

.PIANO STRATEGICO D'ATENEO.

2021-25



UNIVERSITÀ

LUM

GIUSEPPE
DEGENNARO



SOMMARIO

PREMESSA	3
A - L'Università LUM oggi	5
A1 - Visione	5
A2 - Missione	6
A3 - Processo di definizione del Piano Strategico	7
A4 - Il cambiamento in atto	7
A4.1 - Riorganizzazione statutaria, revisione organizzativa e dipartimentale	7
A4.2 - Visione, Politica e Assicurazione della qualità	8
A4.3 - Capitale umano	12
A4.4 - Infrastrutture	12
A5 - Il contesto di riferimento	12
B - Principali temi strategici per il 2025	16
B1 - Interdisciplinarietà nei programmi formativi e di ricerca	16
B2 - Innovazione nei processi didattici e amministrativi	16
B3 - Internazionalizzazione a tutto campo	17
B4 - Impatto della ricerca e ruolo del trasferimento tecnologico	18
B5 - Interconnessione con il territorio	19
C - Aree strategiche di Ateneo	21
C1 - Didattica e servizi agli studenti	21
C1.1 - Risultati del Piano Strategico d'Ateneo 2016-2018	21
C1.2 - Stato dell'arte	31
C1.3 - Esiti dell'analisi di contesto: Matrice SWOT	36
C1.4 - Piano strategico di area	38
C2 - Ricerca	40
C2.1 - Risultati del Piano Strategico d'Ateneo 2016-2018	40
C2.2 - Stato dell'arte	41
C2.3 Esiti dell'analisi di contesto: Matrice SWOT	42
C2.4 - Piano strategico di area	42
C3 - Terza missione	44
C3.1 - Risultati del Piano Strategico d'Ateneo 2016-2018	44
C3.2 - Stato dell'arte	46
C3.3 - Esiti dell'analisi di contesto: Matrice SWOT	47
C3.4 - Piano strategico di area	48
C4 - Post Lauream	51
C4.1 - Risultati del Piano Strategico d'Ateneo 2016-2018	51
C4.2 - Stato dell'arte	53
C4.3 - Esiti dell'analisi di contesto: Matrice SWOT	54
C4.4 - Piano strategico di area	55
C5 - Internazionalizzazione	58
C5.1 - Risultati del Piano Strategico d'Ateneo 2016-2018	58
C5.2 - Stato dell'arte	60
C5.3 - Esiti dell'analisi di contesto: Matrice SWOT	60
C5.4 - Piano strategico di area	61
C6 - Sostenibilità	65
C6.1 - Risultati del Piano Strategico d'Ateneo 2016-2018	65



C6.2 - Stato dell'arte _____	66
C6.3 - Esiti dell'analisi di contesto: Matrice SWOT _____	67
C6.4 - Piano strategico di area _____	67
D - Processi di Ateneo _____	69
D1 - Organizzazione e innovazione nei processi di Ateneo _____	69
D1.1 - Risultati del Piano Strategico d'Ateneo 2016-2018 _____	69
D1.2 - Stato dell'arte _____	69
D1.3 - Esiti dell'analisi di contesto: Matrice SWOT _____	70
D1.4 - Piano strategico di area _____	70
D2 – Comunicazione _____	72
D2.1 - Risultati del Piano Strategico d'Ateneo 2016-2018 _____	72
D2.2 - Stato dell'arte _____	73
D2.3 - Esiti dell'analisi di contesto: Matrice SWOT _____	73
D2.4 - Piano strategico d'Area _____	74



PREMESSA

Nel corso del 2020 l'Università LUM "Giuseppe Degennaro" ha progressivamente portato avanti un processo di profondo cambiamento e rinnovamento ponendo le basi per la crescita dei prossimi anni.

La revisione statutaria, avviata già nel Novembre 2019 e culminata con un nuovo Statuto approvato dagli Organi di Ateneo nel Luglio 2020, ha innescato un ripensamento e una riarticolazione dei processi di Ateneo, un rinnovamento del Sistema di Assicurazione della Qualità, una maggiore centralità al corpo studentesco in seno ai principali organi di Ateneo.

Il cambiamento ha portato, nel Settembre 2020, a definire una nuova "Governance" di Ateneo, nonché alla trasformazione delle Facoltà negli attuali Dipartimenti. È stata avviata conseguentemente la revisione dei principali regolamenti di Ateneo.

Nell'ambito di questo processo, la redazione del Piano Strategico è stata un collante per l'intero periodo di cambiamento, grazie ad una migliore comunicazione tra gli Organi apicali d'Ateneo e tutte le sue altre componenti.

In questo quadro, il presente documento riporta gli obiettivi strategici che l'Ateneo ha definito per perseguire la propria missione e realizzare la propria visione nel periodo 2021-2025.

Il Piano Strategico 2021-2025 è articolato in quattro sezioni:

- A - L'Università LUM oggi;
- B - Principali temi strategici per il 2025;
- C - Aree Strategiche di Ateneo;
- D - Processi di Ateneo.

Il primo capitolo "L'Università LUM oggi" riassume il complesso processo di cambiamento perseguito nell'ultimo periodo ed in particolare evidenzia:

- Missione;
- Visione;
- Processo di definizione del Piano Strategico;
- Visione e politica della qualità;
- Capitale umano;
- Infrastrutture;
- Contesto di riferimento.

Il secondo capitolo "Principali temi strategici per il 2025" identifica in modo sintetico i più importanti indirizzi del Piano Strategico, come emergono dalla visione e dagli elementi di contesto analizzati.

La terza sezione "Aree strategiche di Ateneo" entra nel merito delle principali aree di azione e risultato di ateneo ed in particolare:

- Didattica e Servizi agli studenti;
- Ricerca;

- Terza Missione;
- Post Lauream;
- Internazionalizzazione;
- Sostenibilità.

Ogni area strategica è articolata in:

- Obiettivi strategici, a loro volta articolati in:
- Obiettivi operativi, a loro volta articolati in:
- Azioni per il loro perseguimento

Nel Piano Operativo d'Ateneo 2021-2023, documento allegato al presente Piano Strategico, è riportato il compendio puntuale di ciascun obiettivo strategico relativamente a: target di risultato e temporali, indicatori per il monitoraggio dello stato di avanzamento e del raggiungimento dell'obiettivo, responsabilità per la gestione dell'azione e il perseguimento dell'obiettivo, risorse necessarie e disponibili, target intermedi e responsabilità del monitoraggio degli stati di avanzamento.

Annualmente tale documento sarà base di una relazione strategico-programmatica approvata dal Consiglio di Amministrazione.

Infine, nel capitolo "Processi di Ateneo" sono chiariti i principali obiettivi ed azioni relative all'organizzazione ed innovazione dei "processi", con particolare riferimento al ruolo del personale tecnico amministrativo e delle strutture dedicate. Viene altresì declinato il processo di comunicazione interna ed esterna, in ragione della sua natura trasversale a tutte le aree strategiche.

A - L'UNIVERSITÀ LUM OGGI

A1 - Visione

L'Università LUM ambisce a essere un luogo d'insegnamento, di studio e di ricerca, d'incontro e di proficua convivenza accademica tra studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo, accreditato come punto di riferimento nazionale e internazionale nelle aree dell'attività d'impresa, del funzionamento del sistema economico-finanziario e delle professioni legali, della tecnologia nei processi di innovazione dei sistemi competitivi, nella gestione e governo delle pubbliche amministrazioni e dei sistemi sanitari. In tal modo intende contribuire al benessere della società e delle persone attraverso:

- una formazione che consenta di affrontare le sfide presenti e future grazie ai saperi acquisiti, attenti al rispetto della dignità della persona umana e dello sviluppo economico sostenibile;
- lo sviluppo delle conoscenze nelle aree di competenza, grazie all'interazione tra i docenti delle diverse discipline, capaci di coniugare una visione disciplinare delle proprie attività, basata sulla elevata specializzazione nei diversi ambiti, con una visione transdisciplinare, anche grazie allo sviluppo di strutture tra loro integrate di insegnamento universitario e di ricerca scientifica.

L'Università LUM intende avviare, nel periodo del piano, un percorso di radicale cambiamento che la porterà ad un progressivo ampliamento dell'offerta formativa e delle proprie competenze. Questo processo di cambiamento è improntato all'innovazione dei modelli didattici e di ricerca di riferimento, a nuove regole e prassi, ad una nuova organizzazione interna, nuove strutture, un nuovo modo di dialogare con il contesto nazionale ed internazionale.

La LUM sarà una Comunità del sapere che, attraverso la didattica, la ricerca, l'interconnessione stringente con le eccellenze della società civile si aprirà definitivamente alla realtà internazionale.

L'Università guarderà a modelli di "Università Imprenditoriale" improntando progressivamente ad essi sia i sistemi di organizzazione interna che i rapporti con tutti i portatori di interesse ad essa connessi.

La LUM intende inserirsi nel "sistema territoriale della ricerca" facendo in modo che le competenze dei ricercatori, lo slancio degli imprenditori, la volontà programmatica degli Amministratori Pubblici si integrino proficuamente. Le eccellenze accademiche di cui l'Ateneo dispone - e che impegna quotidianamente sia nella didattica che nella ricerca - saranno parte di quella forza identitaria che consentirà alla LUM di primeggiare e, non disdegnando le logiche competitive, acquisire quei vantaggi che ne rafforzeranno l'attrattività.

Per mezzo di una didattica aperta e inclusiva, la LUM intende trasferire conoscenza alle nuove generazioni e, attraverso essi all'intera società in cui opera. Le eccellenze accademiche di cui dispone - e che impegna quotidianamente sia nella didattica che nella ricerca - saranno parte di quella forza identitaria che consentirà alla LUM di primeggiare e, non disdegnando le logiche competitive, acquisire quei vantaggi che ne rafforzeranno l'attrattività sia sul piano locale sia su quello internazionale.

L'Università si muove in un mondo allargato, in cui il processo identitario che l'Istituzione costruisce passa attraverso un doppio processo dinamico: da un lato connessione forte ad un Territorio e alle sue dinamiche di specializzazione intelligente; dall'altro lato massima apertura al confronto critico delle idee e delle prassi su scala globale.

Il modello di università che si afferma, e che può giocare un ruolo nei contesti territoriali in cui intende operare, è quella che:

- basa il processo formativo sull'interdisciplinarietà delle aree di insegnamento e l'integrazione di queste con la pratica della ricerca,
- pone al centro della propria azione l'analisi dei contesti territoriali in cui agisce intercettando gli "attori" sociali ed economici che vi operano;
- si confronta con la declinazione dell'idea della "sostenibilità" nei diversi ambiti in cui si realizza lo sviluppo sociale, economico, culturale;
- pone in discussione le proprie prassi interne sottoponendole ad un processo di autovalutazione finalizzato al miglioramento attraverso il cambiamento critico.

L'attrattività che la LUM cerca - e per cui impegnerà le proprie energie - verrà delineandosi nel tempo secondo due direttrici: verso la potenziale popolazione studentesca; ma anche verso quelle realtà produttive ed istituzionali che vorranno coinvolgere l'Ateneo nei loro programmi di sviluppo e ricerca.

La LUM aperta al "Territorio", potrà attrarre maggiori risorse finanziarie dai privati fornendo loro "conoscenza" e risorse umane qualificate: un vero e proprio capitale intellettuale da impegnare per la crescita.

A2 - Missione

Sin dalla sua fondazione l'Università LUM "Giuseppe Degennaro" ha posto al centro del suo agire la formazione di eccellenza delle nuove generazioni di giovani meridionali, armonizzata ai più alti standard nazionali ed internazionali, quale volano per la crescita culturale delle nuove classi dirigenti e produttive assolutamente indispensabile per favorire il rilancio economico e sociale del Mezzogiorno.

Oggi quella primaria volontà di fornire strumenti per gestire le sfide della modernità non è venuta meno, ma si è rafforzata dinanzi a un'accentuazione sia del livello di internazionalizzazione del processo competitivo della crescita, sia della radicalizzazione del valore socialmente discriminante della abilità individuale e collettiva di essere attori propositivi nella economia della conoscenza.

Scopi precipui dell'Università LUM sono la diffusione della cultura, delle scienze e dell'istruzione superiore attraverso attività di ricerca e di insegnamento e la collaborazione scientifica con istituzioni italiane e straniere.

L'Ateneo pone lo studente al centro della propria azione e ne garantisce il diritto allo studio, sull'elevazione e la diffusione delle conoscenze nelle aree di competenza proprie dell'Ateneo. Tali aree, in particolare, afferiscono all'attività d'impresa, al funzionamento del sistema economico-finanziario e delle professioni legali, al ruolo della tecnologia nei processi di innovazione dei sistemi competitivi, ai meccanismi di gestione e governo delle pubbliche amministrazioni e della gestione dei sistemi sanitari.

Il contributo complessivo dell'Ateneo alla formazione culturale, scientifica, professionale e umana dello studente è, dunque, considerato indispensabile per un agire professionale al servizio degli individui, della comunità e del territorio in cui l'Ateneo si inserisce.

La LUM, più che in passato, si apre alle dinamiche internazionali della conoscenza diffusa, dello sviluppo delle competenze, della specializzazione competitiva e intelligente dei territori. La LUM, anche attraverso una progressiva ridefinizione della propria articolazione funzionale interna, intende accrescere il proprio ruolo di protagonista della crescita socio-economica del territorio in cui è insediata, operando come attrattore della conoscenza esterna ed elaboratore di nuova progettualità. L'Università LUM intende, per questo, partecipare in modo proattivo alla ideazione e realizzazione delle politiche di sviluppo territoriale definite secondo le logiche della "specializzazione territoriale intelligente".

La LUM intende, nel lungo periodo, divenire essa stessa un modello di Ateneo contemporaneo in cui le tre missioni che classicamente definiscono l'Università trovino una unità funzionale realizzata. Formazione d'eccellenza, apprendimento continuo, ricerca specializzata, elaborazione dottrina innovativa, connessione diretta col mondo del lavoro dovranno essere le direttrici attraverso cui si muoveranno le prassi operative dell'Università per essere protagonista dello sviluppo economico e sociale del territorio.

La LUM rafforzerà la propria Comunità interna fatta di docenti, personale tecnico-amministrativo e soprattutto studenti. Guarderà a coloro che fanno parte attualmente di questa Comunità, ma la aprirà a tutti coloro che, col passare degli anni, hanno condiviso il percorso di crescita dell'Ateneo.

A3 - Processo di definizione del Piano Strategico

Il processo di definizione del piano strategico 2021-2025 è stato avviato nel febbraio 2020, successivamente alla nomina dei prorettori e delegati alla didattica, alla ricerca, al post lauream e alla terza missione, all'internazionalizzazione, all'Orientamento e Placement, alla disabilità.

Su stimolo del Rettore, ciascuno dei delegati del team rettorale ha contribuito a definire un proprio piano di area, oggi confluito ed armonizzato nell'ambito della sezione C del presente piano strategico. Tale processo è stato supervisionato e coordinato da una apposita commissione nominata dal Senato per la gestione del processo di redazione del piano strategico.

Pur con il cambio nella "Governance" di Ateneo, intervenuto nel settembre 2020, si è voluto assicurare continuità nel team rettorale, che ha contribuito in diverse occasioni ad alimentare e definire gli elementi che hanno portato all'attuale documento.

A4 - Il cambiamento in atto

A4.1 - Riorganizzazione statutaria, revisione organizzativa e dipartimentale

La LUM, dando seguito alle linee programmatiche di lungo periodo già delineate nel precedente Piano Strategico e alle esigenze progressivamente emerse durante il coerente processo di sviluppo dell'Ateneo, ha avviato un processo di revisione organizzativa della propria strutturazione interna. Tale processo è stato immaginato, discusso e deliberato dal Consiglio di Amministrazione e dal

Senato Accademico per quanto di propria competenza, ed è stato frutto di esigenze collegialmente emerse. La ampiezza e complessità della necessaria revisione così come emersa dal processo di valutazione interna che gli Organi hanno compiuto, ha reso palese la necessità che il processo trovasse avvio dalla elaborazione e approvazione di un nuovo Statuto dell'Ateneo che da un lato consentisse di superare le lacune normative interne createsi rispetto alla legislazione universitaria nazionale attualmente vigente; dall'altro definisse una nuova articolazione dei poteri e delle competenze tra i diversi Organi della "Governance" dell'Ateneo.

Il processo di scrittura statutaria era cominciato nel 2016, ma il testo elaborato è giunto nella sua ultima stesura solo nel 2020: una articolazione statutaria che è ora coerente con l'idea di Ateneo che gli Organi politico-decisionali hanno maturato negli ultimi 2 anni e con quella che è la sua prospettiva di sviluppo nel lungo periodo.

In piena sintonia con una idea di Ateneo che sia snello ed improntato a modelli manageriali sul piano della gestione interna e della relazione con i portatori di interesse, il nuovo Statuto varato nel Giugno 2020, pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 16.07.2020 ed entrato pienamente in vigore il 16.08.2020 si incardina su alcuni elementi caratterizzanti che mantengono le previsioni di legge, ma ampliano al massimo grado possibile lo spazio di autonomia d'azione della Dirigenza dell'Ateneo. Vi è una sostanziale centralità dell'azione del Presidente del Consiglio di Amministrazione e dell'autonoma capacità decisionale del Consiglio di Amministrazione. Vi è un potere vincolante del Senato sulle questioni di contenuto direttamente connesse alla Didattica ed alla Ricerca; vi è una nuova - inedita per la LUM - articolazione in Dipartimenti e un rafforzamento della centralità della figura del Direttore del Dipartimento; si istituisce a termini della Legge 240/2010 la figura del Direttore Generale e lo si pone in posizione dialogante e proattiva con la Presidenza del Consiglio di Amministrazione.

Nuova rilevanza è stata posta alle strutture connesse con il sistema dell'Assicurazione della Qualità dell'Ateneo. Radicalmente ampliata è stata la rappresentanza studentesca in seno a tutti gli Organi e Strutture d'Ateneo.

Oltre al rinnovamento statutario vi è stata l'immediata conseguenza del totale rinnovo di tutte le componenti degli Organi e strutture a partire dal Settembre 2020, nonché l'avvio della riscrittura dell'intero apparato regolamentare interno a partire dal Regolamento Didattico d'Ateneo.

La revisione interna ha interessato anche il sistema dell'Offerta Formativa attraverso la programmazione di nuovi Corsi di Studio.

A4.2 – Visione, Politica e Assicurazione della qualità

La LUM definisce la propria visione della qualità e le proprie politiche per la qualità e per l'assicurazione della qualità (AQ) della didattica, della ricerca e della terza missione in coerenza con la propria visione strategica e la propria missione.

La visione della qualità e le politiche per la qualità e per l'AQ della didattica, ricerca e terza missione sono definite nel documento pubblico 'Visione della qualità e Politiche per la qualità e per l'AQ di didattica, ricerca e terza missione'.

La politica per la qualità costituisce il quadro di riferimento per la definizione di obiettivi per la qualità della didattica, della ricerca e della terza missione definiti in questo Piano Strategico Pluriennale dell'Ateneo. Tali obiettivi devono configurarsi come concreti, realizzabili e verificabili ed essere coerenti con le potenzialità didattiche e scientifiche della LUM e le sue prospettive di sviluppo,

definite in rapporto ai risultati della didattica e della ricerca già ottenuti e al contesto socioculturale ed economico di riferimento dell'Ateneo, nonché alle risorse necessarie e disponibili.

La revisione statutaria ha portato una più coerente articolazione del sistema di AQ della didattica, della ricerca e della terza missione, sia nella identificazione e definizione dei macro-processi dell'AQ sia nella definizione della struttura organizzativa per la loro gestione.

. Processi dell'AQ

I macro-processi dell'AQ di didattica, ricerca e terza missione - processi di progettazione e programmazione, di monitoraggio e di riesame - per la realizzazione delle politiche per la qualità sono stati identificati in piena coerenza con le indicazioni del sistema AVA.

I processi identificati sono elencati nella tabella sottostante e descritti nel documento 'Sistema di AQ'.

<i>AQ</i>	<i>Livello</i>	<i>Processi</i>
<i>AQ della Didattica</i>	<i>Ateneo</i>	<i>Definizione delle politiche per la qualità e per l'AQ, degli obiettivi per la qualità e del sistema di AQ della didattica</i>
		<i>Definizione dell'offerta formativa</i>
		<i>Monitoraggio, analisi e miglioramento dell'AQ della didattica</i>
		<i>Riesame delle politiche per la qualità e per l'AQ, degli obiettivi per la qualità e del sistema di AQ della didattica</i>
	<i>Dipartimento</i>	<i>Progettazione e pianificazione dello svolgimento del processo formativo</i>
		<i>Messa a disposizione dell'ambiente di apprendimento</i>
		<i>Monitoraggio del processo formativo</i>
		<i>Riesame del processo formativo</i>
<i>AQ della Ricerca</i>	<i>Ateneo</i>	<i>Definizione delle politiche per la qualità e per l'AQ, degli obiettivi per la qualità e del sistema di AQ della ricerca</i>

		<i>Distribuzione ai Dipartimenti delle risorse di personale ed economiche per la ricerca</i>
		<i>Monitoraggio, analisi e miglioramento dell'AQ della ricerca</i>
		<i>Riesame delle politiche per la qualità e per l'AQ, degli obiettivi per la qualità e del sistema di AQ della ricerca</i>
	<i>Dipartimento</i>	<i>Definizione degli obiettivi e della struttura organizzativa della ricerca</i>
		<i>Distribuzione delle risorse di personale ed economiche per la ricerca</i>
		<i>Messa a disposizione dell'ambiente di ricerca</i>
		<i>Monitoraggio, analisi e miglioramento delle attività di ricerca</i>
		<i>Riesame degli obiettivi, della struttura organizzativa e delle risorse per la ricerca</i>
<i>AQ della Terza Missione</i>	<i>Ateneo</i>	<i>Definizione delle politiche per la qualità e per l'AQ, degli obiettivi per la qualità e del sistema di AQ della terza missione</i>
		<i>Monitoraggio, analisi e miglioramento delle attività di terza missione a livello Ateneo</i>
		<i>Monitoraggio, analisi e miglioramento dell'AQ e dell'impatto sociale della terza missione</i>
		<i>Riesame delle politiche per la qualità e per l'AQ, degli obiettivi per la qualità e del sistema di AQ della terza missione</i>
	<i>Dipartimento</i>	<i>Monitoraggio, analisi e miglioramento delle attività di terza missione a livello Dipartimento</i>

. Struttura organizzativa per l'AQ

La struttura organizzativa identifica le posizioni di responsabilità e relativi compiti) per la gestione dei processi dell'AQ di didattica, ricerca e terza missione e ne definisce i relativi compiti.

Gli organi e le strutture con responsabilità nell'AQ dell'Ateneo sono elencati nella tabella sottostante. I loro compiti sono definiti nel documento 'Sistema di AQ'.



<i>Livello</i>	<i>Organo</i>
<i>Ateneo</i>	<i>Consiglio di Amministrazione (CdA)</i>
	<i>Senato Accademico (SA)</i>
	<i>Rettore</i>
	<i>Direttore Generale (DG)</i>
	<i>Presidio della Qualità (PQ)</i>
	<i>Nucleo di Valutazione (NdV)</i>
<i>Dipartimento</i>	<i>Consiglio di Dipartimento (CdD)</i>
	<i>Direttore di Dipartimento</i>
	<i>Commissione Paritetica Docenti-Studenti (CPDS)</i>
	<i>Gruppo di Assicurazione della Qualità della Ricerca e della Terza Missione (Gruppo AQR)</i>
<i>CdS</i>	<i>Consiglio di Corso di Studio (CCdS)</i>
	<i>Coordinatore di Corso di Studio</i>
	<i>Gruppo di Assicurazione della Qualità della Didattica (Gruppo AQD)</i>

L'Ateneo definisce altresì i flussi informativi e le modalità di coordinamento e comunicazione tra i diversi attori della struttura organizzativa ai fini di una efficace gestione del sistema di Assicurazione della Qualità.

I flussi informativi e le modalità di coordinamento e comunicazione tra i diversi attori della struttura organizzativa sono definiti in apposite Linee Guida redatte dal Presidio della Qualità e condivise dalla "Governance" dell'Ateneo.

A4.3 - Capitale umano

Il delinearisi della operatività della nuova figura del Direttore Generale secondo il modello prescritto della Legge 240/2010, ha portato ad una azione di riconfigurazione dell'Organigramma e Funzionigramma dell'Ateneo. Il Personale Tecnico Amministrativo in forza all'Ateneo è stato riorganizzato entro un'articolazione degli Uffici che maggiormente rispondesse alle funzioni proprie caratterizzanti un Ateneo proiettato verso modelli di amministrazione agile. Ciò nell'ottica di garantire un innalzamento della qualità servizi ed una implementazione del livello di efficienza ed efficacia della macchina amministrativa. L'ampliamento dell'offerta formativa porterà all'elaborazione di un piano di incremento del Personale Tecnico Amministrativo. Si è altresì avviata un'azione di rafforzamento e crescita della "faculty" dell'Ateneo, programmando ed in parte già svolgendo nuovi concorsi per Ricercatori e Professori Ordinari ed Associati che andranno a coprire aree e settori scientifico disciplinari precedentemente non presidiati in vista dell'attivazione di nuovi Corsi di Studio. Sul piano delle Docenze si è strutturato un sistema di reclutamento delle docenze a contratto basato sull'attivazione di un Albo interno con accesso periodico sulla base delle competenze.

A4.4 - Infrastrutture

La crescita repentina del successo dell'Università presso la comunità territoriale testimoniato da un costante incremento del numero degli immatricolati secondo percentuali di molto superiori alle medie nazionali e regionali, ha portato al verificarsi altrettanto rapidamente della condizione di insufficienza quantitativa e qualitativa delle infrastrutture dell'Ateneo. Tale problematica era già evidente alla "governance" dell'Università che aveva immaginato direttrici di ammodernamento. Il Problema era stato evidenziato negli ultimi anni dagli studenti nelle loro periodiche valutazioni. La Presidenza del Consiglio di Amministrazione sotto l'egida del Consiglio stesso ha avviato un lungo iter economico per strutturare e concretizzare un progetto immobiliare che rispondesse alle attese di crescita dell'Università, fosse proiettato qualitativamente verso modelli di Campus innovativi e, non ultimo, fosse finanziariamente sostenibile. Tale iter è giunto ad uno stadio avanzato tanto che sono state ultimate le procedure per la disponibilità del nuovo edificio "Campus LUM". Nell'ottobre 2021 i primi spazi saranno disponibili e il Progetto del nuovo Campus sarà completato in un quadriennio.

A5 - Il contesto di riferimento

La pianificazione strategica comprende, tra le sue attività, una fase di analisi mirata a comprendere la realtà entro cui l'Ateneo agisce e le risorse di cui dispone. L'analisi del contesto considera sia fattori esterni (opportunità e minacce) che fattori interni (punti di forza/punti di debolezza) che possono da una parte influenzare le performance e dall'altra stimolare iniziative corrette per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali. È chiaro che sia le opportunità che le minacce individuate fanno riferimento ad una prospettiva temporale non necessariamente limitata al periodo al quale la presente programmazione si riferisce. Gli elementi di analisi presi in considerazione, in riferimento ai fattori maggiormente influenzanti e potenzialmente più stimolanti, sono:

- Un trend in crescita della mobilità internazionale degli studenti universitari;
- Innovazione tecnologica e modello didattico blended;
- La tendenza a spostarsi dai grandi centri urbani verso le realtà più piccole;
- Modelli di formazione a livello europeo (tedesco e anglosassone);



- Interconnessioni con il territorio;
- Trasferimento tecnologico e spin-off;
- Attrattività della Puglia.

a) Un trend in crescita della mobilità internazionale degli studenti universitari

Una recente stima dell'OECD (2020) evidenzia come il numero di studenti universitari internazionali e stranieri sia cresciuto in maniera esponenziale negli ultimi 20 anni, esattamente del 4,8% all'anno dal 1998 al 2018 e, come mostra la figura sottostante, il numero totale si è attestato a 5,6 milioni nel 2018.

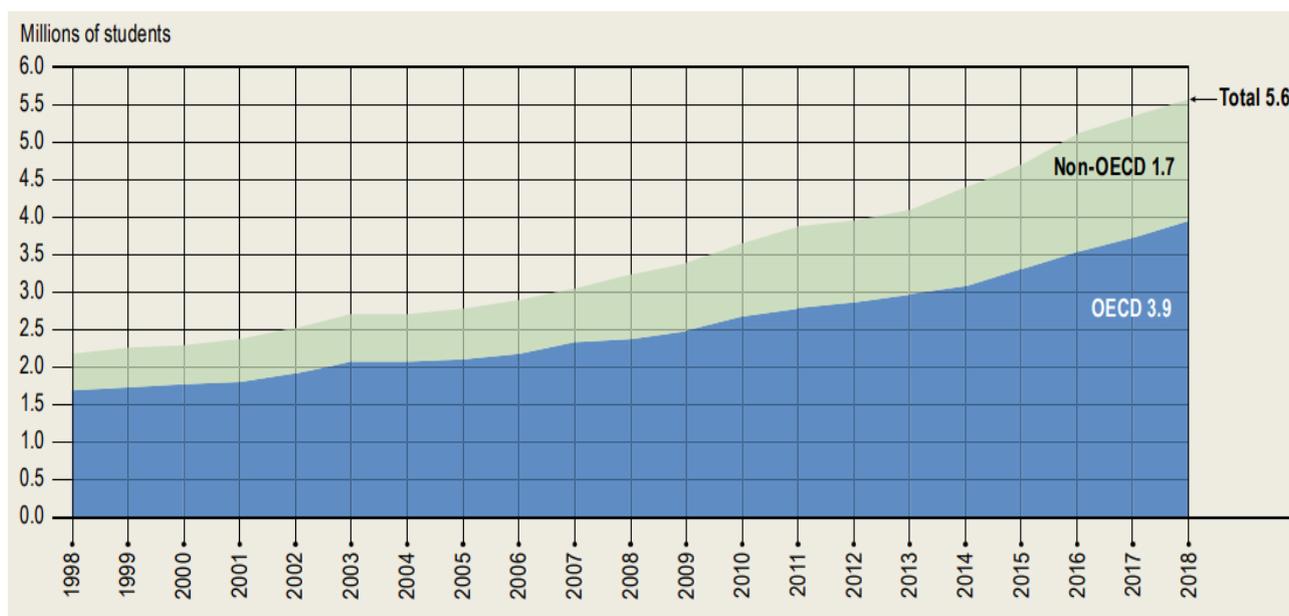


Figura - Numero di studenti internazionali o stranieri iscritti in paesi OCSE e non OCSE (OECD, 2020)

Un altro dato rilevante riguarda la probabilità di viaggiare all'estero per conseguire una laurea o un master per le donne che, nei paesi OCSE, è pari a quella degli uomini, mentre è meno probabile che lo faccia per iscriversi a un dottorato o programma equivalente. Per quanto concerne la provenienza degli studenti internazionali o stranieri nell'istruzione universitaria di ogni livello in tutta l'OCSE nel 2018, il 57% proviene dall'Asia. Nello specifico solo Cina e India contribuiscono per oltre il 30% di tutti studenti in mobilità iscritti nei paesi OCSE. Nel complesso nei paesi OCSE, i temi maggiormente studiati dagli studenti in mobilità seguono l'andamento di quelli studiati dagli studenti nazionali, con la quota maggiore in Economia e Diritto seguito da Ingegneria.

b) Innovazione tecnologica e modello didattico blended

La crisi pandemica che ha stravolto il mondo a inizio 2020 ha accelerato sensibilmente il processo di digitalizzazione di talune attività chiave della didattica universitaria. In meno di venti giorni gli atenei italiani (circa il 95%) hanno dovuto trasferire tutta l'offerta didattica dell'università online. Questa esigenza ha condotto a talune transizioni che tenderanno a diventare definitive in un nuovo modello di didattica "blended".

Se da un lato è vero che l'università non potrà prescindere dall'essere un luogo fisico di trasmissione di conoscenza e di interazione fisica docente-studente, ma soprattutto studente-studente, è altrettanto vero che nel futuro prossimo essa non potrà in nessun modo prescindere anche dall'integrazione tra didattica in presenza e didattica a distanza. Il modello di didattica "blended" potrebbe rappresentare una grande opportunità per le università: in primis in termini di accessibilità alla conoscenza da parte degli studenti con disabilità che rendono complessa o impossibile la frequenza in presenza; in secondo luogo consentirebbe una maggiore internazionalizzazione delle classi e quindi degli Atenei, derivata dalla possibilità di seguire corsi anche a distanza, senza il bisogno di viaggiare per lunghe distanze; infine permetterebbe di coniugare meglio i tempi dello studio-lavoro con i tempi della vita privata, in un contesto in cui la formazione continua acquisirà importanza sempre maggiore.

A seguito di questi radicali cambiamenti è probabile che la scelta dell'università cambierà orientandosi verso le università più capaci di innovare, di presentare un'offerta integrata, che garantisca servizi a distanza.

c) La tendenza a spostarsi dai grandi centri urbani verso le realtà più piccole

Le conseguenze di questa crisi pandemica saranno tante e di diverso tipo. Uno dei temi su cui il dibattito pubblico si è incentrato è quello della possibile perdita di fascino delle grandi città a favore delle realtà più piccole. La crisi socio-economica portata dalla pandemia da Covid-19 potrebbe aver segnato un cambio drastico di un trend che, costantemente negli ultimi anni, portava all'accentramento verso gli agglomerati urbani che nella maggior parte dei casi contano, o tendono a contare, più di Stati sovrani per PIL, capacità decisionale, attrattività internazionale, proiezione geopolitica. Si è lontani oggi dal poter decretare la fine delle metropoli, tuttavia una seppur minima inversione di marcia a favore dei piccoli centri urbani potrebbe rappresentare una grande opportunità per le Università maggiormente legate al Territorio.

d) Modelli di formazione a livello europeo (tedesco e anglosassone)

I modelli di alta formazione a livello europeo hanno assunto, negli anni, un livello di caratterizzazione differente. Il "modello anglosassone", per esempio, si fonda su una tipologia di didattica estremamente "pratica" che combina l'analisi dei fondamenti teorici a presentazioni di "business case" reali. Questo permette di calare immediatamente lo studente nel contesto specifico di applicazione dei concetti oggetto della lezione in modo da velocizzare l'apprendimento e migliorare le competenze di base.

Un altro modello didattico degno di nota è il "modello tedesco" che, per attribuire maggior rilievo al ruolo formativo degli studenti, ha creato e sviluppato notevoli interconnessioni con il territorio e soprattutto con il mondo delle imprese incentivando percorsi di dottorato di ricerca da svolgersi direttamente in imprese. Quest'ultimo aspetto è riconducibile alla volontà delle imprese stesse di sviluppare progetti di ricerca e sviluppo in collaborazione con l'Università, rendendo lo studente una "risorsa interna" all'impresa che vedrà arricchire il proprio patrimonio disponibile di competenze di ricerca grazie ad un capitale umano qualificato e formato anche "sul campo".

I citati due modelli rappresentano un riferimento importante, in termini prospettici, per l'Università che dovrà muoversi nell'una o nell'altra direzione (o individuare una propria autonoma sintesi tra i "modelli") per far acquisire ai propri studenti quelle competenze che sono proprie dello standard europeo.



e) Interconnessioni con il territorio

I modelli didattici menzionati nel precedente paragrafo si caratterizzano per la necessità di definire connessioni profonde e radicate tra Università e Territorio di appartenenza. La partecipazione ai comitati scientifici regionali per la pianificazione delle attività degli attori regionali dell'innovazione (Università, Centri di ricerca, EPR, distretti, associazioni di categoria, ecc.) è fondamentale per alimentare la creazione di network e condivisione di competenze e know-how. Il fenomeno della trasformazione digitale sta facendo crescere la domanda di profili con competenze specifiche per gestire e portare avanti tale transizione. Consolidare i rapporti con le imprese del territorio deve essere alla base di un programma di crescita.

f) Trasferimento tecnologico e spin-off

Le relazioni che si creano tra gli attori dell'innovazione a livello locale, regionale e nazionale contribuiscono alla creazione di un contesto ambientale proficuo per il miglioramento indiretto delle performance delle imprese. La velocità del progresso tecnologico impone, sul piano formativo, di oltrepassare i confini tra le discipline poiché dalla centralità della “scoperta in sé” si passa alla centralità della sua “applicazione”; si delinea la preminenza delle “competenze multidisciplinari” necessarie alla gestione del processo conoscitivo continuo richiesto dal mondo contemporaneo. La spinta verso un nuovo modo di percepire il ruolo e le attività delle Università in Italia è arrivata, negli ultimi anni, soprattutto dalla Comunità Europea che ha riposto l'attenzione sulla “terza missione”, congiuntamente ai due obiettivi fondamentali dell'insegnamento e della ricerca. Questo deve rappresentare uno degli elementi alla base della programmazione pluriennale dell'Università che deve rivestire un ruolo chiave nella risoluzione di problemi concreti di impatto sul sistema economico-sociale e culturale. Si tratta di formare persone capaci di tradurre le loro conoscenze in innovazione.

g) Attrattività della Puglia

Le politiche regionali pugliesi degli ultimi anni hanno permesso alla regione di ottenere una visibilità a livello nazionale e internazionale con un riscontro crescente nei confronti di diversi target di visitatori. Dalle imprese ai turisti, la Puglia è diventata sempre più centro d'interesse e non più periferia del Nord Italia. I numeri dell'Agenzia regionale per il Turismo confermano questo trend con un “incoming” internazionale cresciuto del +60% (i pernottamenti +44%) dal 2015 al 2019 e degli arrivi complessivi (italiani + stranieri) del +23%. Nel solo 2019 ci sono stati 4,2 milioni di arrivi (+4% rispetto al 2018) 15,5 milioni di presenze (+2%) 1,2 milioni di arrivi dall'estero (+11,5%) 3,8 milioni di pernottamenti internazionali (+8%) 3 milioni di arrivi nazionali (+1%) 11 milioni di pernottamenti di italiani (+0,1%) con 3,7 notti di permanenza media. Questi dati dimostrano una crescente attrattività del territorio pugliese e una conseguente opportunità per il nostro ateneo in termini di maggiore appetibilità per lo studente, per il ricercatore o per il docente proveniente da fuori regione. Una maggiore attrattività del contesto territoriale non potrà che giovare al valore percepito dell'Ateneo nel suo complesso.



B - PRINCIPALI TEMI STRATEGICI PER IL 2025

B1 - Interdisciplinarietà nei programmi formativi e di ricerca

L'interdisciplinarietà, già presente come elemento rilevante nel precedente Piano, costituisce un tema strategico di notevole importanza anche per la definizione del Piano Strategico relativo al periodo 2021-2025. Il mutato contesto socio-economico, caratterizzato da modifiche nel mondo del lavoro, della formazione e della ricerca scientifica, rende, infatti, sempre più necessaria l'integrazione di conoscenze, competenze e metodologie, al fine di consentire all'Università di affrontare, con un approccio unitario, le sfide che l'attendono nel prossimo futuro. Il superamento di una rigida separazione dei saperi caratterizzerà, di conseguenza, lo sviluppo strategico dell'Ateneo.

L'importanza di tale tema strategico si riflette nella istituzione e nelle modalità di funzionamento dei Dipartimenti, di Scienze Giuridiche e dell'Impresa e di Management, Finanza e Tecnologia, non basate su una mera logica di affinità disciplinare, ma, al contrario, caratterizzate da un approccio, a più ampio spettro, alle attività di didattica e di ricerca.

In primo luogo, l'interdisciplinarietà dovrà permeare la definizione dell'offerta formativa attraverso lo sviluppo di programmi formativi e corsi di studio che vadano a cogliere le esigenze del mondo delle imprese, delle professioni e delle pubbliche amministrazioni, di formazione trasversale che fa perno sulla complementarità di discipline e saperi specialistici. In particolare, l'interdisciplinarietà dell'offerta formativa farà riferimento al consolidamento dell'integrazione già in atto tra materie giuridiche e materie economiche, in considerazione della strettissima relazione che collega questi due ambiti del sapere e della necessità di adottare un approccio non parziale nell'analisi delle differenti problematiche che il mondo delle imprese, delle professioni e delle pubbliche amministrazioni si trovano ad affrontare. L'interdisciplinarietà dell'offerta formativa dovrà estendersi anche agli aspetti connessi alla tecnologia, in relazione ai crescenti impatti che la stessa produce sui fenomeni economici e sociali.

In generale, la ricerca delle sinergie connesse alla contiguità e alla intersezione tra discipline dovrà essere alla base della identificazione di nuovi programmi formativi in funzione della capacità di condividere e trasferire conoscenze e competenze.

In secondo luogo, l'interdisciplinarietà dovrà riguardare anche i programmi di ricerca; in particolare, nel periodo oggetto di piano, l'Università avrà l'obiettivo di sviluppare, anche se non in modo esclusivo, programmi di ricerca che adottino un approccio sistemico ed olistico per l'analisi dei fenomeni che sono oggetto di studio. Tali programmi di ricerca interdisciplinare si caratterizzeranno per la ricerca della complementarità e della integrazione dei principi sia nei metodi della ricerca che nella fase della costruzione teorica. Nell'ambito della ricerca, l'interdisciplinarietà caratterizzerà l'istituzione di osservatori composti da ricercatori ed esperti, afferenti a diversi ambiti disciplinari, che avranno il compito di analizzare, in maniera continuativa e con un approccio integrato, i diversi fenomeni sociali ed economici.

B2 - Innovazione nei processi didattici e amministrativi

L'innovazione, soprattutto quella tecnologica, è un altro tema strategico chiave alla base della definizione del Piano Strategico 2021-2025. Negli ultimi decenni, l'introduzione e la diffusione delle

tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) hanno profondamente modificato l'economia e la società a livello globale, innescando una rivoluzione tecnologica che ha portato ad una profonda trasformazione delle dinamiche competitive, anche nel settore della formazione universitaria e della ricerca. Tale trasformazione, tra l'altro, ha subito una notevole accelerazione nel periodo dell'emergenza pandemica. Il tema strategico dell'implementazione delle tecnologie digitali assume, di conseguenza, un ruolo centrale ai fini del successo competitivo dell'Università, influenzando la gestione sia a livello strategico che operativo, con particolare riferimento ai processi didattici e amministrativi.

A livello didattico, l'innovazione tecnologica comporterà rilevanti investimenti di tipo infrastrutturale e si concretizzerà nell'adozione di strumenti tecnologici avanzati e di tipo multimediale. Questo permetterà, in primo luogo, di accrescere la qualità dei servizi offerti agli studenti, grazie all'utilizzo di dispositivi tecnologici (sistemi audio e video, lavagne interattive, connessioni alla rete ultra veloci), di software e di banche dati che consentano di migliorare l'esperienza formativa dello studente, sia in presenza che in distance; inoltre, l'implementazione di sistemi digitalizzati e altamente tecnologici consentirà di andare a cogliere le esigenze formative di categorie di studenti interessati a modalità formative più flessibili, che coniughino forme di didattica sia in presenza che in distance (si pensi agli studenti lavoratori); infine, i sistemi di didattica digitali potranno portare all'ampliamento dell'ambito geografico di riferimento, attraverso l'erogazione di prodotti formativi in distance, fruibili a prescindere dal luogo di residenza.

A livello amministrativo, l'innovazione tecnologica impatterà sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, attraverso la digitalizzazione e la dematerializzazione. L'impatto dell'innovazione sull'efficacia dell'azione amministrativa dovrà accrescere la qualità dei servizi offerti agli studenti, in termini di ampliamento delle modalità di interazione online e di tempestività nello svolgimento delle attività; inoltre, la digitalizzazione dovrà permettere di migliorare la qualità degli output destinati a stakeholder differenti dagli studenti (docenti, organi di governance, altri uffici amministrativi, istituzioni esterne), in termini di accuratezza e tempestività.

L'impatto dell'innovazione sull'efficienza amministrativa, invece, fa riferimento agli obiettivi di modernizzazione e miglioramento delle condizioni di lavoro, di aumento dei livelli di produttività e di ottimizzazione dei processi. In tale prospettiva, la digitalizzazione e la dematerializzazione delle procedure dovranno consentire lo snellimento dell'azione amministrativa e lo scioglimento dei nodi gestionali più critici.

B3 - Internazionalizzazione a tutto campo

L'internazionalizzazione è un tema strategico rilevante per l'Università e rappresenta un'area strategica trasversale finalizzata a rispondere alle sfide sempre crescenti della globalizzazione in atto che interessano i differenti ambiti strategici in cui l'Università opera.

L'idea strategica di fondo è quella di promuovere la libera circolazione di persone ed idee, con l'obiettivo di favorire i processi di condivisione della conoscenza e delle esperienze. Le conseguenti azioni strategiche saranno finalizzate, da un lato, a consolidare, sviluppare ed accrescere i programmi di mobilità bidirezionale internazionale e, dall'altro, a favorire l'interazione e la collaborazione, individuale e istituzionale, tra interlocutori e partner internazionali nell'ambito della didattica, della ricerca, della terza missione, del post lauream.

Le attività internazionali rappresentano, di conseguenza, un tassello molto importante del Piano Strategico che dovrà contribuire allo sviluppo quali-quantitativo dell'Ateneo, anche in relazione agli aspetti connessi alle procedure di valutazione ministeriali. In quest'ottica, il Piano Strategico 2021-2025, con riferimento alle attività di internazionalizzazione, dovrà riflettere, in primis, la mission dell'Ateneo di formare una nuova classe dirigente, capace di rispondere ai cambiamenti indotti dalla globalizzazione; in secondo luogo, la pianificazione dell'internazionalizzazione dovrà essere coerente con le linee guida elaborate dall'Anvur.

In linea con il Piano Strategico precedente, l'internazionalizzazione dovrà essere identificata come un'area strategica trasversale per due ordini di motivi: il primo legato all'assoluta importanza che la stessa riveste per tutti gli ambiti strategici individuati nel Piano: didattica, ricerca, terza missione e post lauream; il secondo relativo alle interconnessioni che l'internazionalizzazione crea tra i differenti ambiti strategici (in primis tra ricerca e didattica). In questa prospettiva, il miglioramento della visibilità internazionale dell'Ateneo rappresenta un obiettivo che dovrà caratterizzare le azioni dell'Ateneo stesso nel prossimo futuro, in considerazione del fatto che la competizione tra Atenei sta assumendo una dimensione sempre più globale, con confini nazionali che diventano sempre meno rilevanti. La visibilità internazionale si inserisce in un circolo virtuoso che è alla base dello sviluppo di sinergie che consentono di incrementare la dimensione internazionale del capitale umano (attraverso il consolidamento e lo sviluppo di programmi bidirezionali di mobilità internazionale per studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo e di ampliamento di skills specifiche per l'internazionalizzazione) e di accrescere la dimensione internazionale dell'offerta formativa (attraverso l'aumento dei corsi erogati in lingua inglese e la progettazione di programmi di studio internazionali) e dei programmi di ricerca (attraverso la partecipazione a bandi di ricerca internazionali e sovranazionali e l'adesione a network che coinvolgono partner ed attori internazionali).

B4 - Impatto della ricerca e ruolo del trasferimento tecnologico

Gli output della ricerca scientifica rappresentano un altro tema chiave nell'ambito del Piano Strategico 2021-2025 e si riferiscono alla produzione di conoscenza originale ed innovativa. I risultati dell'attività di ricerca sperimentale o teorica potranno consistere nell'ampliamento della conoscenza (ricerca di base) o nell'originale ed innovativo utilizzo delle conoscenze per specifiche applicazioni (ricerca applicata). Il primo macro-impatto della ricerca riguarderà il miglioramento della reputazione dell'Ateneo attraverso una produzione scientifica di qualità riconosciuta sia dalla comunità scientifica che da stakeholder non accademici. Tale impatto si ricollega alla definizione di obiettivi legati: allo sviluppo di collaborazioni con partner nazionali ed internazionali di prestigio e alla partecipazione a reti e network che svolgono attività di ricerca su temi che assumono rilevanza strategica nel panorama internazionale; all'organizzazione di convegni che annoverino tra i relatori studiosi e ricercatori che godono di una elevata reputazione nella comunità scientifica; all'aumento delle pubblicazioni su riviste che hanno un elevato riconoscimento nella comunità scientifica nazionale ed internazionale; all'incremento della partecipazione di professori e ricercatori dell'Ateneo, in qualità di relatori, ai convegni e alle conferenze più prestigiosi nei settori scientifici di pertinenza; al miglioramento del posizionamento nei principali ranking relativi alla qualità della ricerca. Un secondo macro-impatto della ricerca riguarderà la trasformazione dei risultati della ricerca scientifica in conoscenza utile per imprese ed amministrazioni pubbliche, in considerazione del fatto che gli output della ricerca necessitano di essere contestualizzati ed applicati prima di produrre effetti positivi sul contesto socio-economico. Tale impatto si ricollega alla definizione di obiettivi legati: alla creazione e al rafforzamento delle imprese spin-off; allo sviluppo di strutture di intermediazione, soprattutto a livello territoriale, che supportino, coordinino e indirizzino l'utilizzo degli output della ricerca



scientifico da parte dei differenti stakeholder privati e pubblici; alla creazione e allo sviluppo di osservatori con il compito di analizzare, in maniera continuativa, i diversi fenomeni sociali, giuridici ed economici del territorio. Tenuto conto delle direttrici di crescita dell'Università, incentrate sullo sviluppo delle nuove tecnologie, un obiettivo fondamentale della ricerca nel prossimo futuro dell'Ateneo sarà quello del trasferimento tecnologico, legato in particolar modo alla digitalizzazione, al machine learning e all'intelligenza artificiale. Tale processo avrà l'obiettivo di trasferire i risultati della ricerca scientifica ad un'ampia gamma di stakeholder pubblici e privati, al fine di sfruttare le nuove tecnologie per implementare e sviluppare nuovi prodotti, servizi, processi e applicazioni.

Infine, un ultimo macro-impatto della ricerca è quello relativo alla produzione di conoscenza multidisciplinare, che consenta di risolvere problematiche complesse attraverso soluzioni basate su un approccio integrato e sistemico. Tale macro-impatto si ricollega alla creazione di laboratori ed osservatori di ricerca congiunti, alla costituzione di team di ricerca trasversali e alla creazione di nuove aree di ricerca multidisciplinare.

B5 - Interconnessione con il territorio

Lo sviluppo delle interconnessioni del territorio è fondamentale nella definizione del Piano Strategico 2021-2025. Questo aspetto considera l'Università quale parte attiva ed integrata nel contesto territoriale di riferimento, che, in ottica ristretta, può considerarsi la Puglia e il Mezzogiorno d'Italia e, in ottica allargata, l'area euro-mediterranea e il Levante europeo. In tale ambito, l'Università opererà quale attore privilegiato in grado di incidere sulle dinamiche di sviluppo incentrate sulla collaborazione tra differenti attori pubblici e privati.

L'attenzione alla dimensione territoriale si manifesterà in tutti gli ambiti strategici di Ateneo, coinvolgendo gli attori socio-economici dei territori di riferimento nella fase di valutazione e definizione sia delle esigenze formative e dei programmi di formazione che delle direttrici e dei contenuti di specifici programmi di ricerca applicata.

La dimensione territoriale, infatti, si lega ai valori di fondo dell'Ateneo, relativi allo sviluppo sociale, culturale ed economico del Mezzogiorno e alla sua missione di "Università del territorio" vocata alla soddisfazione dei bisogni della Comunità di cui fa parte. Quale modello di eccellenza del territorio, l'Università, in linea con le finalità di terza missione, si pone l'obiettivo di diventare, sempre più, punto di riferimento della Comunità nelle dinamiche di sviluppo e crescita. In tale prospettiva, la LUM intende contribuire ad accrescere la competitività del territorio e ad incoraggiare lo sviluppo sostenibile, equo e resiliente della Comunità. Nel periodo oggetto del Piano strategico, l'Università si impegnerà alla trasmissione e alla diffusione del sapere scientifico nel territorio e nella Comunità, al fine di supportare la crescita del tessuto imprenditoriale, la definizione delle politiche pubbliche, l'elaborazione e l'implementazione di specifici progetti socio-culturali. In particolare, l'Università si porrà, in misura sempre maggiore, l'obiettivo di produrre servizi che aumentino il benessere della Comunità. Tali servizi potranno avere una matrice culturale (promozione ed organizzazione di eventi culturali, divulgazione scientifica ad un pubblico non accademico, etc.), sociale (promozione e salvaguardia della salute pubblica e dello sviluppo eco-sostenibile, attività a beneficio della comunità, iniziative che favoriscano l'inclusione sociale, etc.), educativa (programmi di life long learning e di formazione continua, iniziative formative specifiche rivolte ad imprese ed istituzioni pubbliche, etc.) e di consapevolezza civile (partecipazione a dibattiti pubblici, interventi specialistici nei mass media, etc.). Inoltre, l'Università intende operare in futuro in modo da contribuire a creare in vero "sistema territoriale della ricerca" in cui parte degli obiettivi della ricerca siano il risultato di un processo di

condivisione di obiettivi e contenuti della ricerca più aderenti alle esigenze della comunità e in cui le competenze e le conoscenze, teoriche ed empiriche, delle differenti categorie di attori che operano nel territorio si integrino in modo sinergico al fine di rendere il sistema territoriale più forte, coeso e competitivo.



C - AREE STRATEGICHE DI ATENEO

C1 - Didattica e servizi agli studenti

Introduzione

In base ai punti di forza e alle criticità registrate negli ultimi anni anche attraverso l'elaborazione e l'attuazione della pianificazione strategica 2016-18, con il presente documento sono stati individuati gli obiettivi dell'Università per il periodo 2021-2025 in relazione alla didattica e ai servizi agli studenti, che vengono di seguito illustrati. Essi possono essere sintetizzati con la volontà di consolidare le performance e, laddove necessario, di migliorare ulteriormente la qualità della didattica erogata attraverso l'utilizzo e lo sviluppo di nuove metodologie, di attività di tutoring, di innovative metodologie di insegnamento e di collaborazioni con soggetti esterni all'Ateneo, che mettano sempre più al centro del processo formativo gli studenti, protagonisti assoluti della comunità universitaria. Lo scopo principale è di rafforzare le loro capacità di apprendimento, il grado di acquisizione delle loro conoscenze, le qualità delle loro competenze, indi potenziare le opportunità di collocazione professionale: capacità, conoscenze, competenze ed opportunità aggiornate in base alle esigenze e alle domande dell'ambiente lavorativo. Per queste ragioni, la didattica dell'Università LUM si impronta alla multidisciplinarietà e alla "research-intensive", con azioni mirate a favorire il costante miglioramento dei servizi offerti agli studenti.

Incardinati nei due Dipartimenti di SGI e MFT (già facoltà di giurisprudenza e Facoltà di Economia), i Corsi di studio (di laurea, di laurea magistrale e i dottorati di ricerca) si articolano in percorsi formativi trasversali e interdisciplinari, adeguati alle conoscenze derivanti dalla ricerca e ai bisogni generati dal mondo del lavoro. L'attenzione è in questo senso rivolta al contesto imprenditoriale e istituzionale del territorio di riferimento, cui si affianca una propensione internazionale e "glocale", capace di universalizza il locale nel momento in cui localizza le occasioni positive messe a disposizione dall'attuale processo di globalizzazione.

C1.1 - Risultati del Piano Strategico d'Ateneo 2016-2018

Strategia A1 - (Facoltà Giurisprudenza). Facilitare l'accesso e la permanenza nel mondo del lavoro, qualificando i percorsi di formazione professionalizzante.	
La Facoltà di Giurisprudenza, attraverso una maggiore razionalizzazione dei piani formativi dei Corsi ad essa afferenti, intende collegarsi più direttamente alle istanze provenienti dal contesto socio-economico, recependone le principali esigenze di formazione emergenti. Si opererà per l'interdisciplinarietà, favorendo il miglioramento delle qualità degli studenti in entrata e soprattutto in uscita, fornendo maggiori servizi e maggiori opportunità di stage, garantendo un innalzamento ulteriore degli standard formativi che consentano agli studenti un più semplice approccio alla formazione post-lauream.	
Azioni	Sintesi dei risultati
A1.1 Razionalizzare il piano formativo del corso di laurea magistrale in giurisprudenza, tenendo conto delle istanze territoriali, nazionali ed internazionali verso nuove figure professionali che utilizzino le competenze giuridiche, al di là	Azione implementata. Nell'anno accademico 2018-2019 è entrato in vigore il nuovo Corso di Laurea Magistrale in Giurisprudenza (LMG/01). Sulla base dell'azione progettata in sede di pianificazione



<p>delle professioni legali tradizionali: ad esempio, l'avvocato d'affari internazionale ovvero l'avvocato esperto della crisi d'impresa e degli strumenti per la sua risoluzione. A tal fine, inserire nel percorso formativo - nei limiti consentiti dall'attuale ordinamento degli studi ministeriale, ovvero da quello che verrà approvato a conclusione del processo di riforma già avviato - insegnamenti delle aree economiche ed aziendalistiche, e potenziare le aree giuridiche internazionalistiche, commercialistiche e processualistiche.</p>	<p>strategica, il nuovo Corso di studi si articola in tre percorsi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diritto ed economia d'impresa. Il percorso si conforma alle esigenze del mercato del lavoro, alla ricerca di figure in grado di coniugare competenze legali con quelle economiche e di intrapresa, rispetto alle quali gli studi di settore registrano un'elevata e crescente domanda. - Professioni legali. Mira a fornire competenze giuridiche indispensabili per l'avvio alle professioni legali (avvocato, notaio, magistrato) e per l'efficiente funzionamento delle istituzioni, delle pubbliche amministrazioni e delle imprese pubbliche e private, comprese quelle sociali, con compiti caratterizzati da elevata responsabilità. - Avvocato d'affari internazionale. Mira a formare figure professionali che, oltre alla possibilità di accedere alle professioni legali tradizionali, siano capaci di operare negli ambiti più strettamente connessi alle problematiche nuove legate all'attuale contesto che dall'essere globale sta diventando sempre più "glocale"
<p>A1.2 Predisporre un corso di laurea triennale mirato alla preparazione di figure professionali nuove che:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tenendo conto delle istanze territoriali, possano operare che possa agire nel mondo della piccola e media impresa e degli enti e che abbia, quindi, conoscenze trasversali ed integrate, di carattere economico - aziendalistico e giuridico; - possano operare nel territorio di riferimento - e a livello nazionale ed internazionale - con riguardo alle problematiche di carattere penale, previdenziale, sanitario e politico legate alla questione della immigrazione clandestina. 	<p>Azione implementata.</p> <p>Nell'anno accademico 2018-2019 è stata progettata la Laurea Triennale Diritto ed Economia per l'Impresa e la Cooperazione internazionale (L/14). Sulla base dell'azione prevista in sede di pianificazione strategica, il nuovo Corso di studi si articola in due percorsi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - "Cooperazione e sviluppo internazionale". Mira a formare figure professionali capaci di operare con competenze giuridico-economiche negli ambiti più strettamente connessi alle problematiche legate al terzo settore e alle organizzazioni nazionali e internazionali, anche non governative. - "Diritto per l'impresa e digital economy". Mira a formare soggetti che conoscano le dinamiche di amministrazione e controllo e contemporaneamente le funzioni di contabilità gestionale e statistica di aziende pubbliche e private e appartenenti al terzo settore, con particolare riferimento all'innovazione tecnologica.
<p>A1.3 Razionalizzare l'interdisciplinarietà dei percorsi di cui ai punti a) e b), coordinandone il</p>	<p>Azione implementata.</p>



<p>contenuto con i corsi di laurea della Facoltà di Economia, specialmente il corso magistrale biennale, al fine di consentire in tempi adeguati il conseguimento di entrambe le lauree delle classi giuridiche ed economiche.</p>	<p>In base all'azione prevista dalla pianificazione strategica, il nuovo Corso di Laurea Magistrale LMG/01 (si veda la sintesi dei risultati attesi di A1.1 di questa sezione) prevede il percorso in "Diritto ed economia d'impresa". Frutto di una stretta collaborazione con quella che fu la Facoltà di Economia (oggi Dipartimento Management, Finanza e Tecnologia), si tratta di un percorso formativo che, seppur incardinato presso il Dipartimento di Scienze Giuridiche e dell'Impresa (ex Facoltà di Giurisprudenza), si impronta a una proporzionata interdisciplinarietà concretizzata con discipline afferenti al Dipartimento di "Management, Finanza e Tecnologia". Il piano di studi è stato infatti progettato in modo che il laureato in Giurisprudenza possa iscriversi successivamente al Corso di Laurea attivato presso il Dipartimento di "Management, Finanza e Tecnologia" di questa Università e conseguire in tempi brevi la Laurea Magistrale in Economia e Management. Il percorso si impronta alle esigenze del mercato del lavoro, alla ricerca di figure in grado di coniugare competenze legali a quelle economiche e di intrapresa, rispetto alle quali gli studi di settore registrano un'elevata e crescente domanda.</p>
<p>A1.4 Incrementare l'offerta formativa di masters professionalizzanti che presentino un accentuato carattere interdisciplinare tra le due facoltà di giurisprudenza ed economia.</p>	<p>Azione parzialmente implementata.</p> <p>In base all'azione prevista dalla pianificazione strategica 2016-2018, nell'anno accademico 2016-2017 è stata istituita la School of Law (SoL). Divisione per l'alta formazione giuridica della School of Management, la SoL mira ad accrescere l'offerta formativa dei masters e dei corsi di alta formazione professionalizzanti, rivolti a chi intende acquisire, accentuare e valorizzare una formazione di eccellenza nei differenti settori del diritto, tenendo conto della loro sempre più stretta interazione con altri fondamentali comparti socio-economici e culturali.</p>
<p>A1.5 Migliorare la qualità e l'efficacia delle competenze acquisite con la laurea, anche attraverso l'incremento delle modalità della didattica che prevedano momenti fortemente professionalizzanti in comune tra gli studenti dei diversi anni di Corso (attività seminariali e testimonianze di esperti provenienti dal mondo</p>	<p>Azione parzialmente implementata.</p> <p>Nell'ultimo periodo si evidenzia un incremento di azioni informate a modalità innovative di didattica ovvero incentrate sui casi pratici, sulla partecipazione attiva degli studenti e sulla interdisciplinarietà. Tutto queste attività sono</p>



<p>delle imprese e delle professioni; role-playing e simulazioni di varia natura; business game; analisi di casi; ecc.).</p>	<p>frutto delle analisi delle opinioni degli studenti, della interlocuzione con i loro rappresentanti e della consultazione con rappresentanti del mondo del lavoro. Lo attestano i progetti IUSLUM, AULA COMUNE, VISITE ESTERNE ed INCONTRI CON ESPERTI. Il tutto è gestito in stretta collaborazione con gli studenti del CdS, rispetto ai quali i docenti dimostrano un'ampia disponibilità verso le richieste dei discenti relativamente a iniziative di apprendimento differenti rispetto alle tradizionali modalità didattiche, senza con ciò superare i limiti consentiti dal piano di studio.</p>
<p>A1.6 Incrementare gli stages professionalizzanti presso imprese, enti e studi legali, specialmente internazionali.</p>	<p>Azione parzialmente implementata.</p> <p>Ancora poco significativo il numero dei tirocini e stage curriculari ed extracurriculari. Grazie alle sinergie nate da poco tempo con studi professionali di rilevanza nazionale, si è registrato un implemento delle richieste di laureati LUM con profili "expertise".</p>

<p>Strategia A2 - (Facoltà Economia) Consolidare il posizionamento innovativo sul territorio dell'offerta didattica della Facoltà di Economia attraverso un miglioramento della proiezione internazionale, delle competenze trasversali e delle opportunità di employability a livello locale e nazionale.</p> <p>La Facoltà di Economia intende consolidare l'offerta formativa attuale già calibrate sulle principali istanze del settore tecnico disciplinare. Si opererà per un incremento dei servizi offerti connessi ai Corsi attraverso il potenziamento delle iniziative laboratoriali in connessioni con il mondo dell'impresa, un rafforzamento del "placement", una più significativa internazionalizzazione delle attività promosse dalla Facoltà. Si intende operare affinché si creino sinergie con la Scuola di Management d'Ateneo che favoriscano un più razionale percorso di transizione degli studenti dalla formazione istituzionale al "post-laurea".</p>	
<p style="text-align: center;">Azioni</p>	<p style="text-align: center;">Sintesi dei risultati</p>
<p>A2.1 Consolidare l'offerta formativa attuale, incrementando le attività di Placement e di sviluppo della soft skill di problem solving e di team working, fondamentali per un decisivo miglioramento della employability dei nostri laureandi e laureati.</p>	<p>Azione parzialmente implementata.</p> <p>Nell'ambito delle attività di orientamento in itinere negli ultimi tre anni accademici, vi è stata in primis un'analisi approfondita delle soft skill maggiormente richieste da contesti lavorativi di complessa entità. Sono stati implementati corsi di acquisizione di tali competenze trasversali.</p> <p>Tra i corsi effettuati ci sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Public Speaking ● Simulazione Colloquio di lavoro



	<ul style="list-style-type: none"> ● Progetto Democracy e Progetto CWMUN (in collaborazione con l'associazione Diplomatici) per lo sviluppo di capacità quali negoziazione, team working e lavoro per obiettivi
<p>A2.2 Migliorare l'offerta formativa della laurea magistrale in economia e management attraverso un potenziamento delle iniziative applicate con un rafforzamento dei laboratori e delle testimonianze aziendali all'interno dei corsi, in modo da favorire un progressivo potenziamento delle conoscenze acquisite con la laurea.</p>	<p>Azione implementata.</p> <p>In questi ultimi anni è fortemente incrementata l'attività di laboratori e di testimonianze tese a favorire il potenziamento delle conoscenze e delle competenze da parte degli studenti. In questo ambito, tuttavia, si evidenziano criticità con riferimento alle strutture (aule, aule studio, biblioteche, laboratori, attrezzature per la didattica), in via di risoluzione con lo sviluppo della nuova sede.</p>
<p>A2.3 Avviare un coordinamento con la Facoltà di Giurisprudenza per cercare di favorire l'ingresso dei laureati magistrali in Giurisprudenza della LUM al secondo anno della Laurea magistrale in Economia e management.</p>	<p>Azione implementata.</p> <p>Si vedano i punti A1.1 e A1.3 della presente sezione.</p>
<p>A2.4 Ampliare l'offerta formativa internazionale con un triennio in International management & Finance interamente in lingua inglese, in collaborazione con università straniere di prestigio, che prevedano almeno un anno da svolgersi all'estero e che consenta l'attribuzione di un "double degree".</p>	<p>Azione implementata.</p> <p>Nel periodo di riferimento è stato riorganizzato il Piano di studi in Economia e Organizzazione Aziendale che, fra gli altri, prevede un Piano di studi in Business Administration, improntato a una visione internazionale in cui il tradizionale percorso in Management viene integrato con diversi insegnamenti erogati interamente in lingua INGLESE. In questo caso gli studenti hanno l'occasione di condividere metodologie e approcci didattici innovativi insieme ad altri studenti internazionali (provenienti dal network di università partner ERASMUS e GLOBAL EXCHANGE PROGRAM). Gli studenti iscritti a questo percorso potranno completare la propria formazione all'estero, beneficiando degli accordi internazionali stipulati e avranno l'opportunità di svolgere un tirocinio formativo all'estero nell'ambito del programma ERASMUS Placement. Rimane da implementare l'azione diretta all'istituzione di un corso che consenta l'attribuzione di un "double degree" (si veda SUA-CdS 2020).</p>
<p>A2.5 Modificare l'offerta formativa della Laurea magistrale con un biennio in Innovation</p>	<p>Azione implementata.</p>



Management & Digital Marketing che sostituisca l'attuale International Management.	Nell'ambito del Corso di Laurea magistrale in Economia e management, nell'anno accademico 2018-2019 è stato istituito il Piano di studi in Data Science e Digital Transformation: esso si focalizza sullo sviluppo di competenze trasversali in ambito economico-manageriale, di computer science e tecnologie innovative, di analisi statistico-matematica orientata al data science (si veda SUA-CdS 2020).
A2.6 Avviare un coordinamento con la Scuola di Management per razionalizzare l'offerta formativa post graduate, favorendo la specializzazione dei programmi ed esaltando le sinergie nelle "side activities" (testimonianze, laboratori, placement).	Azione in implementazione Incentrata e gestita nell'ambito delle attività della School of Management, in questi ultimi anni l'offerta formativa post graduate ha visto un notevole incremento, in parte favorito dalla interazione con la Facoltà di Economia. L'esempio concreto è fornito dal piano di studi in Amministrazione Pubbliche e Sanità che, previsto nell'ambito della Laurea Magistrale in Economia e Management, è stato progettato in stretta collaborazione con la Direzione della School of Management (si veda SUA-CdS 2020).

Strategia B1 - Migliorare la qualità degli studenti in entrata, incrementando il numero degli iscritti che abbiano avuto una elevata formazione nella scuola media superiore.	
Azioni	Sintesi dei risultati
B1.1 Incentivare il merito tramite ampliamento delle borse di studio premiali sia del percorso di studi della scuola dell'obbligo conclusi, sia del percorso di studi realizzato all'interno dell'Ateneo.	Azione in implementazione. Nel periodo di riferimento sono stati incrementati il numero delle borse 'Borse di studio LUM' e delle 'Borse di studio dedicate ai diplomati con valutazioni superiori a 90/100' (di cui ai relativi Bandi), che si aggiungono alle "Borse di studio ADISU Puglia". Occorre implementare azioni basate su borse di studio atte a premiare gli studenti più meritevoli del percorso di studi realizzato all'interno dell'Ateneo
B1.2 Pubblicizzazione di tutte le iniziative premiali del merito.	Azione in via di implementazione. Nel periodo di riferimento sono state incrementate le occasioni informative delle iniziative premiali del merito, a cominciare da quelle afferenti al sito della LUM
B1.3 Incrementare l'attività di orientamento nei	Azione completata.



licei classici e scientifici della regione Puglia.	Nel biennio 16-18 L'ufficio Orientamento non solo ha raddoppiato il numero degli istituti d'istruzione secondaria superiore visitati per le azioni di orientamento, ma anche intensificato quest'ultime aderendo ad azioni di P.O.N. proposte da parte delle stesse scuole. Per cui si può parlare di un incremento sia in verticale che in orizzontale del target di partenza.
B1.4 Migliorare i processi di comunicazione, per veicolare al meglio all'esterno tutte le azioni intraprese dall'Università per migliorare la qualità degli studenti in entrata ed in uscita e per facilitare il loro inserimento, ai più alti livelli, nel mondo del lavoro.	Azione in implementazione. Con riferimento al Corso di Laurea in Giurisprudenza, occorre intensificare le azioni tese alla divulgazione dei risultati relativamente ai dati estremamente positivi sulla soddisfazione dei laureati e degli studenti, come dimostrano i risultati delle rilevazioni effettuate dall'Ateneo e quelle rilevate da ALMALAUREA. Il che richiede una strategia mirata e puntuale, che possa promuovere efficacemente il Corso di Laurea in Giurisprudenza.
B1.5 Coinvolgere direttamente in azioni sinergiche, già in fase progettuale delle iniziative, l'Ufficio Comunicazione, l'Ufficio Orientamento e Placement e la rete degli ALUMNI.	Azione in implementazione Nel periodo di riferimento sono state avviate numerose iniziative tese all'implementazione di questa azione. Lo attesta la recente istituzione del Delegato d'Ateneo all'Orientamento impegnato anche nella costituzione di una rete degli ALUMNI.

Strategia C1 - Favorire la regolarità negli studi, nel rispetto di una valutazione rigorosa.	
Azioni	Sintesi dei risultati
C1.1 Adottare idonee misure di sostegno allo studio degli studenti lavoratori (non frequentanti) e degli studenti fuori corso - soprattutto con l'istituzione, per ciascun insegnamento, di tutors dedicati.	Azione implementata (ex Facoltà di Giurisprudenza, ora Dipartimento di Scienze Giuridiche e dell'Impresa) e avviata (ex Facoltà di Economia, ora Dipartimento di Management, Finanza e Tecnologia). La Facoltà di Giurisprudenza (ora Dipartimento Scienze Giuridiche e dell'Impresa) nel 2018 l'istituzione di un apposito servizio di tutoring per gli studenti lavoratori, individuando per ogni insegnamento dei tutor, le cui funzioni sono coordinate da un apposito Responsabile nominato dal Consiglio di Facoltà. In conformità alla normativa vigente e alle disposizioni contenute nel Regolamento



	<p>didattico della Facoltà, prima dell'esame ciascun docente, con modalità da lui stesso fissate, può tenere un corso intensivo della materia di cui è titolare riservato agli studenti lavoratori.</p> <p>Analoghe iniziative sono state intraprese presso la Facoltà di Economia (ora Dipartimento di Management Finanza e Tecnologia), rispetto alla quale si richiede un maggiore sforzo in questo senso, in modo da rendere i suddetti servizi "strutturali" e adeguatamente formalizzati.</p>
<p>C1.2 Adottare delle modalità di esame che, soprattutto attraverso la possibilità di verifiche intermedie, consentano di ripartire il carico di studio in maniera del tutto coerente con il periodo di frequenza dei singoli corsi (semestrali o annuali).</p>	<p>Azione implementata</p> <p>Nel periodo di riferimento l'Ateneo ha notevolmente incrementato le possibilità di verifiche intermedie, favorendo la ripartizione del carico di studio anche attraverso il coordinamento di iniziative volte in tal senso con la frequenza dei singoli insegnamenti semestrali o annuali (si vedano le schede di insegnamento pubblicate sul sito della LUM).</p>

<p>Strategia D1 - Costruire il network degli studenti LUM che favorisca la sia compartecipazione agli eventi ed alle attività universitarie orientate al territorio, sia l'utilizzo in chiave propositiva delle esperienze e delle professionalità degli ex studenti collocati nel mondo del lavoro.</p>	
Azioni	Sintesi dei risultati
<p>D1.1 Istituzione di una associazione ALUMNI LUM</p>	<p>Azione parzialmente implementata.</p> <p>A luglio del 2019 è stata siglata una partnership con la società inglese Graduway per la costruzione di una piattaforma virtuale per la gestione degli ALUMNI, Tale piattaforma consente di costruire dettagliatamente il network con tutti i dettagli legati ai singoli profili degli Alumni e di organizzare eventi di ogni genere. Al momento si è in attesa di formalizzare l'atto costitutivo dell'associazione laureati per dare avvio ai lavori programmati.</p>
<p>D1.2 Costruzione di un database completo di tutti i laureati LUM, costantemente aggiornato. Il database deve contenere informazioni relative al curriculum professionale dei laureati.</p>	<p>Come sopra</p>
<p>D1.3 Coinvolgimento continuo, in fase propositiva ed in fase realizzativa, degli ALUMNI in ogni iniziativa dell'Ateneo aperta al territorio, con particolare attenzione alle attività di Orientamento in ingresso e alle</p>	<p>Come sopra</p>



realizzazioni inerenti il Placement Universitario (Job meetings, career days, ecc).	
D1.4 Coinvolgimento della rete professionale di conoscenza dei singoli ALUMNI nella costruzione di percorsi formativi post lauream.	Come sopra
D1.5 Utilizzo, in fase di promozione e comunicazione delle opportunità offerte dall'Ateneo, del patrimonio esperienziale e professionale degli ALUMNI	Come sopra

Strategia E1 - Incrementare la qualità della docenza e razionalizzare l'utilizzazione dei docenti e ricercatori, al fine di incrementare la qualità della didattica erogata nell'Ateneo	
Azioni	Risultati attesi
E1.1 Istituire una apposita figura unica di Responsabile della Didattica che abbia il compito precipuo di coordinare la didattica erogata nelle diverse strutture dell'Ateneo	Azione implementata Si veda decreto rettorale n. 1005/20 del 26/02/2020
E1.2 Istituire una apposita commissione per il reclutamento dei docenti strutturati, dei docenti a contratto e dei ricercatori, nella quale siano rappresentate le diverse Facoltà.	Azione da implementare

Strategia F1 - Incrementare significativamente la capacità dell'Area Placement Universitario di relazionarsi con le realtà produttive ed amministrative del territorio al fine di ottenere un doppio scopo: rafforzare ed ampliare la rete degli attori economico-sociali direttamente coinvolti nella realizzazione delle attività curricolari ed extracurricolari previste dai corsi di studio; incrementare la capacità collocativa di ogni iniziativa formativa progettata e realizzata dall'Ateneo.	
Azioni	Risultati ottenuti
F1.1 Valutazione su base quali-quantitativa della effettiva capacità dell'attuale Ufficio Placement di assolvere alla funzione assegnata secondo gli obiettivi d'area che gli Organi decisionali d'Ateneo stabiliranno.	Azione completata. Nell'ultimo biennio sono state individuate nuove risorse organizzative per lo svolgimento delle attività attribuite all'Ufficio Placement (creazione di un data base dei laureati suddivisi per a.a.; raccolta e archiviazione dei cv per a.a. al fine di agevolare i contatti con le aziende; definizione di una procedura per rispondere alle richieste delle aziende e facilitare l'incontro di domanda e offerta di lavoro).
F1.2 Accorpamento in un'unica area settoriale delle funzioni di Orientamento e Placement universitario, con conseguente individuazione	Azione completata. A maggio 2017, a seguito di nomina Rettorale, è

di un responsabile unico e di responsabili di funzione.	stato individuato un responsabile amministrativo che ha assolto alla funzione di referente di tutta l'area riguardante le attività di orientamento e placement con conseguente accorpamento di tutti gli uffici annessi sotto un unico coordinamento.
F1.3 Costruzione di un database unico del Placement universitario, costantemente aggiornato.	Azione in implementazione. A partire da giugno 2017 l'Ufficio Placement ha costituito database costantemente aggiornati contenenti dati dei laureati di ogni sessione, cv, colloqui effettuati ed eventuali stage avviati.
F1.4 Presentazione al Senato Accademico di una relazione semestrale di dettaglio delle attività realizzate in attuazione delle politiche settoriali d'Ateneo.	Azione parzialmente implementata Il delegato di Ateneo ha definito con l'Ufficio la procedura per la redazione del report periodico.
F1.5 Presentazione annuale al Senato Accademico di un documento programmatico di natura propositiva per lo sviluppo d'Area settoriale.	Azione non avviata Il delegato di Ateneo presenterà il documento annuale programmatico sulla base del documento pluriennale di area già inviato agli organi di governo.
F1.6 Individuazione di una specifica funzione d'Area attinente alla ricerca, individuazione e comunicazione delle opportunità (bandi pubblici e privati; fonti di finanziamento agevolato; innovazioni legislative, ecc.	Azione parzialmente implementata. Azione non espressamente attribuita all'ufficio ma parzialmente svolta: l'Ufficio al momento eroga comunque i seguenti servizi: informazione agli studenti sui bandi dell'Agenzia regionale per il diritto allo studio universitario, Laboratorio K-HUB per l'imprenditorialità e l'innovazione tecnologica.
F1.7 Individuazione di una specifica funzione di raccordo tra Orientamento e Placement e le due Scuole universitarie.	Azione completata. Per il tramite della funzione dell'orientamento in itinere, si è data vita ad una complessa nonché strutturata rete di rapporti strategici a compiere sia azioni di orientamento post laurea che alla promozione di prodotti formativi delle scuole universitarie.
F1.8 Partecipazione diretta alle iniziative interministeriali di finanziamento pubblico alla realizzazione di politiche attive per il lavoro (FIxO, ecc.).	Azione completata A seguito dell'adesione dell'Ateneo a progetti ministeriali legati alla realizzazione di specifici obiettivi legati a politiche attive del lavoro, l'ufficio nell'esercizio delle proprie specifiche competenze a realizzato singole azioni facenti parte dei progetti, eseguendo azioni e adempimenti del caso
F1.9 Organizzazione di workshop settoriali,	Azione completata



<p>seminari tematici; career days, job meetings; iniziative quantificabili di intermediazione diretta tra domanda ed offerta di lavoro.</p>	<p>Nell'ultimo triennio la sezione Placement ha realizzato numerose iniziative mirate sia all'inserimento dei neo-laureati nel mondo del lavoro (career day e recruiting day) sia alla conoscenza dei diversi settori aziendali con i profili professionali che ne conseguono (business tour e testimonianze aziendali). A completare le azioni di orientamento in uscita ci sono state sessioni di training al colloquio di lavoro, simulazione assessment, scrittura di un cv efficace.</p>
---	---

C1.2 - Stato dell'arte

I. IL DIPARTIMENTO DI "MANAGEMENT, FINANZA E TECNOLOGIA".

CORSI DI LAUREA ATTIVATI

a. Corso di Laurea in Economia e Organizzazione Aziendale (L-18)

Il Corso di Laurea prevede 4 percorsi:

- Management

Questo percorso offre una visione completa dell'azienda e del sistema competitivo in cui è inserita, sviluppando competenze manageriali a tutto tondo: marketing, strategia, organizzazione, contabilità, programmazione; capisaldi di una seria formazione economico-aziendale.

- Economia digitale e marketing

Percorso particolarmente indicato per coloro che vogliono approfondire competenze di web marketing e social media communication, in un contesto innovativo e dinamico.

- Management del turismo e del territorio

Acquisizione delle regole manageriali per la gestione di aziende turistiche e per il governo di politiche territoriali per lo sviluppo di sistemi locali, con una prospettiva innovativa e orientata alla promozione territoriale.

- Business Administration (english integrated)

Integrato con diversi insegnamenti in lingua inglese, nell'ambito dei quali gli studenti hanno l'occasione di condividere metodologie e approcci didattici innovativi insieme ad altri studenti internazionali (provenienti dal network di università partner Erasmus e Global Exchange Program).

b. Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management (LM-77)

Il Corso di Laurea Magistrale prevede 5 percorsi:

- Amministrazione, Finanza e Controllo

Il Percorso si focalizza sull'acquisizione delle competenze economico-giuridiche necessarie ad operare in tutte le attività aziendali e professionali che richiedono una preparazione specialistica in ambito amministrativo e finanziario: libera professione, consulenza aziendale, revisione, direzione amministrativa, controllo di gestione. Il percorso offre una visione completa e approfondita, pienamente integrata con i moderni strumenti di gestione aziendale. Il piano di studi in AFC consente di avere accesso alla convenzione con l'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili per l'esonero dalla prima prova dell'esame di stato per il conseguimento dell'abilitazione.

- Data science e Digital Transformation

Questo percorso mira fornire competenze fondamentali per avviare processi di trasformazione digitale in organizzazioni aziendali di vario tipo (da imprese a intermediari finanziari e pubbliche amministrazioni) consentendo un approccio innovativo nella realizzazione di modelli di business orientati all'applicazione di tecnologie per la creazione di valore.

- International Management

Percorso dedicato a coloro che intendono professionalizzarsi in ambito internazionale, con una preparazione completa sulle principali competenze manageriali.

- Amministrazioni Pubbliche e Sanità

Questo percorso consente una preparazione completa e approfondita in ambito economico e giuridico con obiettivi di inserimento lavorativo nei seguenti ambiti: pubblica amministrazione, organizzazioni non profit, management di strutture di intrapresa pubbliche e private.

- Marketing e Retail Management

Il percorso consigliato in Marketing e Retail Management ha come obiettivo la costruzione di conoscenze e competenze trasversali in ambito economico-manageriale per la grande distribuzione e il retail moderno, in una prospettiva innovativa e permeata dalle nuove tecnologie digitali. Il percorso sviluppa una preparazione completa sui fondamenti del marketing management in chiave globale (gestione del brand, analisi del consumatore, politiche di pricing, strategie di vendita) e con una grande attenzione alla gestione moderna dei canali distributivi (retail management, trade e digital marketing, category management, gestione del procurement e della logistica distributiva). Si completa con una formazione trasversale sull'impatto delle nuove tecnologie di blockchain, della sostenibilità ambientale, delle politiche sindacali e scelte di ridefinizione dei modelli di business. Questo percorso consente di avere sbocchi ampi in ambito manageriale come brand manager, retail manager, omnichannel marketing manager, oltre che nell'ambito della consulenza strategica e di marketing.

a. Corso di Laurea in Economia e Organizzazione Aziendale (L-18)

a.1 Analisi della situazione relativa agli iscritti:

- Nell'ultimo periodo si registra un trend stabile degli iscritti e un trend crescente di immatricolati.
- La maggior parte degli studenti proviene dalla Regione Puglia, e in particolare dall'Area metropolitana di Bari.
- Prevalgono studenti con maturità scientifica e provenienti dagli Istituti tecnici.
- La percentuale degli iscritti in corso è elevata.



- La votazione media degli esami sostenuti è soddisfacente.
- È significativo il numero degli studenti che partecipano a programmi di mobilità internazionali in uscita.

a.2 Analisi dell'esperienza dello studente:

- Sono ampiamente positivi i giudizi degli studenti sull'esperienza universitaria (rapporto con i docenti, adeguatezza delle aule, postazioni informatiche, biblioteche, efficacia del titolo conseguito), sul coordinamento del percorso di studio e della didattica (la qualità della didattica, interesse per gli insegnamenti, il rispetto degli orari, la reperibilità del docente, l'adeguatezza dei materiali didattici, l'utilità delle attività didattiche integrative).

a.3 Le relazioni con il mondo del lavoro:

- Buona parte dei laureati prosegue l'attività formativa iscrivendosi a un corso di laurea magistrale.
- La percentuale dei laureati non occupati è diretta conseguenza delle caratteristiche del percorso di triennale di studio che, come tale, molto spesso necessita di un ulteriore periodo di formazione.
- Molto significativo il numero dei tirocini e stage attivati durante il percorso di studio.

b. Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management (LM-77)

b.1 Analisi della situazione relativa agli iscritti:

- Nell'ultimo periodo si registra un trend crescente degli iscritti.
- La maggior parte degli studenti proviene dalla Regione Puglia, e in particolare dall'Area metropolitana di Bari.
- La percentuale degli iscritti in corso è elevata.
- La votazione media degli esami sostenuti è molto soddisfacente.

b.2 Analisi dell'esperienza dello studente:

- Sono ampiamente positivi i giudizi degli studenti sull'esperienza universitaria (rapporto con i docenti, adeguatezza delle aule, postazioni informatiche, biblioteche, efficacia del titolo conseguito), sul coordinamento del percorso di studio e della didattica (la qualità della didattica, interesse per gli insegnamenti, il rispetto degli orari, la reperibilità del docente, l'adeguatezza dei materiali didattici, l'utilità delle attività didattiche integrative).

b.3 Le relazioni con il mondo del lavoro:

- La percentuale dei laureati occupati è rilevante ed è in crescita.
- Significativa la percentuale dei laureati che ha un'occupazione a tempo indeterminato.
- Significativo il numero dei tirocini e stage attivati durante il percorso di studio.



II. IL DIPARTIMENTO DI “SCIENZE GIURIDICHE E DELL’IMPRESA”.

CORSI DI LAUREA ATTIVATI

a. Corso di Laurea in Diritto ed Economia per l’Impresa e la Cooperazione internazionale (L-14)

Il Corso di Laurea prevede 2 percorsi:

- Cooperazione e sviluppo internazionale

Formare figure professionali capaci di operare con competenze giuridico-economiche negli ambiti più strettamente connessi alle problematiche legate al terzo settore e alle organizzazioni nazionali e internazionali, anche non governative.

- Diritto per l’impresa e Digital Economy

Il piano di Studi consigliato in Diritto per l’impresa e Digital Economy ha l’obiettivo di formare dei giuristi che conoscano al tempo stesso le funzioni di contabilità gestionale ed organizzazione di imprese pubbliche e private con forte proiezione internazionale, nonché delle imprese appartenenti al terzo settore, con particolare riferimento all’innovazione tecnologica.

b. Laurea Magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza (LMG-01)

Il Corso di Laurea Magistrale prevede 3 percorsi:

- Professioni legali

Mira a fornire competenze giuridiche indispensabili per l’avvio alle professioni legali (avvocato, notaio, magistrato) e per l’efficiente funzionamento delle istituzioni, delle pubbliche amministrazioni e delle imprese pubbliche e private, comprese quelle sociali, con compiti caratterizzati da elevata responsabilità.

- Diritto ed economia d’impresa

Il percorso si impronta alle esigenze del mercato del lavoro, alla ricerca di figure in grado di coniugare competenze legali a quelle economiche e di intrapresa, rispetto alle quali gli studi di settore registrano un’elevata e crescente domanda. Il Piano di Studi è stato progettato in modo che il laureato in Giurisprudenza possa successivamente iscriversi alla Facoltà di Economia di questa Università e conseguire in tempi brevi la Laurea Magistrale specialistica in Economia e Management, attraverso il riconoscimento di alcuni esami già sostenuti secondo questo piano di studi.

- Avvocato d’affari internazionale

Mira a formare figure professionali che, oltre alla possibilità di accedere alle professioni legali tradizionali, siano capaci di operare negli ambiti più strettamente connessi alle problematiche nuove legate all’attuale contesto che dall’essere globale sta diventando sempre più «glocal» (che globalizza il locale nel momento in cui localizza il globale).

a. Corso di Laurea in Diritto ed Economia per l’Impresa e la Cooperazione internazionale (L-14)

a.1 Analisi della situazione relativa agli iscritti:

- Attivato nell'Anno Accademico 2018/2019 il Corso ha registrato un buon risultato in termini di iscritti e di immatricolati, con importanti potenzialità di crescita per il futuro.
- La maggior parte degli studenti proviene dalla Regione Puglia, e in particolare dall'Area metropolitana di Bari.
- Prevalgono studenti con maturità scientifica e classica.
- La percentuale degli iscritti in corso è buona, soprattutto se comparata con il trend registrato nei corsi analoghi attivati in altri Atenei regionali e nazionali.
- La votazione media degli esami sostenuti è soddisfacente.

Visto la relativamente recente attivazione del Corso, al momento della pubblicazione del presente Piano Strategico, non è possibile valutare il numero dei partecipanti a programmi di mobilità internazionali in uscita.

a.2 Analisi dell'esperienza dello studente:

- Sono ampiamente positivi i giudizi degli studenti sull'esperienza universitaria (rapporto con i docenti, adeguatezza delle aule, postazioni informatiche, biblioteche), sul coordinamento del percorso di studio e della didattica (la qualità della didattica, interesse per gli insegnamenti, il rispetto degli orari, la reperibilità del docente, l'adeguatezza dei materiali didattici, l'utilità delle attività didattiche integrative).

a.3 Le relazioni con il mondo del lavoro:

- Visto la relativamente recente attivazione del Corso, al momento della pubblicazione del presente Piano Strategico, non è possibile valutare l'attività formativa post laurea. Lo stesso si dica circa la percentuale dei laureati occupati.
- Non molto significativo il numero dei tirocini e stage attivati durante il percorso di studio.

b. Laurea Magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza (LMG/01)

b.1 Analisi della situazione relativa agli iscritti:

- Nell'ultimo periodo si registra una lieve flessione degli iscritti, meno significativa del dato negativo degli iscritti nelle Facoltà di Giurisprudenza a livello nazionale.
- La maggior parte degli studenti proviene dalla Regione Puglia, e in particolare dall'Area metropolitana di Bari.
- Prevalgono studenti con maturità scientifica e classica.
- La percentuale degli iscritti in corso è molto elevata.
- La votazione media degli esami sostenuti è soddisfacente.
- È poco significativo il numero degli studenti che partecipano a programmi di mobilità internazionali in uscita e in entrata, tenuto conto delle specificità nazionale del Corso di studio.

b.2 Analisi dell'esperienza dello studente:

- Sono ampiamente positivi i giudizi degli studenti sull'esperienza universitaria (rapporto con i docenti, adeguatezza delle aule, postazioni informatiche, biblioteche, efficacia del titolo conseguito), sul coordinamento del percorso di studio e della didattica (la qualità della didattica, interesse per gli insegnamenti, il rispetto degli orari, la reperibilità del docente, l'adeguatezza dei materiali didattici, l'utilità delle attività didattiche integrative)

b.3 Le relazioni con il mondo del lavoro:

- È buona la percentuale dei laureati occupati.
- Al conseguimento del titolo, una parte dei laureati prosegue l'attività formativa con i Master, tirocini formativi presso gli uffici giudiziari, Corsi di alta Formazione, l'ambito delle Scuole di Specializzazione per le Professioni Legali.
- Poco significativo il numero dei tirocini e stage curriculari ed extracurriculari.

C1.3 - Esiti dell'analisi di contesto: Matrice SWOT

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> • Radicamento sul territorio • Studenti in corso • Media alta degli esami • Apprezzamento della qualità della docenza e positivi giudizi degli studenti sull'esperienza universitaria • Per il Dipartimento di "Management, Finanza e Tecnologia" (laurea triennale) trend crescente del numero degli immatricolati • Per il Dipartimento di "Management, Finanza e Tecnologia" (laurea triennale) significativo il numero degli studenti che partecipano a programmi di mobilità internazionale in uscita • Per il Dipartimento di "Management, Finanza e Tecnologia" significativo il numero dei tirocini e degli stage durante il percorso di studio • Rilevante la percentuale dei laureati occupati per le Lauree magistrali per entrambi i Dipartimenti. • Accordi e convenzioni che garantiscono agli studenti la fruizione di servizi regionali. • Una didattica improntata all'innovazione e alla flessibilità dei metodi di insegnamento e a una ragionata (e non improvvisata) interdisciplinarietà. 	<ul style="list-style-type: none"> • Non elevato voto in ingresso per gli immatricolati di entrambi i Dipartimenti. • Scarsa capacità di attrarre studenti provenienti da altre Regioni e da altri Paesi • Per il Dipartimento di "Scienze Giuridiche e dell'Impresa" si registra un trend negativo nelle immatricolazioni pure (sebbene in linea rispetto al dato nazionale) • Sviluppo limitato dei programmi di mobilità internazionale degli studenti in entrata; per il Dipartimento di "Scienze Giuridiche e dell'Impresa" si registrano anche problemi connessi con la mobilità internazionale degli studenti in uscita • Sviluppo limitato dei programmi di mobilità internazionale dei docenti in entrata e in uscita • Per il Dipartimento di "Scienze Giuridiche e dell'Impresa" limitato il numero dei tirocini e degli stage durante il percorso di studio • Strutture fisiche (immobili, aule, aule studio) e dotazioni tecnologiche/informatiche che, rispetto alle attuali esigenze dell'Ateneo, sono ancora in fase di adeguamento tramite implementazione. • Per il Dipartimento di "Management, Finanza e Tecnologia" ritardo nel completamento degli organici dei docenti



<ul style="list-style-type: none"> • Utilizzo efficiente ed efficace delle nuove tecnologie nell'attività didattica, di tutoring e di assistenza agli studenti. • Dialogo con le realtà imprenditoriali e con i soggetti istituzionali pubblici locali e nazionali, che portano a modellare l'offerta e l'attività formative sui paradigmi di una lungimirante imprenditoria e una Pubblica amministrazione efficiente ed efficace; ovvero sugli obiettivi primari dell'aumento dell'occupazione giovanile, l'accelerazione dei processi di ingresso nel mondo del lavoro. • Impulso ad una formazione improntata all'innovazione e alla digitalizzazione delle imprese. 	
<p>OPPORTUNITÀ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescente affermazione nel territorio di riferimento dell'Ateneo e nell'area del Mediterraneo. • Crescente attenzione ai temi della innovazione tecnologica, che innesta la comunità universitaria in una vasta rete di relazioni e sinergie virtuose, soprattutto per le competenze e capacità intrinseche nelle attività formative. • Servizi di tutorato costanti e specifici basati su un'offerta didattica improntata alle esigenze degli studenti. • Una istituzione universitaria trasparente e responsabile che, grazie alla cultura e all'eccellenza accademica, promuove una formazione e dei servizi per gli studenti informati all'innovazione sociale e allo sviluppo economico equo e sostenibile. 	<p>MINACCE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indebolimento del tessuto economico del Sud dovuto alle varie crisi finanziarie e all'emergenza sanitaria del Covid-19, con le relative incertezze sulle modalità di ripresa. • Scarsa propensione all'internazionalizzazione della didattica e nella ricerca. • Ritardo degli studenti provenienti dagli istituti superiori nella conoscenza delle lingue straniere. • Limiti previsti dalla vigente legislazione all'acquisizione e al mantenimento di partecipazioni in enti terzi, anche in presenza di finalità istituzionali strettamente connesse con le missioni tipiche dell'Ateneo. • Difficoltà nell'incremento delle attività di tirocinio e di stage, soprattutto per la Facoltà di Giurisprudenza. • Crescente difficoltà nell'attività di placement. • Perdita di attrattività dei dottorati di ricerca per la scarsità di opportunità per il post-dottorato e per la insufficiente valorizzazione (nel settore pubblico e in quello privato) del titolo di Dottore di ricerca.

C1.4 - Piano strategico di area

La tabella che segue riporta gli obiettivi strategici dell'area strategica "Didattica e Servizi agli studenti" e gli obiettivi operativi in cui si articola.

Area strategica Didattica e Servizi agli Studenti		
Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Azioni
A. Miglioramento della didattica	A.1 Consolidamento e ampliamento dell'offerta formativa	A.1.1 Consolidare l'offerta formativa (con riferimento ai CdS attivati)
		A.1.2 Ampliamento dell'offerta formativa (con riferimento all'attivazione di nuovi CdS)
	A.2 Miglioramento delle attività di formazione	A.2.1 Incrementare le attività formative che promuovono l'assunzione di un ruolo attivo da parte degli studenti nello sviluppo del processo di apprendimento
		A.2.2 Incrementare le attività formative per il potenziamento delle capacità trasversali dei laureati
		A.2.3 Garantire la disponibilità di tutto il materiale didattico sulla piattaforma di Ateneo per tutti gli insegnamenti
		A.2.4 Incrementare la flessibilità dei percorsi formativi dei CLM per consentire lo svolgimento di stage curriculari (fino a 6 mesi) all'esterno dell'Università
		A.2.5 Incrementare lo svolgimento di tesi di laurea magistrale in collaborazione col mondo del lavoro
		A.2.6 Monitorare l'efficacia delle attività di formazione all'insegnamento dei docenti
		A.2.7 Incremento dell'organico della docenza strutturata
	A.3 Miglioramento delle infrastrutture per la formazione	A.3.1 Potenziamento della piattaforma didattica online
		A.3.2 Promuovere la disponibilità del materiale di consultazione (libri, riviste, etc.) della Biblioteca in formato elettronico consultabile on-line
A.3.3 Realizzazione di un nuovo edificio per la didattica		
B. Miglioramento dei servizi per gli studenti	B.1 Miglioramento dei servizi per il diritto allo studio	B.1.1 Creare posti letti a disposizione degli studenti fuori sede
	B.2 Miglioramento del servizio di tutorato in itinere	B.2.1 Potenziare la formazione dei tutor del servizio di tutorato personale
		B.2.2 Potenziare la disponibilità di tutor del servizio di tutorato personale coinvolgendo i dottorandi
		B.2.3 Potenziare le attività di tutorato nei confronti

		degli studenti in difficoltà
	B.3 Miglioramento del servizio di accompagnamento al lavoro	B.3.1 Ampliare il numero delle aziende con le quali stabilire rapporti per promuovere il placement dei laureati B.3.2 Incrementare la disponibilità di stage extra-curricolari per studenti e laureati
C. Miglioramento dell'internazionalizzazione	C.1 Miglioramento della mobilità internazionale degli studenti	C.1.1 Istituire un percorso MINOR che preveda l'acquisizione di almeno 12 CFU all'estero
	C.2 Miglioramento dell'attrattività di studenti stranieri	C.2.1 Incrementare il numero di insegnamenti e percorsi formativi erogati in lingua inglese in ciascun CdS C.2.2 Attivazione di Joint Degrees
D. Miglioramento dei rapporti col mondo del lavoro	D.1 Miglioramento dei rapporti col mondo della produzione, dei servizi e delle professioni	D.1.1 Consolidare e formalizzare la consultazione del mondo della produzione, dei servizi e delle professioni ai fini della definizione degli obiettivi formativi di CL e CLM
		D.1.2 Potenziare e formalizzare i processi di consultazione del mondo della produzione, dei servizi e delle professioni su adeguatezza ed efficacia dei processi formativi di CL e CLM
	D.2 Miglioramento dei rapporti con la comunità degli Alumni	D.2.1 Sviluppare e formalizzare i rapporti con la comunità degli Alumni per valorizzare le loro esperienze ai fini del miglioramento dell'offerta formativa e del <i>placement</i> dei laureati



C2 - Ricerca

L'attività di ricerca deve essere organizzata al fine di promuovere e sostenere la competitività scientifica dell'Ateneo a livello nazionale e internazionale, aumentandone la qualità e l'impatto, in primo luogo, nel territorio di riferimento e in ambito nazionale; in secondo luogo, in ambito internazionale. La pianificazione strategica dell'attività di ricerca consente di favorire il miglioramento della riconoscibilità dell'Ateneo, la sua capacità di attrarre finanziamenti - non soltanto pubblici, ma soprattutto privati (Enti, imprese, ecc.) - e ricercatori. Da ultimo, l'attività di ricerca deve rappresentare fattore differenziante di vantaggio competitivo a supporto delle attività di terza missione della LUM, garantendo la capacità di sviluppare competenze e procedure a supporto delle attività degli stakeholder di Ateneo.

C2.1 - Risultati del Piano Strategico d'Ateneo 2016-2018

Si riportano di seguito i principali risultati conseguiti con riferimento agli obiettivi strategici identificati nel piano strategico 2016-2018 con riferimento all'area strategica Ricerca.

Obiettivi	Sintesi dei risultati
A1. Centralizzare amministrativamente tutte le attività di ricerca dandone una coerenza programmatica e realizzativa unitaria durante tutte le fasi del processo (ricerca fondi, gestione progetto in itinere, chiusura amministrativa).	Formalizzata la struttura che governa l'attività di ricerca in Ateneo con la nomina del Delegato Rettorale alla Ricerca e dei Responsabili della ricerca di Facoltà (oggi, Dipartimenti). Definiti, inoltre, i Regolamenti della Ricerca di Facoltà (oggi, Dipartimenti). Da ultimo, costituito l'Ufficio Ricerca per la gestione delle procedure amministrative relative all'attività di ricerca di Ateneo.
B1. Incrementare la ricerca di base individuale e collettiva dei docenti strutturati nell'Ateneo e dei dottorandi di ricerca, sia sul piano quantitativo (tutti i docenti strutturati e i dottorandi di ricerca dell'Ateneo devono fare ricerca e pubblicare regolarmente) sia sul piano qualitativo (pubblicazioni in riviste internazionali; o nazionali di fascia A secondo il ranking ministeriale ovvero secondo i rankings delle associazioni accademiche di settore disciplinare; per i settori concorsuali bibliometrici: pubblicazioni eventualmente censite da banche dati Web of Science/Scopus).	Formalizzato, anche mediante Regolamenti di Ricerca di Facoltà (oggi, Dipartimenti), il processo di stanziamento dei fondi da destinare alla ricerca individuale e di base. In fase di ulteriore definizione i meccanismi di premialità per i docenti e ricercatori di Ateneo, sulla base della qualità dei risultati di ricerca ottenuti in termini di pubblicazioni.
C1. Incrementare, qualitativamente e quantitativamente, l'attività di formazione alla ricerca dei giovani laureati, potenziando e valorizzando i dottorati di ricerca.	Incrementato il numero di borse di studio bandite annualmente nei percorsi di dottorato di ricerca. Incrementato il numero di studenti di dottorato di nazionalità straniera o laureati presso università straniere. Incrementato il numero di seminari tenuti da docenti stranieri.



D1. Potenziare i rapporti con l'esterno (specialmente con il mondo delle imprese e delle professioni) per supportare la ricerca.	Incrementato il numero di borse di dottorato finanziate da istituzioni locali e nazionali.
E1. Promuovere e sviluppare la ricerca applicata sul territorio di riferimento dell'Ateneo, tenendo conto che il tessuto economico della Regione Puglia è fatta da una realtà imprenditoriale medio - piccola, il cui governo richiede conoscenze integrate di ordine economico, giuridico e aziendalistico.	Creati spin-off universitari al fine di formalizzare e rafforzare il legame tra risultati della ricerca scientifica e ricaduta sul territorio.

C2.2 - Stato dell'arte

L'area strategica Ricerca è stata recentemente rafforzata con la formalizzazione della nomina del Delegato alla Ricerca nel mese di febbraio 2020 per il coordinamento delle attività di ricerca di Ateneo. A ciò si è aggiunta la costituzione dell'Ufficio Ricerca a supporto delle attività amministrative relative alla ricerca di Ateneo. Precedentemente era stato completato il processo di formalizzazione dei Regolamenti di Ricerca delle Facoltà (oggi, Dipartimenti), con la nomina dei Responsabili di Ricerca.

Il rafforzamento dell'attività di Ricerca di Ateneo parte dalla flessibilità dei processi decisionali che ha consentito, negli ultimi anni, di adattarsi rapidamente al cambiamento in atto da anni, a livello nazionale e internazionale. A ciò si è aggiunto il consolidamento della struttura organizzativa di Ateneo dedicata al governo dei processi relativi alla ricerca scientifica. Da ultimo, ma non per importanza, gli stimoli destinati al miglioramento dei risultati dell'attività di ricerca scientifica hanno da sempre trovato riscontro in un contesto organizzativo basato sulla meritocrazia e sulla valorizzazione dei risultati conseguiti.

Molto è ancora da sviluppare, comunque, al fine di migliorare ulteriormente il posizionamento e l'attrattività dell'Ateneo dal punto di vista della ricerca scientifica. In primo luogo, si rileva la necessità di ampliare la base relazionale internazionale da parte della *faculty* di Ateneo. Ciò garantirebbe non solo maggiori opportunità di collaborazione e produttività scientifica, ma anche maggiore attrattività di docenti, ricercatori e dottorandi provenienti dall'estero. L'attuale limitato network relazionale internazionale incide negativamente anche sulla capacità di attrarre risorse esterne per il finanziamento della ricerca, tanto da canali istituzionali (per es. Unione Europea) quanto dal tessuto imprenditoriale e professionale del territorio. Allo stato attuale, inoltre, si riscontra una scarsa disponibilità di strutture e infrastrutture a disposizione della ricerca scientifica, tanto individuale quanto di base. Da ultimo si rileva ancora una scarsa riconoscibilità del "brand" LUM soprattutto in contesti internazionali, legata in primo luogo alla ancora limitata partecipazione della *faculty* a eventi, conferenze e seminari di ampio respiro internazionale.

Il piano strategico dell'area Ricerca, dunque, si fonda sulla necessità rafforzare il posizionamento dell'Ateneo a partire dal superamento delle aree di debolezza sopra esposte. Il tutto consentirebbe di sfruttare ulteriormente le opportunità provenienti dall'esterno, identificabili in primis in un contesto territoriale recettivo, caratterizzato per di più da una limitata concorrenza da parte di altri atenei. In secondo luogo, nella possibilità di fungere da volano per l'attrazione di eccellenze in termini di capitale umano, rappresentato da docenti, ricercatori e dottorandi che potrebbero essere maggiormente incentivati a inserirsi nella *faculty* di Ateneo.



Da ultimo non è da trascurare la piccola dimensione dell'Ateneo e della faculty dedicata alla ricerca. Se da un lato tale fattore può rappresentare un vantaggio differenziante in termini di flessibilità dei processi, dall'altro esso mette a rischio la solidità della struttura eccessivamente esposta alla mobilità verso l'esterno dell'attuale corpo docente e ricercatore.

C2.3 Esiti dell'analisi di contesto: Matrice SWOT

<p>PUNTI DI FORZA</p> <ul style="list-style-type: none"> ● PUNTI DI FORZA ● Flessibilità dei processi decisionali ● Struttura organizzativa per la ricerca formalizzata ● Meritocrazia 	<p>PUNTI DI DEBOLEZZA</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Limitati legami relazionali con l'estero ● Scarsa capacità di attrarre risorse esterne per il finanziamento della ricerca ● Strutture limitate da destinare ad attività di ricerca ● Scarsa attrattività di ricercatori e dottorandi provenienti dall'estero ● Scarsa riconoscibilità all'estero del brand LUM
<p>OPPORTUNITÀ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Contesto territoriale recettivo per lo sviluppo di ricerca di base ● Mobilità del mercato del lavoro 	<p>MINACCE</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Accessibilità ai fondi di ricerca per Atenei non statali

C2.4 - Piano strategico di area

La visione e le politiche di Ateneo incentrate sulla qualità puntano a rafforzare la promozione nell'Università LUM della ricerca scientifica e il suo impatto sociale. In linea con i valori e la mission di Ateneo, la strategia per la ricerca deve mettere al centro le relazioni tra l'Università LUM e i suoi stakeholder e l'innovazione anche nei modelli di gestione dell'attività di ricerca. La strategia per la ricerca per il quinquennio 2021-2025 può essere declinata attraverso i seguenti obiettivi:

- A. Aumentare la competitività a livello nazionale e internazionale degli attori principali della ricerca in LUM;
- B. Accrescere la possibilità di attrarre nuove risorse umane (ricercatori, dottorandi), tanto nazionali quanto soprattutto internazionali, di provato talento in tutte le aree scientifiche;
- C. Accrescere la capacità e le opportunità per attrarre e gestire risorse economiche per la ricerca di base e applicata;
- D. Sostenere lo sviluppo dell'attività di ricerca con investimenti di lungo termine per la creazione di strutture organizzative e tecnologiche.

La tabella che segue riporta gli obiettivi strategici dell'area strategica Ricerca e gli obiettivi operativi in cui si articola.

Area strategica Ricerca		
Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Azioni
A. Aumentare la competitività a livello nazionale e internazionale degli attori principali della ricerca in LUM	A.1. Premialità della ricerca	A.1.1. Consolidare l'incentivazione dell'attività di ricerca (individuale e collettiva) prevedendo delle premialità per i ricercatori e docenti strutturati che raggiungano risultati di rilievo nazionale e internazionale
	A.2. Posizionamento dell'Ateneo nazionale e internazionale	A.2.1. Supportare l'inserimento dell'Ateneo nei principali ranking nazionali e internazionali al fine di incrementare l'attrattività di risorse dall'esterno
B. Accrescere la possibilità di attrarre nuove risorse umane (ricercatori, dottorandi), tanto nazionali quanto soprattutto internazionali, di provato talento in tutte le aree scientifiche	B.1. Attrattività dall'esterno	B.1.1. Incentivare l'attrattività dei programmi di dottorato al fine di incrementare il numero di docenti esterni (anche stranieri) da inserire nei corsi, anche mediante periodi di visiting
		B.1.2. Aumentare il numero di borse di dottorato per i programmi già attivi in Ateneo
		B.1.3. Incentivare l'attrattività dell'Ateneo per ricercatori stranieri attraverso periodi di visiting da svolgersi in Ateneo
C. Accrescere la capacità e le opportunità per attrarre e gestire risorse economiche per la ricerca di base e applicata	C.1. Attrattività dall'esterno per il finanziamento della ricerca	C.1.1. Supportare il processo di partecipazione a bandi nazionali e internazionali per il finanziamento della ricerca di base
		C.1.2. Supportare il dialogo con il tessuto professionale e industriale locale, nazionale e internazionale al fine di attrarre risorse esterne per il finanziamento della ricerca applicata
		C.1.3. Definire azioni che consentano di incrementare il tasso di successo nella partecipazione a bandi e progetti di ricerca nazionali e internazionali
	C.2. Attrattività dall'esterno per il rafforzamento della faculty	C.2.1. Incentivare lo sviluppo di opportunità di finanziamento esterno (ministeriali, industriali) per aumentare il numero di borse di dottorato/assegnati di ricerca/contratti per RTD (A e B)
D. Sostenere lo sviluppo dell'attività di ricerca con investimenti di lungo termine per la creazione di strutture organizzative e la dotazioni di spazi e infrastrutture	D.1. Sviluppo di infrastrutture organizzative per la ricerca	D.1.1. Creare Centri di Ricerca interdisciplinari per favorire lo sviluppo di ricerca applicata di rilievo locale, nazionale e internazionale
	D.2. Sviluppo di infrastrutture per la ricerca	D.2.1. Incrementare la dotazione di spazi e strutture da destinare esclusivamente all'attività di ricerca dei ricercatori e dottorandi
		D.2.2. Incrementare la dotazione di strumenti software e hardware da destinare all'attività di ricerca dei ricercatori e dottorandi



C3 - Terza missione

Negli ultimi anni, la definizione stessa di "Terza Missione" ha favorito una riflessione intorno al ruolo strategico che il sistema accademico assume nell'ambito del contesto sociale e locale di riferimento.

Da qui l'individuazione, da parte dell'Università LUM, delle linee strategiche da adottare, perseguendo come obiettivo principale quello di promuovere – attraverso la valorizzazione economica delle conoscenze, il trasferimento tecnologico, i processi di inserimento lavorativo, l'impegno sociale e la divulgazione della cultura – lo sviluppo della comunità e del territorio complessivamente intesi.

Nella fattispecie, l'Università LUM intende contribuire ad accrescere la competitività del territorio e incoraggiare lo sviluppo sostenibile, equo e resiliente dello stesso per mezzo delle seguenti attività:

- sostegno e promozione della cultura dello sviluppo sostenibile, sia sul versante delle politiche d'impresa che su quello delle politiche pubbliche;
- potenziamento dei propri uffici di intermediazione con il territorio (attività di incubazione di nuove imprese, di accelerazione d'impresa e di placement), incentivando il dialogo con tutti gli attori coinvolti nella definizione di politiche attive per il lavoro;
- promozione e supporto di attività sociali e culturali utili per rendere strategico il rapporto tra l'Università e la comunità locale, per favorirne lo scambio di conoscenza e per produrre capitale sociale in funzione di uno sviluppo sostenibile del territorio;
- sviluppo di attività di lifelong learning per meglio rispondere alle esigenze del mondo del lavoro e della società;
- promozione della tutela della salute e dei comportamenti pro-ambientali per un futuro sostenibile;
- valorizzazione della diffusione della cultura con iniziative rivolte a un pubblico non prettamente accademico.

C3.1 - Risultati del Piano Strategico d'Ateneo 2016-2018

A. Terza Missione Universitaria	
L'Università, in coerenza con le nuove linee di sviluppo del sistema universitario nazionale, opera per incrementare i risultati conseguiti in tutte le aree d'azione che identificano la terza missione. L'Ateneo, nel porre in essere ogni sua attività, avrà come obiettivo quello di favorire l'impiego della conoscenza – e la valorizzazione di ogni suo frutto - per contribuire anche allo sviluppo culturale del contesto socio- economico in cui opera. In tal senso, l'Ateneo s'impegna a coinvolgere direttamente tutti gli attori sociali che operano sul territorio, recependone le istanze e ponendosi, dove sia fruttuoso per tutti, al servizio della realizzazione delle loro esigenze di crescita.	
Azioni	Risultati ottenuti
A1.1 Promuovere il confronto tra Facoltà, School e imprese (o reti di imprese) per far emergere le effettive possibilità di collaborazione su progetti specifici di innovazione.	Azione implementata. Per promuovere lo sviluppo del dialogo tra università e PMI, nel 2018 diventa operativo lo spin off LUM Enterprise, una società di consulenza che si propone di sviluppare prodotti e servizi innovativi ad alto valore tecnologico per le imprese pugliesi e, in generale, per l'imprenditoria del Mezzogiorno. La mission è quella di offrire un supporto qualificato e affidabile, favorendo – attraverso modelli di business basati sulle nuove



	tecnologie – la digitalizzazione delle imprese, un incremento della competitività e un miglioramento delle pratiche di collaborazione.
A1.2 Sviluppare, a livello di Facoltà e School, programmi multidisciplinari per il decollo di progetti di Terza Missione in stretta collaborazione con le imprese.	Azione implementata. La LUM ha supportato Confindustria Basilicata e la Camera di Commercio di Matera in un progetto di sviluppo e promozione delle imprese dell'area murgiana.
A1.3 Incoraggiare nuove forme di dialogo e di partenariato con le imprese, con il settore pubblico, con gli organismi di ricerca pubblici e privati, con gli investitori.	Azione implementata. L'Università LUM prosegue il suo impegno nell'ambito del Programma Garanzia Giovani, ovvero la realizzazione su scala nazionale dello "Youth Guarantee" europeo. Si tratta di un piano di finanziamento e realizzazione di politiche pubbliche attive del lavoro destinate alla lotta alla disoccupazione giovanile. La LUM, con il ruolo di Capofila, ha costituito una ATS con Enti di tutto il territorio pugliese e, dal 2015, continua a partecipare alle politiche di promozione delle misure di contrasto al negativo fenomeno della disoccupazione giovanile.
A1.4 Sviluppare forme di partenariato con soggetti istituzionali, finalizzate a creare iniziative di eccellenza nella ricerca, definendo delle priorità anche alla luce delle potenziali ricadute sul territorio.	Azione implementata. Nel corso del triennio è stato potenziato l'Ufficio Placement, tanto da renderlo uno degli asset principali del nostro Ateneo, a oggi un efficiente cerniera tra Università e mondo del lavoro. La sua attività di raccordo e intermediazione si muove su due direttrici: la prima si concretizza nel fornire agli studenti tutti gli strumenti per acquisire consapevolezza delle proprie competenze, imparare a conoscere le prospettive occupazionali, valutare le proposte e valorizzare le molteplici occasioni di incontro con le aziende. La seconda si sostanzia in un ventaglio di servizi che l'Ufficio Placement mette a disposizione dei propri studenti, spaziando dalla ricerca costante di contatti, alla pubblicazione delle richieste di figure professionali da parte della azienda e alla gestione completa delle procedure di attivazione degli stage.
A1.5 Favorire la nascita di spin-off e start-up all'interno dell'Ateneo.	Azione implementata. A partire dal 2018, LUM è partner di Heroes, il primo Euro-mediterranean Coinnovation Festival che si tiene ogni anno a Maratea e coinvolge i principali leader mondiali d'impresa, business angels, investitori, intellettuali, ricercatori, policy makers e le migliori start up del bacino euro-mediterraneo. La partnership strategica con Heroes ha permesso alla LUM School of



	Management di sperimentare un contesto ideale di approfondimento e di scambio, di trasferimento di know how e co-progettazione di nuove soluzioni orientate al settore delle Risorse Umane e delle nuove soluzioni di Placement.
A1.6 Realizzare un “Incubatore Aperto”, promuovendo gli spin off e le start-up che possano offrire migliori garanzie di sviluppo nel breve/medio termine.	Azione implementata. Nell’arco del triennio l’ateneo ha favorito la nascita di spin off e di start up. L’esempio più importante è LUM Enterprise. Nel corso del triennio l’ateneo ha avviato K-HUB, incubatore di start-up.
A1.7 Favorire la realizzazione di attività di public engagement nelle modalità previste dall’ANVUR.	Azione implementata. La LUM si è impegnata nell’organizzazione di convegni, tavole rotonde, workshop e seminari, nazionali e internazionali, ovvero attività formative di tipo non istituzionale a cui gli utenti partecipano al fine di rispondere alle proprie esigenze di formazione continua. Le attività svolte nell’ambito del Public Engagement hanno evidenziato il ruolo dell’Università LUM quale centro promotore di una cultura libera e aperta a tutti. L’Ateneo ha infatti favorito la partecipazione attiva dei professori della LUM ad eventi culturali pugliesi, aperti a tutta la cittadinanza, quali il festival “Il libro possibile” co-organizzato dal Comune di Polignano, “Libri nel borgo antico” a Bisceglie e “I dialoghi di Trani”.

C3.2 - Stato dell’arte

L’Università LUM sviluppa il suo impegno nell’attività di produzione e diffusione della cultura, della scienza e dell’istruzione superiore attraverso la ricerca e l’insegnamento, ma anche nell’attività di collaborazione con le istituzioni e le imprese.

Quest’ultima ha come fine quello di approfondire le dinamiche evolutive del territorio e si estrinseca promuovendo attività di ricerca, di divulgazione scientifica della conoscenza, di supporto allo sviluppo locale, alla definizione delle politiche pubbliche, alla realizzazione dei progetti socio-culturali della comunità.

In particolare, l’Università LUM si pone come centro d’eccellenza dello studio dei processi economici contemporanei e delle nuove istanze poste dalla società contemporanea al sistema nazionale ed internazionale.

La collocazione euro-mediterranea dell’Ateneo e la sua rinnovata volontà di dialogare in maniera privilegiata con il Levante europeo hanno coerentemente portato a rafforzare l’identità e il suo radicamento sul territorio pugliese e Meridionale.

Rispetto ai nuovi scenari europei di sviluppo territoriale incentrati sull’economia della conoscenza e sulla specializzazione intelligente dei territori, l’Università si pone come attore privilegiato nelle

dinamiche di sviluppo emergenti dalla co-progettazione dialogata tra Istituzioni Pubbliche, mondo dell'impresa e del lavoro, operatori della formazione del capitale umano specializzato.

L'attenzione alla dimensione territoriale dell'azione dell'Ateneo, si manifesta trasversalmente a tutte le attività proprie dell'Università, coinvolgendo gli agenti socio-economici nella fase di definizione delle maggiori esigenze formative emergenti dal contesto in cui essa si inserisce, oltre che nell'incrociarne le esigenze di ricerca e nella compartecipazione alla messa in opera di politiche attive per il lavoro che favoriscano la transizione tra mondo della formazione e impresa, di azioni di cittadinanza attiva e di empowerment delle comunità locali.

C3.3 - Esiti dell'analisi di contesto: Matrice SWOT

<p>PUNTI DI FORZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relazioni con partner (privati e pubblici) nello sviluppo di progetti specifici di innovazione • Forte radicamento territoriale • Dialogo costante con le istituzioni scolastiche e della ricerca • Presenza LUM nel contesto regionale e sovraregionale • Capacità di sviluppare attività di innovazione tecnologica a supporto della crescita del tessuto imprenditoriale • Qualità dei progetti di formazione e ricerca mirati alle esigenze delle imprese e delle istituzioni del territorio • Elevato numero di collaborazioni e di partnership attivate • Incremento dell'attività di public engagement; <p>Capacità di sviluppare attività di innovazione tecnologica a supporto della crescita del tessuto imprenditoriale</p>	<p>PUNTI DI DEBOLEZZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitata capacità di promozione e comunicazione di talune attività • Network Alumni non pienamente sfruttato • Coinvolgimento degli studenti nelle attività di public engagement
<p>OPPORTUNITÀ'</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliamento rapporti con partner nazionali per sviluppare l'attività di produzione e di scambio di know how • Consolidamento della collaborazione, della attività di ricerca e di formazione continua con istituzioni e imprese • Ampliamento delle attività a supporto del lifelong learning di manager e professionisti 	<p>MINACCE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eccessivo ampliamento delle attività • Diminuzione della qualità delle attività di relazione e di progettazione • Dispersione di risorse • Difficoltà di penetrazione dei processi di sensibilizzazione e comunicazione sociale • Contrazione delle opportunità d'inserimento lavorativo

<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo dell'attività dell'Ufficio Placement • Creazione del network "LUM per il sociale" per lo sviluppo delle attività di public engagement • Incrementare la social reputation dell'Ateneo • Incremento dell'attività di orientamento e seminari nelle istituzioni scolastiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuzione della propensione e disponibilità collaborativa delle imprese e delle istituzioni
---	---

C3.4 - Piano strategico di area

Il modello di sviluppo socio-economico che si deve oggi ricercare postula la crescita sostenibile ed equilibrata di un insieme di variabili, ma nella realtà la ricerca di tale equilibrio può comportare tensioni e difficoltà di governo dei sistemi.

Anche per questo motivo, le strategie e le azioni di Terza Missione dell'Università LUM intendono supportare e facilitare la creazione e la diffusione di risorse immateriali (fiducia, conoscenze, riconoscimento reciproco, identità, senso di appartenenza), la produzione di conoscenza, la costruzione e solidificazione di processi relazionali, l'aumento del capitale sociale territoriale, tutte precondizioni affinché istituzioni, imprese e cittadinanza attiva riescano a definire risposte congiunte ed efficaci agli stimoli e ai cambiamenti ambientali.

In tal senso, appare centrale la riflessione sul fatto che sviluppo e sostenibilità devono trovare rappresentazione integrata nei moderni paradigmi culturali e che un nuovo modello di governo e di azione dei sistemi e dei territori sia necessario per sostenere tale integrazione.

L'analisi dei processi di sviluppo territoriale deve peraltro partire dalla consapevolezza che la difficoltà non sta nella identificazione del potenziale del territorio, quanto nella comprensione delle modalità e degli strumenti di una sua corretta attivazione e sollecitazione, nella definizione di quei giochi a somma maggiore di zero che facilitano i processi di condivisione delle informazioni, di costruzione di relazioni partecipate, di scambio equo e quindi di produzione di innovazione e di generazione di valore nel rispetto dei principi della sostenibilità.

In questo framework culturale e metodologico si inseriscono le strategie e le azioni di Terza Missione dell'Università LUM.

Area strategica Terza Missione		
Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Azioni
A. Favorire la diffusione della cultura della Responsabilità e innovazione d'impresa	A1. Sostenere lo sviluppo di una "economia dell'appartenenza", in grado di tutelare la storia, i valori e le dinamiche economiche sane della comunità, di	A1.1 Consolidamento del network LUM Enterprise per sviluppare il supporto ai processi di digitalizzazione delle imprese e di innovazione dei modelli di business; A1.2 Consolidamento del network K-HUB per sviluppare percorsi di accompagnamento personalizzati atti a supportare l'avvio e lo sviluppo di start up di impresa; A1.3 Consolidamento del network Heroes per

	<p>aumentare l'intelligenza collettiva e la conoscenza, garantendo un'adeguata capacità di supporto dei sistemi e delle singole imprese, per renderli proattivi dinanzi alle nuove sfide socio-economiche.</p>	<p>rafforzare un contesto di approfondimento e di scambio, di trasferimento di know how e co-progettazione dell'economia digitale e delle start up;</p> <p>A1.4 Consolidamento della collaborazione con istituzioni e imprese per monitorare e orientare le dinamiche evolutive dell'economia del territorio, per promuovere studi, diffondere conoscenza e promuovere la realizzazione di progetti specifici di innovazione;</p> <p>A1.5 Consolidamento della collaborazione con le imprese al fine di individuarne i fabbisogni di competenze attraverso processi di analisi condivisi e confronti periodici con enti in grado di fornire il supporto;</p> <p>A1.6 Predisposizione di spazi fisici per favorire l'interazione università-impresa nei processi di ricerca applicata e progettazione;</p> <p>A1.7 Ampliamento dell'attività di scambio di conoscenza attraverso workshop, conferenze e meeting con le associazioni di rappresentanza delle imprese e le istituzioni;</p> <p>A1.8 Consolidamento delle attività dell'Ufficio Placement quale ponte tra l'Università e il mondo del lavoro per garantire il rapido e coerente inserimento dei laureati;</p> <p>A1.9 Consolidamento dei rapporti con gli Ordini professionali per assicurare agli studenti una formazione in grado di favorire l'accesso alle professioni regolamentate.</p>
<p>B. Incrementare l'innovazione socio-culturale del territorio</p>	<p>B.1. Impegnarsi nello sviluppo di una capacità di azione collettiva finalizzata all'aumento dello stock di capitale sociale territoriale, alla gestione sostenibile delle risorse e all'equa redistribuzione del valore prodotto, attraverso l'analisi dei fattori e dei processi che influenzano la vulnerabilità della comunità e l'identificazione dei</p>	<p>B.1.1 Incremento e maggiore qualificazione delle iniziative di divulgazione scientifica e culturale in sinergia con le associazioni e le istituzioni territoriali;</p> <p>B.1.2 Sviluppo del network "LUM per il sociale" a supporto di eventi e iniziative sociali per coinvolgere gli studenti in pratiche di cittadinanza attiva e generare valore per le aziende non profit;</p> <p>B.1.3 Strutturazione di attività a supporto del lifelong learning;</p> <p>B.1.4 Strutturazione di un Osservatorio su Imprese sociali e Terzo settore per monitorare e supportare le politiche e i processi di sviluppo del nuovo Welfare;</p> <p>B.1.5 Supporto alla definizione delle politiche e delle strategie pubbliche di ambito regionale e locale;</p> <p>B.1.6 Ampliamento delle attività del Laboratorio urbano strategico e dei processi di analisi territoriale;</p> <p>B.1.7 Supporto alle attività di progettazione della rigenerazione territoriale anche attraverso accordi di ricerca con le Istituzioni;</p> <p>B.1.8 il rafforzamento delle sinergie didattiche, di</p>



	fattori e dei processi che permettono di superare tale vulnerabilità.	ricerca e di collaborazione con riferimento alle smart specialisation definite dalla programmazione regionale;
C. valorizzare l'interazione con il territorio	C.1 Sviluppare strategie e relazioni per stimolare una reazione alla crisi urbana, supportare l'attivazione di nuove politiche pubbliche e consentire a molte città di predisporre una strategia complessiva di intervento.	C1.1 Definizione di analisi e di modelli operativi per supportare le politiche e i sistemi di gestione ambientale e territoriale nell'ambito di equipe multidisciplinari C.1.2 Rafforzamento del network collaborativo con gli ordini professionali; C1.3 Sviluppo di attività di public engagement con istituzioni e associazioni culturali.
D. Innovazione del sistema scolastico	D.1 La progettazione e la realizzazione di attività che coinvolgono gli istituti scolastici e il "sistema scuola" nel suo complesso.	D.1.1 Ampliamento delle attività di orientamento e seminari nelle istituzioni scolastiche; D.1.2 Stipula di accordi e protocolli d'intesa con le istituzioni scolastiche (anche nell'ambito delle attività di alternanza scuola-lavoro); D.1.3 Promozione di attività utili alla conoscenza e valorizzazione del patrimonio storico-artistico e culturale e del patrimonio agroalimentare pugliese.



C4 - Post Lauream

Lo sviluppo dell'attività Post Lauream dell'Università LUM "Giuseppe Degennaro" è stata affidata, dal 2005, alla LUM School of Management, con gli obiettivi di affiancare in modo strategico e strutturato professionisti e imprenditori nei processi di innovazione aziendale, di supportare i manager nell'azione di sviluppo delle loro organizzazioni, di facilitare l'ingresso dei giovani laureati nel mercato del lavoro, di promuovere la cultura della responsabilità aziendale per favorire il governo e lo sviluppo sostenibile dei territori e delle comunità, obiettivi fondamentali in un momento storico di incertezza e di crisi che obbliga tutti ad una presa di coscienza forte ed a comportamenti coerenti.

La Missione della LUM School of Management è definita sull'esigenza di garantire una forte integrazione con le altre componenti dell'Università LUM e al contempo con l'ambiente di riferimento, le sue caratteristiche valoriali e culturali, i suoi attori economici e sociali al fine di supportarne uno sviluppo sostenibile ed equo.

In particolare, gli obiettivi sono così sintetizzabili:

- caratterizzarsi come Scuola di pensiero a livello nazionale e internazionale, capace di influenzare i decision maker in virtù della validità delle idee;
- contribuire alla riflessione ed elaborazione di modelli innovativi e sostenibili di comunità e di territorio e di strumenti manageriali per le 3 tipologie di aziende;
- sviluppare contenuti e prodotti distintivi e di eccellenza nella formazione postgraduate;
- sviluppare e strutturare relazioni e partnership con gli attori locali e nazionali di riferimento;
- integrarsi e sostenere le attività delle altre componenti dell'Università;
- dare forte visibilità esterna al sistema LUM.

La LUM School of Management arricchisce oggi la propria comunità con un'organizzazione moderna, capace di tradurre in efficienza i principi che ne informano la stessa fondazione, di strutturare e consolidare percorsi di contatto e scambio tra docenti e studenti, tra mondo accademico e tessuto produttivo, generando valore economico e sociale a favore degli studenti, degli imprenditori, dei professionisti, degli amministratori e dei manager pubblici, con una particolare attenzione ai processi di creazione di imprenditorialità profit e non profit, di innovazione delle politiche e dei servizi pubblici, di sviluppo sostenibile e resiliente del territorio, di inclusione sociale e culturale dei cittadini.

C4.1 - Risultati del Piano Strategico d'Ateneo 2016-2018

Area Strategica Post Lauream

Ai tradizionali percorsi di formazione Master e ai corsi di Alta Formazione e di Specializzazione, la LUM School of Management ha affiancato importanti attività di elevato valore scientifico: promozione di molteplici iniziative seminariali e importanti convegni, occasione di incontro e dibattito sui processi di innovazione aziendale, partecipazione alla realizzazione di iniziative sperimentali e di ricerca con i principali attori territoriali pubblici e privati. In questo processo di sviluppo, si sono consolidati, numerosi e proficui, i rapporti con le imprese, con le Istituzioni



pubbliche e le aziende sanitarie, con le organizzazioni del Terzo settore e con quelle di rappresentanza, rispetto alle quali la School si è posta quale interlocutore privilegiato, in grado di offrire competenze e risorse e di collaborare con il tessuto produttivo, istituzionale e culturale che quotidianamente profonde il medesimo impegno nel miglioramento e nella crescita del Mezzogiorno e del Mediterraneo.	
Azioni	Risultati ottenuti
C4.1.1 Sviluppo delle attività di formazione post-graduate	<p>Azione implementata.</p> <p>Nel triennio 2016-2018 la School of Management ha consolidato e sviluppato la sua ampia e composita offerta formativa principalmente nelle aree Imprese, Pubblica Amministrazione e Sanità. In particolare, per rispondere alle specifiche esigenze di imprese e istituzioni, la School ha realizzato Progetti Formativi su misura che per dare impulso a processi di innovazione e cambiamento nelle singole organizzazioni. Dopo una crescita costante nel numero dei percorsi formativi e dei partecipanti, nell'Anno Accademico 2017/2018 la LUM School of Management raggiunge i seguenti risultati:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3860 partecipanti alle attività di formazione e seminari • 19600 ore di formazione erogate • 53 Master Universitari ed Executive • 35 Corsi di Alta Formazione • 12 convegni, seminari ed eventi realizzati • 315 docenti impegnati • 520 istituzioni e aziende partner • 36 membri dei Comitati scientifici e d'Onore.
C4.1.2 Sviluppo della presenza territoriale della School	<p>Azione implementata.</p> <p>Nel 2016 dall'alleanza fra la LUM School of Management e LUMAS - Lupiaensis Management School, nasce la più importante Scuola di formazione manageriale del Mezzogiorno con l'apertura della nuova sede di Lecce, situata nel prestigioso Palazzo dell'ex Convento dei Teatini.</p>
C4.1.3 Sviluppo dei processi di produzione della conoscenza e per il supporto all'innovazione economica, sociale e territoriale.	<p>Azione implementata.</p> <p>Nel 2017 vengono lanciati i Laboratori, le cui finalità sono quelle di affrontare, con un approccio teorico-pratico, le tematiche della nuova economia (sostenibile, condivisa, circolare) e di affinare la strumentazione per la produzione di conoscenza e l'innovazione economica, sociale, ambientale e territoriale che, solo se ben conosciute e integrate, possono fornire risposte adeguate alle esigenze e alle responsabilità che oggi amministratori pubblici, imprenditori, manager e</p>



	professionisti hanno nei confronti delle loro comunità.
C4.1.4 Sviluppo di percorsi di alta formazione in campo giuridico	Ad aprile 2018 viene istituita la School of Law, divisione per l'Alta Formazione giuridica della School of Management che, tra le altre attività, intende erogare Master universitari ed executive per rispondere alla crescente richiesta di figure professionali qualificate, in grado di affrontare con competenza giuridica ed aziendale, le sfide poste dai nuovi strumenti giuridici e dall'evoluzione del mercato professionale.
C4.1.5 Sostegno al processo di internazionalizzazione dell'Ateneo e definizione di percorsi master per studenti stranieri	Azione implementata. A settembre 2018 si inaugura il Campus di Milano della LUM School of Management, posizionato nella prestigiosa location settecentesca di Villa Clerici. All'interno del Campus milanese, che ha una vocazione fortemente internazionale, si sviluppano l'attività e i percorsi formativi progettati dalla School of International Studies, divisione della School nata a giugno 2018 per strutturare un'offerta che, per contenuti e modalità di erogazione, ha una vocazione fortemente internazionale. Nel triennio sono stati realizzati e proposti al mercato i seguenti Master internazionali: "International Business in China", "Made in Italy, Fashion & Luxury Management", "Art & Design Management", "Careers with the European Union", "Monitoring, Modelling & Management of Environmental Systems". La School of International Studies è affiancata dalla School of Business English, divisione della School nata nel 2016 per dotare i laureandi e i professionisti degli strumenti linguistici necessari per operare in ambienti sfidanti e complessi.
C4.1.6 Sviluppo di percorsi di analisi e di approfondimento su Digital Economy e su Digital Transformation	A completamento del percorso di innovazione e in risposta ai bisogni e alle sfide emergenti nel contesto della digital economy, a fine 2018 nasce la Divisione Data Science & Digital Transformation, il cui progetto in ambito digitale presenta una verticalizzazione su filiere produttive, tradizionali e non, e sui processi di governance della pubblica amministrazione, con l'obiettivo di offrire percorsi di specializzazione e approfondimento utili a formare competenze manageriali e imprenditoriali per comprendere e valutare le sfide e le opportunità emergenti dalla digitalizzazione.

C4.2 - Stato dell'arte

Coerentemente con le premesse, il punto di partenza dell'azione della LUM School of Management è stato quello di contribuire alla riscoperta di quegli elementi costitutivi di un'economia sana, solidale e attenta ai benefici di lungo periodo per le comunità, che costituiscono le fondamenta di uno sviluppo sostenibile che permane nel tempo e che non è mai frutto di opportunismi di breve periodo.

Due in particolare sono gli elementi oggetto di analisi e di operazionalizzazione: il capitale, che è economico ma anche sociale, e il lavoro; due elementi che oggi più che mai devono essere analizzati nella prospettiva comunitaria e territoriale e a essa integrati.

I crescenti riconoscimenti che la School ha ottenuto in questi anni derivano, in primo luogo, dalla visione che ha saputo sviluppare e condividere. La visione dell'azienda, dell'imprenditore e del manager, dei giovani, del rapporto tra azienda, comunità e territorio. La maturazione di questa visione ha portato a sviluppare la conoscenza dei sistemi e dei processi culturali e sociali, dei valori che stanno alla loro base, delle differenze culturali, delle dinamiche sociali, delle sfide e dei problemi delle comunità e dei territori e quindi delle aziende che in essi operano.

Questo patrimonio è stato socializzato e arricchito dall'esperienza delle migliaia di imprenditori, manager, dirigenti e funzionari pubblici, giovani professionisti che frequentano ogni anno le attività Post Lauream apprendendo come operare nella logica delle relazioni e non solo degli scambi, sviluppando competenze relazionali per la comprensione e il governo del cambiamento, per la negoziazione e l'interazione con gli interlocutori interni ed esterni, per la risoluzione dei problemi imprevisti di tipo tecnico-economico ma anche sociale, per la gestione delle dinamiche operative e manageriali.

L'esperienza e autorevolezza della Faculty, non meno che l'entusiasmo nella condivisione del progetto di sviluppo da parte dei Direttori scientifici, dei Coordinatori scientifici, dei Coordinatori operativi e del personale amministrativo, hanno determinato, negli anni, un importante tasso di crescita delle attività proposte e del numero degli iscritti, che testimoniano l'efficacia delle azioni intraprese, capaci di interpretare esigenze ed aspirazioni dei partecipanti e dare loro utili risposte.

La LUM School of Management presenta oggi un'organizzazione moderna, capace di tradurre in efficienza i principi che ne informano la stessa fondazione, di strutturare e consolidare percorsi di contatto e scambio tra docenti e studenti, tra mondo accademico e tessuto produttivo, generando preziose sinergie a favore degli studenti: è particolarmente attiva nella creazione di intese e convenzioni con importanti realtà produttive del territorio, finalizzate allo svolgimento di stage formativi e a generare occasioni di placement.

Dopo una crescita costante nel numero dei percorsi formativi e dei partecipanti, nell'Anno Accademico 2019/2020 la LUM School of Management ha raggiunto i seguenti risultati:

- 3920 partecipanti alle attività di formazione e seminari
- 29000 ore di formazione erogate
- 70 Master Universitari ed Executive e 38 Corsi di Alta Formazione
- 12 convegni, seminari ed eventi realizzati
- 412 docenti impegnati
- 610 istituzioni e aziende partner
- 52 membri dei Comitati scientifici e d'Onore

C4.3 - Esiti dell'analisi di contesto: Matrice SWOT

<p>PUNTI DI FORZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forte radicamento territoriale • Forte brand reputation • Presenza nel contesto sovraregionale • Relazioni con partner (privati e pubblici) • Dialogo costante con le istituzioni territoriali • Qualità dei progetti di formazione e ricerca intervento mirati alle esigenze delle imprese e delle istituzioni del territorio • Trend crescente degli iscritti ai percorsi di formazione postgraduate e di lifelong learning • Elevato numero di collaborazioni e di partnership attivate 	<p>PUNTI DI DEBOLEZZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sovraccarico di attività operative • Limitata capacità di promozione e comunicazione di talune attività • Network Alumni non sfruttato • Carenza di opportunità di stage e di placement internazionale
<p>OPPORTUNITÀ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliamento rapporti con partner nazionali per sviluppare l'attività di formazione Post lauream e di scambio di know how • Consolidamento della collaborazione, della attività di ricerca e di formazione continua con istituzioni e imprese • Ampliamento delle attività a supporto del lifelong learning di manager e professionisti • Sviluppo dell'attività dell'Ufficio Placement • Incremento della social reputation dell'Ateneo 	<p>MINACCE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eccessivo ampliamento delle attività • Diminuzione della qualità delle attività di relazione e di progettazione • Dispersione di risorse • Contrazione delle opportunità d'inserimento lavorativo • Diminuzione della propensione e disponibilità collaborativa delle imprese e delle istituzioni

C4.4 - Piano strategico di area

Il quinquennio 2021-2025 si caratterizzerà per un ampliamento delle attività della LUM School of Management e per una verticalizzazione dei contenuti grazie alle relazioni e ai network tecnico-scientifici costruiti nel triennio 2017-2019. In particolare, si lavorerà sul dialogo costante con le imprese locali e nazionali per offrire una formazione postgraduate e una formazione continua specializzate e all'avanguardia, modellando l'offerta formativa sui nuovi paradigmi socio-economici, sulle nuove sfide dell'imprenditoria e della Pubblica amministrazione e sugli obiettivi primari dell'aumento dell'occupazione giovanile, dell'accelerazione dell'ingresso nel mondo del lavoro, della riqualificazione delle competenze e dell'impulso allo sviluppo, all'innovazione e alla digitalizzazione delle imprese e della PA.



Area strategica Post Lauream		
Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Azioni
A. Diversificazione territoriale delle attività, potenziamento della Faculty e penetrazione nazionale	A.1 Intensificare l'interrelazione con i territori e i diversi contesti socio-economici, tracciando una linea di crescita che preveda azioni calibrate su scala nazionale e sovralocale.	A1.1 Consolidamento rapporti della School of Management con partner nazionali per ampliare l'offerta di testimonianze qualificate, di visite aziendali e di stage
		A1.2 Ampliamento del network della School of Management ad istituzioni e imprese di livello nazionale per cogliere nuove opportunità di formazione e ricerca-intervento
		A1.3 Incremento dell'attività formativa realizzata in azienda
		A1.4 Costituzione Associazione ALUMNI
		A1.5 Consolidamento della presenza nel Mezzogiorno
		A1.6 Consolidamento della presenza a Milano a supporto delle strategie di internazionalizzazione e di sviluppo delle attività con aziende del settore bancario e finanziario
		A1.7 Consolidamento della presenza a Roma in funzione dello sviluppo delle attività con istituzioni pubbliche
		A1.8 Consolidamento e innalzamento della qualità dell'offerta formativa della School of Management in relazione agli ambiti distintivi e caratterizzanti tramite l'integrazione della Faculty con professionisti di livello nazionale e internazionale
		A1.9 Sviluppo di azioni formative della School of Management per potenziare le soft-skills dei discenti e favorirne una crescita personale e un'attenzione sociale alla comunità
		A1.10 Ampliamento delle attività formative erogate dalla School of Management in modalità distance e blended
		A1.11 Predisposizione del nuovo sito e del nuovo portale della School of Management
B. Internazionalizzazione	B.1 Sviluppo internazionale della Faculty, della composizione delle aule e dei programmi, delle competenze e delle relazioni messe a disposizione di	B1.1 Strutturazione rapporti con School of Management e Università straniere per definire attività co-branded e scambi di studenti in sinergia con le attività del Dipartimento di Management, Finanza e Tecnologia
		B1.2 Attrazione docenti e ricercatori di profilo internazionale a supporto dello sviluppo internazionale e in sinergia con le attività internazionali del Dipartimento di Management,



	professionisti, imprenditori e giovani studenti.	Finanza e Tecnologia
		B1.3 Ampliamento del network School a istituzioni e imprese di livello internazionale per garantire un'offerta di testimonianze qualificate, di visite aziendali e di stage coerente con l'offerta formativa
		B1.4 Preparazione di una "Summer School" internazionale per testare nuovi contenuti
		B1.5 Preparazione di percorsi formativi internazionali erogati dalla School of Management in formula blended
C. Supporto e crescita divisione innovazione e della "Digital transformation"	C.1 Supportare le imprese e le Pubbliche Amministrazioni nei loro processi di cambiamento e sviluppo tecnologico attraverso lo sviluppo mirato e alla certificazione delle competenze dei professionisti.	C1.1 Lancio di nuovi percorsi formativi post-graduate per supportare i manager privati e pubblici nel corretto utilizzo delle tecnologie intelligenti per la gestione avanzata di sistemi e ecosistemi
		C1.2 Strutturazione di attività a supporto del lifelong learning di manager e professionisti
		C1.3 Sviluppo di azioni formative propedeutiche alla certificazione delle competenze da parte degli enti e autorità competenti ciascuna per il suo settore.

C5 - Internazionalizzazione

La pianificazione delle attività internazionali dell'Ateneo è un tassello importante del Piano strategico dell'Ateneo sia per il suo contributo alle politiche di sviluppo interne sia per le procedure di valutazione ministeriali. In questa duplice ottica, la programmazione internazionale 2021-2025 è stata resa coerente con le Linee Guida indicate da ANVUR (Punti di attenzione) e con la *mission* dell'Ateneo: «formare una nuova classe dirigente capace di rispondere ai cambiamenti indotti dalla *globalizzazione* e in grado di generare *innovazione* e *modernizzazione* e con i suoi obiettivi». La pianificazione delle azioni orientate all'internazionalizzazione dell'Ateneo muove, naturalmente, dagli obiettivi e dai risultati del piano strategico triennale 2016-18 e prosegue il percorso già avviato attraverso una serie di azioni da rafforzare e altre da sviluppare *ex novo* con riferimento in particolare, alla visibilità internazionale dell'Ateneo. Il Piano Strategico 2021-2025 tiene conto altresì della nuova offerta formativa, già approvata, che sarà avviata nell'a.a. 2021/22, con i CdL in «Enogastronomia» e in «Ingegneria Gestionale-indirizzo Digitale», che rappresentano un'interessante opportunità di sviluppo internazionale dell'Ateneo soprattutto per quello che concerne la ricerca, attraverso la partecipazione a progetti internazionali, e la possibilità di creare percorsi formativi doppi e congiunti con atenei di altri Paesi.

C5.1 - Risultati del Piano Strategico d'Ateneo 2016-2018

Gli obiettivi del precedente piano sono in fase di realizzazione, come si evince dalla tabella che segue, dove nella colonna di sinistra sono state riportate le azioni del piano strategico 2015-2018 relative all'internazionalizzazione, identificate con lo stesso codice, e nella colonna di destra, per ogni azione, è stata riportata una sintesi dei risultati.

Internazionalizzazione	
Azioni	Sintesi dei risultati ottenuti
C1.1 Istituire presso le Facoltà Corsi di lingua italiana destinati agli stranieri che si iscrivono ai corsi di laurea della Facoltà e agli studenti provenienti da altre Università estere per programmi di scambio internazionale.	Azione implementata. C1.1. Dall'a.a. 2019-2020 l'Ateneo offre corsi pre-departure, erogati a distanza, della durata minima di 40 ore, agli/le studenti/esse Erasmus+ incoming. Nei mesi di Luglio e Agosto 2020 sono stati attivati i primi corsi pre-partenza di Lingua italiana.
C1.2 Istituire presso le Facoltà Corsi di lingua straniera destinati agli studenti in partenza verso Università straniere per programmi di scambio internazionale (Erasmus ed altro).	Azione parzialmente implementata. C1.2 Sono in corso di progettazione corsi di lingua spagnola e lingua tedesca per studenti in partenza per programmi di scambio.
C1.3 Incrementare gli accordi con università straniere, per lo scambio di studenti e docenti. Nell'ambito di tali accordi, incrementare le visite di docenti stranieri per lo svolgimento di cicli di lezioni nell'ambito dei programmi dei corsi di insegnamento attivati presso le Facoltà.	Azione implementata. C1.3 Il numero degli accordi per lo scambio di studenti e docenti è in aumento. Sono state predisposte azioni mirate a favorire e a facilitare la permanenza di docenti stranieri attraverso l'istituzione di un Housing Department, che si occupa delle questioni logistiche legate ai trasferimenti temporanei,



	e l'erogazione di corsi di lingua italiana al fine di facilitare l'inserimento dei docenti nella comunità locale.
C1.4 Incrementare la didattica in lingua inglese e attivare nell'ambito dei corsi di laurea insegnamenti e/o Moduli da svolgere in lingua inglese.	Azione implementata. C1.4 Al fine di incrementare ulteriormente il numero di corsi erogati in lingua inglese sono stati previsti cicli annuali di corsi di "Inglese accademico" destinati ai docenti, a partire da ottobre 2020. Sono in fase di definizione gli incentivi per i docenti che operano per la didattica in lingua inglese
C1.5 Concludere accordi con università straniere per l'istituzione di titolo doppio, o multiplo o congiunto.	Azione implementata. C1.5 Al momento della redazione del presente piano sono in corso interlocuzioni con 3 istituzioni straniere per avviare corsi di laurea a titolo doppio/congiunto. L'iter previsto dalla normativa interna e nazionale consente di stimare l'avvio dei primi titoli doppi a partire dall'a.a. 2021-2022.
C1.6 Adottare idonee misure premiali per sostenere gli studenti extracomunitari privi di reddito, ma meritevoli.	Azione parzialmente implementata. C1.6 in fase di progettazione il programma denominato LUM Bridge-9 dedicato agli studenti extracomunitari ai quali viene offerto un periodo di orientamento e formazione linguistica pre-immatricolazione
F1.1 Miglioramento qualitativamente la partecipazione a progetti Europei e nazionali tramite rafforzamento di un network tematico tra docenti che si innesti alle reti europee di settore.	Azione parzialmente implementata. F1.1 Sono in corso diverse iniziative tese a promuovere la partecipazione a consorzi di ricerca internazionali.

Una prima considerazione relativa ai risultati del precedente piano strategico riguarda proprio la scelta di considerare l'area internazionalizzazione «trasversale» a quella della didattica e della ricerca che, se corretta sul piano delle *performance*, ha avuto come naturale conseguenza quella di non aver creato le condizioni e le opportunità per avviare processi di posizionamento internazionale dell'Ateneo.

Quello dell'Internazionalizzazione è un parametro che colloca la LUM in posizione certamente migliorabile, come si evince dalle tabelle ministeriali relative al Fondo Giovani e Mobilità Internazionale degli ultimi anni, e che obbliga a un ripensamento della strategia complessiva dei processi di internazionalizzazione per i prossimi anni, che non possono, dunque, prescindere dallo sviluppo e promozione di un riconoscibile e riconosciuto profilo internazionale dell'Università LUM. Un'articolata pianificazione che porti a tale risultato deve partire dal potenziamento dell'interazione con istituzioni straniere, sia in termini di scambio di studenti e docenti che in termini di presenza nei maggiori e più quotati consorzi internazionali, che avrà come inevitabile effetto il potenziamento della dimensione internazionale della didattica e della ricerca.

C5.2 - Stato dell'arte

L'Università LUM ha al suo attivo già due dottorati internazionali e un certo numero di discipline erogate in lingua inglese, che costituiscono un buon punto di partenza per la progettazione delle azioni a dimensione internazionale. Analogamente, la riorganizzazione dell'Ufficio Erasmus in Ufficio Internazionale, con unità dedicate all'incoming e outgoing, implementata nel maggio 2020, e una campagna di promozione dell'OFF LUM presso le università Partner ha portato ad aumentare sensibilmente il numero degli *incoming* e ad aumentare il numero delle convenzioni internazionali allo scopo di ampliare l'OFF internazionale agli studenti *outgoing*. Su queste due misure, l'Ateneo dovrà continuare a lavorare nei prossimi anni per raggiungere i livelli desiderati. Per quanto riguarda il programma Erasmus+, in particolare, sono state avviate le procedure per la completa digitalizzazione delle procedure, che sarà completata entro la primavera del 2021, e sono state avviate le procedure per lo scambio di docenti e personale tecnico-amministrativo per l'a.a. 2020-21, recuperando anche quelle del biennio precedente non utilizzate.

C5.3 - Esiti dell'analisi di contesto: Matrice SWOT

PUNTI DI FORZA <ul style="list-style-type: none">• Dottorati internazionali• Summer School in "Lingua Italiana L2"• Riorganizzazione dell'Ufficio Erasmus+	PUNTI DI DEBOLEZZA <ul style="list-style-type: none">• Numero di programmi di mobilità Erasmus+• Numero di insegnamenti erogati in lingua inglese• Numero di accordi internazionali• Numero dei progetti di ricerca di rilevanza internazionale• Servizi di accoglienza che non favoriscono l'attrazione di docenti/ricercatori stranieri• Sito web in lingua inglese• Sito web in altre lingue
OPPORTUNITÀ' <ul style="list-style-type: none">• La riorganizzazione in atto dell'Ateneo rappresenta un'importante opportunità per le azioni legate ai processi di internazionalizzazione perché consente di definire unità operative dedicate all'area• L'istituzione di nuovi corsi di laurea consente all'Ateneo di potenziare l'attrattività internazionale sia in termini di Offerta didattica che di ricerca• La creazione di una rete di partenariato può consentire all'Ateneo di internazionalizzare i suoi percorsi di formazione e di ricerca	MINACCE <ul style="list-style-type: none">• I processi di internazionalizzazione hanno esiti a lungo termine e sono spendibili in un arco di tempo che può eccedere il termine di valenza del Piano Strategico• L'emergenza Covid-19, non ancora superata definitivamente al momento della scrittura del Piano, potrebbe diventare un ostacolo serio alle attività di scambio di studenti/docenti obbligando a una pianificazione di attività preparatorie e da erogarsi, in caso di didattica, in modalità online



<ul style="list-style-type: none"> • La sostenibilità come modello di sviluppo internazionale può diventare l'obiettivo immediato della pianificazione delle azioni di internazionalizzazione dell'Ateneo 	<ul style="list-style-type: none"> • La precarietà degli equilibri internazionali possono indebolire il sistema della cooperazione scientifica internazionale
--	--

C5.4 - Piano strategico di area

Dall'analisi SWOT si evince che nel prossimo futuro l'Ateneo è chiamato a intervenire sui punti di debolezza, pianificando una serie di azioni mirate non tanto al raggiungimento del singolo obiettivo (aumento del numero di incoming o outgoing, aumento dei CFU erogati in lingua inglese, etc), ma al conseguimento di un obiettivo più ampio e redditizio, la reputazione e l'attrattiva internazionale della LUM, che avrà ricadute importanti sia sulla internazionalizzazione della didattica che della ricerca.

Le azioni previste sono, dunque, tese allo sviluppo di occasioni di crescita di tutta la comunità accademica (docenti, ricercatori, studenti, laureati, personale tecnico amministrativo) attraverso il potenziamento delle opportunità offerte dal programma Erasmus+, avviando tutte le azioni previste dalla ECHE 2020-2027 e non soltanto lo scambio degli studenti/docenti, attraverso iniziative formative orientate all'internazionalizzazione dei servizi (immatricolazione, accoglienza, placement, internazionalizzazione, trasferimento tecnologico, didattica, etc.), come corsi di lingue, corsi specifici di Inglese accademico, e attraverso giornate formative per la progettazione e/o rendicontazione di progetti europei, solo per citarne alcune a titolo di esempio non esaustivo.

Partendo dalla SWOT Analysis e dai risultati della pianificazione 2015-2018, per il prossimo triennio sono stati individuati 4 macro-obiettivi:

- 1) Migliorare la visibilità internazionale dell'Ateneo
- 2) Incrementare la mobilità internazionale di studenti, docenti e PTA
- 3) Internazionalizzazione della didattica
- 4) Internazionalizzazione della ricerca

All'interno di ogni macro-area sono state identificate le azioni tese al raggiungimento degli obiettivi strategici.

1) **Migliorare la visibilità internazionale dell'Ateneo**

Al fine di migliorare la presenza della LUM nel panorama internazionale sono previste diverse azioni, tese a creare occasioni di visibilità internazionale, quali, ad esempio, l'ampliamento della rete di accordi e collaborazioni internazionali, la traduzione del sito web in altre lingue, la creazione di un premio di laurea internazionale intestato al fondatore «Giuseppe Degennaro», bandi di supplenza dedicati a «visiting fellow» stranieri, l'implementazione di un Housing Department, il potenziamento della Scuola di Italiano per stranieri. Un'azione importante riguarda la comunicazione a livello internazionale e la disseminazione delle attività di interesse internazionale realizzate in Ateneo, in particolare quelle prodotte in seno ai due dottorati internazionali, attraverso la comunicazione via social media, video e sito web interamente in lingua inglese, senza escludere la necessità di ampliare ad altre lingue (cinese e arabo), e l'organizzazione di eventi di rilevanza internazionale con i paesi partner.

2) Incrementare la mobilità internazionale di studenti, docenti e PTA

Al fine di perseguire tale obiettivo, l'Università LUM ha avviato azioni e misure per aumentare il numero degli accordi internazionali, sia Erasmus+ che extra-Europei, con lo scopo di ampliare l'offerta formativa internazionale a favore della sua comunità accademica. In questo contesto si motiva l'implementazione di un Centro Linguistico di Ateneo che supporti in modo strutturato la formazione linguistica di studenti, docenti e PTA, e il potenziamento della Scuola di Italiano per Stranieri, con l'erogazione di corsi di Lingua e cultura italiana dedicata agli stranieri iscritti (Erasmus+, Marco Polo) ma anche esterni alla LUM (Turandot, studenti di IL2, docenti IL2, ecc.). Per l'obiettivo identificato nel paragrafo precedente, il miglioramento dell'attrattività della LUM, appare cruciale il ruolo della Scuola di Italiano per Stranieri, con la quale l'Ateneo lavora da anni in regime di convenzione, in quanto essa è in diretto dialogo con tutte le realtà accademiche straniere che hanno un interesse per l'Italia e per il sistema universitario italiano, dai programmi ministeriali Marco Polo e Turandot all'Erasmus+, dalle cattedre di Lingua e cultura italiana sparse nel mondo a tutti coloro che studiano l'italiano per ragioni non accademiche.

Tra le misure mirate a favorire l'immatricolazione degli studenti stranieri si segnala il LUM MObility Program, che comprende al suo interno, tra misure più tradizionali, il progetto innovativo «Bridge9», dedicato a studenti extra-UE particolarmente meritevoli, ai quali vengono offerti 9 mesi di formazione linguistica gratuita pre-immatricolazione ad un corso erogato dall'Ateneo.

3) Internazionalizzazione della didattica

Al fine di potenziare la dimensione internazionale della didattica, si prevedono alcune azioni interconnesse tra loro: l'aumento del numero di corsi erogati in lingua inglese, la progettazione di corsi internazionali (joint degrees o double degrees), interventi di sostegno alle competenze didattiche dei docenti attraverso corsi di aggiornamento sulle «Teaching Methodologies» più apprezzate a livello internazionale e mediante il potenziamento della competenza linguistica attraverso corsi di «Academic English».

Un'altra azione mirante al potenziamento dell'internazionalizzazione della didattica è l'incremento della docenza erogata da *visiting professors* (anche attraverso seminari e singoli moduli), attraverso l'implementazione di misure tese a favorire il loro trasferimento temporaneo in LUM (bandi dedicati, strumenti di accoglienza, materiale di disseminazione, incentivi).

Affinché la didattica internazionale di LUM possa essere effettivamente accelerata nel prossimo triennio è necessario che anche i processi di orientamento e comunicazione siano progettati per ampliare i confini di riferimento anche attraverso i social e il sito web di Ateneo, che sono strumenti immediati di consultazione da parte di interlocutori stranieri. A questo proposito, si prevede la figura di un *editor* di lingua inglese al quale affidare la redazione delle news e dei contenuti del sito internazionale di LUM.

4) Internazionalizzazione della ricerca

Nel prossimo triennio si prevede il potenziamento dei due dottorati di ricerca internazionali attraverso a) il maggiore coinvolgimento di ospiti stranieri di chiara fama; b) l'aumento del numero di dottorandi in scambio e della durata del soggiorno all'estero; c) il miglioramento



dell'accoglienza di dottorandi stranieri; d) il potenziamento delle misure di promozione internazionale del bando di selezione annuale (cfr. anche, in proposito, Area strategica Ricerca).

L'internazionalizzazione della ricerca passa anche attraverso la partecipazione dei ricercatori a bandi di ricerca internazionale e alla divulgazione dei risultati della ricerca.

Relativamente al primo aspetto, nel piano strategico di internazionalizzazione del prossimo triennio si prevede la partecipazione a bandi internazionali in associazione con istituzioni straniere (cfr. Area strategica Ricerca).

Nel prossimo triennio, grazie all'allargamento dei Corsi di Laurea di Enogastronomia e Ingegneria Gestionale (e degli altri che potranno essere implementati), l'Università LUM potrà estendere ulteriormente la propria partecipazione a progetti di ricerca e call che interessano questi settori.

Con l'intenzione di allargare la propria rete internazionale l'Ateneo ha già aderito al CISVA (Centro Studi sul Viaggio Adriatico) e sta concludendo l'iter autorizzativo per aderire a UNIMED (Unione delle Università del Mediterraneo), al CIRPS (Centro Studi Internazionale sulla Sostenibilità). La partecipazione a consorzi internazionali fornirà all'Ateneo opportunità di partenariato interessanti in vista della partecipazione alle call europee.

Per quanto concerne la divulgazione dei risultati della ricerca, l'Ateneo ha come obiettivo strategico del prossimo triennio il potenziamento di eventi di respiro internazionale (convegni, summer school, pubblicazioni, attività di reporting, ecc.), tese a far conoscere la ricerca sviluppata dai ricercatori della LUM.

La tabella che segue riporta, per ciascun obiettivo strategico, gli obiettivi operativi e le azioni previste per il loro raggiungimento.

Area strategica Internazionalizzazione		
Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Azioni
A. Migliorare la visibilità internazionale dell'Ateneo	A.1 Implementare azioni tese a migliorare la visibilità della LUM nel panorama internazionale	A.1.1 LUM EEO/AA (Equal Employment Opportunity/Affirmative Action)
		A.1.2 Adesione ad Associazioni e Consorzi internazionali
		A.1.3 Creazione della LUM University Press
		A.1.4 Creazione del LUM-Store
		A.1.5 Creazione del Premio di laurea internazionale «Giuseppe Degennaro»
	A.2 Migliorare le condizioni di accoglienza di studenti e docenti stranieri	A.2.1 Realizzazione del LUM International Center
A.2.2 Realizzazione dell'Housing Department		
B. Incrementare la mobilità internazionale di	B.1 Creazione del Lum Mobility Program	B.1.1 Borse di studio per promuovere la mobilità studentesca in-out
		B.1.2 Attuazione del LUM Bridge-9 Program

studenti, docenti e P.T.A		B.1.3 Creare forme incentivanti per l'incoming di docenti stranieri
	B.2 Elevare la competenza linguistica di studenti, docenti e PTA	B.2.1 Istituire un Presidio permanente per l'apprendimento delle lingue
		B.2.2 Istituzione di corsi di lingue
		B.2.3 Attivare le procedure per diventare ente certificatore per le lingue Inglese e Italiano L2
B.3 Istituire una Scuola di Italiano Per Stranieri (SIS)	B.3.1 Istituire una Scuola di Italiano per Stranieri (SIS)	
C. Internazionalizzazione della Didattica	C.1 Creare le condizioni per avviare percorsi didattici internazionali	C.1.1 Incrementare la partecipazione a fiere e manifestazioni internazionali finalizzate all'orientamento in ingresso di studenti con titolo di studio estero
		C.1.2 Incrementare il numero degli accordi finalizzati alla mobilità internazionale
		C.1.3 Incrementare la mobilità internazionale degli studenti in uscita e in ingresso
		C.1.4 Potenziare l'orientamento internazionale
		C.1.5 Incrementare il numero di Summer School internazionali
D. Internazionalizzazione della Ricerca	D.1 Progettazione di azioni per favorire l'internazionalizzazione della ricerca	D.1.1 Creare eventi di livello internazionale di diffusione dei prodotti della ricerca



C6 - Sostenibilità

Definita come innovazione nel modello manageriale basata sulla valorizzazione delle relazioni e sulla ricerca di soluzioni condivise a problemi sociali e ambientali complessi, la sostenibilità sta acquisendo un rilievo crescente quale approccio competitivo alla creazione di valore anche nel settore dell'alta formazione universitaria. Anche le Università, dunque, devono formulare la propria strategia integrando gli aspetti sociali e ambientali nei processi di didattica, ricerca e terza missione al fine di condividere internamente ed esternamente gli impegni assunti e i risultati ottenuti.

Nella strategia della LUM la sostenibilità gioca un ruolo fondamentale per consentire il raggiungimento di un posizionamento distintivo, nonché per attrarre i migliori talenti e assicurare gli stakeholder della società civile circa gli standard adottati nello sviluppo e attuazione di tutti i propri processi (didattica, ricerca e terza missione). Assume, inoltre, un ruolo fondamentale la capacità di rendicontare l'impatto tanto sociale quanto ambientale di tutte le proprie azioni, al fine di migliorare la trasparenza e comunicazione nei confronti degli stakeholder di Ateneo.

L'azione dell'area strategica Sostenibilità non può che essere in linea con gli obiettivi di sviluppo sostenibile (c.d. *Sustainable Development Goals – SDG*) fissate dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. La sfida per organizzazioni complesse, policentriche e multi-stakeholder, quale è la LUM, è di cogliere le opportunità dell'Agenda 2030 per promuovere nuovi meccanismi di governance istituzionale, orientando in modo coerente i processi decisionali interni, l'allocazione delle risorse, la riprogettazione organizzativa, il sistema degli incentivi per la didattica e la ricerca. In particolare, lo SDG 4 pone le basi per attivare un'istruzione di qualità, equa e inclusiva e promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti.

C6.1 - Risultati del Piano Strategico d'Ateneo 2016-2018

L'area strategica Sostenibilità non era formalmente definita all'interno del piano strategico 2016-2018. Negli anni sono state intraprese azioni che hanno consentito di avviare il processo di pianificazione strategica di sostenibilità di Ateneo. Nella tabella di seguito sono descritte le azioni e i relativi risultati inerenti al piano strategico 2016-2018 attinenti all'area territorialità e riconducibili ad azioni di sostenibilità.

Obiettivi	Sintesi dei risultati
A1. Sviluppo azioni di marketing rivolte al territorio che consentano di ottenere risultati di progressiva fidelizzazione verso la LUM	Organizzazione di attività di collegamento con rilevanti stakeholder quali futuri studenti, studenti e imprese
B1. Rendere istituzionalizzato il rapporto con i portatori locali di interessi	Definizione di organi di indirizzo con la partecipazione di rappresentanze di stakeholder del territorio e organizzazione di incontri periodici con tali rappresentanze
C1. Implementazione del processo di comunicazione dei risultati ottenuti dall'Ateneo	Ridefinizione in atto della strategia di rendicontazione e comunicazione delle performance economiche, sociali e ambientali di Ateneo.

C6.2 - Stato dell'arte

L'area strategica Sostenibilità è stata formalmente definita con la nomina del Delegato alla Sostenibilità nel mese di febbraio 2020. Precedentemente si erano identificate azioni volte all'avvio del processo di pianificazione strategica di sostenibilità di Ateneo, quali ad esempio l'adesione alla Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile (RUS) e la conseguente nomina del Delegato RUS di Ateneo nel mese di gennaio 2019.

Lo sviluppo del piano strategico dell'area Sostenibilità parte dalla radicata cultura della LUM storicamente orientata allo sviluppo e innovazione del territorio e delle persone. Tali basi sono le fondamenta per la strategia di sostenibilità di Ateneo, che ha da sempre dimostrato un orientamento verso queste tematiche. Ne è dimostrazione, per esempio, il Dottorato di Ricerca (PhD) in *Economics and Management of Sustainability and Innovation*, tra i primi a livello nazionale a essere dedicato a tali tematiche. A ciò si aggiunge la capacità della LUM di sviluppare progettualità in tempi rapidi, grazie soprattutto alla flessibilità della struttura organizzativa tipica di un Ateneo di piccole dimensioni. Da ultimo, si consideri la volontà da parte della governance di Ateneo di avviare un percorso di formalizzazione del processo di pianificazione strategica dell'area Sostenibilità, concretizzatasi con la nomina del Delegato Rettorale alla Sostenibilità.

La pianificazione strategica dell'area Sostenibilità di Ateneo sicuramente deve tenere in conto specifiche aree di debolezza attualmente esistenti. In primo luogo, si consideri la mancanza di processi formalizzati relativi alla strategia di tale area. Si pensi, in particolare, alla necessità di sviluppare processi di analisi di materialità, mediante cui favorire il processo di stakeholder engagement che deve essere alla base della strategia di sostenibilità di Ateneo. Conseguentemente, si rileva la necessità di rafforzare la struttura organizzativa di Ateneo che supporti la definizione e attuazione dei suddetti processi. Si consideri, a titolo esemplificativo, la necessità di costituire un organo amministrativo deputato alla gestione dei processi di sostenibilità. Da ultimo, in relazione a quanto identificato dianzi, si rileva la mancanza di competenze amministrative che siano in grado di farsi carico della gestione operativa dei processi di sostenibilità che si vorranno sviluppare. Tali debolezze devono evidentemente essere prese in dovuta considerazione al fine di poter raggiungere gli obiettivi strategici di sostenibilità di Ateneo.

La definizione di un piano strategico di sostenibilità, dunque, risulta priorità strategica per i prossimi anni, al fine di poter garantire la possibilità di sfruttare adeguatamente opportunità competitive. Tali opportunità possono essere associate in primo luogo alla possibilità incrementare il capitale intangibile di Ateneo. Quest'ultimo identificabile nelle sue componenti di capitale umane (tanto studenti, quanto docenti e personale tecnico-amministrativo), capitale relazionale (inteso quale sistema di legami con i principali stakeholder di Ateneo) e capitale organizzativo (rappresentato da processi efficaci ed efficienti a supporto delle azioni di sostenibilità). In secondo luogo, si consideri la possibilità di migliorare il processo di dialogo con gli stakeholder, tanto locali, quanto nazionali e internazionali. Un adeguato piano strategico di sostenibilità, infatti, conduce alla maggiore trasparenza dei processi di Ateneo, a tutto favore della immagine della LUM verso i propri stakeholder, interni ed esterni. Da ultimo, si consideri l'opportunità di adeguarsi al contesto competitivo internazionale sempre più sensibile verso le tematiche di sostenibilità non solo economica, ma anche sociale e ambientale, anche a favore dell'inserimento in ranking internazionali che garantiscano una maggiore visibilità per la LUM.

Non è da escludere, infine, che si possano identificare eventuali minacce allo sviluppo e al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità. In primo luogo, la piccole dimensioni di Ateneo potrebbero riverberarsi sulla limitata disponibilità di risorse economico-finanziarie da allocare alle

azioni di sostenibilità. In particolare, l'eventuale inasprirsi della pandemia globale legata al COVID19 potrebbe ulteriormente rendere necessario dirottare flussi di cassa verso altre azioni a supporto delle attività di didattica, ricerca e terza missione, a discapito di azioni di lungo periodo tipicamente associati alla sostenibilità.

C6.3 - Esiti dell'analisi di contesto: Matrice SWOT

<p>PUNTI DI FORZA</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Radicata cultura orientata alla Sostenibilità ● Flessibilità dei processi decisionali ● Formalizzazione della Delega Rettorale alla Sostenibilità 	<p>PUNTI DI DEBOLEZZA</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mancanza di processi formalizzati relativi alla strategia di Sostenibilità ● Mancanza di una struttura organizzativa dedicata all'area Sostenibilità ● Mancanza di competenze amministrative da dedicare ai processi di Sostenibilità
<p>OPPORTUNITÀ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Rafforzamento del capitale intangibile (umano, relazionale, organizzativo) ● Miglioramento del processo di dialogo con gli stakeholder ● Allineamento con standard e ranking internazionali 	<p>MINACCE</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Budget limitato da dedicare alle azioni di sostenibilità ● Inasprirsi della emergenza sanitaria legata al COVID19 che possa distogliere risorse a favore di altre priorità

C6.4 - Piano strategico di area

Con il fine di gestire in modo strategico il legame con i territori entro cui opera, l'Università LUM è impegnata da sempre nello sviluppo di azioni in linea con i propri valori e la propria mission, avendo ottenuto visibilità presso i propri territori e avviato un percorso di impegno e riflessione verso un orientamento strategico alla sostenibilità nei confronti di stakeholder tanto interni (es. i collaboratori) quanto esterni (es. la comunità locale).

Nonostante ciò, è possibile ravvisare aree di miglioramento relativamente alla distintività del profilo di sostenibilità e alla capacità di comunicare in modo sistematico i propri impegni negli ambiti sociali e ambientali, in linea con gli obiettivi di sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goal - SDG) dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

Gli obiettivi del piano dell'area strategica Sostenibilità per il periodo 2021-2025, con la finalità di migliorare e superare le aree di debolezza precedentemente identificate, possono essere identificati in:

- A. Attuazione di un processo di stakeholder engagement;
- B. Sviluppo della strategia di sostenibilità con investimenti di lungo termine;
- C. Rafforzamento della capacità dell'Ateneo di comunicare il proprio impatto sociale e ambientale.

La tabella che segue riporta gli obiettivi strategici dell'area strategica Sostenibilità e gli obiettivi operativi in cui si articola.

Area strategica Sostenibilità			
Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Azioni	
A. Attuazione di un processo di stakeholder engagement	A.1 Attività di stakeholder engagement	A.1.1 Mappatura degli stakeholder	
		A.1.2 Avvio di un dialogo con gli stakeholder interni ed esterni all'Ateneo	
		A.1.3 Identificazione degli aspetti materiali (c.d. materiality analysis) per gli stakeholder, interni ed esterni, e per l'Ateneo	
		A.1.4 Definizione delle modalità di engagement con gli stakeholder	
B. Sostenere lo sviluppo della strategia di sostenibilità con investimenti di lungo termine	B.1 Rafforzamento della struttura organizzativa	B.1.1 Identificazione di un Ufficio Sostenibilità a supporto della strategia di sostenibilità di Ateneo	
	B.2 Formalizzazione di relazioni con stakeholder rilevanti	B.2.1 Incentivazione di attività di partenariato con gli studenti e i laureati	
		B.2.2 Incentivazione di attività di partenariato con i territori e le istituzioni locali	
		B.2.3 Incentivazione di attività di partenariato con il tessuto professionale e imprenditoriale locale, nazionale e internazionale	
		B.2.4 Miglioramento delle azioni a favore dei collaboratori, al fine di migliorare la produttività delle risorse	
	B.3 Supporto allo sviluppo locale del territorio	B.3.1 Incentivazione del finanziamento di attività a supporto dello sviluppo delle eccellenze del territorio	
		B.3.2 Sviluppo di progettualità volte alla minimizzazione dell'impatto ambientale	
	B.4 Rafforzamento del posizionamento di Ateneo	B.4.1 Accrescere il Network sulla Sostenibilità (es. Global Compact Network, PRME - Principles for Responsible Management Education)	
	C. Rafforzamento della capacità dell'Ateneo di comunicare il proprio impatto sociale e ambientale	C.1 Comunicazione verso l'esterno	C.1.1 Definizione di una sezione del sito web dedicata alla sostenibilità
		C.2 Rendicontazione non finanziaria	C.2.1 Misurazione degli SDG (Agenda 2030)
C.2.2 Definizione delle procedure per la rendicontazione dei risultati delle attività di sostenibilità			
C.2.3 Predisposizione del Bilancio di Sostenibilità di Ateneo			

D - PROCESSI DI ATENEO

D1 - Organizzazione e innovazione nei processi di Ateneo

Centrale nel processo di sviluppo dell'Ateneo appare il raggiungimento di un alto livello qualitativo dell'organizzazione interna. L'efficienza organizzativa e gestionale appare pre-condizione per il raggiungimento di tutti gli altri obiettivi strategici dell'Ateneo.

La chiara razionalizzazione dei processi e lo snellimento delle procedure, là dove si accompagna ad una sburocratizzazione consente di rendere maggiormente efficienti i servizi offerti garantendo l'efficacia delle risorse impiegate.

La Direzione Generale deve muoversi lungo quelle direttrici che portano alla piena trasparenza delle decisioni, la compartecipazione degli obiettivi, la responsabilizzazione di ogni livello organizzativo e la contestuale garanzia del loro benessere lavorativo.

In questo quadro generale si inseriscono politiche coerenti di reclutamento, una riorganizzazione funzionale degli Uffici, una razionalizzazione dell'uso delle infrastrutture di supporto al PTA, un efficientamento del sistema della comunicazione interna, percorsi di formazione volti a migliorare le competenze del personale.

D1.1 - Risultati del Piano Strategico d'Ateneo 2016-2018

Obiettivi	Sintesi dei risultati
A1. Razionalizzazione struttura organizzativa	La struttura organizzativa risulta a tutt'oggi in corso di razionalizzazione, pertanto il risultato è parzialmente raggiunto.
B1. Valorizzazione delle competenze	Sono state svolte riunioni ed incontri di confronto volti ad evidenziare i punti di debolezza nell'operatività degli uffici ed in queste sedi sono state avanzate proposte di miglioramento. Pertanto, il risultato è stato solo parzialmente raggiunto mancando un sistema strutturato di valutazione delle performance individuali e collettive.
C1. Miglioramento della comunicazione interna	Risultato raggiunto. Sono state approvate e adottate nuove Linee Guida per la comunicazione interna. E' stato implementato il sistema di comunicazione interna tra uffici grazie all'utilizzo di un sistema integrato di comunicazione che utilizza la piattaforma informatica G Suite di Google

D1.2 - Stato dell'arte

Allo stato attuale la Direzione Generale dell'Ateneo è stata interessata da un processo di ridefinizione partito dall'approvazione del nuovo Statuto che ha definito i poteri della figura stessa del Direttore Generale secondo la legge n°240/2010: figura fino all'Agosto 2020 non presente.

Nel Settembre 2020 è stato nominato il Direttore Generale il quale sta delineando le sue linee programmatiche di intervento in coerenza con le linee di “Governance” poste dal Consiglio di Amministrazione e dal Rettore. Primi interventi sono stati ispirati alla logica dell'efficientamento del PTA disponibile tramite la definizione di un organigramma e Funzionigramma al passo con le linee di sviluppo dell'Ateneo.

D1.3 - Esiti dell'analisi di contesto: Matrice SWOT

<p>PUNTI DI FORZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concordanza programmatica tra Direttore Generale, Presidente Consiglio di Amministrazione, Rettore • Prossimità operativa tra Direzione Generale e Uffici del PTA • Costanza della prassi dialogica per la risoluzione dei problemi sia tra Direzione e PTA sia all'interno del PTA. 	<p>PUNTI DI DEBOLEZZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sottodimensionamento numerico del PTA • Limitato livello di strutturazione del PTA • Limitatezza delle infrastrutture di supporto al PTA • Mancanza della definizione degli obiettivi e di un sistema di monitoraggio e valutazione della performance.
<p>OPPORTUNITÀ'</p> <ul style="list-style-type: none"> • Piani per il reclutamento del PTA 	<p>MINACCE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescita del numero di immatricolati ed iscritti dell'Ateneo

D1.4 - Piano strategico di area

Le evidenze presentate dai punti di forza e debolezza richiedono che l'organizzazione strutturale e funzionale dell'Ateneo nella sua articolazione sia organizzata secondo nuove logiche che consentano di raggiungere alcuni principali obiettivi: una più razionale struttura organizzativa; una valorizzazione delle competenze; una semplificazione delle procedure; un efficientamento della comunicazione interna.

Nel suo complesso la semplificazione dei processi esistenti e l'assunzione di nuovi processi operativi, soprattutto amministrativi, consentiranno sia la compartecipazione del PTA, per quanto possibile, alle decisioni assunte dai livelli dirigenziali, sia la chiara identificazioni dei “ruoli per funzione” che consentano l'applicazione ai processi amministrativi di una cultura del risultato migliorativo piuttosto che una pratica del mero adempimento del compito assegnato.

Area strategica Processi di Ateneo		
Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Azioni

A. Miglioramento della struttura organizzativa	A.1 Consolidare la struttura organizzativa	A.1.1. Monitoraggio dell'adeguatezza della nuova struttura organizzativa	
	A.2 Garantire la disponibilità di personale TA necessari ai fini di per una efficace gestione dei processi amministrativi	A.2.1 Mappatura del PTA (individuazione fabbisogno di Personale)	
		A.2.2 Assunzione PTA	
		A.2.3 Promozione delle pari opportunità e redazione del bilancio annuale di genere	
	A.3 Definizione degli obiettivi della performance e del sistema di monitoraggio e valutazione	A.3.1 Razionalizzare e valorizzare posizioni organizzative, funzioni specialistiche e di responsabilità del PTA + Rafforzamento dei ruoli di direzione dei responsabili delle strutture organizzative/Uffici (accountability)	
		A.3.2 Definizione degli obiettivi della performance	
		A.3.3 Definizione del sistema di monitoraggio e valutazione della performance	
	B. Miglioramento della qualificazione, del coinvolgimento e del benessere del personale TA	B.1 Miglioramento della qualificazione	B.1.1 Organizzazione di workshop inerenti all'importanza delle competenze relazionali e organizzative
			B.1.2 Potenziare la formazione del PTA per elevarne il livello di professionalizzazione coerentemente con le mansioni assegnate
B.2 Miglioramento del coinvolgimento		B.2.1 Organizzazione di eventi che incrementino il senso di appartenenza e diffondano capillarmente la missione e la visione della LUM	
B.3 Miglioramento del benessere		B.3.1 Monitoraggio del benessere del personale TA	



D2 – Comunicazione

L'attività di Comunicazione esterna della LUM negli anni di valenza del Piano strategico 2016-18 e sino ad oggi è stata propedeutica alla crescita dell'Ateneo.

La LUM si è imposta sullo scenario comunicativo universitario grazie all'utilizzo di linguaggi innovativi diffusi attraverso i media tradizionali e, in particolar modo, attraverso i canali social, riuscendo a valorizzare i propri percorsi accademici in una logica di attrattività verso i pubblici di riferimento: studenti, famiglie, mondo delle imprese, comunità scientifica e culturale, istituzioni.

L'azione comunicativa elaborata dalla LUM ha prodotto un positivo coinvolgimento dei propri stakeholder e ha contribuito efficacemente alla costante crescita degli iscritti.

D2.1 - Risultati del Piano Strategico d'Ateneo 2016-2018

Nel 2016 l'Università ha adottato un Piano Strategico con il quale si volevano raggiungere 2 macro obiettivi:

1. Aprirsi con maggiore incisività ai processi comunicativi, al fine di:
 - concretizzare la visione prospettica del management della LUM
 - favorire la crescita dell'Ateneo
 - rafforzare la sua immagine di risorsa e opportunità nello scenario universitario
2. Rivolgersi agli interessi di molteplici stakeholder:
 - le imprese
 - gli enti pubblici e privati
 - potenziali iscritti e loro famiglie

Sono stati rafforzati sia i rapporti con i media, sia il livello di comunicazione interna, rinnovando completamente i siti web dell'Ateneo e della "LUM School of Management", connettendo i rispettivi portali internazionali e sviluppando una "digital strategy" per la gestione dei canali social. L'azione è stata finalizzata alla costruire della "Brand Reputation" dell'Ateneo.

I social hanno rappresentato - e rappresentano - una cassa di risonanza fondamentale. In questa ottica negli anni di vigenza del Piano Strategico 2016-18 (sino ad oggi) è stato elaborato ed applicato un piano editoriale finalizzato a informare, emozionare e coinvolgere i "follower": Piano editoriale che ha portato alla pubblicazione annuale di circa 800 (ottocento) "contenuti unici" e ad aumentare considerevolmente e costantemente coloro che "seguono" costantemente la comunicazione dell'Ateneo.

Con una base raggiunta di circa 40 mila "follower" (suddivisi tra Università LUM e LUM School of Management), ripartiti a loro volta in 10 canali (Facebook, Instagram, LinkedIn e Youtube) la comunicazione social si è ritagliata il ruolo di asset principale della "presenza digitale" dell'Ateneo.

La strategia comunicativa ha avuto attuazione anche attraverso il ricorso ad una società esterna all'Ateneo, coordinata però dall'Ufficio Comunicazione di Ateneo.

I risultati positivi che sono stati ottenuti suggeriscono di proseguire sulla strada intrapresa, rafforzando le azioni comunicative sul fronte esterno e, parallelamente, su quello interno, anche in

virtù della presentazione dei nuovi percorsi didattici e del futuro “Campus LUM” che obbliga l’istituzione a disporre un nuovo messaggio accademico, allo stesso tempo chiaro e articolato.

D2.2 - Stato dell’arte

Allo stato attuale la LUM dispone di un Ufficio Comunicazione composto di tre lavoratori coordinati da un responsabile di settore e sotto il controllo diretto della Direzione Generale e della Presidenza del C.d.A.. l’Ateneo si avvale anche di aziende esterne al fine realizzare le azioni stabilite in coerenza con il Piano di comunicazione.

Il Piano di comunicazione è lo strumento attraverso il quale l’Università promuovere verso i propri interlocutori le proprie attività didattiche, le attività di ricerca e di terza missione, favorendo un’ampia apertura alla comunità interagendo con essa, stimolando il confronto e il dibattito su vari temi.

Linee di azione:

- Rafforzamento delle azioni pianificate di comunicazione interna e creazione di un coordinamento tra ufficio comunicazione e uffici orientamento, placement e segreterie studenti.
- Sviluppo della comunicazione digitale e implementazione di nuove tecnologie basate sul principio di efficacia ed efficienza.
- Ampliamento delle attività di comunicazione per il consolidamento della riconoscibilità della LUM.
- Sviluppo delle attività di branding istituzionale.
- Avvio di progetti sociali con enti e istituzioni.

La strategia prevede un potenziamento dei canali di comunicazione, offline e online, al fine di rendere organica l’azione di coordinamento in atto all’interno dell’università, orientata a rendere sempre più efficace i processi programmati.

Razionalizzazione ed efficienza sono le “parole d’ordine” su cui sono stati costruiti tali processi.

D2.3 - Esiti dell’analisi di contesto: Matrice SWOT

<p>PUNTI DI FORZA</p> <ul style="list-style-type: none"> . Esperienza consolidata nella pianificazione di strategie comunicative universitarie 	<p>PUNTI DI DEBOLEZZA</p> <ul style="list-style-type: none"> . Limitatezza numerica del personale dedicato
<p>OPPORTUNITÀ’</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diffusione degli strumenti digitali connessi alla Digital Transformation • • Connessione con gli stakeholder territoriali 	<p>MINACCE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maggiori risorse economiche disponibili da dedicare da parte dei competitor • Crescita del numero di immatricolati ed iscritti dell’Ateneo

D2.4 - Piano strategico d'Area

Area strategica Comunicazione		
Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Azioni
A. Miglioramento della comunicazione	A.1 Miglioramento della comunicazione tra strutture amministrative	A.1.1 Intensificare momenti di dialogo e di ascolto, da parte della direzione generale, di tutti gli uffici dell'università
		A.1.2 Creazione di un sistema di comunicazione agile e non invasivo tra uffici e tra PTA
	A.2 Miglioramento della comunicazione verso le PI interne	A.2.1 Attivazione di strumenti specifici di comunicazione come newsletter, "chat-room tematiche"
		A.2.2 Organizzazione di momenti di approfondimento in presenza (post pandemia).
B. Miglioramento della visibilità	B.1 Promozione del brand LUM	B.1.1 Ottimizzare e misurare investimenti marketing e pubblicità + Ottimizzare i processi marketing e vendita e misurare l'efficacia con KPI di campagna tracciabili
		B.1.2 Implementare l'uso delle funzioni del CRM (Customer Relationship Management) "Salesforce" per la gestione dei processi di marketing al fine di aumentare la possibilità di tracciare, targettizzare e ottimizzare in modo ancora più preciso le campagne pubblicitarie
		B.1.3 Fidelizzare iscritti e sviluppare community locale;
		B.1.4 Creazione della 'Media House' per l'attivazione di produzioni multimediali per raccontare l'Università e di Riviste settoriali

