degli altri atenei
- comprensione dell'impatto delle azioni di Corporate Social Responsibility sull'Ateneo
- coinvolgimento dei Direttori di Dipartimento e delle School nella raccolta e critica di dati e informazioni qualitative e quantitative necessari alla realizzazione del Piano
- promozione di workshop sui temi critici della futura strategia, in collaborazione con Senato Accademico e altri docenti
- articolazione delle linee di azione, connettendo gli obiettivi a indicatori di valutazione della performance, in Ateneo e nelle singole strutture, in vista di un chiaro percorso nei diversi ranking d'interesse dell'Università.



# 1

**Contesto  
di riferimento**

Il Piano Strategico per il triennio 2018-2020 si propone di dettagliare i primi tre anni di un percorso di medio-lungo periodo che permetta di realizzare appieno il nuovo posizionamento, il cui impatto potrà essere meglio valutato in un orizzonte temporale più ampio, quando le azioni predisposte saranno giunte a compimento e ne saranno evidenti anche gli effetti.

L'obiettivo di un nuovo posizionamento non può prescindere dal considerare importanti cambiamenti che stanno trasformando le società e l'economia mondiale, quali – fra gli altri – la digitalizzazione, la rapidità di innovazione e la sostenibilità.

In particolare, l'analisi dell'evoluzione del contesto di riferimento a livello internazionale costituisce un passaggio fondamentale nella definizione del Piano stesso. Tale contesto è caratterizzato

**dalla crescente mobilità sul piano internazionale che riguarda, a livelli diversi, studenti, docenti, ricercatori e staff; dalla ristrutturazione del footprint accademico; dal cambiamento dei criteri di scelta delle università da parte di studenti e famiglie.**

Sul primo punto si registra un incremento dei numeri sulla mobilità internazionale degli studenti del 7,1% nel 2016 rispetto all'anno precedente. Nel dettaglio, tra i Paesi maggiormente scelti come destinazione ci sono gli Stati Uniti, il Regno Unito e la Cina. L'Italia è presente tra i primi dieci Paesi di destinazione per studenti stranieri. Parallelamente, si può notare come il 60% degli studenti che scelgono di studiare all'estero provengano da Cina, India, Arabia Saudita e Sud Corea.

Questi numeri sono destinati ad aumentare: le previsioni indicano un incremento significativo degli studenti universitari che si recheranno a studiare in un'istituzione straniera (4 milioni nel 2024 di cui 1,6 nelle sole scienze sociali).

L'incremento della mobilità internazionale riguarderà anche docenti e ricercatori. Con il 57% del totale, oggi è la Svizzera il Paese con la più alta proporzione di ricercatori provenienti da altri Paesi. Il Canada, l'Australia, gli Stati Uniti, la Svezia e la Gran Bretagna hanno una proporzione di accademici provenienti da altri Paesi che oscilla tra il 30% e il 50%. Germania e Italia hanno, invece, un peso inferiore sul totale.

Analogamente, la mobilità Erasmus dello staff accademico è destinata a svolgere un ruolo significativo: dal suo lancio, nel 1997, ha coinvolto circa 470.000 soggetti e l'Italia figura tra i primi cinque Paesi di destinazione.

La Gran Bretagna è il Paese leader a livello mondiale per i progetti di ricerca internazionali: il 23% dei fondi e dei contratti di ricerca delle università britanniche vengono dall'estero, e quasi la metà delle pubblicazioni accademiche (46%) hanno co-autori stranieri.

Al contempo, si osserva che le istituzioni della Higher Education avvertono una crescente pressione per sviluppare partnership e per accelerare la mobilità internazionale.

Questo spiega l'aumento di legami e partnership istituzionali come i double o joint degrees registrato negli ultimi anni.

Quanto al footprint accademico, si tratta di una dimensione in trasformazione, che ha visto lo sviluppo di nuove istituzioni universitarie in mercati ad elevato potenziale – come quello del sud-est asiatico – il consolidamento delle istituzioni storiche e, infine, la crescita di partnership e di network globali.

**Come conseguenza di ciò, si può notare che le principali istituzioni stanno sovra-investendo in maniera mirata e rapida in aree ad elevata rilevanza e visibilità.**

Gli interventi riguardano il miglioramento sia di prodotti, copertura geografica, infrastrutture formative, sia di faculty e leadership. Ad esempio, alcune Business School hanno stanziato significativi fondi per rivoluzionare il modello di education, spostandosi verso il tech.

**L'altro cambiamento ha riguardato l'evoluzione dei criteri di scelta delle università da parte di studenti e famiglie.**

Ciò è stato frutto dell'aumento della reperibilità delle informazioni e della disponibilità dei benchmark tra le varie istituzioni, così come dell'elevato passaparola tra i "prospect student" su qualità e rilevanza dell'insegnamento e sull'esperienza complessiva di studio e del generale focus incrementale sulla valutazione del ritorno sull'investimento reale di una laurea, a fronte di retribuzione auspicata e della riduzione dell'attesa di occupazione.

Sotto un altro profilo, la formazione sta risentendo della presenza di nuovi fabbisogni riguardanti le tempistiche e le modalità di apprendimento.

In particolare, l'aspettativa di vita sta aumentando, così come la permanenza nel mercato del lavoro prima dell'entrata nel regime pensionistico, rendendo quindi molteplici le ragioni di "ritorno allo studio". Tra queste, il desiderio di cambiare percorso professionale o di lasciare ruoli manageriali per avviare imprese proprie, la reazione a carriere non rapide e l'aspettativa non soddisfatta di avanzamenti di carriera nella propria impresa o nel proprio settore. Inoltre, l'aumento stesso del livello di formazione dei lavoratori/studenti genera ulteriori opportunità.

Sul versante dei canali di offerta, i numeri complessivi riguardanti il distant learning sono rilevanti. Nel 2016 alcune stime indicano che il mercato dell'e-learning ammontava a circa 166,5 miliardi di dollari; nel 2017 si prevede che possa raggiungere i 255 miliardi di dollari. Il crescente valore di questo metodo di formazione deriva dall'aumento di studenti che decidono di seguire corsi online.

Se si guarda al contesto competitivo di riferimento in cui si muove LUISS, si vede che è caratterizzato, in aggiunta ai fenomeni descritti, dal contestuale rafforzamento dei concorrenti storici, che continuano a migliorare la propria posizione nei ranking internazionali, investendo in settori chiave tra cui

**l'internazionalizzazione della faculty e degli studenti, la mobilità, la responsabilità sociale, il miglioramento della produttività nel settore della ricerca.**

Simmetricamente, anche il mercato captive si sta evolvendo, portando i top student a guardare sempre più alle opportunità offerte dal mercato internazionale. Si riscontra, infatti, che usualmente sulle lauree magistrali la scelta viene fatta prendendo in considerazione anche le altre università europee del settore.

Per rispondere attivamente ai cambiamenti che stanno caratterizzando il contesto di riferimento,

**LUISS nel tempo ha avviato importanti azioni volte a migliorare il proprio posizionamento nazionale e internazionale, pervenendo a traguardi rilevanti come l'inclusione nel Ranking Financial Times per i Master in Management o l'accreditamento EQUIS.**

Accanto a queste iniziative, si possono menzionare altri progetti che hanno contribuito allo sviluppo dell'Ateneo e al miglioramento dei servizi a supporto degli studenti,

**come l'adozione e la messa a regime dei percorsi di soft skills e dei programmi di ERS, o la creazione della LUISS Sport Academy e lo sviluppo delle altre attività sportive.**

## Rilevanti interventi hanno riguardato l'ampliamento e il miglioramento delle strutture:

tra questi, il trasferimento dell'acceleratore di imprese LUISS EnLabs in una nuova struttura da 5.000 mq, l'apertura della prestigiosa Villa Blanc, sede della LUISS Business School, l'incremento delle volumetrie da destinare alla didattica, la ristrutturazione e l'ampliamento della biblioteca, il raddoppio della capacità ricettiva delle residenze per studenti, la realizzazione del Milano LUISS Hub.

Andando ad analizzare la performance generale dell'Ateneo nel triennio 2015-17 dal punto di vista dell'efficacia didattico-scientifica, dell'impatto sul mercato del lavoro, del valore della ricerca, della performance economica e della reputazione esterna, si ottengono risultati che mostrano un generale incremento della qualità.

Le opportunità da considerare nello sviluppo del piano 2018-2020 sono collegate all'irrobustimento dei punti di forza dei Dipartimenti e delle School, nonché allo sviluppo di azioni volte a cogliere le occasioni di concreto miglioramento, al fine di raggiungere livelli comparabili ai principali concorrenti esterni per ciascuna area didattica.

Nel dettaglio, i quattro Dipartimenti di Economia e Finanza (DEF), Impresa e Management (DIM), Giurisprudenza (GP) e Scienze Politiche (SP) hanno sviluppato nel corso degli anni punti di forza differenti.

Sono sette, in particolare, gli indicatori rispetto ai quali il miglioramento è stato registrato: attrattività, didattica, ricerca, placement, raccolta fondi, reputation e impatto economico.

Le domande complessive sono in costante crescita negli ultimi anni, trainate dall'incrementata attrattività delle lauree magistrali. Tale trend è riconducibile alla ristrutturazione dell'offerta formativa portata avanti negli ultimi anni e al generale aumento della qualità della docenza.

Sempre in termini di attrattività, si registra un incremento dell'attenzione mostrata dagli studenti del Nord Italia, mentre gli indici relativi all'experience attestano un'elevata qualità percepita della didattica. Per quanto concerne il placement, il tasso d'inserimento nel mercato del lavoro è significativamente più alto della media nazionale. Sul piano della ricerca, sono presenti aree disciplinari di eccellenza nelle valutazioni ANVUR (ad esempio Scienza Politica, Organizzazione Aziendale).





# 2

## SWOT Analysis

Le interviste della fase preparatoria del Piano Strategico sono state condotte secondo lo schema tradizionale della SWOT analysis e hanno permesso di identificare in maniera precisa le percezioni che stakeholder qualificati hanno in merito a punti di forza o debolezza dell'Ateneo e sulle opportunità o le possibili minacce.

**La qualità dell'offerta formativa, il prestigio e l'efficienza delle infrastrutture, la coesione del leadership team e l'alto potenziale del network di Alumni contribuiscono a comunicare un'immagine dinamica di LUISS, enfatizzata da una localizzazione geografica attrattiva.**

In tale quadro, è coerente focalizzarsi sull'apertura verso l'estero, anche per cercare di comprendere le ricadute dei cambiamenti del contesto globale. L'internazionalizzazione rimane una delle aree di maggior sviluppo prospettico dell'Ateneo, insieme alla qualità della ricerca e alla gestione dei rapporti con le imprese e gli Alumni, cruciali tanto per innovare la didattica con l'immissione di competenze e conoscenze non accademiche, quanto per la crescente richiesta di multidisciplinarietà, di mobilità e di riscontro tra offerta formativa e fabbisogni.

**Le maggiori opportunità riguardano la possibilità di accelerare il processo di apertura verso l'estero, valorizzando al meglio la posizione di Roma come centro del sistema politico, amministrativo e sede di importanti organizzazioni internazionali,**

la comprensione degli effetti della Brexit, con la conseguente possibilità di attrarre un numero maggiore di studenti e professori stranieri, la capacità di garantire l'innovazione didattica sul piano della multidisciplinarietà e dell'innovazione digitale.

Dal lato delle infrastrutture e della Governance, le linee più evidenti da seguire sono il potenziamento delle attività complementari e di soft skills e il miglioramento del supporto del network delle imprese.

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

Si delineano così due traiettorie di evoluzione, fra di esse complementari: se da una parte, infatti, sarà fondamentale

**garantire un consolidamento dei punti di forza che possa condurre a una crescita sana dell'Istituzione attraverso programmi innovativi, distintivi, rilevanti e pertinenti, in grado di soddisfare i need formativi attuali e prospettici,**

sfruttando gli elementi unici e caratterizzanti di LUISS, dall'altra sarà importante rispondere al cambio di paradigma del contesto, puntando su un approccio in logica "digital" e "disruptive" rispetto ai tempi e luoghi di erogazione della nuova offerta formativa.

## **Punti di forza**

Gruppo di vertice coeso  
Potenziale della rete di relazioni  
Offerta formativa  
Infrastrutture e servizi a supporto  
Reputazione e immagine  
Localizzazione nella Capitale  
(sistema PA, FAO, Ministeri)

## **Punti di debolezza**

Bacino di attrattività  
Rapporti con le imprese e alumni  
Ricerca  
Dimensione  
Livello di internazionalizzazione  
Italia non percepita fra i leader  
dell'alta formazione

## **Opportunità**

Uscita del Regno Unito dalla UE  
Innovazione digitale  
Presenza di spazi di miglioramento  
del sistema universitario italiano  
Internazionalizzazione degli studenti

## **Minacce**

Riduzione del livello di competenze degli studenti  
Potenziale riduzione dell'attrattività di Roma  
Cambiamenti nei modelli di apprendimento  
Sfiducia nella formazione  
Migrazione verso l'estero degli studenti italiani  
Aumento della competitività dei concorrenti





# 3

**Vision,  
Mission,  
Values**

Vision

LUISS nutre la convinzione che la conoscenza accademica concretamente applicabile sia strumento di crescita e di miglioramento diffuso.

Ritiene che innovazione, sviluppo e diffusione delle conoscenze accademiche rendano il mondo migliore, se ispirate da sostenibilità e tolleranza e se praticate con impegno profondo e responsabile.

# Mission

LUISS vuole offrire un ambiente ideale per la formazione di leader coraggiosi e rigorosi, dal mercato orientamento imprenditoriale, allenati ad apprendere e a sperimentare, capaci di innovare e di tradurre in azione la conoscenza accademica.

La loro affermazione potrà determinare una migliore performance di organizzazioni e istituzioni, di mercati e comunità, su scala internazionale: LUISS potrà così contribuire a favorire un migliore sviluppo, sociale ed economico, caratterizzato da maggiore equità.

Values

I valori che ne indirizzano le scelte sono fondati su:

- passione, creatività e rigore nella ricerca e nella diffusione di conoscenze che possano cambiare in meglio il mondo;
- responsabilità, inclusività e tolleranza nella costruzione delle relazioni e nella condivisione delle conoscenze.



# 4

**Priorità strategiche  
e obiettivi per  
il triennio 2018 - 2020**

## Il nuovo posizionamento LUISS per il Piano 2018-2020

Nel percorso verso il riconoscimento di un ruolo di primo piano in ambito europeo come istituzione di Higher Education nel campo delle scienze sociali, LUISS affida ai propri Dipartimenti e alle proprie School specifici target di crescita, differenziati in base alle peculiarità di ognuno di essi.

L'Ateneo ha l'ambizione di sviluppare una comprensione approfondita delle principali sfide economico-sociali – digitalizzazione, rapidità dell'innovazione e sostenibilità – al fine di contribuire proficuamente sia all'incremento del livello di competenza accademica, che allo sviluppo di conoscenze, soluzioni e metodi per le comunità imprenditoriali, professionali e delle politiche pubbliche.

Il posizionamento prospettico di LUISS è quindi espresso appieno in **Actionable Social Science** e viene declinato lungo le tre dorsali di **mentalità imprenditoriale, crescita sostenibile e interdisciplinarietà**.

In relazione alla mentalità imprenditoriale, LUISS ha sviluppato un modello educativo esteso, ricco e largo, che consente agli studenti di apprendere hard e soft skills, di sviluppare esperienze personali e professionali, di maturare un orientamento al problem-solving, di generare indipendenza e autonomia.

Quanto alla crescita sostenibile, sin dalla propria fondazione, LUISS ha prodotto ricerca rilevante e di impatto sui problemi reali delle aziende, valorizzando le relazioni privilegiate con le comunità imprenditoriali, manageriali, professionali e dei policy maker del nostro Paese ed europee.

Il mix di competenze ed esperienze della faculty LUISS permette agli studenti di sviluppare una prospettiva a 360° sul mondo delle imprese, delle istituzioni pubbliche e delle professioni.

Sotto il profilo dell'impronta interdisciplinare, la comunità accademica LUISS sviluppa progetti di ricerca multi-disciplinari e internazionali

che hanno profonde ricadute positive sui programmi didattici, per esempio, favorendo l'apprendimento degli studenti su come generare soluzioni innovative o su come comportarsi in contesti complessi.

Alla luce di quanto sopra, sono state individuate le quattro priorità strategiche sulla base delle quali indirizzare l'azione dell'Ateneo:

### 1. Ricerca

Migliorare gli indicatori chiave (H-index, citations etc), le posizioni QS e VQR, l'outreach dei risultati e l'impatto sulla produzione scientifica e sulla società civile.

### 2. Didattica ed Experience

Rafforzare il posizionamento e creare le basi per la "crescita sana" dell'Ateneo.

### 3. Global Engagement

Realizzare la missione di LUISS attraverso il potenziamento del suo profilo internazionale.

### 4. Sustainable Growth

Contribuire alla crescita di lungo periodo dell'Ateneo, rafforzando la relazione con tutte le controparti e gli influencer rilevanti.

## Ricerca

La ricerca rappresenta per ogni istituzione della Higher Education un driver fondamentale di sviluppo. Per LUISS questo si traduce in un impegno a dare massima visibilità alla propria produzione scientifica, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premiali che valorizzino i contributi dei singoli ricercatori e al contempo attraggano docenti di successo. Costante attenzione, quindi, è rivolta a sviluppare una ricerca che sia:

### Focalizzata

caratterizzata da una concentrazione su temi rilevanti, interdisciplinari e collegati allo sviluppo di prodotti formativi.

### Rigorosa

che attrae docenti con track-record di successo o ad elevato potenziale, che assicura il massimo rigore, anche tramite review interna, collegando l'impatto della produzione scientifica a meccanismi premiali.

### Rilevante

che garantisce adeguato supporto alle iniziative di ricerca (ad esempio avvio della LUISS Research Working Paper Series, con iscrizione al SSRN – Social Science Research Network).

Sono state individuate tre aree prioritarie per l'Ateneo:

- Europe
- Digital
- Entrepreneurship

Per ciascuna delle dorsali identificate, l'Ateneo è in grado di offrire interi percorsi di lifelong-learning.

I temi europei vengono (ad esempio) declinati anche in chiave multi-disciplinare, così da creare un collegamento tra diverse linee di offerta formativa. La Laurea Triennale in Politics, Philosophy and Economics, ad esempio, può portare alla Laurea Magistrale in European Governance – articolata in tre dipartimenti, tre scuole e tre Paesi (Italia, UK, Francia) – per poi far accedere ai master specialisti erogati dalla School of European Political Economy e dalla School of Government.

**L'area tematica del Digital è finalizzata all'introduzione in via stabile di competenze trasversali in grado di coprire molteplici ambiti disciplinari e competenze in differenti funzioni aziendali.**

Si fonda su conoscenze di Computing e Data Science ed evolverà in un set di competenze integrate e di programmi attraverso vari livelli.

## L'Entrepreneurship, da sempre un elemento caratterizzante del DNA LUISS

e del tessuto sociale italiano, si ritrova come elemento ispiratore di varie iniziative, tra cui i master offerti da LUISS Business School e dei programmi del Dipartimento di Impresa e Management. Alimentare questi filoni di ricerca passa attraverso la previsione di investimenti volti a rafforzarne la rilevanza e la rigorosità.

Da una parte, infatti, saranno messe in campo azioni mirate a migliorare l'impatto della produzione scientifica attraverso una maggiore partecipazione a call internazionali e fondi europei, l'introduzione di cattedre collegate ai temi rilevanti e l'irrobustimento dell'infrastruttura amministrativa.

Dall'altra, saranno avviate attività di incentivazione con meccanismi premiali per le pubblicazioni di valore.

Si prevede che questo tipo di misure porti a un ritorno in termini di ranking (QS e VQR), di attrazione dei finanziamenti esterni per la ricerca e di potenziamento delle relazioni di alto livello nei settori accademico, aziendale e della società civile.

## Didattica ed Experience

La didattica, parte cruciale della LUISS experience insieme alla ricerca, viene indirizzata a evolversi verso i trend internazionali che

richiedono prodotti formativi di elevata qualità e con contenuti **interdisciplinari, inclusivi, concretamente applicabili**, innovativi e flessibili nella modalità di fruizione.

In questa direzione va l'impegno di LUISS a prevedere le evoluzioni sociali, tecnologiche ed economiche per tradurle in programmi di ricerca e didattica volti a

favorire il formarsi di nuove competenze idonee a produrre ricadute professionali di lungo periodo in ruoli chiave del mondo economico, produttivo e sociale, così come competenze trasversali (soft) che possano rafforzare anche la leadership degli studenti.

Conseguentemente, viene incluso tra gli obiettivi un ampliamento dell'offerta formativa sia in termini di contenuti che di modalità di erogazione, da un lato promuovendo una formazione interdisciplinare che si proponga come elemento distintivo di posizionamento per l'Ateneo – ad esempio attraverso un Honours Programme nelle lauree triennali che includa anche studi umanistici e filosofici – dall'altra rendendo disponibili formati di e-learning.

Già dal prossimo anno accademico saranno definiti e, se possibile, avviati programmi sui tre segmenti collegati alla ricerca e caratterizzati da un'elevata employability per gli studenti.

Sul tema Europe saranno rafforzate le funzioni della struttura di Bruxelles e verrà dedicato un budget a supporto delle attività di placement, di lobbying e di gestione Alumni, oltre all'attuale offerta formativa delle School.

Per quanto riguarda il tema Digital, per l'a.a. 2018/19 è previsto il lancio della Laurea Triennale in Management & Data Science, a cui seguirà l'attivazione, a pieno regime, di una Laurea Magistrale a partire dall'a.a. 2021/22.

Infine, per l'Entrepreneurship sarà curata l'introduzione di nuovi servizi che vanno dall'endorsement imprenditoriale a un'offerta focalizzata sul rafforzamento della formazione aziendalistica legata alle competenze formative delle PMI:

fra queste l'innovazione e le tecnologie digitali, l'internazionalizzazione e la finanza per la crescita, eventualmente erogate attraverso un apposito strumento della Business School.

Con l'intento di garantire rilevanza e innovatività dell'offerta didattica e per assicurare un costante confronto con le esigenze formative sia degli studenti che del mondo del lavoro, vedono la luce le iniziative "LUISS Digital Learning Lab", con l'obiettivo di rafforzare l'insegnamento delle digital skills per diffondere la cultura digital tra docenti e studenti, e la "LUISS Open Innovation for Open Education", che coltiva l'obiettivo di sviluppare un'offerta di e-learning per un verso idonea a permettere la valorizzazione dei prodotti tramite vendita di moduli formativi e, per altro verso, capace di sviluppare awareness su programmi di eccellenza (es. Programma su Made in Italy).

La pervasività del tema Digital sarà di stimolo all'innovazione continua della didattica, attraverso la creazione di un "acceleratore" di problem solving, focalizzato sull'innovazione del modello educativo e sulla rapida soluzione dei problemi emersi dalla fruizione, distribuzione e monetizzazione dell'offerta formativa e in grado di individuare e gestire "challenge" per creazione di start-up dedicate. Sempre in un'ottica di innovazione della didattica,

## il trasferimento di soft skills è cruciale per il potenziamento della leadership dello studente

che nell'offerta LUISS può scegliere tra diverse opportunità di percorsi trasversali fra i quali spiccano l'ERS Lab, le attività promosse dalla LUISS Sport Academy, il Language Café e il LOFT.

I risultati attesi per la strategia di rafforzamento della didattica e dell'experience sono un incremento del tasso di selezione per lauree triennali e magistrali e, contestualmente, dell'indice di gradimento dei corsi di laurea, un aumento dei ricavi derivati dalla didattica, uno sviluppo ulteriore della reputation presso studenti, aziende, Alumni e altri stakeholder e infine un miglioramento della dinamica salariale dei laureati LUISS.

## Global Engagement

La strategia di Global Engagement di LUISS è improntata su un'azione pervasiva, d'impatto e selettiva. Ha l'obiettivo di contribuire alla realizzazione della missione dell'Ateneo attraverso il potenziamento del suo profilo internazionale.

È stato sviluppato un piano di azione dedicato che comprende, innanzitutto, un programma di reclutamento di faculty di elevato standing internazionale e, poi, un potenziamento del recruiting di studenti stranieri, che vengono attratti anche tramite la predisposizione di prodotti formativi di eccellenza e con DNA internazionale, grazie al rafforzamento della cooperazione con le aziende e alla definizione di un percorso di marketing dedicato.

Un esempio ne è l'avvio del programma "Capital Masters" il cui obiettivo è quello di creare una nicchia di offerta di prodotti ad altissimo livello formativo, che insistono su un network di università con base nelle capitali dei principali Paesi a elevata tradizione scientifica in specifici settori. Il progetto pilota è rappresentato dal Master in Management and Global Politics, con un programma integrato tra LUISS, Georgetown University ed ESMT Berlin. È in corso di valutazione la replica del format su un BA in Economics and Business e una Laurea Magistrale in Marketing in lingua inglese. Il target di riferimento è quello di almeno un Capital Master per Dipartimento o area disciplinare.

Altre due azioni da avviare con impatto pervasivo sono quelle riconducibili all'obiettivo di rafforzare il contesto della cosiddetta "Internationalization at home" e quelle rivolte all'ampliamento della possibilità per tutti gli studenti LUISS di fare un'esperienza internazionale durante il periodo di studio, attraverso partnership strategiche con eminenti istituzioni accademiche di altri Paesi.

Vi sono poi delle azioni di impatto che mirano al miglioramento della posizione in tre ranking, nazionali ed internazionali, selezionati (Sole 24 Ore, QS, FT) e le azioni rivolte a rendere le aree di ricerca e didattica LUISS visibili e riconoscibili.

In questa direzione vanno LUISS Open – il research magazine online dell’Ateneo – e il Programma ITP – International Training Program. Quest’ultimo, ha l’obiettivo di formare tramite corsi “pre-executive” i futuri manager di Paesi chiave dove operano aziende Italiane, assicurando i più elevati standard internazionali di formazione e integrando l’offerta con programmi aziendali che prevedano internship durante o al termine del periodo formativo. Inoltre, per supportare la rapida penetrazione del programma nelle aziende, è prevista l’attivazione di borse di studio in logica “matching” della richiesta da parte delle aziende.

Non da ultimo, si prevedono azioni dirette a raggiungere l’obiettivo di differenziazione geografica, focalizzando gli sforzi su alcuni Paesi individuati come prioritari (ad esempio, Sud America, Cina).

## Sustainable Growth

L'obiettivo di Sustainable Growth è di contribuire alla crescita di lungo periodo dell'Ateneo, rafforzando la relazione con tutte le controparti e gli influencer rilevanti.

Le linee d'azione si concentrano su tre macro-aree:  
rafforzamento del rapporto con le **aziende**, sviluppo del network **Alumni**, miglioramento della **reputation** dell'Ateneo.

Il rafforzamento del rapporto con le aziende ha portato allo sviluppo della Business Engagement Strategy (BES), che definisce le linee di azione e prevede il potenziamento di rapporti strutturati e di lungo periodo con il mondo delle imprese. In particolare, la BES considera tre livelli di partenariato con le aziende, a seconda del coinvolgimento delle stesse nelle diverse attività dell'Ateneo.

Vi è poi un set di iniziative mirate alla valorizzazione del cosiddetto "mercato dei cervelli" e al rafforzamento del territorio soprattutto per le piccole e medie imprese innovative. L'obiettivo è quello di coinvolgere attivamente le aziende e offrire, al contempo, la possibilità agli studenti di poter sperimentare percorsi lavorativi.

## Il network degli Alumni costituisce un asset decisivo per la propria Alma Mater.

Di conseguenza viene predisposta una serie di azioni volte a favorirne lo sviluppo, rafforzando il presidio geografico dell'Associazione Laureati LUISS attraverso l'apertura di ulteriori chapter territoriali. Accanto a ciò, è importante prevedere un contestuale rafforzamento delle attività di engagement diretto degli Alumni.

Le iniziative sul network degli Alumni agiranno su due livelli: il primo su un gruppo ristretto a elevata disponibilità di risorse finanziarie. Il secondo, rivolto alla generalità più ampia dei laureati, da sensibilizzare alla pratica del give back.

Il miglioramento della reputation dell'Ateneo è realizzabile attraverso azioni sistematiche che coinvolgano l'intera faculty nell'attivazione dei contatti e nella gestione delle relazioni e i programmi individuati dalla BES, diretti a potenziare la collaborazione strutturata con molte realtà.

Sono considerati fattori abilitanti al raggiungimento delle priorità strategiche individuate le azioni dirette a migliorare le infrastrutture e i servizi per raggiungere un livello di best-practice internazionale, attraverso il miglioramento dell'offerta di housing e delle infrastrutture dedicate alla docenza; il potenziamento del sistema IT per garantire la gestione efficace di tutti i processi chiave di Ateneo, anche tramite progetti di digitalizzazione (tra cui l'utilizzo di sistemi di data warehouse, l'informatizzazione 2.0 delle aule, l'applicazione di modelli di workflow management e il potenziamento del CRM) e lo sviluppo di un'area dedicata a seguire l'implementazione dei programmi.



## CONCLUSIONI

LUISS è consapevole di come le linee guida di questo Piano Strategico abbiano, nella stagione che attraversiamo, il compito di articolarsi e radicarsi nel futuro. Si tratta di un'azione aperta, un impegno triennale prologo a un disegno ampio e articolato, esteso fino al 2027.

L'educazione vive una rivoluzione senza precedenti, non più "scuola di massa", ma istruzione capace di far maturare individui ciascuno diverso e, a suo modo, originale, ricco e preparato. I laureati LUISS percorreranno cammini unici e riporteranno nelle loro aziende, professioni, comunità, famiglie, carriere e luoghi di lavoro il patrimonio personale acquisito negli studi, senza egoismi o conformismi.

Nel servire così i propri studenti, LUISS vuole contribuire allo sviluppo del Paese, e non solo, partecipando alla formazione di un ceto dirigente dal marcato carattere imprenditoriale, in grado di influenzare il futuro, critico e responsabile, mai distratto davanti ai bisogni di chi sogna ancora la crescita, l'autonomia economica, una piena affermazione delle proprie capacità.

È una strategia di lungo periodo, non affidata a slogan brillanti, ma parte di una staffetta di valori, idee ed ideali che dal passato comunicano alle nuove generazioni le speranze migliori di sviluppo. Di questa staffetta i nostri studenti, laureati, docenti e collaboratori tutti saranno i protagonisti, perché LUISS, nel prossimo decennio, si affermi a pieno titolo come eccellenza europea di scienze sociali e umane concretamente applicate, dove le parole chiave Scienza, Società ed Umanità siano davvero pratica quotidiana, grazie al costante impegno, al continuo lavoro e all'auspicato successo.

Dicembre 2017



