

**PIANO
STRATEGICO
DI ATENEEO
DELL'
UNIVERSITÀ
IULM
2019|2021**

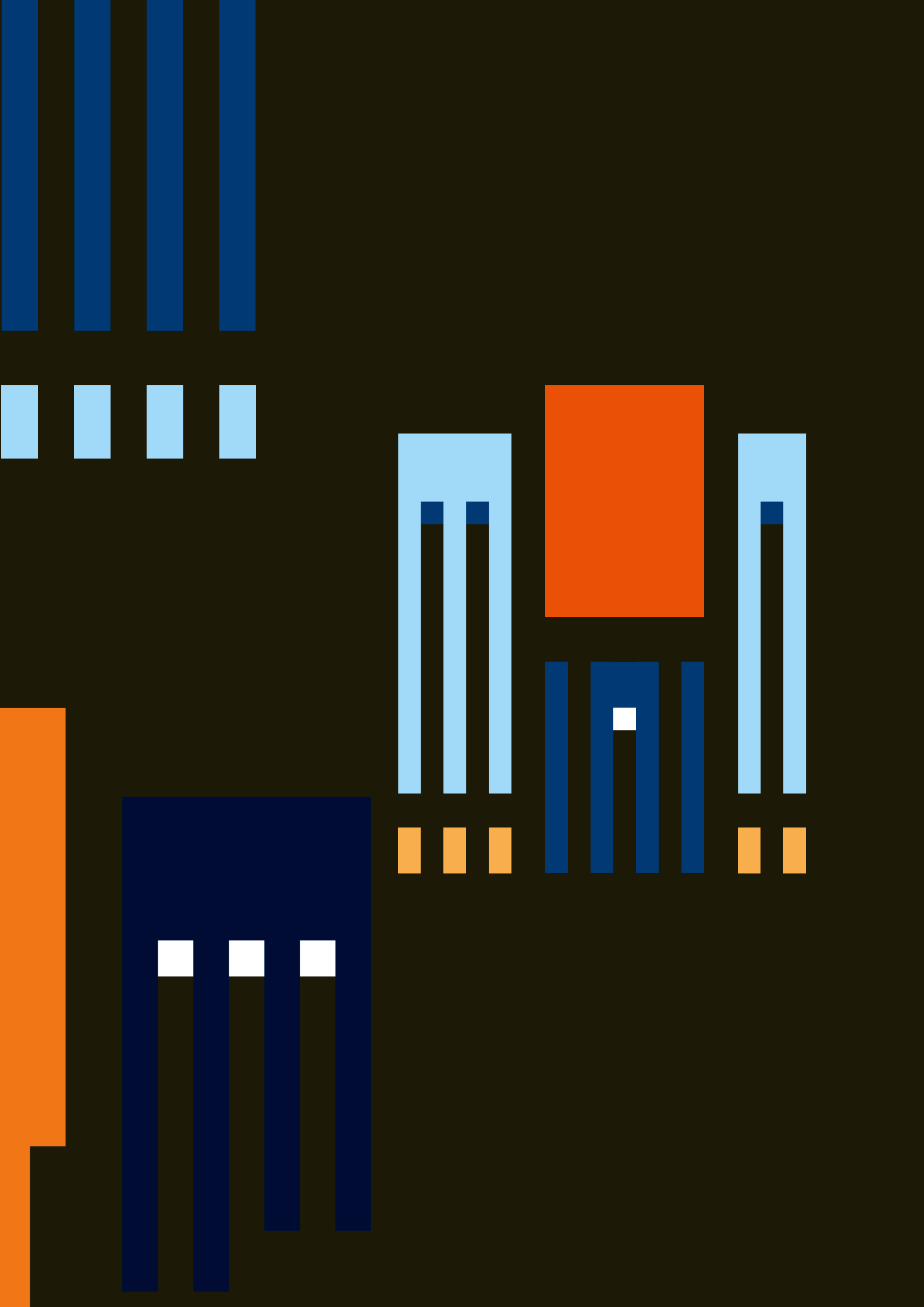




The background is a solid orange color. There are several rectangular cutouts of different sizes and orientations, some of which show a dark interior or a view of a building. These cutouts are positioned around the text, creating a layered effect.

PIANO STRATEGICO DI ATENEO DELL' UNIVERSITÀ IULM 2019|2021

Gianni Canova
RETTORE
MILANO, MARZO 2019



SOMMARIO

1

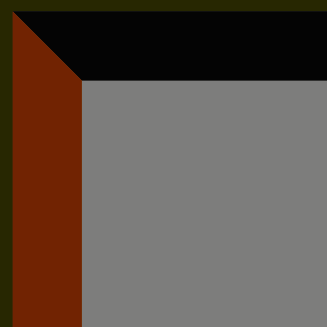
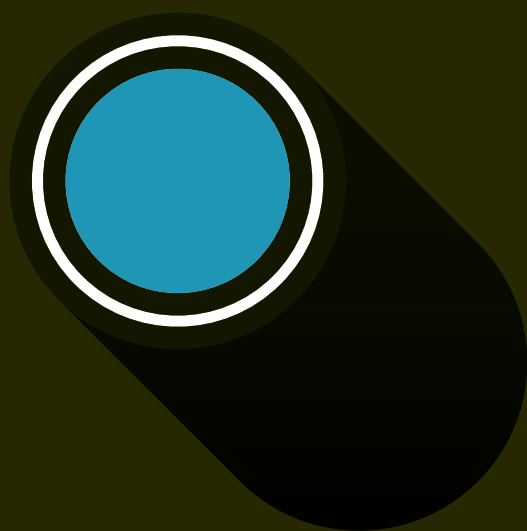
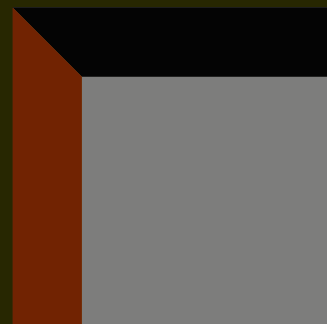
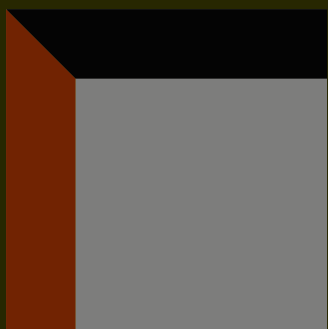
1	INTRODUZIONE	009
1.1	UN'UNIVERSITÀ PER LE CLASSI DIRIGENTI DEL FUTURO	011
1.2	LA MISSIONE E LA VISIONE DELL'UNIVERSITÀ IULM	013
1.3	I META VALORI CHE HANNO ISPIRATO IL PIANO	015
1.4	I MACRO-OBIETTIVI E LE INTENZIONI STRATEGICHE	017
1.5	IL PROCESSO DI SVILUPPO DEL PIANO: UN METODO BASATO SULLA CONDIVISIONE E L'INCLUSIONE	019
1.6	LE CONDIZIONI ATTUATIVE: QUALITÀ, EQUILIBRIO ECONOMICO-FINANZIARIO, EFFICIENZA ORGANIZZATIVO-GESTIONALE, COMUNICAZIONE	021

2

2	IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	025
2.1	LO SCENARIO GLOBALE INTORNO A NOI	027
2.2	IL MONDO UNIVERSITARIO	031
2.3	L'UNIVERSITÀ IULM	033

3

3	I META VALORI DELL'ESSERE IULM	037
3.1	LA CENTRALITÀ DELLO STUDENTE E IL MERITO	039
3.1.1	<i>Sensibilizzazione ai temi della qualità e alla partecipazione attiva alla vita accademica</i>	040
3.1.2	<i>Servizi agli studenti</i>	041
3.1.3	<i>Orientamento</i>	044
3.1.3.1	<i>Orientamento in Ingresso</i> <i>Obiettivi e linee di intervento per migliorare l'Orientamento in Ingresso</i>	045 045
3.1.3.2	<i>Orientamento in Itinere</i> <i>Obiettivi e linee di intervento per migliorare l'Orientamento in Itinere</i>	045 046
3.2	INCLUSIONE, EQUITÀ E RISPETTO DELLA DIVERSITÀ	049
3.2.1	<i>Sostegno a DSA e DiversaMENTE</i> <i>Obiettivi e linee di intervento per migliorare l'Inclusione, l'equità e il rispetto della diversità</i>	049 050
3.2.2	<i>Centro di ricerca EURESIS</i>	050
3.2.3	<i>Centro di Ricerca Interuniversitario "Culture di Genere"</i>	051



SOMMARIO

4

4	LE AREE STRATEGICHE DI SVILUPPO	053
4.1	LA DIDATTICA <i>Obiettivi e linee di intervento per migliorare la didattica</i>	055 055
4.2	LA RICERCA	061
	RIASSETTO E RIDISEGNO DELLE ATTUALI FACOLTÀ	065
	ISTITUZIONE DEL LABORATORIO DI INTELLIGENZA ARTIFICIALE IULM AI LAB	066
4.2.1	<i>Ricerca di Ateneo</i> <i>Obiettivi e linee di intervento per rafforzare ulteriormente la ricerca di Ateneo</i>	067 067
4.2.2	<i>Attività di ricerca nazionale e internazionale</i> <i>Obiettivi e linee di intervento per rafforzare ulteriormente l'internazionalizzazione della ricerca</i>	069 069
4.2.3	<i>Mobilità degli addetti alla ricerca</i>	070
4.2.4	<i>Alta Formazione</i> <i>Dottorati di ricerca</i> <i>Master</i>	070 071 071
4.2.5	<i>Sistema bibliotecario di Ateneo</i> <i>Obiettivi e linee di intervento per rafforzare ulteriormente il sistema bibliotecario di Ateneo</i>	072 073
	ISTITUZIONE DI UN NUOVO DOTTORATO DI RICERCA	074
	TRASFORMAZIONE DELL'ATTUALE SCUOLA DI COMUNICAZIONE IN UNA IULM COMMUNICATION SCHOOL	076
4.3	LA PARTECIPAZIONE SOCIALE: TERZA MISSIONE E RAPPORTI CON IL MONDO DEL LAVORO	079
4.3.1	<i>Terza Missione</i> <i>Obiettivi e linee di intervento per rafforzare ulteriormente la Terza Missione della IULM</i>	079 082
4.3.2	<i>Rapporti col mondo del lavoro</i> <i>Obiettivi e linee di intervento per rafforzare il rapporto con il mondo del lavoro</i>	083 084
4.4	LO SVILUPPO CONTINUO: INTERNAZIONALIZZAZIONE <i>Obiettivi e linee di intervento per accrescere il livello di internazionalizzazione dell'Università</i>	089 090

5

5	LE CONDIZIONI ATTUATIVE DEL PIANO STRATEGICO	095
5.1	LA QUALITÀ <i>Obiettivi e linee di intervento per il rafforzamento della qualità</i>	097 097
5.2	L'EQUILIBRIO ECONOMICO E L'AUTONOMIA FINANZIARIA <i>Obiettivi e linee di intervento per assicurare l'equilibrio economico e l'autonomia finanziaria</i>	101 101
5.3	L'EFFICIENZA ORGANIZZATIVA E GESTIONALE <i>Obiettivi e linee di intervento per assicurare l'efficienza organizzativa e gestionale</i>	105 105
5.4	LA COMUNICAZIONE <i>Obiettivi e linee di intervento per migliorare ulteriormente la comunicazione</i>	109 110
	CREAZIONE DI UNA WEB TV D'ATENE0	111

	I PROGETTI STRATEGICI DEL PIANO 2019-2021	113
--	--	------------

**IULM,
IMPARARE
IL FUTURO**

INTRODUZIONE



SAPERE,
SAPER FARE

IULM,
IMPARARE
IL FUTURO

UN'UNIVERSITÀ PER LE CLASSI DIRIGENTI DEL FUTURO

Gianni Canova
RETTORE

MILANO, MARZO 2019

L'avvio del mio mandato rettorale, nel novembre 2018, è coinciso con l'inizio delle celebrazioni per il 50esimo compleanno dell'Ateneo che ho l'onore di guidare, fondato a Milano il 31 ottobre 1968.

Una ricorrenza così importante e significativa non può non essere interpretata anche come occasione unica per fare un bilancio dell'esperienza fin qui vissuta e per provare a gettare uno sguardo prospettico e visionario sul futuro.

IULM è l'Ateneo lombardo che è cresciuto di più negli ultimi dieci anni. L'eccellenza dei suoi percorsi formativi soprattutto nell'ambito della comunicazione strategica e mediatica le è ormai unanimemente riconosciuta non solo in sede accademica, ma anche nel mondo delle aziende e delle professioni.

Questo risultato è frutto di scelte politiche e amministrative che da sempre hanno fatto di IULM una piccola università basata sul confronto e il dialogo continuo fra le due "anime" che la costituiscono: quella economico-manageriale e quella più specificamente umanistico-linguistica. In IULM il marketing si confronta con la filosofia, le lingue dialogano con i media, le arti diventano sinergiche con il management turistico, la comunicazione d'impresa lavora fianco a fianco con la filmologia. Questa continua osmosi, questa sistematica ibridazione di linguaggi e di saperi, unita a un progetto formativo che programmaticamente coniuga il sapere con il "saper fare", ha favorito la formazione di giovani laureati capaci soprattutto di pensiero critico e creativo, con un forma mentis allenata a confrontarsi regolarmente con una società e con un mercato del lavoro in rapida e vorticoso trasformazione.

La consapevolezza delle rivoluzioni tecnologiche ed epistemologiche in atto, con le conseguenti, profonde trasformazioni del contesto culturale, economico e sociale, esige però un rinnovato sforzo di progettualità e un recupero dei valori e dei principi ispiratori che stanno alla base dell'azione di una libera Università.

Questo Piano Strategico 2019-2021 nasce prima di tutto da qui, da questa consapevolezza. Non tanto e non solo dalla necessità di adempiere a un dovere formale, ma dalla volontà di definire, prefigurare e condividere la strada che vogliamo percorrere. Nella stesura del Piano ho voluto coinvolgere l'intera Università, in tutte le sue componenti, dal corpo accademico, al personale tecnico-amministrativo, agli studenti presenti e passati, nella definizione di obiettivi ambiziosi e di progetti attuativi che possano traghettare IULM verso una nuova dimensione, in continuità col passato e radicata nei valori che ne hanno guidato l'azione nei suoi primi cinquanta anni.

Attraverso una sempre maggiore interdisciplinarietà nei diversi ambiti del sapere che caratterizzano l'identità di IULM, ho fortemente voluto un piano programmatico che recuperi la centralità degli studenti, che restituisca valore anche reputazionale alla professionalità e alla competenza, e che guardi al futuro con determinazione, apertura culturale, positività e progettualità innovativa.

Ho voluto un piano che ribadisca la responsabilità e la volontà di IULM di essere un'Università che si impegna a svolgere un ruolo propulsivo nella creazione di una nuova classe dirigente oltre che nello sviluppo della conoscenza e nel cambiamento dei paradigmi culturali contemporanei. Un piano che certifichi la volontà di IULM di formare giovani laureati capaci di contribuire attivamente alle trasformazioni in atto non solo nelle organizzazioni, pubbliche e private, in cui andranno a lavorare, ma anche nella società in cui si troveranno a vivere e a operare.

LA MISSIONE E LA VISIONE DELL'UNIVERSITÀ IULM

L'Università IULM intende caratterizzarsi sempre più come polo accademico di alta qualità per la **formazione delle future classi dirigenti**. Intende altresì contribuire a realizzare nel Paese una **democrazia culturale compiuta**, moltiplicando le occasioni e le iniziative atte a diffondere non solo fra i propri studenti, ma anche nella società civile, quanta più **conoscenza** possibile.

La sua missione è quella non solo di formare professionisti che siano pronti ad affrontare le sfide e allo stesso tempo a cogliere le opportunità che il mondo e i mercati offrono anche in ambito internazionale, ma anche donne e uomini consapevoli di sé, del proprio valore, del proprio ruolo di cittadinanza attiva, dei propri diritti e dei propri doveri. A tal fine si impegna a formare laureati capaci di **pensiero critico** e di **visione strategica**, educati e addestrati al senso di responsabilità e affidabilità, che sappiano intervenire attivamente nella **rivoluzione digitale** in atto, diventando protagonisti soprattutto delle **nuove professioni creative** nell'ambito della cultura, della comunicazione dei media e dell'economia.

Si impegna altresì a promuovere e sostenere **progetti di ricerca innovativi**, che sollecitino e rafforzino il legame fra l'alta formazione e i mercati del lavoro e contribuiscano con valore aggiunto allo sviluppo del tessuto sociale di riferimento.

Ai suoi studenti offre la garanzia di un bagaglio culturale completo e, al contempo, di una preparazione solida, fatta di **competenze teoriche** e di **esperienze pratiche**: sinergia imprescindibile, questa, per affermarsi nel mondo del lavoro e nella vita, in una visione che pone lo studente al centro di ogni percorso e progetto formativo.

Per perseguire tale missione in piena libertà, senza vincoli o condizionamenti di sorta, l'Università IULM – strutturalmente avvantaggiata dal proprio essere “libera”, anche nel senso di non avere una proprietà di riferimento - pone **l'autonomia finanziaria** come condizione di esistenza e di funzionamento irrinunciabile, in quanto garanzia di **indipendenza** nelle scelte, nelle decisioni e nella programmazione.

IULM si propone come un soggetto orientato al futuro, a forte vocazione internazionale, che contribuisce allo sviluppo del Paese, con un profondo radicamento nella società civile ed economica di oggi e di domani.



NEL 2030
IL 50%
DEGLI
OCCUPATI
SVOLGERÀ
ATTIVITÀ
CREATIVE

IULM,
IMPARARE
IL FUTURO

I META VALORI CHE HANNO ISPIRATO IL PIANO

Il Piano si radica in uno scenario di meta valori condivisi che ispirano gli obiettivi delle varie aree di intervento.

In primo luogo, l'Università intende **mettere al centro gli studenti**, scelta imprescindibile per un'istituzione accademica che si pone come obiettivo primario la formazione delle donne e degli uomini di domani. Gli studenti IULM devono poter vivere e convivere in un ambiente stimolante che li coinvolga, anche al di fuori dell'orario di lezione, in una comunità accademica, sociale e culturale capace di aiutare ciascuno a sviluppare le proprie personali attitudini e aspirazioni. In questa prospettiva, assumono un rilievo strategico il tema dell'**assicurazione della qualità** e quello del **sostegno attivo alle scelte e al percorso formativo di ogni studente** mediante un accompagnamento che inizia prima e termina dopo gli anni della carriera universitaria e che si realizza con l'**orientamento** in entrata, seguito dal **tutoraggio** e dall'orientamento continuo, per poi terminare con il sostegno all'ingresso nel mondo del lavoro attraverso il servizio **stage e placement**. Al termine del percorso universitario, un rinnovato ruolo dell'**Associazione Laureati IULM (ALIULM)** contribuirà a rafforzare il network fra i professionisti formati in Ateneo.

In secondo luogo, l'Università IULM vuole **costituire un crocevia vissuto tra sapere ed esperienza**. Non intende accontentarsi di trasmettere alcune competenze professionalizzanti, ma si pone l'obiettivo principale di far compiere a studentesse e studenti un percorso di approccio alla cultura nel suo senso più pieno, di allargamento della mentalità, di attitudine continua al pensiero critico, di considerazione della vastità degli orizzonti del mondo: solo così essi potranno sfruttare meglio anche le proprie competenze ed acquisizioni pratiche in termini personali e professionali.

In una cultura ambientale sospettosa verso tutte le élite e che spesso si ispira a un mero utilitarismo, formare le coscienze implica confronto, laicità, disincanto, ma anche apertura alle dimensioni più profonde della vita e della conoscenza. Solo dando un contributo in questa direzione, l'università può ambire a essere protagonista della nascita di una vera democrazia culturale in questo paese.

In terzo luogo, l'Università IULM intende **contrastare ogni forma di discriminazione**, sia questa basata sull'identità di genere, le ascendenze etniche o familiari, la nazionalità, il pensiero politico, la religione, le abilità personali, l'orientamento sessuale, l'età. A tal fine si impegna a sviluppare e rinforzare l'aiuto agli studenti che manifestano bisogni e problemi particolari, sia mediante l'attività di sportelli dedicati, sia soprattutto con l'adeguamento continuo delle strutture e delle modalità di insegnamento, in modo da garantire pari possibilità e opportunità a tutta la comunità.

I MACRO-OBIETTIVI E LE INTENZIONI STRATEGICHE

Le **macro-aree** in cui si articola il Piano Strategico IULM 2019-2021 sono quattro: **didattica, ricerca, partecipazione sociale e sviluppo continuo**. Per far sì che la centralità dello studente ispiri davvero l'azione formativa dell'Università IULM, è necessario e indispensabile che l'istituzione e i suoi docenti facciano tutto il possibile per trasmettere agli alunni il piacere della conoscenza e il gusto della competenza. Per realizzare questo obiettivo IULM si impegna a promuovere, sperimentare e sostenere **processi innovativi nella didattica**, svincolandola dalla subordinazione all'arcaica concezione dell'insegnamento come erogazione verticale del sapere e delle conoscenze.

Nel campo della **ricerca**, il Piano Strategico prevede non solo di migliorarne la quantità e la qualità, ma anche l'efficacia, l'originalità e l'utilità sociale. A questo scopo, IULM si impegna a promuovere allo stesso modo le ricerche teoriche e quelle applicate, dando voce e sostegno a tutti i diversi ambiti scientifico-disciplinari presenti in Ateneo e sperimentando il più possibile la multidisciplinarietà e l'ibridazione dei saperi. Per dare concretezza a questo obiettivo, il piano prevede di promuovere nuovi laboratori e centri di ricerca (come ad esempio il Laboratorio di Intelligenza Artificiale – IULM AI LAB) e di potenziare quelli esistenti (come ad esempio il Laboratorio di neuromarketing).

L'Università IULM assume fra i propri obiettivi anche quello di adempiere alle proprie responsabilità nei confronti della formazione del cittadino e dello **sviluppo socio-culturale del territorio**. Intende perseguire questo risultato in un'ottica di democrazia culturale che veda moltiplicarsi le occasioni di incontro, di confronto e di condivisione delle conoscenze, rivolgendosi ad un pubblico il più ampio possibile.

IULM si impegna altresì a estendere il proprio **network internazionale**, sia migliorando la propria capacità attrattiva per gli studenti stranieri, mediante l'attivazione di nuovi corsi di laurea in lingua inglese e l'istituzione di workshop di accoglienza che aiutino e facilitino l'inserimento linguistico e culturale dello studente straniero in Italia, sia incrementando le partnership con istituzioni accademiche internazionali che accrescano la possibilità degli studenti italiani di sperimentare esperienze formative, stage e tirocini all'estero.



IL PROCESSO DI SVILUPPO DEL PIANO: UN METODO BASATO SULLA CONDIVISIONE E L'INCLUSIONE

Questo Piano Strategico è stato redatto mediante **un processo basato sulla condivisione e sull'inclusione**. Nei vari step che si sono succeduti sono stati chiamati a intervenire e ad apportare valore diversi attori, per garantire il risultato di un progetto che fosse espressione dell'intera comunità accademica.

Gli stadi attraverso cui si è arrivati alla redazione del presente Piano sono riassunti qui di seguito:

- *identificazione e ridefinizione della Visione e della Missione, a cui ispirare gli obiettivi del Piano;*
- *discussione degli obiettivi raggiunti e delle criticità del precedente Piano Strategico;*
- *brainstorming congiunto per la definizione dei nuovi obiettivi, alla luce dei meta valori individuati per la definizione del nuovo Piano;*
- *per ogni area, attività di elaborazione condotta individualmente da docenti esperti finalizzata a individuare, tenendo conto delle priorità strategiche, obiettivi e linee di azione per il loro raggiungimento;*
- *condivisione partecipata e valutazione generale degli obiettivi, della loro reale fattibilità e della relativa sostenibilità economico-finanziaria;*
- *approvazione finale del Piano Strategico da parte di tutti gli Organi Accademici e avvio dell'implementazione.*

The background image shows a modern interior space with tiered concrete seating. A large window on the right side of the frame looks out onto a courtyard with a lawn, trees, and a building. The scene is bathed in warm, golden light, suggesting late afternoon or early morning. The text is overlaid on the left side of the image.

BOT,
BLOCKCHAIN,
BIG DATA:
NUOVI
SCENARI
DISEGNANO
NUOVE
PROFESSIONALITÀ

IULM,
IMPARARE
IL FUTURO

LE CONDIZIONI ATTUATIVE: QUALITÀ, EQUILIBRIO ECONOMICO-FINANZIARIO, EFFICIENZA ORGANIZZATIVO-GESTIONALE, COMUNICAZIONE

Le aree su cui lavorare al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati dal presente Piano Strategico sono ascrivibili innanzitutto all'**assicurazione della qualità**, che si colloca al centro di tutte le iniziative formative e di ricerca con un approccio sostanziale. L'Università si impegna ad assicurare la qualità mediante il **monitoraggio continuo** e l'**autovalutazione**, per intercettare eventuali criticità e promuoverne il superamento e il miglioramento. La scelta di istituire un Prorettore alla Qualità, con il compito di presiedere il Presidio, è una chiara indicazione dell'importanza che l'Ateneo attribuisce a questo tema.

Il fine ultimo di un'università non è l'**equilibrio economico-finanziario**, anche se questo costituisce una condizione indispensabile per garantire il raggiungimento dei suoi obiettivi e il compimento della sua Missione. Per raggiungere tale equilibrio si adotterà un'equa e attenta politica delle rette, congiuntamente a specifiche iniziative di *fundraising*, sostenute anche dalla crescita reputazionale dell'immagine dell'università e da una sempre più incisiva comunicazione in tutti i network in cui questa si articola e si sviluppa.

Il Piano mira anche a un miglioramento generale dei livelli di **efficienza organizzativa e gestionale**, siano questi legati a temi di **semplificazione delle procedure accademiche**, mediante un alleggerimento del carico burocratico ancorato ai processi interni, così come allo **snelimento dei regolamenti**, fino al tema della **razionalizzazione dell'uso degli spazi e risorse dell'Università**. Il nuovo modello gestionale ha l'intento di raggiungere un grado di efficienza capace di garantire la qualità dei servizi, la razionalizzazione dei costi, la trasparenza delle decisioni e la tempestività nella risoluzione dei problemi. In merito alla logistica, l'area di lavoro riguarderà la riorganizzazione degli spazi: si intende ottimizzare gli spazi a disposizione della didattica decongestionando le aule grazie all'attivazione di corsi on line. Si punta, inoltre, all'incremento delle residenze per gli studenti fuori sede.

La **comunicazione** per l'Università IULM è un fattore costitutivo e identitario. È necessario, rispetto al novero degli obiettivi preposti per area tematica, un impegno costante nel rafforzamento dell'immagine e del brand IULM e nel consolidamento dei risultati reputazionali

che l'Università ha conseguito negli ultimi anni. Allo stesso modo, l'impegno va indirizzato nella comunicazione verso specifici *stakeholder*, mediante un indirizzo strategico definito che si rivolga a interlocutori appartenenti tanto al mondo accademico, quanto alle istituzioni, alle aziende e alla società civile. In termini pratici, questo si deve tradurre nella realizzazione di una **nuova piattaforma digitale** che sostituisca l'attuale sito web e che connetta gli utenti e i diversi pubblici di riferimento, rendendoli partecipi tempestivamente di tutto ciò che riguarda l'Università e il mondo che a lei afferisce, anche sperimentando nuove modalità comunicative.

Si è inteso completare il Piano Strategico con alcuni **progetti di natura strategica** (riassetto e ridisegno delle attuali Facoltà, istituzione di un nuovo Dottorato di Ricerca, trasformazione dell'attuale Scuola di Comunicazione in una IULM Communication School, istituzione di un Laboratorio di Intelligenza Artificiale IULM AI Lab, creazione di una Web TV d'Ateneo) che l'Università IULM è determinata a realizzare nel periodo di piano, attraverso i quali dare concreta attuazione ad alcuni degli obiettivi che sono di seguito esplicitati e proiettare l'Ateneo ancor più verso una nuova dimensione nazionale e internazionale.



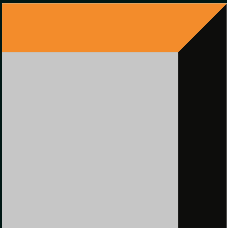
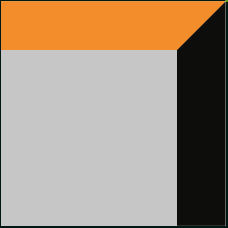
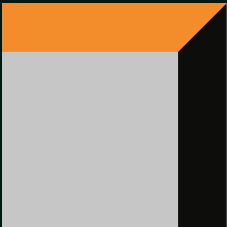
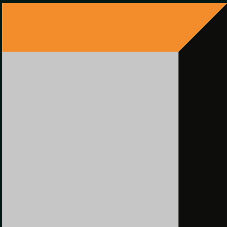
NEL 2022 SARÀ
L'INTELLIGENZA
ARTIFICIALE
A GUIDARE
IL 75%
DELLA
COMUNICAZIONE
DIGITALE

IULM,
IMPARARE
IL FUTURO

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

2

Il presente Piano Strategico si inserisce in un momento molto particolare della storia del nostro Paese, attraversato da profondi e assai rapidi cambiamenti in tutti i contesti dell'agire umano: economico, politico, sociale, culturale e tecnologico di cui non sarebbe né possibile né corretto non tenere conto nella definizione delle linee programmatiche dell'azione di IULM per i prossimi anni.



LO SCENARIO GLOBALE INTORNO A NOI

Il mondo – e in esso il nostro Paese – attraversa una fase di instabilità e di cambiamento di incerte dimensioni e proporzioni. Alle nostre spalle stanno alcuni decenni di dominante logica della globalizzazione che ha portato a un'economia molto più finanziarizzata, a una redistribuzione della produzione e del reddito tra aree mondiali con la prorompente ascesa dell'Asia e a una sorta di ridimensionamento diffuso delle prospettive della politica e degli Stati nella guida della società a favore della logica del mercato. La crisi finanziaria che ha preso il via negli Stati Uniti nel 2008 ha introdotto un elemento di forte incertezza in questa evoluzione: pur rimanendo possibili varie letture di questa battuta d'arresto, appare indubbio che si siano espresse nell'ultimo decennio una serie di tendenze complesse e divergenti. Da una parte un recupero della statualità, soprattutto impersonata dai giganti del mondo, capaci bene o male di controllare, se non di risolvere, la crisi al loro interno (dagli USA alla Cina). Dall'altra una polarizzazione nelle società tra soddisfatti e perdenti, in particolare nei paesi occidentali, in cui le diseguaglianze e le difficoltà del ceto medio hanno causato tensioni e proteste, a volte espresse con il ritorno di contrapposizioni nazionaliste e con il consenso nei confronti di risposte politiche piuttosto schematiche ai problemi. Anche le formule di integrazione delle diversità, come soprattutto quella europea che ci sta a cuore, vivono momenti non facili e una situazione di rischiosa involuzione.

La crisi ha messo a nudo le fragilità del nostro Paese e prodotto trasformazioni sostanziali nella società. Il diffuso tessuto di piccole e medie imprese, se è stato capace di soluzioni innovative e flessibilità operativa, non sempre è riuscito a reggere la sfida dell'innovazione con la ricerca e la tecnologia. Una parte del sistema è indubbiamente ripartita, confermando i propri punti di forza: un'immagine di solido paese manifatturiero, ma anche e soprattutto una cultura diffusa capace di diffondere il proprio stile di vita nel mondo. Nonostante tutto, però, il prodotto interno lordo è ancora sotto il livello pre-crisi. L'Italia soffre da tempo di una strutturale mancanza di crescita e fasce sempre più diffuse della popolazione hanno visto peggiorare le condizioni di vita. La disoccupazione resta elevata, soprattutto quella giovanile, mentre la

dinamica delle relazioni industriali comporta la stagnazione della quota di ricchezze che il sistema riconosce al lavoro. Del resto, le difficoltà della finanza pubblica hanno impedito in questi anni di affrontare la crisi con politiche molto incisive. La protezione sociale è rimasta molto parziale e questo ha rimesso in primo piano il ruolo delle famiglie nella dinamica della tutela delle persone.

La società italiana resta ricca di energie e vitalità, ma anche travagliata e incerta. Non ci si può stupire se si avverte un disagio diffuso – soprattutto nelle fasce giovanili – e se il senso di convergenza comunitaria e di identità nazionale abbia mostrato molte crepe. Appare prevalente un clima di confusa e a tratti astiosa reazione al disagio e di sfiducia complessiva nel futuro. Una dimostrazione delle difficoltà sono anche i trend demografici molto più negativi rispetto ai paesi europei più vicini, solo parzialmente compensati dall’immigrazione straniera (che peraltro è divenuto tema socialmente molto controverso). Non a caso il Paese sta mostrando anche un cambiamento politico dai tratti piuttosto marcati, anche se probabilmente non ancora assestati.

In questo contesto, fatto di ombre che accompagnano le luci, la trasformazione tecnologica e digitale offre nuove opportunità, ma chiama le imprese, le istituzioni, la società civile e l’università stessa a nuove sfide. Cambiano il mondo del lavoro e i sistemi relazionali, emerge una nuova cultura digitale e la ricerca di paradigmi capaci di intercettare e governare razionalmente le istanze di cambiamento, per poter soddisfare le attese di individui disorientati e preoccupati per il futuro. La velocità del cambiamento, incomparabile rispetto a solo un decennio

fa, impone nuovi modi di sviluppo della conoscenza e dei saperi e richiede di individuare nuovi modelli organizzativi e operativi, fatti sì di programmazione e pianificazione, ma anche di approcci innovativi, guidati dalla sperimentazione ma probabilmente anche ancorati a scelte umanistiche profonde ed essenziali.

L'Università IULM non è come bacino di utenza un ateneo soltanto milanese, ma è chiaro che il campus principale di Milano inserisce IULM in una delle aree storicamente e anche recentemente più dinamiche e innovative del paese. La città di Milano, il suo hinterland e la regione nel suo complesso hanno ottenuto recentemente ampi miglioramenti di immagine e il loro tessuto sociale ed economico è certamente stato in grado di reagire alla crisi in modo migliore rispetto ad altre parti del Paese, ancorché con molte differenziazioni territoriali e sociali interne. Milano è la capitale di una serie di attività e settori imprenditoriali importanti e qualificati per il made in Italy, dall'editoria alla grande banca, dalla moda al design, dalla televisione privata al giornalismo, dalla pubblicità all'informatica. Milano e la Lombardia sono aree che conservano e sviluppano ancora una parte non trascurabile del loro passato industriale, pur essendo proiettate nell'orizzonte di una società dei servizi e dell'innovazione. Milano è una città in cui è facile sentirsi europei, anche se non sempre le sue prospettive interne producono una cultura e una mentalità all'altezza della sfida di costruire un nuovo futuro all'Europa.

Questo scenario complesso chiede alla cultura e alla ricerca, come al sistema della formazione, responsabilità e creatività, e pone sfide quotidiane che IULM intende affrontare.



IL MONDO UNIVERSITARIO

Malgrado le famiglie con livelli medi o alti di scolarizzazione godano di migliori condizioni economiche e sociali, i tassi di scolarizzazione in Italia restano fra i più bassi tra i Paesi avanzati. Abbiamo solo il 18,7% di laureati contro il 33% della media OCSE. Come riportato nei dati sul Rapporto sulla conoscenza ISTAT 2018, il periodo successivo alla riforma del sistema universitario del 2000 ha inizialmente registrato un sensibile aumento per i laureati, grazie al recupero dei fuori corso e al riconoscimento universitario dell'attività professionale svolta. Ma il peso della crisi si è poi fatto sentire. La sfiducia nella cultura e nell'istruzione ha avuto un picco negli anni peggiori della crisi, e solo recentemente ha mostrato una certa inversione di tendenza, con la ripresa delle immatricolazioni universitarie. Gli immatricolati per l'anno accademico 2017/2018 hanno raggiunto 290.857 unità, con 22.000 iscritti in più rispetto a quattro anni prima, riportandosi sui livelli degli anni 2008/2009. La composizione di genere si assesta ad una quota del 55% per le donne, in lieve calo rispetto al decennio precedente, in cui si registrava una percentuale di 56,7%. Non è facile far passare nella nostra società delusa l'idea che non c'è futuro al di fuori della partecipazione alla crescita della consapevolezza del mondo e delle competenze per maneggiare la complessità.

Il sistema universitario è comunque nel nostro paese una realtà consolidata, come risulta anche dal Rapporto biennale dell'ANVUR sullo stato del Sistema Universitario e della Ricerca 2018. In Italia, per l'anno accademico 2017/2018 si registrano 91 istituzioni universitarie, di cui 30 non statali e, fra queste, 11 telematiche. Si aggiungono poi 6 Scuole Superiori ad Ordinamento Speciale. Nel 2016/2017 si contavano 1.690.982 studenti iscritti, il 90% dei quali frequenta atenei statali, la restante parte i non statali. Negli ultimi anni registriamo una riduzione degli studenti nelle università del Sud e un certo travaso verso il Nord del Paese.

Il sistema appare peraltro in cronico sottodimensionamento finanziario in questi ultimi anni. Tra 2008 e 2016, il calo del personale è stato di circa il 15% per quello accademico e di circa il 20% per quello extra-accademico. Con una dinamica simile dei fondi assegnati alla ricerca, è ovvio che il sistema sia in sofferenza: si registra oggi

soltanto un leggero incremento della quota di PIL destinata a Ricerca e Sviluppo, che comunque rimane appena dell'1,3%, contro la media europea del 2,03%.

Anche in questo orizzonte, la nostra collocazione a Milano ci permette di essere all'interno di uno dei settori geografici più dinamici di tutto il sistema: solo nella città insistono 8 atenei, che fanno del capoluogo lombardo la prima città universitaria d'Italia. È del tutto logico che questo configuri dal nostro punto di vista un orizzonte estremamente competitivo: nessuno ha la sua posizione garantita e occorre cercare una collocazione precisa per salvaguardare il proprio ruolo. Ma al contempo tale situazione apre anche una vasta opportunità di sinergie, collaborazioni e integrazioni tra contributi, originalità e prospettive diverse, che la nostra Università ha sempre coltivato e intende rilanciare.

Seppure faticosamente, l'Università italiana sta cercando di cambiare, introducendo nuovi sistemi di valutazione e sforzandosi di formare nuove figure professionali. Il processo di cambiamento è però complesso e non sempre in grado di intercettare e soddisfare le richieste e le attese che vengono dal mondo economico e dalla società civile. Desti in particolare preoccupazione una certa forma di distacco e di autoreferenzialità che il mondo universitario spesso mostra verso quanto sta avvenendo nel mondo del lavoro e nella società civile. Dall'altra parte, non appaiono condivisibili richieste delle imprese che siano soltanto centrate sulla formazione di competenze immediatamente spendibili. L'Università deve reinventarsi continuamente, ma appare opportuno che lo faccia sulla base di alcuni valori e di alcune certezze metodologiche che ci sembrano irrinunciabili.

L'UNIVERSITÀ IULM

Nel febbraio del 2018 l'Università IULM ha festeggiato l'avvicinarsi del suo cinquantesimo anno di vita con la pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale del nuovo Statuto che garantisce ai professori il governo dell'Ateneo. L'Università ama definirsi “libera” nel più ampio senso del termine: sia nei fini didattici, di ricerca e di intervento nella società, sia rispetto a condizionamenti esterni, come sottolineato nell'ultima relazione del rettore uscente Mario Negri (Marzo 2018). Con l'inaugurazione dell'Anno Accademico 2018/19, alla presenza del Presidente della Repubblica, IULM ha recentemente avviato l'anno di festeggiamenti per il suo 50° compleanno.

L'Università dispone di un campus universitario cittadino del tutto peculiare. Progettato dall'ingegnere Roberto Guiducci e dall'architetto Lorenzo Guiducci e ultimato nel 1993, l'edificio principale di via Carlo Bo (IULM1) costituisce il nucleo centrale del campus che, grazie al rivestimento esterno di mattoncini a vista, richiama armoniosamente la tradizione architettonica milanese e avvia la riqualificazione edilizia di un quartiere di periferia.

Durante il rettorato del Prof. Puglisi (2001-2015), intorno all'edificio centrale sono nati un giardino e nuovi edifici (IULM2, IULM3, IULM4, IULM5, il Residence) che ospitano 26 aule (per un totale di ulteriori 2.820 posti), 3 dipartimenti di ricerca, la libreria universitaria, i servizi di ristorazione e la residenza studentesca. Tutte le aule sono dotate di attrezzature tecnologiche di ultima generazione. Si segnalano 2 aule di Interpretazione simultanea equipaggiate con le più avanzate dotazioni tecnologiche di ultima generazione, un “Laboratorio Multimediale” (composto di un teatro di posa, di una regia audio-video, di un'aula di montaggio), il centro di ricerca “Behavior & Brain Lab”. Da rilevare infine spazi e attrezzature dedicate alla creazione del futuro Centro di studi dedicato all'immaginario, al “Centro Euresis per la diagnosi, l'intervento e la ricerca sui DSA” e all'“Innovation Lab”. La rete wireless è disponibile in tutto il campus.

Si è aggiunto di recente il nuovo edificio IULM Open Space (IULM6) in cui si contano due Auditorium (uno di 600 e l'altro di 146 posti) e un amplissimo spazio espositivo in grado di ospitare concerti, congressi, eventi culturali e artistici, rafforzando la vocazione dell'Università

IULM a proporsi come centro culturale polivalente per la città di Milano, come luogo e momento di aggregazione per il territorio e per i suoi abitanti.

L'Università IULM, con il contributo del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, della Regione Lombardia e grazie alla concessione del Comune di Milano ha concluso nel 2016 l'intervento di ristrutturazione e rifunzionalizzazione della vicina Cascina Moncucco, posta sotto la tutela della Soprintendenza per i Beni architettonici e paesaggistici di Milano, destinandola alla residenzialità degli studenti dell'Ateneo e ad attività culturali e formative aperte al territorio. Anche questo intervento si inserisce nella prospettiva dei piani di recupero di beni di interesse storico-artistico abbandonati e di riqualificazione di aree periferiche, e si caratterizza come un progetto dalla forte valenza sociale, possibile modello virtuoso per realtà analoghe.

A seguito di richieste crescenti di attrezzature e di nuovi spazi, anche legati all'aumento delle immatricolazioni, all'inizio del 2018 l'Università IULM ha riorganizzato la propria logistica ricavando 5 nuove aule e laboratori a disposizione dei corsi di laurea con una capienza complessiva di circa 150 posti.

L'Università IULM è attualmente organizzata in 3 Facoltà (Comunicazione, Relazioni Pubbliche e Pubblicità; Arti, Turismo e Mercati; Interpretariato, Traduzione e Studi Linguistici e Culturali) e 3 Dipartimenti (Business, Diritto, Economia e Consumi; Comunicazione, Arti e Media; Studi Umanistici); l'offerta formativa si compone attualmente di 5 Corsi di Laurea triennali, 6 Corsi di Laurea Magistrale, 18 Master Universitari, 1 Dottorato di Ricerca.

Negli ultimi cinque anni accademici l'Università ha registrato una significativa crescita degli iscritti, complessivamente prossima al 40%, più incisiva per le lauree magistrali che hanno fatto segnare una progressio-

ne di quasi il 60%, contro un 33% delle lauree triennali. Il trend positivo è proseguito per l'a.a. 2018/2019 con una crescita delle immatricolazioni delle magistrali del 15% e delle triennali del 6%. Contestualmente si è assistito a una diminuzione del tasso di studenti che hanno abbandonato IULM, sceso dal 15,2% dell'anno accademico 2015/16 al 13,6% dell'AA 2017-2018. Se si prende come arco di riferimento l'ultimo decennio, la IULM è l'Università lombarda che è cresciuta di più (+ 38% secondo la rilevazione dell'Osservatorio Eupolis della Regione Lombardia del maggio 2018). Nell'autunno 2018 – a conferma di un tasso di crescita che è in ulteriore incremento – l'Ateneo non ha potuto accogliere centinaia di richieste di immatricolazione per esaurimento dei posti disponibili.

Nel 2016 il tasso di occupazione dei laureati a un anno dal conseguimento del titolo di studio per le lauree triennali è stato del 57%, contro la media dei laureati in tutte le altre Università registrata da Almalaurea del 46,6%, mentre per le lauree magistrali del 79,9% contro il 69,9% della stessa media.

L'Università IULM punta ad essere sempre più internazionale. L'apertura di un ufficio preposto a questo compito, l'istituzione di due lauree magistrali impartite in lingua inglese, l'ampliamento dell'offerta formativa triennale e magistrale nei percorsi di mediazione linguistica, traduzione specialistica e interpretariato di conferenza alle lingue araba, cinese e russa, nonché la crescente rete di partnership con Università straniere (fra cui il Rosen College della Central Florida e l'Université de Grenoble), l'Université de Savoie, Chambéry e l'Université de Haute Alsace, Mulhouse), sono un chiaro segnale del percorso che si è intrapreso.

Nella classifica Censis 2018 delle Università Italiane IULM si colloca al terzo posto tra gli Atenei non statali di medie dimensioni, mentre risulta prima per la comunicazione, i servizi digitali, e le strutture.

LIVE STREAMING,
UGC,
PRODUCT DEMO

LA COMUNICAZIONE
CHIEDE NUOVE
COMPETENZE
NARRATIVE

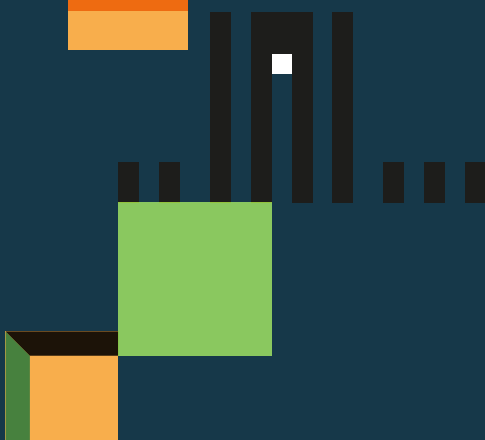
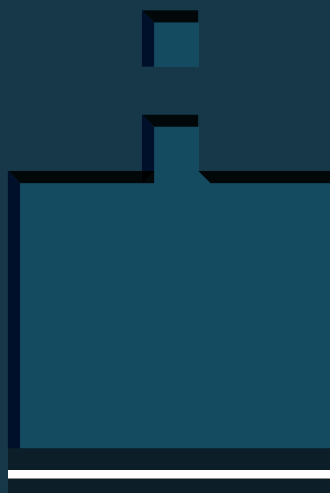
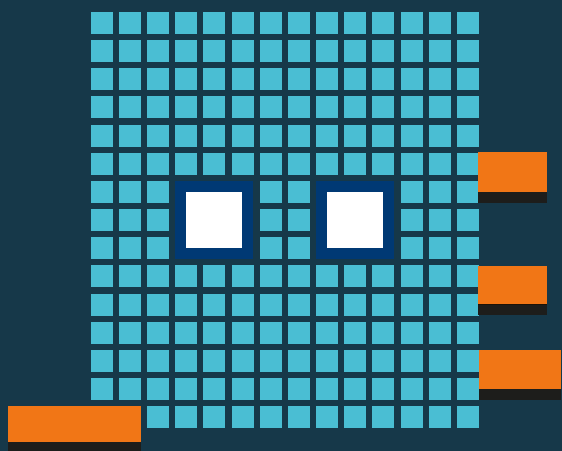
IULM,
IMPARARE
IL FUTURO

**I META VALORI
DELL'ESSERE
IULM**



Alla base dello sviluppo del
Piano Strategico 2019-2021
ci sono due meta valori fondamentali:

**LA CENTRALITÀ DELLO STUDENTE E IL MERITO
L'INCLUSIONE L'EQUITÀ E IL RISPETTO DELLA DIVERSITÀ**



LA CENTRALITÀ DELLO STUDENTE E IL MERITO

Uno studente che sceglie la IULM si trova immerso in un ambiente che, per vocazione, lo stimola a vivere attivamente la vita universitaria e a esserne, oltre che fulcro, anche protagonista in prima persona in base alle proprie attitudini e aspirazioni. La IULM offre in tutti i campi della comunicazione - dalle lingue straniere ai nuovi linguaggi multimediali, dall'arte alla pubblicità, dal cinema al turismo e alla comunicazione d'impresa - le occasioni per mettere in gioco, già durante il percorso di studi, le solide basi teoriche e le conoscenze pratiche acquisite mediante un **processo continuo di coinvolgimento e partecipazione**.

Gli studenti, dal 2017, sono coinvolti anche nella progettazione e nella realizzazione della campagna di comunicazione istituzionale dell'Ateneo in qualità di ambasciatori delle competenze che l'Università sviluppa: grazie a questa iniziativa essi possono partecipare alla costruzione della campagna stessa prestando il loro volto, le loro idee e la loro creatività.

Coerentemente e parallelamente alla centralità dello studente, IULM è impegnata a valorizzare e riconoscere il merito, nella convinzione che proprio un approccio di questo tipo migliori la motivazione di tutti e faciliti la creazione di un clima di lavoro coeso e partecipato, fondato sulla cooperazione e sull'orgoglio di appartenenza.

Per questo motivo, l'Università è impegnata ad accrescere il numero di donazioni di aziende e privati per l'istituzione di borse di studio di merito, così come avvenuto, a titolo d'esempio, con Coca-Cola, Pirelli e Fondazione Mike Bongiorno. Parimenti, l'Ateneo intende sia garantire meccanismi incentivanti che premiano la qualità del lavoro dei docenti e del personale tecnico-amministrativo sia dare visibilità alle eccellenze progettuali, professionali e creative prodotte da docenti e studenti.

LE ATTIVITÀ A SUPPORTO DELLA CENTRALITÀ DELLO STUDENTE E IL MERITO NELLA VITA UNIVERSITARIA ALLA IULM

Per sostenere e concretizzare realmente la centralità dello studente nella vita universitaria, il Piano Strategico identifica due ambiti di azione e alcune attività in cui si articola la più vasta area dell'Orientamento.

3.1.1 – SENSIBILIZZAZIONE AI TEMI DELLA QUALITÀ E ALLA PARTECIPAZIONE ATTIVA ALLA VITA ACCADEMICA

Partecipare alla vita dell'Ateneo vuol dire interessarsi attivamente al percorso di studi intrapreso e passare da un'ottica meramente passiva a una in cui lo studente si percepisce come parte integrante del percorso formativo; lo studente è chiamato a collaborare, insieme ai docenti, al miglioramento costante delle attività didattiche e dei servizi che l'Università offre.

L'Ateneo ha all'attivo da molti anni un attento servizio di monitoraggio sulla didattica e sui servizi offerti agli studenti per raccogliere suggerimenti, bisogni, apprezzamenti e critiche.

Gli studenti contribuiscono responsabilmente ai lavori delle Commissioni di Assicurazione Qualità (AQ) dei corsi di laurea, di cui diventano membri a seguito di una selezione condotta sulla base di requisiti indicati da decreto rettorale.

Gli studenti, inoltre, hanno una loro rappresentanza eletta:

- nelle Commissioni Paritetiche, istituite per contribuire al processo di garanzia della qualità della didattica e per monitorare le nuove esigenze di apprendimento che il mondo del lavoro, in costante evoluzione, presenta;
- nei Consigli di Facoltà, per partecipare alle discussioni e alle scelte della vita accademica insieme ai Professori e ai Ricercatori;
- nel Senato Accademico e nel Consiglio di Amministrazione, per essere coinvolti responsabilmente nella vita di un Ateneo aperto alla condivisione della valutazione delle sue azioni presenti e future;
- nel Presidio della Qualità e nel Nucleo di valutazione, per partecipare dall'interno ai processi di monitoraggio e di autovalutazione della qualità dell'Ateneo.

LINEE DI INTERVENTO PREVISTE

- 1 L'Ateneo si impegna a promuovere iniziative di sensibilizzazione che stimolino gli studenti a una sempre **maggior partecipazione alla vita associativa** e agli organismi di assicurazione della qualità.

- 2 Si impegna altresì a istituire **corsi liberi di educazione civica** che creino negli studenti una maggior consapevolezza dei loro diritti e doveri in quanto cittadini e in quanto membri di una collettività democratica.
- 3 Si impegna a incoraggiare la **partecipazione alle elezioni studentesche** per i vari organi in cui la rappresentanza studentesca è prevista e a garantire la pluralità e l'imparzialità della campagna elettorale offrendo a tutti gli studenti la più ampia possibilità di comunicare idee, proposte e progetti.

Un'ulteriore crescita della partecipazione al voto nel corso del periodo di piano costituisce il primo indicatore su cui misurare l'efficacia delle azioni intraprese in funzione di questo obiettivo, che pure ha fatto segnare apprezzabili miglioramenti negli anni recenti.

3.1.2 – SERVIZI AGLI STUDENTI

L'Ateneo mette a disposizione degli studenti spazi e servizi per vivere al meglio le esperienze quotidiane in Università.

Il servizio di ristorazione comprende una mensa, tre bar e uno spazio libero dove poter consumare i pasti portati da casa; il Caffè Letterario, in particolare, offre spazi che permettono agli studenti di incontrarsi per lavorare su progetti o studiare insieme, condividendo idee e creatività.

Per gli studenti fuori sede, l'Ateneo mette a disposizione posti letto nei residence dell'Università (via Santander e Cascina Moncucco), alcuni dei quali dotati di accorgimenti speciali per gli studenti con disabilità.

Per lo studio individuale sono presenti spazi appositi in Biblioteca, suddivisa in sale studio, sala di consultazione e sale multimediali dotate di postazioni con computer; i bibliotecari sono a disposizione per l'assistenza alla ricerca di risorse librarie e digitali e anche per il reperimento di risorse presenti in altre biblioteche (prestito interbibliotecario). Presso l'aula multimediale è inoltre attivo un servizio, su appuntamento, per coadiuvare gli studenti nell'impaginazione digitale delle tesi di laurea e delle prove finali, nonché un corso di editing degli elaborati.

L'Università incoraggia attraverso l'ufficio Career Service e Rapporti con le imprese, anche l'inserimento degli studenti in network che li mettano in connessione fra loro e con professionisti del mondo del lavoro durante eventi organizzati o incontri informali; la IULM promuove UniFerpi, la sezione studentesca della Federazione Relazioni Pubbliche Italiana, AIESEC, che propone programmi di sviluppo delle capacità di leadership dei giovani su scala internazionale ed ESN (Erasmus Student Network) IULM, a sostegno della mobilità degli studenti.

Anche l'attività sportiva studentesca, coordinata dal CUS Milano (Centro Universitario Sportivo), è promossa dall'Ateneo attraverso molteplici iniziative. In questo contesto si inserisce anche il rapporto fra la persona e lo sport. IULM riconosce la valenza formativa dello sport e la sua rilevanza nello sviluppo personale e professionale degli individui. Lo sport permette a chi lo pratica di acquisire e sviluppare competenze trasversali sempre più richieste nel contesto professionale, come per esempio la capacità di collaborare in team, la resilienza, la gestione della leadership, la capacità di analisi e di problem solving.

In linea con queste premesse, IULM intende promuovere lo sport come strumento formativo e sociale con l'obiettivo di rafforzare il senso di appartenenza, facilitare il processo di inclusione e stimolare il coinvolgimento attivo dei componenti della comunità universitaria alla vita organizzativa dell'Ateneo. A tale fine, l'Università intende offrire ai propri studenti, ma anche ai docenti e al personale amministrativo, molteplici occasioni per svolgere attività sportive e diverse opportunità di confronto e di discussione su temi e valori legati al mondo dello sport.

LINEE DI INTERVENTO PREVISTE

- 1 L'Ateneo si impegna a sostenere maggiormente iniziative culturali che consentono allo studente di essere protagonista esclusivo nella realizzazione di eventi coprodotti dall'Ateneo (Noir in Festival,

Milanesiana, BookCity, Cineforum d'Ateneo, Laboratorio teatrale, istituzione di un coro IULM).

- 2 Verranno promosse iniziative finalizzate a un uso più intenso ed efficace dei servizi bibliotecari e al rilancio della cultura del libro che nei Millennials pare progressivamente affievolirsi. A tal fine si promuoveranno, in via sperimentale, periodi di apertura serale e/o festiva della biblioteca per offrire allo studente la possibilità di accedere alle fonti di studio e di ricerca in orari sempre più ampi.
- 3 L'Ateneo si impegna a monitorare costantemente la soddisfazione degli studenti per i servizi di ristorazione proposti e a intervenire tempestivamente per risolvere eventuali criticità.
- 4 Si adopera altresì per contribuire alla diffusione di una sana cultura alimentare presso tutti gli studenti, stimolandoli a partecipare alle attività formative che verranno organizzate di concerto con IULM Food Academy, oltre a un costante controllo della qualità dell'offerta alimentare dei servizi di ristorazione dell'Università con il contributo di esperti nutrizionisti.
- 5 L'aumento degli immatricolati impegnerà l'Ateneo a trovare nuove soluzioni residenziali per gli studenti fuorisede e proposte di soluzioni adeguate per gli studenti stranieri.
- 6 L'istituzione di un delegato rettorale allo sport è stato il primo passo per il consolidamento di una cultura sportiva che veda la partecipazione degli studenti a iniziative d'Ateneo che consolidino, attraverso lo sport, lo spirito di appartenenza alla comunità universitaria e civile in senso lato.
- 7 La scelta rettorale di individuare ogni anno una *Word of the Year* su cui invitare gli studenti ad esercitarsi per produrre eventi (mostre, rassegne, convegni, concorsi, ecc.) va nella direzione di offrire allo studente un'ulteriore opportunità di essere protagonista nella vita dell'Ateneo. Per il 2019 la parola scelta è "denaro".

3.1.3 — ORIENTAMENTO

La politica di centralità e cura dello studente risulta dalla particolare attenzione che l'Ateneo rivolge alle strategie messe in opera dal Servizio Orientamento, Tutorato e Counseling per rispondere alle sempre nuove esigenze informative degli studenti prossimi alla scelta universitaria e per garantire le condizioni migliori per una sana e produttiva vita universitaria ai suoi iscritti.

L'Ufficio opera in stretto contatto con le varie componenti dell'Ateneo (docenti, strutture didattiche, rappresentanze studentesche, centri di servizio, uffici amministrativi) e con le numerose realtà partecipanti al complesso universo della formazione scolastica e dell'orientamento (istituzioni scolastiche, enti, organizzazioni ed associazioni territoriali, nazionali e internazionali).

Negli ultimi anni ciò ha consentito di sperimentare concretamente nuove forme di supporto agli studenti, nonché di attivare, coordinare e consolidare un insieme organico di interventi destinati ad accompagnare gli studenti nelle tappe fondamentali del loro percorso formativo.

Due le macro-aree di azione: *Orientamento in Ingresso*, che accompagna potenziali studenti all'ingresso nel mondo universitario, e *Orientamento in Itinere*, che offre azioni di supporto destinate a studenti già iscritti.

3.1.3.1 — ORIENTAMENTO IN INGRESSO

Il servizio svolge le attività di *recruitment* attraverso interventi informativi, divulgativi e di accompagnamento alla scelta, fra cui: Open Day di presentazione delle Lauree Triennali, Magistrali e dei Master; incontri presso scuole superiori (*l'Università va a scuola*), colloqui individuali di orientamento, partecipazione a saloni e fiere.

OBIETTIVI E LINEE DI INTERVENTO PER MIGLIORARE L'ORIENTAMENTO IN INGRESSO

Al fine di migliorare l'Orientamento in ingresso, tanto per favorire la selezione della qualità degli studenti quanto per contrastare il fenomeno degli abbandoni, sono state individuate quattro aree di intervento:

- 1 *Ampliare i contatti con gli Istituti scolastici per incrementare i Progetti di Alternanza Scuola Lavoro disciplinata dai commi 33-43 della Legge 107/2015 "La Buona scuola".*
- 2 *Garantire un consolidamento della presenza e della awareness dell'Ateneo attraverso il Progetto "IULM Orienta".*
- 3 *Migliorare l'efficacia del Progetto "L'Università va a scuola".*
- 4 *Maggiore presenza a tavoli ministeriali e progetti europei.*

3.1.3.2 — ORIENTAMENTO IN ITINERE

Questo tema ha il duplice obiettivo di contrastare l'abbandono universitario e di facilitare l'inserimento delle matricole nel contesto universitario. Il fenomeno dell'abbandono degli studi universitari rappresenta una criticità condivisa dagli Atenei italiani. Secondo il *Rapporto Biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2018* stilato da ANVUR, si sta però lentamente ma apprezzabilmente affievolendo.

L'università IULM è in linea con questa tendenza generale: anche grazie alle iniziative poste in essere, un primo risultato relativo all'anno 2017-2018 vede una contrazione della percentuale di studenti che

abbandonano gli studi o si trasferiscono ad altra università, con una riduzione in due anni dal 15,2% al 13,6%. Il fenomeno degli abbandoni, per quanto in regressione, è oggetto di costante attenzione e impegno per ridurre la portata, anche se si ritiene che i risultati raggiunti con gli interventi posti in essere negli ultimi anni siano già alquanto significativi.

OBIETTIVI E LINEE DI INTERVENTO PER MIGLIORARE L'ORIENTAMENTO IN ITINERE

La riduzione del tasso di abbandono, per quanto in larga parte fisiologico, è considerata comunque uno degli obiettivi ai quali lavorare nell'ambito del presente Piano Strategico, attraverso anche un monitoraggio costante svolto periodicamente dai Gruppi AQ per ciascun Corso di Laurea. In coerenza con quanto avviato nel 2014 verrà data continuità a un percorso, strutturato e perfezionato nel tempo, che comprende cinque fasi:

- 1 Analisi dei dati relativi all'ingresso e all'abbandono ad un anno dall'immatricolazione.
- 2 Tutorato didattico: coordinamento delle attività di recupero CFA, a cura di docenti che erogano corsi supplementari mirati, e verifica delle competenze acquisite.
- 3 Peer-Tutoring: creazione di una task force di studenti della laurea magistrale con l'obiettivo di realizzare un accompagnamento individualizzato delle matricole (peer to peer) che mostrano maggiori difficoltà, costituendosi come punto di riferimento costante e promuovendo supporti idonei ai problemi specifici riscontrati, oltre a uno sportello dedicato a tutte le matricole.
- 4 Strumenti di supporto, quali: Counseling psicologico, Corsi sul Metodo di studio e gestione dello stress da esame, seminari di preparazione alla Tesi di Laurea, Sportello Tutorato peer to peer presso Servizio Orientamento, Percorsi di group-coaching.
- 5 Verifica puntuale degli obiettivi raggiunti alla fine del primo anno di attivazione dell'intero processo, grazie ad un attento monitoraggio delle attività svolte e delle performance degli studenti seguiti.





INCLUSIONE, EQUITÀ E RISPETTO DELLA DIVERSITÀ

Il **secondo** pilastro valoriale sul quale si basano l'agire e l'essere IULM consiste nel contrasto ad ogni forma di discriminazione basata sull'identità di genere, l'appartenenza etnica, le convinzioni politiche, il credo religioso, la disabilità, l'età, l'orientamento sessuale e la condizione contrattuale. L'Università IULM si impegna a sostenere studenti e studentesse con disabilità psico-fisiche e con bisogni educativi speciali. Intende valorizzare e rafforzare il ruolo dell'ufficio DSA onde garantire a tutti pari opportunità, inclusione, equità e rispetto della diversità.

3.2.1 — SOSTEGNO A DSA E DIVERSAMENTE

L'Università IULM, nella sua identità di Ateneo specializzato nella comunicazione, non può non rispondere attivamente alla richiesta emergente di inclusione degli studenti con disturbi specifici dell'apprendimento e di quelli portatori di disabilità. Inclusione che deve avvenire tramite l'abbattimento di qualsiasi barriera che impedisca lo sviluppo e la formazione di studenti con bisogni speciali durante il percorso universitario. La IULM, anche in ottemperanza alle vigenti leggi, si è quindi dotata di un ufficio dedicato alle problematiche degli iscritti con DSA e con disabilità denominato *DiversaMENTE*.

Lo sportello DiversaMENTE rappresenta un canale di comunicazione, interfaccia e supporto permanente fra gli studenti disabili iscritti ai corsi, le loro famiglie e l'Università. L'ufficio è parte della rete regionale C.A.L.D. (Coordinamento Atenei Lombardi per la Disabilità) e di quella nazionale C.N.U.D.D. (Conferenza Nazionale Universitaria dei Delegati per la Disabilità, che fa capo alla CRUI).

Il nome stesso dell'ufficio nasce dalla convinzione profonda che la diversità sia rappresentata anche da tipologie cognitive diversificate, talvolta poco conosciute, e come tale vada inclusa in un processo di formazione adeguatamente accompagnato. Percepire, ricordare, riflettere, elaborare e creare "diversa-mente" può aprire nuove strade e offrire nuove prospettive a tutti, fuori e dentro l'Università.

Il percorso di inclusione offerto da DiversaMENTE prevede, passo dopo passo: pari opportunità / sostegno / accoglienza / indipendenza / autonomia, poiché IULM non intende l'inclusione come mera assistenza, ma piuttosto come supporto attivo finalizzato all'acquisizione di autonomia, necessaria affinché lo studente con speciali difficoltà possa entrare, con piena fiducia, nel mondo del lavoro, portando con sé, come valore aggiunto, il proprio bagaglio di conoscenze, esperienze e capacità di superare in modo indipendente limiti e barriere. Lo sportello DiversaMENTE è quindi concepito secondo una progettualità che nel rispetto dei diritti, favorisce opportunità di crescita per tutti.

OBIETTIVI E LINEE DI INTERVENTO PER MIGLIORARE L'INCLUSIONE, L'EQUITÀ E IL RISPETTO DELLA DIVERSITÀ

Al fine di assicurare la pervasività dei valori dell'inclusione, dell'equità e del rispetto della diversità in tutte le attività e manifestazioni universitarie, IULM si impegna a incrementare il supporto all'ufficio *DiversaMENTE* e a potenziarne le azioni, i servizi e le attrezzature, con l'intenzione di offrire costantemente agli studenti un supporto di qualità alta, anche attraverso il ripensamento del sito web dell'Università, che dovrà essere facilmente fruibile anche dagli studenti disabili.

3.2.2 — CENTRO DI RICERCA EURESIS

Nel dicembre 2017 l'Università IULM ha inaugurato il Centro di Ricerca EURESIS, per la diagnosi, l'intervento e la ricerca sui DSA che si affianca all'attività di *DiversaMENTE* come centro operativo votato alla ricerca sul campo. Il centro offre servizi di diagnosi e certificazione di

DSA agli studenti iscritti e agli utenti esterni, unitamente a interventi terapeutici mirati per il superamento dei problemi di apprendimento. Al contempo, EURESIS costituisce un polo di avanzamento delle conoscenze sulla dislessia grazie alle attività dei collaboratori e al progetto *SuperReading*.

Il centro EURESIS nel periodo di piano entrerà pienamente in funzione, erogando anche sul territorio corsi di formazione per docenti riguardo le tematiche dei DSA e della disabilità.

3.2.3 — CENTRO DI RICERCA INTERUNIVERSITARIO “CULTURE DI GENERE”

L'Università IULM è cofondatrice del Centro di Ricerca Interuniversitario “Culture di Genere”, nato nel 2013, primo centro interuniversitario in Italia su questo tema. Il centro di ricerca ha una linea culturale apolitica e non ideologica. Il Centro non promuove, quindi, azioni politiche orientate, ma è votato a studi e ricerche sociali sui problemi, estremamente attuali, della differenza di genere e delle pari opportunità, approfondendo aspetti come la dignità del corpo, il lavoro femminile, il sostegno alla famiglia. Il Centro è caratterizzato da una visione pluralistica che consente ai ricercatori afferenti di esplorare, senza pregiudizi, aspetti di una società sempre più complessa ed eterogenea nella sua composizione. Il centro di ricerca è attivo anche nella promozione della sensibilizzazione e della partecipazione degli studenti a questi temi attraverso l'organizzazione di seminari, eventi di vario tipo, indagini, ecc.

In questo ambito l'Università IULM prevede l'istituzione di una commissione di lavoro sulle pari opportunità che comprenda, oltre ai docenti, anche personale amministrativo, e si impegna a redigere le linee guida dell'Ateneo sul rispetto delle differenze di genere.

I DIECI
LAVORI
PIÙ RICHIESTI
NEL 2017
NON
ESISTEVANO
NEL 2007.

**IULM,
IMPARARE
IL FUTURO**

LE AREE STRATEGICHE DI SVILUPPO



**Didattica, ricerca, partecipazione sociale
e sviluppo continuo sono le quattro aree
strategiche intorno alle quali l'Università IULM
intende articolare la propria azione
ed affermare la qualità del proprio operato.**



LA DIDATTICA

In coerenza con i meta valori del presente Piano Strategico, al centro dell'azione formativa dell'Università IULM c'è lo studente, a cui l'Ateneo si impegna a trasmettere prima di tutto passione per il sapere, consapevolezza del valore della conoscenza e della competenza, nonché dell'importanza dell'applicazione delle stesse in una prospettiva creativa, professionale e imprenditoriale.

A tal fine IULM intende promuovere processi di innovazione e miglioramento della qualità della didattica che trasformino l'aula in una comunità in cui il sapere circola e si genera dal confronto, e non da una sterile erogazione dall'alto. Limitarsi a parlare di "processi di apprendimento", nel nuovo scenario delineato dalla rivoluzione digitale, rischia infatti di risultare obsoleto e inefficace, ove si intenda aprirsi a percorsi di condivisione, generazione e diffusione del sapere e delle competenze.

L'Università si impegna altresì a sostenere la partecipazione di studenti lavoratori, attraverso forme di didattica a distanza realizzate sperimentando nuove tecnologie e metodologie di e-learning.

OBIETTIVI E LINEE DI INTERVENTO PER MIGLIORARE LA DIDATTICA

In coerenza con le linee QUARC, IULM opera per:

- riconoscere la centralità dello studente nella didattica;
- spingere l'innovazione nelle metodologie e nelle tecniche didattiche, anche grazie all'uso delle nuove tecnologie ICT;
- promuovere un carattere sempre più interdisciplinare dei contenuti trasmessi;
- valutare in maniera strutturata e continuativa la qualità dell'apprendimento;
- favorire l'internazionalizzazione della docenza;
- riconoscere particolare attenzione allo sviluppo di competenze *soft*, di tipo trasversale.

Il presente Piano prevede dunque cinque obiettivi verso i quali indirizzare le proprie attività per migliorare ulteriormente la didattica.

INNOVAZIONE DELLA DIDATTICA

Nel 2011 la governance dell'Università IULM, Rettore Giovanni Puglisi, ha deciso di mantenere le Facoltà, caratterizzandole come presidi alla programmazione e all'organizzazione della didattica e tramite verso il comparto altrettanto strategico della ricerca, gestito dai Dipartimenti. Parallelamente si è inteso rinsaldare il connubio virtuoso tra *scientia* e *doctrina*, orientando la didattica verso la condivisione da parte dei docenti di porzioni ragionate e coese della loro ricerca disciplinare con gli studenti. Da molti anni le Facoltà hanno promosso incontri periodici del corpo docente finalizzati alla condivisione e alla discussione delle esperienze didattiche tra colleghi, agevolando così la diffusione orizzontale dell'innovazione. Un'innovazione che riguarda sia le modalità di insegnamento, sia l'organizzazione delle attività didattiche.

SPERIMENTAZIONE DI NUOVI PROCESSI CONDIVISI DI GENERAZIONE E DIFFUSIONE DEI SAPERI E DELLE COMPETENZE.

IULM offre da sempre ai propri studenti un ampio ventaglio di opportunità formative alternative alle lezioni frontali: tirocini, laboratori, workshop, stage, attività congiunte con enti o aziende, attività di gruppo e di implementazione di competenze trasversali. Questa tipologia di offerta, che sui laureati 2017 nei corsi di laurea magistrale è significativamente superiore alla media nazionale (il 94% degli studenti svolge tirocini o stage, contro il 60% del dato Almalaurea), viene monitorata e implementata costantemente.

PROMOZIONE DELLA REGOLARITÀ DEL PERCORSO FORMATIVO

L'Università IULM ha intrapreso da tempo azioni sistematiche per diminuire i tassi di abbandono degli studenti e consentire loro di conseguire il titolo di studio nei tempi previsti e nel rispetto di standard

formativi di qualità (la percentuale dei laureati dei corsi di laurea triennale in corso è salita dal 59,1% del 2013 al 76,9% del 2017, come rilevato dal Presidio di qualità, mentre il dato relativo ai corsi di laurea magistrale si attesta all'88,5%). Si intende quindi insistere sulle attività già in essere, rafforzandone l'efficacia in considerazione di una popolazione studentesca in costante mutazione.

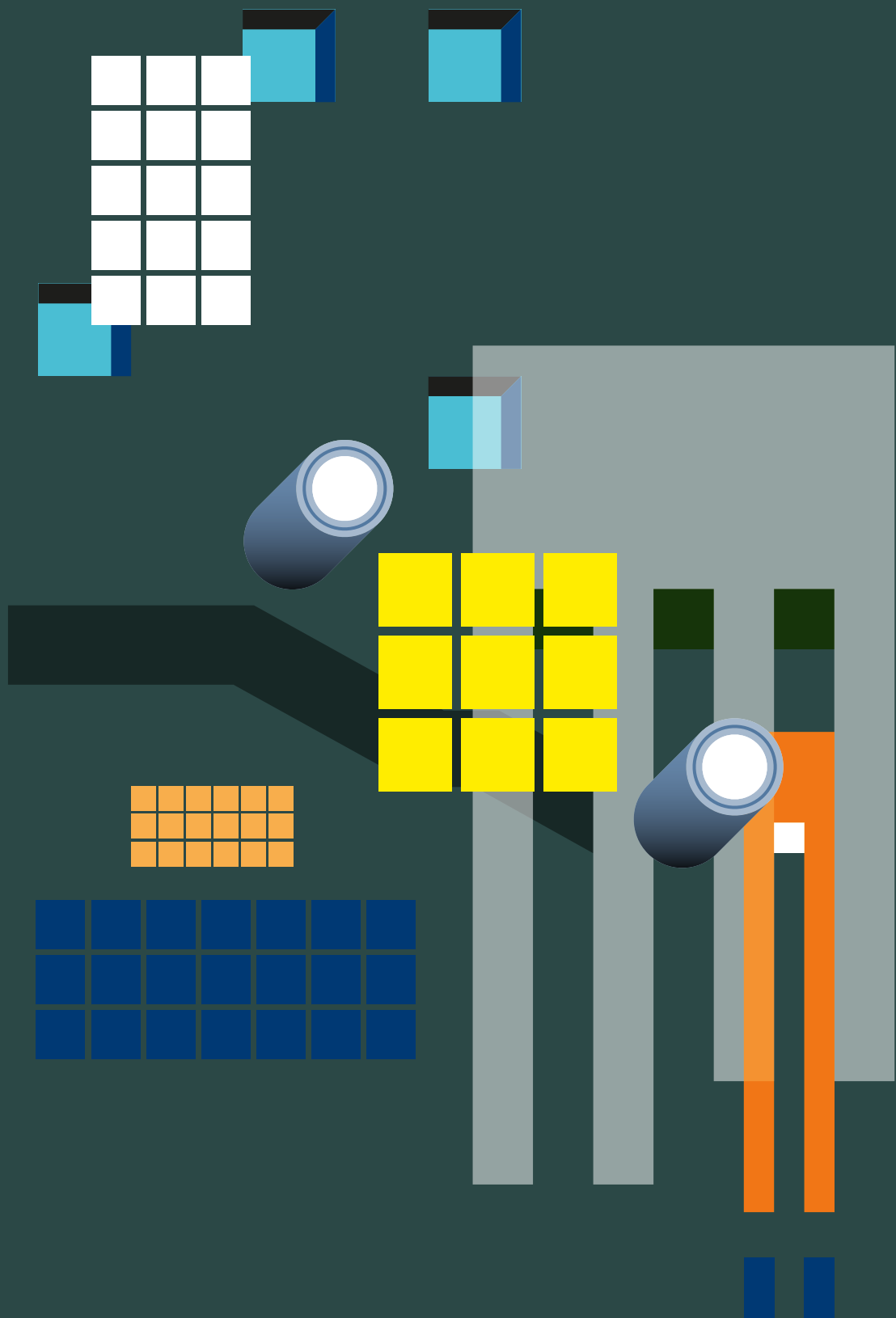
POTENZIAMENTO DEI SERVIZI DI ORIENTAMENTO DEGLI STUDENTI

IULM è sempre stata molto attenta alla comunicazione dei propri prodotti formativi *indoor* e *outdoor*, attraverso le molteplici attività dell'Ufficio Orientamento: Open Day, presentazioni nelle scuole secondarie di secondo grado, partecipazioni a saloni dello studente, colloqui informativi individuali, visite guidate dell'Ateneo. Al proposito di intendere continuare sulla strada delle azioni già in essere.

RAFFORZAMENTO DELLE COMPETENZE LINGUISTICHE

IULM, fin dalla sua fondazione nel 1968 come Istituto Universitario di Lingue Moderne, ospita un presidio didattico e metodologico all'avanguardia per l'apprendimento delle lingue straniere, che trova la sua collocazione naturale nei corsi di studio di primo e secondo livello erogati dalla Facoltà di Interpretariato, traduzione e studi linguistici e culturali. L'Ateneo, che nel 1998 ha mutato il suo nome in Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM, si è posto già da molti anni l'obiettivo di rafforzare in tutti gli studenti la conoscenza della lingua inglese, inserendo in tutti i corsi di laurea triennale insegnamenti vincolati che permettano loro di conseguire almeno un livello B2 in inglese, con punte di livello C1 al termine del proprio percorso. Espandere l'offerta formativa in lingua inglese sui tre livelli di inse-

gnamento (triennale, magistrale, dottorato) è anch'essa da tempo una priorità che costituisce una preconditione per l'aumento della mobilità internazionale degli studenti. Inoltre, in un mondo globalizzato caratterizzato da complessità, mutevolezza e plurilinguismo, l'Ateneo ha scelto di rafforzare le competenze linguistiche degli studenti, prevedendo l'insegnamento anche di una seconda lingua straniera.





LA RICERCA

IULM intende rafforzare e migliorare non solo la qualità della ricerca, ma anche la sua originalità e la sua utilità sociale. A tal fine è attenta a promuovere sia la ricerca teorica sia quella sul campo, con l'obiettivo strategico di contribuire a ridurre il gap – particolarmente evidente nel settore delle *humanities* – fra saperi teorici, pratiche empiriche ed esigenze del mercato del lavoro.

Si impegna a incrementare il numero di assegnisti e dottori di ricerca, facilitando l'attuazione dei progetti di qualità proposti da giovani ricercatori. IULM è determinata inoltre a continuare a valorizzare la propria identità multidisciplinare favorendo ricerche capaci non solo di produrre risultati rilevanti e riconosciuti dalle comunità scientifiche di riferimento, ma anche a sperimentare formule innovative di pluridisciplinarietà e di dialogo sinergico e cooperativo fra linguaggi e saperi diversi. In questo quadro si colloca il finanziamento a progetti che hanno come obiettivo la realizzazione di film o prodotti audiovisivi sperimentali e innovativi, così come il potenziamento dei laboratori di ricerca esistenti e la creazione di nuovi laboratori come quello di Intelligenza Artificiale.

L'Ateneo ha dato un nuovo impulso al potenziamento e al miglioramento qualitativo della ricerca scientifica, ritenendolo un obiettivo prioritario da promuovere a tutti i livelli. Dal 2017 ha messo perciò in atto opportune linee di azione che definiscono un nuovo quadro che si configura come base di partenza per ulteriori interventi da sviluppare nel corso del triennio del presente Piano.

RIORGANIZZAZIONE DEI DIPARTIMENTI

Nel marzo 2017 con DR ne. 17707, i preesistenti Istituti sono stati rivisti nell'articolazione - passando da 5 a 3 - nella composizione e nella denominazione e, pur mantenendo lo statuto formale di Istituto, hanno adottato la dizione "Dipartimento". Tale riforma li ha resi a pieno titolo dei centri di ottimizzazione e sviluppo della ricerca, grazie all'incrocio tra potenzialità di studio e risorse disponibili.

L'assetto attuale ha dato maggiore stabilità al modello scelto in regime di autonomia decisionale di mantenere una architettura ortogonale Facoltà - Dipartimenti.

APPROVAZIONE DEL PIANO DELLA RICERCA DI ATENEO (PRA)

L'Ateneo ha recepito l'importanza di dare maggiore autonomia finanziaria alla ricerca e, pertanto, ha stabilito una politica di investimento di risorse, approvata dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione, basata sull'erogazione con cadenza annuale di fondi di finanziamento per la ricerca ai nuovi Dipartimenti già all'inizio di ciascun anno.

L'implementazione delle attività di ricerca di Ateneo è stata promossa attraverso diverse direttrici sostanziate da appositi fondi. Supporto ai Dipartimenti, premialità individuale e progettazione europea hanno rappresentato le principali linee di sviluppo per il biennio passato.

Nello specifico:

- dotazione ai Dipartimenti: il budget, assegnato ai Dipartimenti in base a criteri che hanno tenuto conto della loro composizione quantitativa, della loro produzione scientifica e della capacità di attrarre finanziamenti esterni, è stato distribuito ai docenti attraverso la partecipazione ad appositi bandi;
- progetti speciali di Ateneo: finanziamento a supporto della ricerca di eccellenza di Ateneo o a progetti ritenuti di sviluppo strategico;
- premialità Apeiron: destinato alla premialità individuale per docenti e ricercatori. Sono stati migliorati i meccanismi relativi alla premialità con l'aggiornamento dei criteri interni stabiliti in Apeiron - *repository* delle pubblicazioni scritte dai docenti dell'Ateneo, testimonianza tangibile, accessibile on-line, della memoria scientifica della IULM - sistema messo in pratica dall'Ateneo a partire dal 2006: in base a questi, infatti, ogni anno vengono premiati i due migliori quartili tra i docenti, divisi tra il gruppo dei Bibliometrici (Economia e Psicologia) e non Bibliometrici (*humanities*). Il gruppo di docenti delegati ha uniformato

su quest'ultimo punto la valutazione interna IULM a quella proposta da ANVUR, comune e riconosciuta, e ha semplificato la procedura di immissione dei dati;

- supporto specialistico e formazione sulla progettazione europea: con questo capitolo di spesa sono state promosse sia attività formative che di supporto alla progettazione al fine di promuovere una maggiore partecipazione dei docenti ai programmi di ricerca finanziati dalla Comunità Europea.

Nel 2018 sono stati proposti nuovi criteri di ripartizione del budget assegnato alla ricerca. Si segnala, a tal proposito, l'introduzione per l'esercizio 2018 della voce di budget "Incentivo ai docenti" al fine di sanare la condizione di inattività che penalizza gli indici di qualità dei Dipartimenti e migliorare la performance di Ateneo.

Sono state inoltre promosse altre specifiche attività, quali ad esempio le *Eccellenze IULM*, al secondo anno di edizione, che premia le migliori pubblicazioni di docenti di ruolo e a contratto, valutate da una apposita commissione in base ai criteri esposti nel Regolamento "Premia le Eccellenze IULM" e in particolare in funzione delle loro capacità di suscitare dibattito, riflessione e approfondimento culturale anche al di fuori dell'ambito accademico.

RUOLO DELLA RICERCA FINANZIATA

L'Ateneo ha valorizzato la propria identità multidisciplinare favorendo ricerche capaci non solo di produrre risultati rilevanti e riconosciuti dalle comunità scientifiche di riferimento, ma anche di sperimentare forme innovative di linguaggio sinergico e cooperativo fra saperi diversi. In questo si colloca il potenziamento dei Centri di ricerca e Laboratori che hanno mostrato una buona capacità di raccolta di fondi esterni:

- *Behavior and Brain Lab* - Centro di ricerca neuropsicofisiologica, si pone come riferimento molto avanzato in Italia in questo campo. È un centro di ricerca nominato con decreto rettorale nel 2011 e

dotato di un comitato scientifico. Oltre alla sezione presente sul sito IULM, ha attivo un canale Facebook. Promuove le proprie attività sia attraverso la partecipazione a bandi competitivi che in conto terzi senza finanziamenti specifici da parte dell'Università;

- Centro per la Comunicazione Strategica, specializzato sulla comunicazione apicale, di vertice ed esterna delle imprese;
- Osservatorio *Center for Employee Relations and Communication*, partito come Working Group nel 2016 e proseguito nel 2018 con la denominazione attuale (OERC), continua un filone di ricerca finanziata da più di una decina di grandi aziende che già hanno commissionato in passato analisi sulle dinamiche della comunicazione aziendale interna;
- Archeoframe: laboratorio di Comunicazione e Valorizzazione dei Beni Archeologici, ha prodotto sia scavi (in Iraq negli anni 2017-2018) che materiali video e documentari anche in collaborazione con la RAI. Oltre alla sezione dedicata sul sito IULM ha anche un canale YouTube. Dal punto di vista amministrativo non è una struttura autonoma ma produce flussi di cassa e promuove le proprie attività sia attraverso la partecipazione a bandi competitivi che in conto terzi;
- Cattedra 'Cultural and Comparative Studies on Imaginary': costituisce un centro di eccellenza per la ricerca e la diffusione del sapere legato agli studi sull'immaginario;
- Centro Euresis per la diagnosi, l'intervento, la ricerca sui DSA, di cui al precedente punto dedicato all'inclusione e al rispetto delle diversità del presente documento.

Per rafforzare ulteriormente questa linea di lavoro verrà istituito IULM AI LAB, un Laboratorio di Intelligenza Artificiale finalizzato a produrre, tra l'altro, ricerche di base e applicative sull'uso dell'intelligenza artificiale per attività di marketing, comunicazione e ottimizzazione delle attività decisionali nell'area del business. Data la rilevanza e l'originalità del tema, il Laboratorio è considerato uno dei progetti strategici del Piano 2019-2021 e ad esso è dedicata una sezione specifica del presente documento.

PROGETTI SPECIALI DEL TRIENNIO

1 RIASSETTO E RIDISEGNO DELLE ATTUALI FACOLTÀ

L'offerta didattica dell'Ateneo si articola oggi in 5 Corsi di Laurea triennali, 6 Corsi di Laurea Magistrale e 18 Master Universitari (cui a breve se ne aggiungeranno 3 già deliberati) all'interno di 3 Facoltà (Comunicazione, Relazioni Pubbliche e Pubblicità; Arti, Turismo e Mercati; Interpretariato, Traduzione e Studi Linguistici e Culturali). Le Facoltà esprimono i pilastri delle conoscenze e dei campi di progressiva specializzazione di IULM nel campo della didattica.

In coerenza con gli obiettivi strategici del Piano, IULM intende operare un'evoluzione dell'offerta formativa di tipo universitario, capace non solo di innovare nei contenuti e nelle metodologie, ma anche di proporre figure professionali nuove e assicurare l'accesso dei laureati a sbocchi professionali di qualità e in linea con i cambiamenti del mondo del lavoro, in una prospettiva sempre più internazionale.

Come dimostrato nella sua evoluzione nel tempo, è parte del DNA della IULM affrontare nuovi contenuti disciplinari e combinare il sapere in maniera innovativa, proponendo corsi di laurea che, primi in Italia, hanno saputo dare risposta alle esigenze delle imprese e della pubblica amministrazione.

Coerentemente con la mission dell'Università e con gli obiettivi strategici del Piano, IULM è impegnata a valutare un ridisegno delle Facoltà che valorizzi le eccellenze culturali e imprenditoriali del nostro Paese, quale contributo allo sviluppo economico e sociale della Nazione e quale fattore di attrattività internazionale. Senza snaturare gli ambiti di lavoro e di competenza di IULM e ribadendo il valore di un approccio interdisciplinare, si intende dare maggiore attenzione ai settori economici e ai campi culturali di Fashion, Design e Arts e Food, attraverso l'offerta di corsi di laurea e percorsi formativi appositi.

A ben vedere, si tratta di un esercizio innovativo di riconfigurazione e ridisegno delle competenze esistenti finalizzato a dare vita a nuovi prodotti formativi, muovendo dalle istanze espresse dagli stakeholders di riferimento, che saranno invitati a partecipare in maniera diretta e fattiva alla fase progettuale che verrà svolta nel primo periodo del Piano.

PROGETTI SPECIALI DEL TRIENNIO

2 ISTITUZIONE DEL LABORATORIO DI INTELLIGENZA ARTIFICIALE IULM AI LAB

IULM AI Lab, spin-off dell'Università, è un centro in fase di costituzione in partnership con un soggetto privato per l'innovazione e la ricerca avanzata sui temi dell'Intelligenza Artificiale (IA) applicata al marketing, alla comunicazione e alle vendite per lo sviluppo delle imprese, della pubblica amministrazione e della società in generale.

Il laboratorio sarà impegnato su tre aree di attività:

- la ricerca di base e su commessa;
- la formazione;
- lo sviluppo di prodotti digitali e soluzioni innovative.

Il Lab si candida a generare valore per il mondo d'impresa e per il Paese producendo cultura e idee attraverso un modello aperto di diffusione dell'innovazione, legata al potenziale offerto dall'IA.

La specializzazione degli ambiti di applicazione al marketing, alla comunicazione e alle vendite costituisce un elemento di differenziazione nel panorama nazionale, in coerenza con i campi di competenza ed esperienza di IULM, in sinergia con la ricerca e con la didattica di Ateneo ed è concepito come un ente a supporto anche della IULM Communication School.

IULM AI Lab dovrà lavorare in partnership con le principali realtà internazionali per i sistemi e le tecnologie di Intelligenza Artificiale, quali a titolo d'esempio: Microsoft, Google, Amazon, Huawei, IBM.

Al fine di garantire che l'indirizzo strategico del Lab sia coerente con la missione e gli obiettivi dell'Ateneo e che la gestione dello stesso sia improntata a corretti criteri di efficacia ed efficienza operativa, IULM AI Lab è stato costituito quale soggetto di diritto privato indipendente a maggioranza assoluta dell'Università, che esprime due dei tre membri del Consiglio di Amministrazione, fra i quali il Presidente dello stesso.

Oltre al raggiungimento dell'equilibrio economico e finanziario, nel triennio del presente Piano Strategico di Ateneo, il Lab intende acquisire risonanza nazionale e realizzare un posizionamento distintivo. A questo scopo è prevista l'organizzazione di un grande evento annuale per dare risalto e diffusione ai risultati di ricerca raggiunti e dare pubblicità ai progetti realizzati. L'evento annuale sarà accompagnato da seminari, workshop specifici e disporrà di un budget dedicato.

4.2.1 — RICERCA DI ATENEO

In questo scenario si innesta l'impegno strategico dell'Ateneo di promuovere e sostenere la ricerca in modo sistematico e continuativo in tutte le aree, incoraggiando i propri ricercatori a proseguire nel percorso progettuale della ricerca di base per la diffusione della cultura scientifica e della ricerca applicata per il trasferimento delle conoscenze.

OBIETTIVI E LINEE DI INTERVENTO PER RAFFORZARE ULTERIORMENTE LA RICERCA DI ATENEO

IULM è determinata a rafforzare ulteriormente la ricerca, sia per quanto concerne la qualità degli output di ricerca che con riferimento al numero di progetti sviluppati. A questo scopo, sono stati individuati 9 obiettivi che IULM intende perseguire relativamente alla ricerca svolta internamente all'Ateneo:

- 1 *Mantenere i finanziamenti destinati alla ricerca: la continuità della distribuzione dei fondi permetterà di attuare strategie a medio e lungo termine.*
- 2 *Sostenere la ricerca di Ateneo (Progetti speciali) e renderla ancor più uno strumento atto a rafforzare la propria competitività anche a livello internazionale.*
- 3 *Promuovere e incentivare la ricerca conto terzi e competitiva; aumentare la capacità di attrazione dei finanziamenti.*
- 4 *Puntare sulla qualità di temi di ricerca condivisi che rispecchiano l'identità dell'Ateneo, polo riconosciuto di eccellenza nel settore della Comunicazione. Il Gruppo di Ricerca, guidato dal Prorettore alla Ricerca, ha selezionato due aree, Comunicazione, e Culture e Media, considerate strategiche in base alla reputazione dell'Ateneo e ai risultati ottenuti nel passato, sulle quali per il futuro mira a divenire punto di riferimento per la ricerca e la formazione.*

- 5 *Migliorare la qualità dei prodotti. I risultati emersi dalla VQR 2011-2014 hanno mostrato la presenza di aree eccellenti per i prodotti attesi, che andranno consolidate, e la necessità sia di aumentare la presenza di prodotti elevati sia di intervenire sulle aree poco produttive che al momento però non costituiscono un elemento di criticità alto.*
- 6 *Aumentare la qualità e la competitività a livello internazionale, sviluppando accordi strategici con Atenei, aziende e reti internazionali.*
- 7 *Incrementare i servizi a supporto della qualità della ricerca.*
- 8 *Adottare standard qualitativi nella politica di reclutamento e nella progressione di carriera.*
- 9 *Ampliare la qualità dell'impatto sociale della ricerca generando un percorso in grado di dare valore all'operato svolto (vd. Terza Missione).*

I Dipartimenti, veri centri propulsori della ricerca, sono chiamati a intervenire con programmi di miglioramento in linea con gli obiettivi strategici comuni dell'Ateneo, ad assicurare i processi di produzione della qualità della ricerca e a promuovere iniziative scientifiche interdipartimentali coinvolgendo la pluralità di competenze specialistiche differenziate e complementari presenti nell'Ateneo. L'ampio ventaglio disciplinare, opportunamente valorizzato, assieme al sostegno ai giovani ricercatori emergenti, porteranno a migliorare la produzione scientifica e il prestigio dell'Ateneo.

Sarà altresì compito dei Dipartimenti intensificare una migliore connessione fra didattica e ricerca a tutti i livelli, aumentando la qualità e la rilevanza dei prodotti per l'attività didattica svolta al loro interno e incentivando progetti di ricerca che abbiano anche come finalità la produzione di contenuti e output (quali per esempio manuali) e, infine, un approccio più attento alla formazione di assegnisti e dottorandi.

4.2.2 — ATTIVITÀ DI RICERCA NAZIONALE E INTERNAZIONALE

La partecipazione, con un buon livello di successo, a bandi nazionali o internazionali e la stipula di contratti costituiscono una fonte per l'attività di ricerca finanziata dell'Ateneo. Si ritiene strategico aumentare la capacità di partecipazione e aggiudicazione di bandi europei, anche al fine di accrescere il grado di internazionalizzazione della ricerca, come meglio esplicitato nel punto successivo. L'internazionalizzazione si pone come uno dei temi strategici da affrontare nel triennio del presente Piano Strategico per rendere l'Ateneo una realtà dinamica ed efficace nel cogliere al meglio le opportunità offerte oggi dai processi ad essa pertinenti.

OBIETTIVI E LINEE DI INTERVENTO

PER RAFFORZARE ULTERIORMENTE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA RICERCA

Due sono le linee strategiche per migliorare la posizione nella ricerca internazionale definite dall'Ateneo:

- 1 Una maggiore apertura verso una dimensione europea affiancata da un investimento di risorse sul tema della progettazione europea. A questo proposito, riveste un ruolo specifico la partecipazione alle iniziative di Horizon 2020, il programma del sistema di finanziamento integrato destinato alle attività di ricerca della Commissione Europea che accoppiando ricerca e innovazione, punta su eccellenza tecnologica, leadership industriale e sfide sociali. In questo contesto si inquadra il progetto *Urbinat - Urban Innovative and Inclusive Nature*, il quale ha ottenuto nel 2018 un finanziamento di € 500.000.
- 2 Posizionare strategicamente IULM quale “Università delle industrie e dei contenuti culturali e creativi” (ICC), tema nel quale l'Ateneo può ragionevolmente ambire ad acquisire la leadership italiana e diventare una realtà di riferimento a livello internazionale in un settore che presenta ampi spazi di crescita.

Più dettagliatamente, per rafforzare l'internazionalizzazione della ricerca la IULM ha identificato quattro obiettivi da raggiungere nel periodo di piano:

- 1 *Partecipare al programma lanciato dall'Unione Europea "U-Multirank" che valuta gli Atenei secondo indicatori precisi in diversi settori.*
- 2 *Investire nelle risorse umane per la ricerca.*
- 3 *Investire risorse sulla progettazione europea.*
- 4 *Concentrare la progettazione e i programmi di scambio internazionale con Paesi particolarmente impegnati sui temi legati a progetti specifici quali: la produzione culturale e creativa, il rapporto tra cultura e turismo, la produzione audiovisiva, il giornalismo e i nuovi media, le humanities e l'innovazione sociale, la cultura come piattaforma di coesione sociale e peace making, il rapporto tra cultura e salute.*

4.2.3 — MOBILITÀ DEGLI ADDETTI ALLA RICERCA

L'Ateneo si impegna a promuovere e a favorire la mobilità internazionale dei docenti. Al fine di dare maggiore impulso a episodi di mobilità di lunga durata, appaiono funzionali le proposte della *Commissione Fulbright*. IULM intende incentivare i docenti che si impegneranno in periodi di mobilità pari ad almeno un semestre e dare vita a un programma di visiting professor di livello internazionale sui temi di maggiore rilevanza strategica per l'Ateneo.

4.2.4 — ALTA FORMAZIONE

La relazione tra ricerca scientifica e formazione post-laurea è un segmento di attività strategica che l'Ateneo sostiene con risorse economi-

che dedicate per favorirne le attività e che si articola in due ambiti di attività.

DOTTORATI DI RICERCA

Il Dottorato in Visual and Media Studies si propone quale luogo di convergenza di saperi teorici e strategie operative connessi allo studio dei media e dei linguaggi visuali. Per indirizzare l'attività di ricerca verso ambiti innovativi di interesse condiviso e strategico a livello internazionale, sceglie di approfondire lo studio dei media e della cultura visiva in un'ottica interdisciplinare, rifacendosi a modelli prestigiosi come la UCLA School of Theatre, Film and Television di Los Angeles, la New York University e la Chicago University.

Per rafforzare la presenza della IULM nella formazione dei dottorati di ricerca è considerata di primaria importanza l'attivazione nel periodo di Piano di un nuovo corso dottorale da collocare nell'area psico-socio-economica, così come dettagliato nell'ambito della sezione del Piano dedicata ai progetti strategici.

MASTER

La Scuola di Comunicazione costituisce un asset strategico della IULM con la sua ampia offerta di Master Universitari in management della Comunicazione, a carattere internazionale, nei diversi campi delle Relazioni internazionali, dei New Media e del Made in Italy (Fashion, Design, Food e Turismo). Sono attualmente attivi 18 Master Universitari, ai quali se ne aggiungeranno a brevissimo altri 3, già approvati, e 6 Master specialistici che abbinano a sessioni formative tenute da docenti stranieri, esperienze sul campo e *study tour* in Europa e negli Stati Uniti. Una menzione infine al Master di Giornalismo nato per iniziativa del Rettore Giovanni Puglisi, in collaborazione con l'Ordine dei Giornalisti e Mediaset, che ha formato molte generazioni di giornalisti italiani. Il Master oggi è stato profondamente ristrutturato e prosegue nella sua missione formativa.

L'offerta formativa della Scuola di Comunicazione è completata da corsi specialistici e workshop offerti al mercato e da iniziative sviluppate in base delle specifiche esigenze formative della committenza; aziende, associazioni professionali e imprenditoriali, soggetti della pubblica amministrazione. Data la rilevanza riconosciuta alla Scuola di Comunicazione nell'ambito del Piano Strategico 2019-2021, la sua evoluzione e trasformazione viene approfondita nella sezione del presente documento, riferita ai progetti strategici speciali.

4.2.5 — SISTEMA BIBLIOTECARIO DI ATENEIO

La Biblioteca è il cuore propulsore della ricerca di un'Università: non è più soltanto una sala di lettura ma anche una centrale informatica di sapere, un luogo dove lo scambio di informazioni è sempre più veloce e, soprattutto, sempre più ricco in termini quantitativi. La buona guida di una Biblioteca li saprà trasformare qualitativamente. La Biblioteca di Ateneo "Carlo Bo" ha un patrimonio costituito da Libri, Periodici, Multimedia, per un valore complessivo di poco più di € 4.000.000. Tale documentazione è conservata in tre magazzini e in una Sala di Consultazione, il prestito agli utenti genera una movimentazione che conta circa 10.000 transazioni l'anno. Nel 2012 si è aggiunto il Fondo Citti Siracusano costituito da circa 1600 titoli fra studi monografici, critica di settore, cataloghi, dedicati alla storia dell'arte, classica e moderna. Nel corso del 2017, si sono aggiunti il Fondo Longoni: 150 volumi di pregio riguardanti le lingue classiche; il Fondo Bettetini: un migliaio di libri che spaziano dalla critica cinematografica alla storia del cinema e della televisione, alla semiotica, sociologia, comunicazione, storia e filosofia; il Fondo Negri: un centinaio di pubblicazioni sul mondo egeo; il Fondo Guadagnolo: 383 volumi che riguardano il Teatro, suddivisi tra recensioni, biografie, storia, saggistica, antologie e cataloghi. Alcuni testi sono piuttosto rari e di difficile reperimento, e gli anni coperti sono circa una sessantina, dal 1920 agli anni 1980. Dal maggio 2018 è stata avviata una sperimentazione, in risposta alle richieste degli studenti, consistente nell'apertura di alcune sale fino alle ore 24.00.

**OBIETTIVI E LINEE DI INTERVENTO
PER RAFFORZARE ULTERIORMENTE IL SISTEMA BIBLIOTECARIO DI ATENEIO**

Sono stati individuati sette obiettivi da conseguire nel periodo di Piano:

- 1 *Implementare la raccolta di Banche dati*, per fare ciò verrà stabilita una linea di azione con i Direttori dei Dipartimenti per intervenire sulla raccolta di banche dati; verificare ogni anno la quantità di accessi, anche per decidere di chiudere un abbonamento poco utilizzato o che si riveli un doppione rispetto ad altri.
- 2 *Libri e riviste*. Tenuto conto che gran parte delle riviste è racchiusa ormai nelle banche dati, si intende concentrarsi maggiormente sugli acquisti di libri. La Biblioteca segue in questo le necessità e le richieste dei docenti, vagliate una per una dalla Presidente della Commissione e per le spese maggiori dalla Commissione intera.
- 3 *Ottimizzazione degli spazi*. Sia per gli utenti che per i loro accessi, aumentando quelli alle banche, togliendo i pochi punti di lettura dei giornali on-line, non consultati.
- 4 *Alma*. Si intende nel triennio far rendere al massimo questo strumento, continuando la serie di incontri con *Ex-Libris*, che produce Alma, nella sede IULM. Questo andrà a vantaggio della ricerca in termini di velocizzazione, possibilità di avere materiali a video anche da remoto, accessi più facili ai dati e alle banche.
- 5 *Digitalizzazione delle tesi su microfiches*.
- 6 *Maggiore specializzazione del personale*.
- 7 *Organizzazione e gestione di un Archivio che conservi e renda accessibili i documenti relativi alla storia dell'Ateneio*. Nel periodo di piano il team Bibliotecario di Ateneio dovrà organizzare al proprio interno un Archivio – digitale e analogico – che conservi e renda disponibile il materiale e i documenti relativi alla storia dell'Università, riportati alla luce nel corso della ricerca effettuata per la Mostra dei 50 anni dalla Fondazione. Tale materiali, opportunamente digitalizzati, dovranno essere archiviati e resi disponibili al pubblico.

PROGETTI SPECIALI DEL TRIENNIO

3

ISTITUZIONE DI UN NUOVO DOTTORATO DI RICERCA

Nell'ambito dell'alta formazione, IULM intende rafforzare la propria offerta istituendo un nuovo Dottorato di ricerca in comunicazione d'impresa che sappia portare a sintesi tematiche tipiche delle aree disciplinari di economia-sociologia e psicologia.

In un panorama nazionale caratterizzato da numerosi corsi di dottorato dedicati alla comunicazione d'impresa, IULM ha sviluppato nel corso del tempo una propria specifica visione e tale visione è stata fin qui espressa nelle lauree di primo e secondo livello, ma non ancora nella formazione dottorale. Si ritiene dunque che ci sia lo spazio per un Dottorato di ricerca innovativo che metta in evidenza come i mercati e le loro forme di comunicazione vadano affrontati considerando che sono parte di un contesto culturale e sociale sempre più globale e in costante cambiamento. Pertanto, sarà necessario fare ricorso al contributo conoscitivo fornito dalle discipline che presso IULM hanno sinora analizzato il cambiamento sociale, mettendolo in relazione con le attività di comunicazione delle imprese. Il che consentirà di avere degli sbocchi professionali del Dottorato che siano relativi al mondo della ricerca accademica, ma anche a quello manageriale di alto livello delle imprese italiane.

Il nuovo Dottorato andrà ad affiancare quello esistente in Visual and Media Studies, consentendo di avviare una Scuola di Dottorato in linea con l'evoluzione dei saperi e che sappia offrire una risposta alla domanda di conoscenze avanzate espressa dal mondo della ricerca e del lavoro nell'ambito della comunicazione.

Per quanto attiene alle Riviste interne all'Ateneo, si intende proseguire con:

- *Poli-Femo* (Classificazione ANVUR: rivista scientifica di classe A per Area 10): erede della storica rivista dell'Università IULM *Lingua e Letteratura*; la “nuova serie” vuole essere la voce di un Ateneo aperto alla comunicazione attraverso le sue molteplici espressioni, segno della tradizionale vocazione al dialogo transdisciplinare e multiculturale;
- *Diogène, Revue Internationale des Sciences Humaines* (Classificazione ANVUR: rivista scientifica di classe A per Area 11). La rivista, che si occupa di transdisciplinarietà nelle scienze umane e sociali, riceve un contributo annuo dall'Ateneo e ospita la sede materiale e la direzione;
- *Testo a fronte* (Classificazione ANVUR: rivista scientifica di classe A per Area 10). Rivista semestrale di teoria e pratica della traduzione letteraria. È in corso di completamento la sua versione elettronica.
- *Alessandria, Rivista di Glottologia*. Rivista scientifica internazionale, privilegia l'ambito di ricerca della Linguistica e Glottologia.

PROGETTI SPECIALI DEL TRIENNIO

4

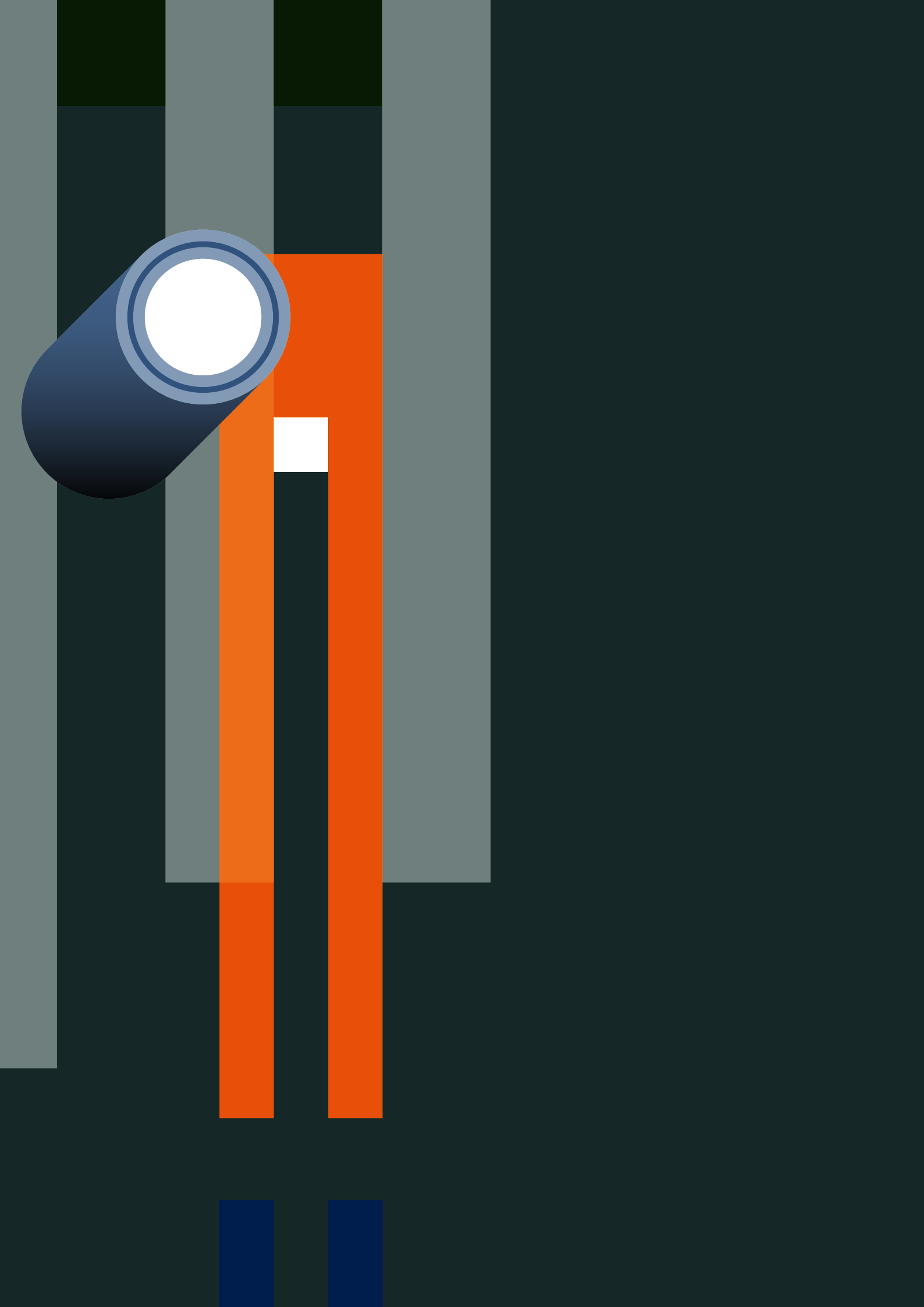
TRASFORMAZIONE DELL'ATTUALE SCUOLA DI COMUNICAZIONE IN UNA IULM COMMUNICATION SCHOOL

La Scuola di Comunicazione costituisce già oggi un asset strategico di IULM e al suo interno hanno trovato collocazione i numerosi master universitari offerti dall'Università, affiancati da corsi specialistici e workshop di breve durata per la formazione continua di manager e professionisti nell'ambito dell'area della comunicazione nelle sue varie accezioni e declinazioni.

La trasformazione in IULM Communication School ha lo scopo non solo di generare nuove risorse a supporto della realizzazione della mission dell'Università, ma anche di rafforzare il ruolo culturale dell'Ateneo nella formazione delle classi dirigenti del Paese, coniugando conoscenze ed esperienze tradizionali con i nuovi saperi richiesti dalla trasformazione digitale e dall'innovazione tecnologica.

È intenzione di IULM rafforzare questa sua componente strategica lungo tre direzioni:

- 1 Ampliare l'offerta formativa di corsi specialistici da offrire al mercato.
- 2 Sviluppare iniziative di formazione su commessa per soggetti pubblici e privati.
- 3 Accrescere il grado di internazionalizzazione, sia in termini di partecipanti che di docenti coinvolti.





LA PARTECIPAZIONE SOCIALE: TERZA MISSIONE E RAPPORTI CON IL MONDO DEL LAVORO

IULM è consapevole delle proprie responsabilità verso la formazione dei cittadini e lo sviluppo sociale e culturale del territorio in cui opera, ma anche della società civile largamente intesa.

È attenta dunque a moltiplicare le occasioni di confronto, di informazione e di formazione che veicolino conoscenza e innovazione al più ampio pubblico possibile, in un'ottica che si muova sempre più verso una compiuta democrazia culturale.

4.3.1 — TERZA MISSIONE

L'Ateneo si è impegnato nelle attività di Terza Missione e le ha declinate secondo la pluralità di indirizzi scientifici e di forme adatte alla disseminazione del sapere scientifico, quali risultano dai due segmenti operativi che caratterizzano tale Missione:

AMBITO 1 - *Valorizzazione della ricerca scientifica*

La valorizzazione della ricerca, prevalentemente nell'ambito delle discipline umanistiche, è attiva nella voce ricerche commissionate, *conto terzi*: in riferimento ai progetti attuati, la componente umanistica e sociologica attrae il 66% della ricerca commissionata. Sempre in questo ambito rientra la voce denominata *strutture di intermediazione* comprendente la dimensione del *job placement* e le strutture dedicate alla selezione e alla promozione degli studenti, con riferimento alle domande espresse dal mondo produttivo.

AMBITO 2 - *Produzione di beni pubblici di natura sociale educativa e culturale.*

La produzione dei beni pubblici registra un elevato livello di *public engagement* nelle dimensioni della comunicazione e degli aspetti correlati, che spaziano dalla comunicazione strategica a quella audiovisiva evidenziando una crescente attenzione a questa tipologia di eventi.

Il biennio 2017-2018 vede un aumento complessivo delle attività di *public engagement* pari al 24%.

Per quanto concerne la valorizzazione della ricerca scientifica, sono stati intensificati gli sforzi per aumentare le occasioni pubbliche di presentazione dei risultati di ricerca.

Parallelamente all'impegno profuso nel *public engagement*, l'Ateneo ha messo in atto una serie di azioni di ampia portata, sostenute da concreti impegni organizzativi e finanziari:

- gestione e ristrutturazione dell'edificio storico "Cascina Moncucco" adibita a residenza degli studenti e oggetto di opportune azioni per promuoverne la conoscenza a Milano, e in particolare nella zona 6, che l'hanno resa un importante polo culturale per la città;
- finanziamento per i rilevamenti geoarcheologici subacquei a Castel dell'Ovo secondo il protocollo di intesa con il Parco Archeologico dei Campi Flegrei e la Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio per l'Area Metropolitana di Napoli;
- investimenti sulla Formazione continua: l'offerta di Master Executive e Specialistici è ampia e articolata su diverse aree: *Arts, Brand Communication & PR, Design, New Media- Editoria, Social Media & Digital Marketing* e Sanità: nel 2017 sono stati attivati il Master Executive in Gestione dell'Azienda Farmacia e il Master Executive "*Health Communication* in Ginecologia" in collaborazione con i ginecologi AOGOI e gli esperti in comunicazione IULM;
- percorsi misti di formazione docenti e Alternanza Scuola-Lavoro: il progetto TEHC (*Teaching European History through Cinema*), finanziato dall'Unione Europea con l'obiettivo di comprendere la storia contemporanea attraverso il cinema e le attività di Alternanza Scuola-Lavoro con alcuni Licei milanesi nell'ambito della comunicazione visiva;
- sostegno culturale ma anche economico e produttivo a grandi eventi culturali come Bookcity e la Milaneseiana. In particolare da tre anni IULM è partner del Noir in Festival, esempio unico in Italia di grande Festival culturale che si svolge in un Campus universitario ma che è aperto alla partecipazione di tutti. Grazie al Noir in festival, IULM ha potuto ospitare scrittori e intellettuali come Margaret Atwood, Jo Nesbo e Katrina Kubrick, e ha coinvolto gli studenti in una vera e

propria esperienza di partecipazione sul campo dell'organizzazione di un evento di portata internazionale.

Il sistema di rilevazione on line del *public engagement* (TMI), di cadenza mensile, ha mostrato che i risultati ottenuti dai docenti impegnati nella realizzazione o partecipazione ad eventi con un elevato impatto sulla società hanno segnato l'inizio di un ciclo virtuoso all'interno della Terza Missione: all'aumentare delle attività di *public engagement* è stato registrato sia un aumento del numero di ricerche commissionate dall'esterno, sia un aumento della ricerca di eccellenza, monitorato attraverso il sistema Apeiron. TMI consente di identificare e tenere traccia delle *best performance* in cui è attivo l'Ateneo, come ad esempio: attività di *networking*; organizzazione di conferenze e festival aperte al pubblico (*Noir Festival*, *BookCity*, Milanesiana, Notte dei Ricercatori, Milano Photo Week, Milano Digital Week); apertura degli spazi dell'Ateneo alla comunità (eventi alla Cascina Moncucco e all'Auditorium); organizzazione di concerti e cineforum in collaborazione con gli Istituti scolastici di Milano; organizzazione di spettacoli teatrali con il Centro Teatro Attivo e l'Accademia Teatro alla Scala; allestimento di mostre alla Triennale di Milano.

In particolare nel campo della comunicazione visiva si segnala il sostegno attivo, anche finanziariamente, dell'Ateneo verso due iniziative che potranno essere messe a disposizione di un ampio pubblico e di scuole e aziende per i progetti di Alternanza Scuola-Lavoro: la realizzazione di un *docu-reality* per i *social media* su tematiche di responsabilità sociale quali centri medici, scuole, agricoltura da parte di tre studenti IULM partecipanti alla spedizione effettuata in Sudafrica da Xtractor 2018 e la *Call for Ideas* #ALTERNANZASCUOLALAVORO per la realizzazione del primo docufilm su questa esperienza vista all'interno delle aziende (Oerlikon, Marzotto Group, Sirap). Importante risulta anche la partecipazione dell'Ateneo ai Bandi SIAE.

La consapevolezza della ricaduta delle attività di Terza Missione, unita al crescente riconoscimento da parte del mercato come *keyplayer* nella comunicazione, pone le basi per espanderne gli obiettivi nel triennio di Piano e aumentarne l'impatto sul territorio.

OBIETTIVI E LINEE DI INTERVENTO PER RAFFORZARE ULTERIORMENTE LA TERZA MISSIONE DELLA IULM

L'Ateneo punta al rafforzamento della Terza Missione attraverso l'istituzione di una struttura di coordinamento delle attività, interna all'Università e in raccordo con l'area comunicazione, per ottenere feedback e stimoli degli impatti sempre aggiornati; punta altresì al potenziamento ulteriore delle iniziative messe in campo nei due ambiti e all'ampliamento sul territorio nazionale delle proprie competenze a livello di comunicazione. Le attività e gli obiettivi relativi alla Terza Missione sono stati declinati in due aree di intervento: la valorizzazione della ricerca e la produzione di beni pubblici. Per quanto concerne la valorizzazione della ricerca scientifica, si intende favorire la *realizzazione di Spin-off*, anche attraverso il potenziamento e l'accreditamento di IULM Innovation Lab. Per quanto concerne invece la produzione di beni pubblici di natura sociale educativa e culturale, gli obiettivi sono di seguito esposti:

- 1 *Struttura a supporto della Salute pubblica*, soprattutto attraverso il supporto Centro Euresis, deputato alla diagnosi di DSA specialmente per adolescenti e adulti, come dettagliato in precedenza nella sezione dedicata all'inclusione.
- 2 *Formazione continua* attraverso iniziative specifiche in partnership con soggetti pubblici (quali la Soprintendenza archeologia, belle arti e paesaggio per il Comune di Napoli e il Polo Tecnico 'Fermi-Gadde' di Napoli) e privati (ad esempio il CNCC – Consiglio Nazionale dei Centri Commerciali) per iniziative specifiche o la realizzazione di corsi on-line pensati per una formazione a distanza per un elevato numero di utenti.
- 3 *Gestione beni culturali* in senso stretto e la valorizzazione di relative competenze professionali specifiche, attraverso la creazione e gestione di siti web e l'incremento della produzione di documentari, filmati e produzioni multimediali.

- 4 *Altre iniziative di carattere istituzionale* come la produzione di documentari di elevato contenuto sociale, con un sostanziale supporto finanziario.

Le attività previste per celebrare il 50esimo anniversario della fondazione dell'Ateneo saranno l'occasione per una serie di iniziative a carattere culturale che vedranno il coinvolgimento degli studenti, dei laureati e dell'intera comunità accademica: l'allestimento di una mostra storico-celebrativa aperta a tutti, il conferimento di riconoscimenti accademici *honoris causa*, un concerto, un cartellone di spettacoli teatrali, visite guidate e proiezioni volte a rafforzare la presenza dell'Università IULM nella città.

4.3.2 – RAPPORTI COL MONDO DEL LAVORO

Il problema della disoccupazione giovanile che affligge il nostro Paese impone una profonda riflessione sulla coerenza dei profili formativi e il reale fabbisogno espresso dal mondo del lavoro. IULM ha avviato da tempo una stretta collaborazione con il mondo professionale per verificare l'adeguatezza dei contenuti dei corsi di laurea e dei Master universitari, ed intende intensificare ulteriormente le occasioni di confronto e di dialogo con gli stakeholder di riferimento.

Allo stesso modo, per favorire il contatto diretto e costante col mondo del lavoro e delle professioni ed allenare gli studenti a sviluppare sensibilità e competenze *problem-solving*, da sempre una caratteristica distintiva della didattica IULM è quella di prevedere un significativo coinvolgimento di professionisti, manager, responsabili di aziende e organizzazioni non profit. Questa peculiarità rende dunque normale che il dialogo con il mondo del lavoro avvenga in modo costante e naturale già dai primissimi momenti della vita universitaria e sia innervato nell'attività didattica. L'impiego di docenti non accademici è un elemento comune a tutti i corsi di laurea e riguarda un certo numero di insegnamenti, indipendentemente dai settori scientifico-disciplinari

o dagli anni di corso. In IULM i professionisti svolgono un'attività didattica in affiancamento ai docenti accademici o sono titolari di interi insegnamenti spesso già dal primo anno (delle triennali e magistrali) e nei master.

OBIETTIVI E LINEE DI INTERVENTO

PER RAFFORZARE IL RAPPORTO COL MONDO DEL LAVORO

Sono state identificate due principali aree di intervento relative a:

- i tirocini;
- il più generale rapporto con le imprese e i percorsi di carriera.

TIROCINI

In molti corsi di studio il tirocinio rappresenta un'attività obbligatoria con cui gli studenti sono chiamati a misurarsi. Gli stage sono occasioni attraverso le quali le imprese e le organizzazioni conoscono i nuovi potenziali lavoratori e mediante le quali molti studenti hanno la possibilità di capire le proprie passioni, talenti e capacità, orientando in tal modo le prime esperienze lavorative.

Ad oggi, una percentuale molto rilevante di studenti svolge il proprio stage curriculare in Italia. Anche se, ragionevolmente, questa scelta rimarrà quella centrale anche nel periodo temporale abbracciato dal presente piano strategico, tuttavia l'Ateneo riconosce l'importanza di favorire una crescita delle esperienze internazionali. In quest'ottica, come declinato in dettaglio nella sezione dedicata all'internazionalizzazione, IULM intende comunque impegnarsi a garantire un ampliamento delle opportunità offerte ai propri studenti, con particolare attenzione alla possibilità di svolgere lo stage all'estero.

In concreto, ciò si declina nelle seguenti linee operative:

- 1 Una prima linea di azione è rappresentata dallo sviluppo quantitativo delle opportunità pubblicate e indirizzate agli studenti dei vari corsi di laurea triennali e magistrali. Il trend crescente delle immatricolazioni richiederà all'ufficio competente di ampliare in

misura significativa il numero di opportunità offerte. Inoltre, data l'articolazione dell'offerta IULM tra corsi di laurea triennali, magistrali e master, è importante che le offerte pubblicate assicurino un'effettiva possibilità di scelta agli studenti iscritti nei diversi percorsi formativi.

- 2 Una seconda linea di azione attiene al contenuto “qualitativo” delle proposte e in particolare la loro attinenza ai contenuti e alle competenze specifiche dagli insegnamenti IULM. In quest'ottica è importante garantire una varianza anche in termini di funzioni aziendali, ad esempio stage che mettano al centro i processi della comunicazione, del marketing, le relazioni esterne, la gestione dei social media, il management, l'organizzazione. Questi percorsi dovranno poi essere opportunamente articolati per corso di laurea, data la specificità dei contenuti tecnici. L'attività di comunicazione assume connotati molto differenti se riguarda i due corsi di laurea attualmente dedicati a tale tema (“Comunicazione, media e pubblicità”; “Comunicazione d'impresa e relazioni pubbliche”) o se al contrario è parte di un percorso incentrato sul turismo (“Turismo, management e territorio”), sulle arti (“Arti, spettacolo, eventi culturali”) o sulle lingue (“Interpretariato e comunicazione”).
- 3 Empowerment degli studenti: per favorire un sereno e costruttivo confronto col mondo del lavoro. Questa terza linea di azione suggerisce l'importanza di una formazione mirata che sia preparatoria al momento dello stage. Questa fase intende sostenere l'avvio dello stage preceduto da una formazione mirata che si sostanzia tra l'altro in attività quali: il sostegno alla messa a punto del curriculum, la simulazione di colloqui, la verifica delle effettive competenze linguistiche (stage estero).
- 4 Sviluppo di soft skills: l'elevato dinamismo che caratterizza il mondo del lavoro rende sempre più critiche le soft skills. Queste ultime includono un insieme piuttosto vasto di abilità (capacità di lavorare in team, problem solving, abilità di natura relazionale, comunicativa, linguistica, di approccio ai problemi, di apertura mentale) che permettono ai nostri studenti di adattarsi a sfide

e contesti in mutevole divenire. Lo sviluppo di queste soft skills riguarda l'organizzazione e la didattica di ciascun corso di laurea e, in tal senso, si rimanda ad altre sezioni del presente Piano Strategico e in particolare al capitolo relativo alla didattica.

Considerati i più che soddisfacenti risultati raggiunti nell'offerta di tirocini in Italia, si ritiene ora strategico incrementare l'offerta di stage all'estero per tutti i Corsi di Laurea.

RAPPORTI CON LE IMPRESE E PERCORSI DI CARRIERA

La formazione universitaria non può certamente ridursi a mero strumento per l'ingresso nel mondo del lavoro. Essa riveste piuttosto un ruolo di più ampia formazione e crescita della persona nella sua totalità. Tuttavia, è indubbio che questo processo educativo ha un punto di confronto e di verifica anche nella sua efficacia nel generare rapporti stabili con il mondo delle imprese e delle organizzazioni.

La trasformazione avviata nel 2017 dell'ex ufficio Stage e Placement in "Career Service e Rapporti con le imprese" sottolinea la rilevanza di questo obiettivo e il sostegno che IULM vuole dare agli studenti e ai suoi laureati nel disegnare il proprio particolare percorso di carriera.

Allo stesso modo, l'evoluzione della Scuola di Comunicazione, come descritto nell'apposita sezione fra i progetti strategici, e il potenziamento di ALIULM, l'Associazione dei Laureati IULM, sono elementi costitutivi del presente Piano Strategico per rafforzare le relazioni col mondo del lavoro e accrescere le opportunità di successo e sviluppo professionale degli studenti e laureati IULM.

ALIULM

L'Università IULM intende continuare a essere un punto di riferimento per la crescita personale e professionale dei suoi laureati, anche dopo la conclusione del corso di studi. ALIULM è l'Associazione dei Laureati IULM e costituisce un network attivo di collegamento fra l'Ateneo, gli studenti iscritti, i laureati e il mondo professionale; la mission di ALIULM è quella di consentire il proseguimento della crescita professionale dei laureati favorendo la condivisione delle esperienze lavorative, la creazione di reti di connessione fra professionisti della comunicazione e gli incontri con aziende, associazioni di categoria e protagonisti della business community.

La competenza, le attitudini e la creatività dei laureati IULM vengono valorizzate da ALIULM e messe al centro di questo network di relazioni tramite la partecipazione a workshop, momenti di formazione e di aggiornamento e incontri informali.

LINEE DI INTERVENTO PREVISTE

- 1 Revisione dello statuto dell'Associazione in modo da renderlo più snello, meno burocratico e più operativo.
- 2 Coinvolgimento dei laureati IULM nelle manifestazioni del 50esimo, con eventi dedicati e momenti specifici d'incontro e ritrovamento con l'obiettivo di rilanciare l'Associazione e rinsaldare l'orgoglio di appartenenza.
- 3 Creazione, nel nuovo portale dell'Ateneo, di un nuovo spazio dedicato a narrare le storie degli ex studenti e le loro carriere nel mondo del lavoro.



LO SVILUPPO CONTINUO: L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

IULM intende perseguire lo sviluppo continuo dei propri ambiti di intervento e d'azione, concentrandosi sull'estensione del grado di internazionalizzazione delle attività.

IULM si propone di rafforzare la propria collocazione e attrattività internazionale, sviluppando il progetto strategico che l'ha indotta tra il 2016 e il 2017 a istituire due nuovi Corsi di Laurea Magistrale interamente in lingua inglese. In prospettiva, intende rafforzare il proprio posizionamento e la propria reputazione internazionale sia accrescendo il numero di studenti stranieri nel periodo di Piano, sia incrementando la rete di relazioni e di partnership che consentano a un numero sempre maggiore di studenti italiani di effettuare esperienze formative, stage e tirocini all'estero.

A tal fine si ritiene strategico accrescere per tutti (docenti, ricercatori, laureati, studenti) le opportunità di sviluppo professionale internazionale. A questo scopo l'Università sarà impegnata ad aumentare il numero di master universitari in double degree, quelli erogati in inglese e a rafforzare la propria partecipazione a bandi di ricerca internazionali.

L'internazionalizzazione non può però essere vista come un processo monodirezionale, né si può limitare all'implementazione di corsi erogati in lingua inglese.

L'internazionalizzazione implica un riassetto complessivo del paradigma formativo in direzione dell'interculturalità e nella consapevolezza che il compito dell'Università è quello di mettere i propri studenti nelle migliori condizioni per dialogare con il mondo, ma anche di rendere sempre più attrattivi per il mondo i saperi, i linguaggi, le eccellenze e le culture italiane.

In questa prospettiva, IULM intende proporsi tra i portatori della cultura della creatività e dell'efficienza italiana nel mondo, agendo non solo lungo le rotte geopolitiche oggi egemoni, ma cercando di rafforzare contatti, partnership e presenza anche nelle aree emergenti dello scacchiere mondiale, dove più forte può essere l'attrattiva delle proposte formative di IULM e della sua vocazione a formare nuove classi dirigenti (Africa, America Latina, Europa ex-sovietica).

OBIETTIVI E LINEE DI INTERVENTO PER ACCRESCERE IL LIVELLO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELL'UNIVERSITÀ

INCENTIVARE LA MOBILITÀ ALL'ESTERO DI STUDENTI DELL'ATENEO

Le relazioni internazionali costituiscono un aspetto centrale della missione e dell'attività della IULM. Per svolgere il proprio mandato educativo e scientifico in modo soddisfacente e al passo con i tempi, l'Università deve essere aperta al mondo agevolando gli studenti a trascorrere periodi di studio e di ricerca anche fuori dai confini nazionali.

L'Ufficio Mobilità supporta gli studenti che hanno intenzione di trascorrere un periodo di studio all'estero seguendo i programmi ERASMUS+, Exchange, Study abroad, Summer session ecc., mentre l'Ufficio Career Service si occupa degli stage in Italia e all'estero. I dati forniti dal Presidio della Qualità relativi all'anno 2017 (Report Ateneo) evidenziano come il 20% degli iscritti ai Corsi di Laurea triennali ha svolto studi all'estero (ERASMUS e altri programmi UE, ulteriori esperienze) rispetto al 10% dell'indagine AlmaLaurea, mostrando quindi una maggiore propensione degli studenti IULM alla mobilità rispetto alla media nazionale. La situazione si inverte nel caso dei Corsi di Laurea Magistrale (IULM: 11,3% versus la media AlmaLaurea del 16,7%), in parte in ragione del forte orientamento operativo della didattica e ai numerosi progetti che vedono coinvolte le aziende ai quali gli studenti sono chiamati a lavorare. Per l'a.a. 2018-2019 il finanziamento ottenuto per la mobilità studenti e staff (docenti e personale tecnico amministrativo) tra Paesi aderenti al programma ERASMUS+ è di oltre 220.000 euro.

PROMUOVERE E SUPPORTARE IL RECLUTAMENTO DI STUDENTI STRANIERI

IULM, prendendo in considerazione anche la Scuola Politecnica di Design che è partner dell'Università, può contare su studenti provenien-

ti da più di 30 Paesi, ma gli iscritti stranieri ai Corsi di Laurea e Laurea Magistrale sono ancora in percentuali basse.

Con lo scopo di accrescere l'internazionalizzazione dell'Università, le Facoltà dell'Ateneo propongono insegnamenti in più lingue straniere, due Corsi di Laurea Magistrale in inglese (di recente attivazione: Hospitality and Tourism Management - Doppio diploma con la University of Central Florida o l'Université Grenoble Alpes; Strategic Communication - Doppio Diploma con la Huddersfield University, UK), Double Degree nel I e nel II livello (Doppio diploma Interpretariato e Comunicazione con l'Université de Savoie di Chambéry, Doppio diploma con l'Université de Haute-Alsace, Doppia Laurea con la Dublin Business School, Doppia Laurea con lo IONA College, USA). Anche la Scuola di Comunicazione IULM propone master e corsi professionalizzanti in inglese.

Tutto ciò consente un'apertura internazionale agli studenti dell'Ateneo, ma si intende aumentare il reclutamento di studenti stranieri anche attraverso l'attivazione di insegnamenti strategici in lingua inglese, l'aumento degli accordi con università straniere, la presenza di ospiti stranieri per conferenze e di Visiting Professor; la sperimentazione delle nuove tecnologie e metodologie dell'e-learning; l'ampliamento dell'offerta di corsi di laurea magistrale e/o dei master in double degree e di quelli erogati in inglese.

IMPLEMENTARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL DOTTORATO

Al più alto livello di formazione è attiva in IULM la Scuola Dottorale che prevede la cotutela per ricerche di dottorato che ne traggano arricchimento e il titolo di Doctor Europaeus; conta sulla presenza di ospiti stranieri di chiara fama; si giova di personale amministrativo che prende parte a incontri internazionali per aggiornamento; dal 2018 permette di sostenere l'esame di ammissione anche in lingua inglese per dare la possibilità a dottorandi stranieri di partecipare più agevolmente. Si intende raggiungere l'obiettivo stimolando i dottorandi a trascorrere

periodi di soggiorno all'estero e accogliendo dottorandi stranieri, insieme alla promozione di convenzioni e consorzi con Università e istituti stranieri.

In questo contesto, la IULM è determinata ad aumentare il numero di Visiting Professor stranieri.

AUMENTARE LA MOBILITÀ ALL'ESTERO DEI DOCENTI IULM

La promozione dell'interculturalità come parte integrante della filosofia IULM deve interessare tanto gli studenti quanto i docenti dell'Ateneo. Questi ultimi possono usufruire della mobilità per periodi di ricerca, per incarichi di insegnamento, per formazione o per esperienze professionali all'estero.

Fra le linee di azione per il raggiungimento dell'obiettivo vi sono l'incentivazione all'internazionalizzazione dei curricula dei docenti e le partnership strategiche per la mobilità dei docenti

L'Ateneo sarà dunque impegnato ad accrescere e favorire la mobilità dei propri docenti.

SVILUPPARE ULTERIORMENTE LA RICERCA INTERNAZIONALE

La mobilità dei docenti all'estero può contribuire indubbiamente, ma non unicamente, a sviluppare la ricerca internazionale.

Tra i bandi europei, il cui finanziamento è in corso nel momento di redazione del presente Piano Strategico si ricorda il programma comunitario Horizon 2020 sulle aree urbane, per il periodo 06/2018-05/2023.

I tre Dipartimenti dell'Università organizzano convegni internazionali, accolgono l'afferenza di Visiting Professor, partecipano a progetti di ricerca internazionali.

La cattedra "Cultural and Comparative Studies on Imaginary" e il Centro Internazionale di Studi avanzati in Scienze dell'Uomo (nato nel 2013) sono due poli di ricerca dell'Ateneo a forte vocazione internazionale.

IULM intende incrementare il numero di progetti di ricerca finanziati, europei e internazionali e la presenza di docenti e ricercatori dell'Ateneo nel panorama scientifico internazionale di qualità.

ACCREDITARE L'UNIVERSITÀ IULM NEL PANORAMA INTERNAZIONALE CON UNA PROPRIA RICONOSCIBILITÀ

La presenza internazionale dell'Università IULM si deve collocare primariamente facendo leva sulla riconoscibilità del proprio valore e della propria credibilità, avendo individuato alcune aree strategiche su cui l'Ateneo si è già posizionato a livello nazionale.

IULM vanta ad oggi numerose partnership internazionali con prestigiose Università (alcune già menzionate) e istituzioni (per fare un solo esempio: l'ISPI, Istituto per gli Studi di Politica Internazionale).

L'Ufficio Affari Internazionali, recentemente istituito, si occupa dell'Internazionalizzazione della IULM (rapporti con Università e imprese straniere, rapporti diplomatici, posizionamento nelle classifiche internazionali ecc.), fa capo al Direttore generale e la sua attività risulta fondamentale in questa strategia.

Nel periodo di Piano, la IULM sarà impegnata nell'avvio delle attività propedeutiche al posizionamento dell'Università nel *QS World Universities Ranking*.

NEL 2035
LE MACCHINE
COMPRENDERANNO
IL NOSTRO
COMPORTAMENTO.
NUOVI PROFESSIONISTI
COMPRENDERANNO
IL LORO.

IULM,
IMPARARE
IL FUTURO

LE CONDIZIONI ATTUATIVE DEL PIANO STRATEGICO



Il funzionamento corretto dell'Università costituisce il presupposto per l'agire quotidiano e per la realizzazione del Piano Strategico. In questo contesto, sono state individuate alcune condizioni imprescindibili che l'Università IULM intende migliorare con impegno costante.



LA QUALITÀ

IULM colloca la qualità al centro di tutte le proprie azioni formative e di ricerca, secondo un approccio non formalistico ma sostanziale. L'Ateneo si impegna a garantire la qualità potenziando il monitoraggio e stimolando l'autovalutazione delle proprie azioni a tutti i livelli, per intervenire sulle criticità e promuovere il miglioramento continuo nell'azione organizzativa. La concretizzazione di tale impegno si realizzerà non solo e non tanto attraverso le forme e le modalità raccomandate da ANVUR, ma facendo della qualità e della sua comunicazione e valorizzazione uno degli obiettivi centrali del proprio operato. Nel novembre 2018 la scelta di nominare un Prorettore alla qualità e di porlo alla guida del Presidio è indice concreto dell'importanza strategica che l'Ateneo riconosce e attribuisce al tema della qualità.

Più nel dettaglio, l'Ateneo si pone l'obiettivo strategico di collocare il tema della qualità con una maggiore consapevolezza e centralità all'interno dei principali processi che costituiscono la *mission* istituzionale.

Accanto al consolidamento dell'architettura del Sistema AVA, previsto da ANVUR, l'Ateneo ha già attivato, e potenzierà ulteriormente, meccanismi di monitoraggio e autovalutazione delle proprie azioni a tutti i livelli per intervenire sulle criticità, stimolando così il miglioramento nell'azione organizzativa di breve e medio periodo. A questo proposito, oltre al mantenimento del Sistema AVA e alle implementazioni previste dalla normativa, nonché stimulate dagli indirizzi della CEV (a valle della visita di accreditamento periodico dell'Ateneo), si prevede in particolare il perseguimento di tre obiettivi, discussi di seguito..

OBIETTIVI E LINEE DI INTERVENTO PER IL RAFFORZAMENTO DELLA QUALITÀ

CONSOLIDARE LA PARTECIPAZIONE DEGLI STUDENTI NEI PROCESSI DI ASSICURAZIONE QUALITÀ

Oltre alla modifica statutaria e del Regolamento elettorale, che ha consentito l'inserimento di uno studente eletto tra i componenti del Nucleo

di valutazione e del Presidio della qualità, nell'ultimo anno l'Ateneo ha sperimentato positivamente l'inserimento degli studenti nei Gruppi AQ (assicurazione qualità) dei singoli Corsi di studio, pervenendo a un significativo risultato in termini di monitoraggio e miglioramento dei processi caratteristici della didattica. Sul modello di tale esperienza è in corso l'implementazione delle Commissioni paritetiche docenti-studenti. Obiettivo del triennio è il consolidamento di queste forme partecipative degli studenti e il rafforzamento della loro notorietà presso la comunità studentesca adottando adeguate iniziative di comunicazione.

PROMOZIONE DELL'INNOVAZIONE DIDATTICA

L'approccio dell'AQ, così come inteso dall'Università IULM, prevede non solo il monitoraggio finalizzato all'autocorrezione, ma anche – soprattutto per certi aspetti – la diffusione di esperienze positive, stimolando nella concretezza il miglioramento continuo. A questo proposito si è utilizzata la leva dell'AQ per innescare un processo di confronto tra le iniziative di innovazione didattica messe in atto dai docenti, al fine di promuoverne la diffusione e/o l'adattamento presso altri insegnamenti

dell'Ateneo in una logica basata sul confronto tra pari. Verificato il valore della prima sperimentazione, obiettivo del periodo di piano è dare forma compiuta a tale spazio di confronto tra i docenti sui temi dell'innovazione didattica e delle nuove tecnologie applicate all'apprendimento.

CONSOLIDAMENTO DEL RUOLO DEL PRESIDIO DELLA QUALITÀ

La conduzione dei processi di AQ richiede una cura costante, sia per garantire la fluidità degli indispensabili flussi informativi, sia per dare supporto alle persone che, nei diversi ruoli, attivano i processi di autovalutazione nei singoli Corsi di studio. Considerata la complessità e la delicatezza delle iniziative in parola, volendo tradurle in strumento al servizio del governo dell'Ateneo e non in mera sequenza di adempimenti, è necessario che il Presidio della qualità (entità organizzativa deputata alla cura del processo e al supporto ai diversi attori) acquisisca solidità operativa e di ruolo. Obiettivo del quadriennio sarà appunto verificare e colmare le residue debolezze del Presidio in tal senso, potenziandone la capacità operativa e costruendone un più centrale posizionamento istituzionale.



L'EQUILIBRIO ECONOMICO E L'AUTONOMIA FINANZIARIA

IULM è un'Università non statale che intende operare e svilupparsi in condizioni di equilibrio e autonomia finanziaria.

Il perseguimento delle finalità istituzionali dell'Università IULM richiede scelte e conseguenti linee di azione che comportano, a loro volta, rilevanti e strutturali impatti non solo sulla qualità e competitività dell'offerta dell'Università IULM, ma anche sul suo sistema economico e finanziario.

Il mantenimento di tale condizione di equilibrio e di autonomia è condizione indispensabile e imprescindibile per perseguire in maniera efficace la *mission* e gli obiettivi strategici dell'Ateneo. La soddisfazione di questa ineludibile condizione di funzionamento costituisce un obiettivo sfidante in considerazione:

- del trend strutturale di progressiva riduzione del supporto finanziario pubblico alle università non statali legato, tra l'altro, alle politiche di contenimento della spesa pubblica definite a livello nazionale. Questo ha significato per IULM una progressiva riduzione del peso del contributo pubblico, che nel 2017 non ha superato il 7% delle fonti complessive dell'Ateneo;
- dell'incremento dei costi di gestione e degli investimenti necessari per realizzare gli obiettivi di miglioramento della qualità della didattica e della ricerca indicati in precedenza, nonché di costante aggiornamento delle strutture anche da un punto di vista tecnologico;
- del generale accrescimento del confronto competitivo tra università nazionali ed internazionali che inevitabilmente influenza la politica di definizione delle rette universitarie.

OBIETTIVI E LINEE DI INTERVENTO

PER ASSICURARE L'EQUILIBRIO ECONOMICO E L'AUTONOMIA FINANZIARIA

Al fine di assicurare l'autonomia finanziaria e mantenere nel tempo un adeguato equilibrio economico sono state individuate tre aree di attenzione e di presidio:

- 1 Una rinnovata politica di gestione delle rette, in piena coerenza con la *mission* e gli altri obiettivi strategici dell'università, capace di assicurare il mantenimento di un elevato rapporto fra valore percepito del servizio e costo d'iscrizione.
- 2 Lo sviluppo di una politica di *fundraising*, in piena coerenza con il progressivo riconoscimento del ruolo dell'università IULM nel mondo della cultura, delle professioni e delle imprese, nonché con il potenziamento della associazione degli ex alunni e la piena valorizzazione di questa preziosa risorsa.
- 3 Il miglioramento dei livelli di efficienza organizzativa e gestionale a livello complessivo e nelle diverse aree di attività.

UNA RINNOVATA POLITICA DELLE RETTE UNIVERSITARIE

Con specifico riguardo alla politica delle rette, l'università IULM evidenzia come tale aspetto costituisca oggi la componente *centrale* del sistema di equilibrio e autonomia finanziaria dell'università, rappresentando l'82% delle sue entrate. IULM è pienamente consapevole che, soprattutto per un'università non statale, la politica di gestione delle rette debba essere strettamente correlata alla qualità del servizio erogato e al posizionamento dell'università all'interno del panorama formativo nazionale ed internazionale. In particolare, IULM intende perseguire una politica di gestione delle rette caratterizzata da un elevato rapporto tra valore percepito del servizio e costo d'iscrizione, in piena coerenza con l'obiettivo di assicurare uno standard elevato nella qualità della didattica e della ricerca, nonché con l'esigenza di offrire un prodotto competitivo sul mercato nazionale e internazionale della formazione universitaria. Sempre con riguardo al sistema delle rette universitarie, l'università IULM intende rafforzare la propria capacità di attrazione dei talenti e il

perseguimento dell'obiettivo della valorizzazione del merito e della centralità della persona. Già in passato, l'Università IULM si è caratterizzata per la sensibilità mostrata rispetto a questo specifico obiettivo, anche attraverso la definizione di una attenta politica di esoneri parziali o totali per agli studenti meritevoli non in grado di affrontare il costo di un percorso di formazione universitaria. Obiettivo dell'università è quello di proseguire nel solco di questa tradizione, rafforzandola.

SVILUPPO DI UNA POLITICA DI FUNDRAISING FUNZIONALE AL PERSEGUIMENTO DELLE FINALITÀ ISTITUZIONALI DELL'UNIVERSITÀ

Con specifico riguardo alla politica di *fundraising*, l'università IULM ne sottolinea il ruolo pienamente funzionale alla realizzazione della propria missione, nell'ambito di un circolo virtuoso in cui lo sviluppo del *fundraising* consenta la raccolta di ulteriori risorse finanziarie funzionali al miglioramento dell'università, a sua volta in grado di rafforzare l'attività di *fundraising* e di accrescerne il potenziale contributo, e così via.

In questa accezione, l'attività di *fundraising* che IULM intende sviluppare costituisce una fisiologica forma di consolidamento dei rapporti tra l'università, da un lato, e il mondo della cultura, delle professioni e dell'impresa, dall'altro lato. Più in dettaglio, IULM intende sviluppare la propria attività di *fundraising* attraverso una serie d'interventi di sostegno, forniti da laureati IULM, aziende, fondazioni ed enti, funzionali all'erogazione di borse di studio a studenti meritevoli, alla partecipazione al finanziamento di centri di ricerca, al finanziamento in via permanente o temporanea di cattedre, alla partecipazione allo sviluppo di strutture didattiche, al finanziamento o al cofinanziamento di progetti di ricerca generali o specifici.



L'EFFICIENZA ORGANIZZATIVA E GESTIONALE

L'università IULM si dà come obiettivo strategico la semplificazione e la razionalizzazione dei processi e delle procedure, la sburocratizzazione, lo snellimento e lo sfoltimento dei regolamenti. L'ascolto, la condivisione e la responsabilizzazione diventano in questo quadro i valori fondanti di un modello gestionale flessibile e cooperativo che ha come obiettivo il raggiungimento di un'efficienza organizzativa che garantisca la qualità dei servizi, la razionalizzazione dei costi, la trasparenza delle decisioni e la tempestività nella risoluzione dei problemi.

L'efficienza organizzativa e gestionale rappresenta un elemento basilare per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali dell'Ateneo. In questo quadro l'ascolto, la condivisione, la trasparenza delle decisioni e la responsabilizzazione anche dei livelli organizzativi intermedi diventano i valori fondanti di un modello organizzativo flessibile, orientato alla qualità dell'esperienza di tutte le persone che vivono nell'Ateneo, a partire dagli studenti.

L'ultimo biennio ha visto significative energie e molteplici processi orientarsi secondo le suddette direttrici, ma molto resta da fare e consolidare. Quattro sono gli obiettivi che caratterizzeranno l'evoluzione dei processi organizzativi dell'Ateneo che si intendono realizzare nel periodo di Piano.

OBIETTIVI E LINEE DI INTERVENTO PER ASSICURARE L'EFFICIENZA ORGANIZZATIVA E GESTIONALE

Sono state individuate quattro distinte aree di intervento per migliorare la qualità della gestione dell'Università

INNOVAZIONE E MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI AGLI STUDENTI

Alla qualità dell'esperienza studentesca concorrono in misura significativa anche i servizi ausiliari e di supporto con i quali lo studente si confronta quotidianamente e che hanno dunque un impatto importante sulla sua percezione dell'Ateneo. Per questa ragione diventa strategicamente rilevante considerare l'opinione a valle dell'erogazione del servizio e i desiderata in fase di progettazione o miglioramento dello stesso. In tal senso negli ultimi anni sono state intraprese diverse iniziative via via più strutturate per tenere conto dell'opinione degli studenti sulla qualità dei servizi e dei loro suggerimenti per la revisione delle procedure.

MIGLIORAMENTO DELLA COMUNICAZIONE INTERNA, SPECIE CON RIFERIMENTO ALLE DECISIONI DEGLI ORGANI DI GOVERNO

Il coerente perseguimento delle linee strategiche dell'Ateneo, una volta assunte le decisioni fondanti, si traduce in ampia misura in atti gestionali e amministrativi quotidiani talvolta di minuto dettaglio, con la difficoltà per i livelli non apicali dell'organizzazione di coglierne il disegno organico e contribuirvi con motivazione e proattività. Una mancata comprensione degli orientamenti di medio periodo e della loro cornice decisionale può favorire la parcellizzazione e la discontinuità di funzioni che richiedono invece compattezza e linearità.

ASSESSMENT DELL'ORGANIGRAMMA E DEI PROFILI DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

Un'organizzazione più efficiente ed efficace presuppone tra i principali fattori di successo una compagine di operatori adeguatamente motivata, competente e strutturata. A questo scopo la Direzione presta particolare attenzione all'ascolto dei fabbisogni e delle problematiche dei singoli sia informalmente, sia nelle sedi più regolamentate (pervenendo a proposito di queste ultime al mantenimento di un positivo clima di relazioni sindacali), in un'ottica evolutiva e di risposta ai bisogni.

UTILIZZO EFFICIENTE E VALORIZZAZIONE DEL CAMPUS

Il Campus dell'Università IULM si presenta come un complesso moderno, tecnologicamente avanzato e dotato di strutture, spazi e attrezzature pensati per favorire la didattica, la ricerca, lo studio, ma anche i momenti di aggregazione di studenti e docenti.

Il Campus costituisce una risorsa preziosa, moderna e articolata la cui gestione attenta risulta imprescindibile per l'adeguato svolgimento delle attività universitarie

La governance accademica e quella amministrativa dell'Ateneo agiscono in sinergia per la costante implementazione di tutti gli aspetti della logistica del Campus, al fine di soddisfare i bisogni formativi e umani di una comunità multiforme e in costante crescita.



LA COMUNICAZIONE

IULM, quale università della comunicazione, ha il compito di conferire una centralità strategica e funzionale ai processi di comunicazione che connotano e definiscono le sue relazioni interne e quelle con il mondo esterno. La comunicazione non è quindi da concepire come un elemento additivo e opzionale rispetto alle priorità operative dell'Ateneo, ma come elemento connaturato alle scelte e alle proposte che riguardano tanto la didattica quanto la ricerca e la Terza missione.

In questa prospettiva, **IULM** si impegna – anche attingendo alle competenze interdisciplinari e professionali presenti in Ateneo in una logica di collaborazione e condivisione - ad attivare una riflessione di fondo rispetto al tema della comunicazione. Sulla base di un piano strategico definito e coordinato, si intende rafforzare il posizionamento strategico in termini di comunicazione e branding della **IULM**, a ulteriore consolidamento dei risultati di reputazione e di “business” già raggiunti in questi ultimi anni, e potenziare i flussi di comunicazione interna e organizzativa per generare processi più efficaci, efficienti e in grado di consentire un migliore utilizzo delle risorse (ottimizzazione delle risorse stesse, velocizzazione dei processi, riduzione dei costi, ecc.).

Ci si propone inoltre di dotarsi di una nuova piattaforma digitale che sostituisca l'attuale sito web e che si ispiri, tanto nella grafica quanto nell'architettura informativa, alle più recenti tecnologie e metodologie della comunicazione digitale. In coerenza con questa scelta, **IULM** intende adottare i dispositivi tecnologici e praticare forme di comunicazione digitale che consentano agli utenti di essere tempestivamente ed efficacemente informati su tutto quello che accade in Università. **IULM** intende altresì proseguire e rafforzare la scelta strategica che ha portato l'Ateneo a coinvolgere gli studenti nei processi di costruzione delle proprie campagne promozionali, secondo una visione che coniuga incessantemente il sapere con il saper fare e che mette in evidenza quanto gli studenti siano protagonisti attivi della vita e dell'immagine dell'Università.

**OBIETTIVI E LINEE DI INTERVENTO
PER MIGLIORARE ULTERIORMENTE LA COMUNICAZIONE**

Sono stati individuati cinque obiettivi per migliorare la comunicazione interna ed esterna di IULM.

1 SOSTITUZIONE DEL SITO WEB

Si prevede la sostituzione dell'attuale sito web con una nuova piattaforma digitale che sia uno strumento efficace e d'avanguardia nei processi di interazione fra studenti e docenti ma anche fra Ateneo e società. La piattaforma dovrà essere facilmente navigabile, accessibile anche a un pubblico internazionale e dovrà garantire un'informazione chiara e tempestiva delle attività, dei servizi e dei percorsi formativi offerti dall'Ateneo, oltre che essere uno strumento di costruzione identitaria di IULM e dei suoi progetti culturali.

**2 RIFLESSIONE SUL POSIZIONAMENTO
STRATEGICO E STRATEGIA DI COMUNICAZIONE
DEL BRAND IULM****3 ANALISI E OTTIMIZZAZIONE DEI FLUSSI
DI COMUNICAZIONE INTERNA E ORGANIZZATIVA****4 RAFFORZAMENTO E IMPLEMENTAZIONE
DEGLI STRUMENTI COMUNICATIVI ESISTENTI****5 COMUNICAZIONE VERSO SPECIFICI
STAKEHOLDER**

PROGETTI SPECIALI DEL TRIENNIO

5

CREAZIONE DI UNA WEB TV D'ATENEIO

IULM ha attivato da tempo e con successo una web radio quale strumento di comunicazione istituzionale, ma anche come laboratorio didattico e sperimentale dei nuovi format e linguaggi crossmediali e della formazione professionale. Con il suo palinsesto giornaliero costituisce infatti un'occasione di apprendimento sul campo per gli studenti e di divulgazione delle attività di Ateneo.

L'Università intende ripetere l'esperienza positiva della web radio, estendendola ora al mezzo televisivo, con lo scopo di sviluppare format innovativi e fornire un'ulteriore occasione di crescita e formazione dei propri studenti e giovani ricercatori.

La Web TV d'Ateneo sarà anche uno strumento per dare evidenza e divulgazione alle iniziative dell'Università dentro e fuori il campus e si rivolgerà sia alla propria comunità sia al mondo esterno.

All'interno di questo nuovo laboratorio potranno trovare valorizzazione e sviluppo sia le competenze ed esperienze di quanti si dedicano ai temi di comunicazione e media, sia di coloro che vogliono formarsi al giornalismo televisivo.

Per realizzare questo obiettivo l'Università dovrà dotarsi di un opportuno studio cinetelevisivo e dovrà impegnare risorse economiche per acquisire le tecnologie di ultima generazione necessarie per garantire un nuovo standard di qualità a tutti i prodotti di IULM TV.

AI,
MACHINE LEARNING,
INTERNET OF THINGS.
L'INTELLIGENZA
EMOTIVA
DOVRÀ GUIDARE
GLI SCENARI
FUTURI.

IULM,
IMPARARE
IL FUTURO

I PROGETTI STRATEGICI DEL PIANO 2019-2021

All'interno del periodo di Piano, IULM sarà impegnata a realizzare, fra gli altri, cinque progetti "speciali" che vengono considerati strategici per le azioni che l'Ateneo intende intraprendere nel triennio 2019-2021.

Questi progetti, singolarmente illustrati nelle pagine precedenti, riguardano:

- riassetto e ridisegno delle attuali Facoltà;
- istituzione di un nuovo Dottorato di Ricerca;
- trasformazione dell'attuale Scuola di Comunicazione in una IULM Communication School;
- istituzione del Laboratorio di Intelligenza Artificiale IULM AI Lab;
- creazione di una Web TV d'Ateneo

Essi potranno accelerare la trasformazione che si intende realizzare per accrescere la reputazione e l'awareness dell'Università e rendere IULM un soggetto sempre più capace di intercettare e anticipare le esigenze di cambiamento e innovazione nella didattica, nella ricerca, nella relazione con gli studenti, con il mondo economico e con la società civile.





