

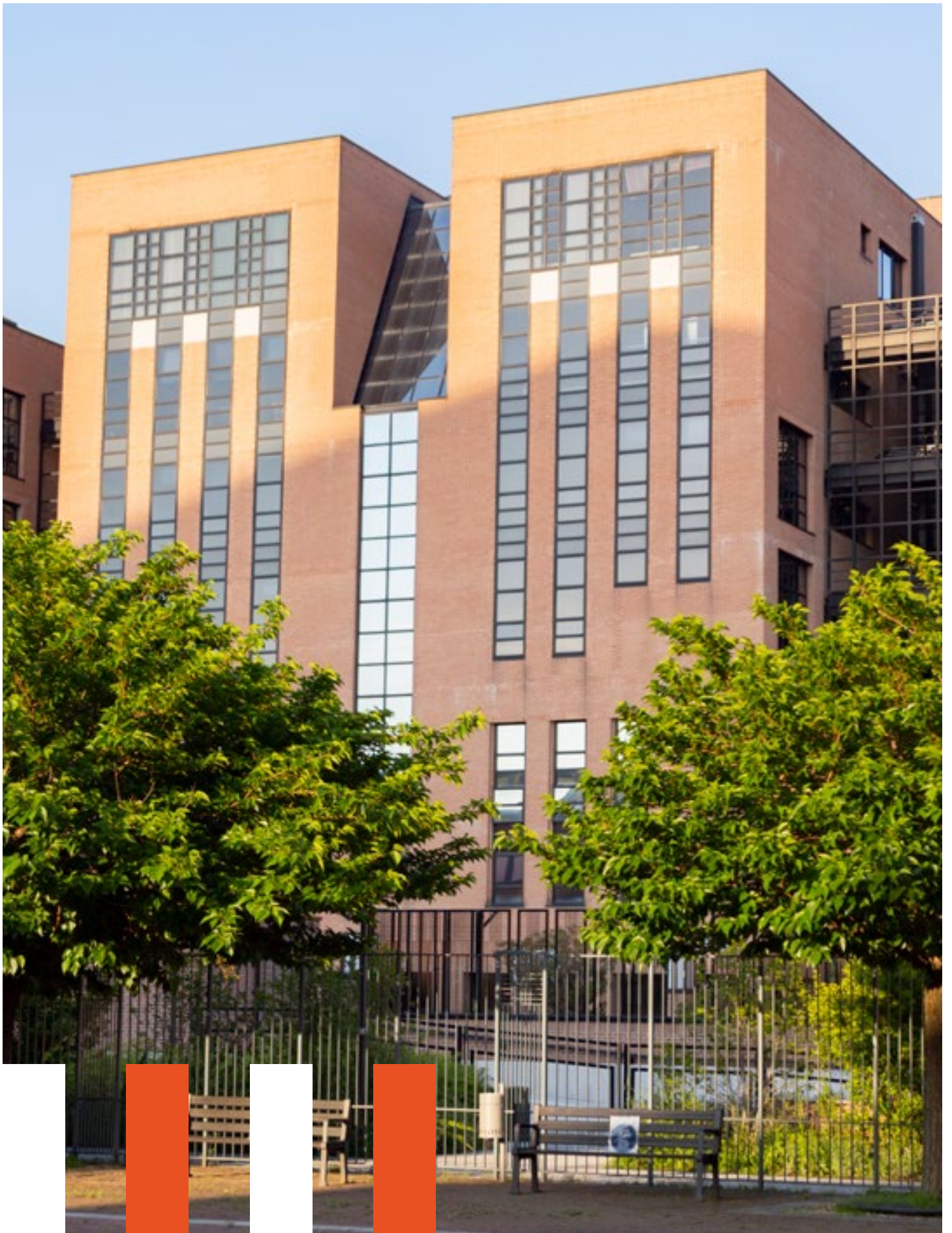
università
iulm

Piano Strategico di Ateneo

2022 / 2024



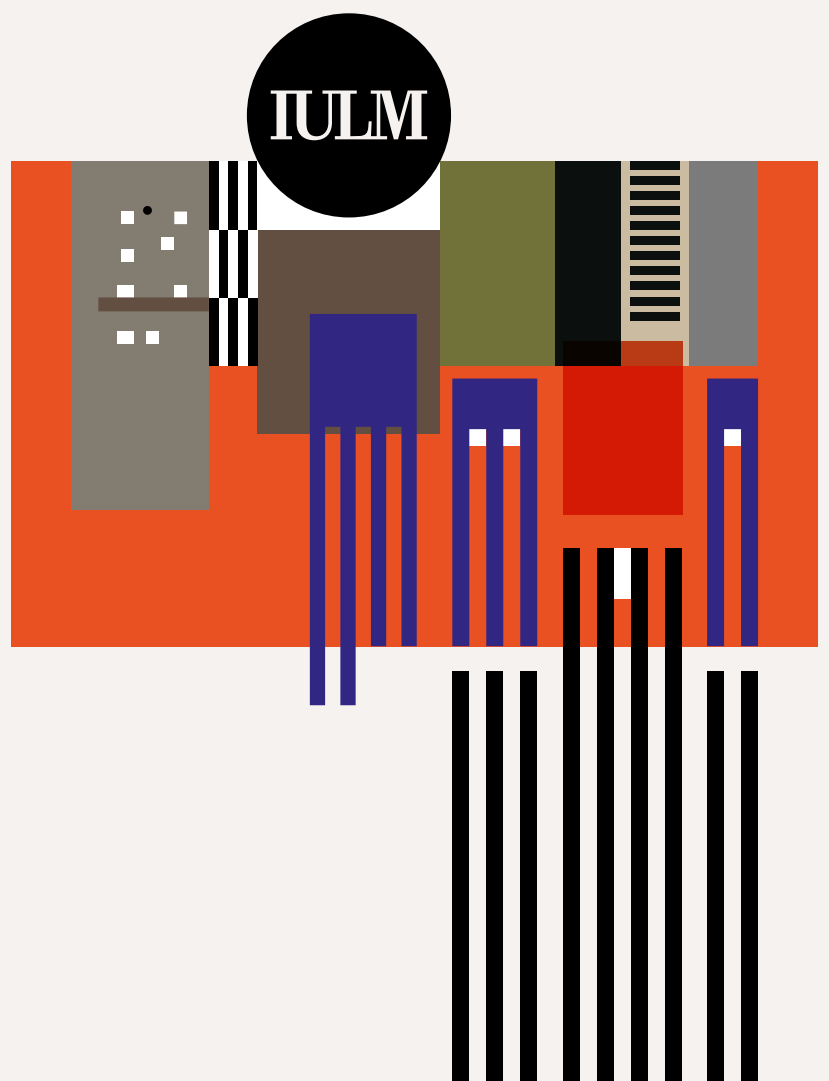




**Piano Strategico
di Ateneo**

2022 / 2024

Prof. Gianni Canova
Rettore
—
Milano
gennaio 2022





1

**IULM
pensare per saper fare**

<i>1.¹</i>	L'università dopo la pandemia	p	11
<i>1.²</i>	La missione e la visione dell'Università IULM	p	15
<i>1.³</i>	I meta-valori che hanno ispirato il piano	p	16
<i>1.⁴</i>	I macro-obiettivi e le intenzioni strategiche	p	17
<i>1.⁵</i>	Punti di forza, aree di miglioramento, opportunità, rischi	p	19
<i>1.⁶</i>	Il processo di sviluppo del piano	p	20
<i>1.⁷</i>	Le condizioni attuative: efficienza organizzativo-gestionale, equilibrio economico-finanziario, comunicazione, qualità	p	21

2

**L'Università, un luogo per
il sapere aperto alle sfide del mondo**

<i>2.¹</i>	Lo scenario globale	p	27
<i>2.²</i>	L'università oggi	p	28
<i>2.³</i>	L'Università IULM	p	30
<i>2.⁴</i>	Il nostro orizzonte culturale	p	31



3

**I meta valori
di essere IULM**

3.1	Lo studente al centro	p	35
3.1.1	Partecipazione attiva alla vita accademica	p	36
3.1.2	Servizi agli studenti	p	38
3.1.3	Orientamento	p	40
3.1.3.1	Orientamento in ingresso	p	41
3.1.3.2	Orientamento in itinere	p	44
3.2	Sostenibilità e responsabilità	p	45
3.3	Inclusione, equità e rispetto della diversità	p	47
3.3.1	Pari opportunità e questioni di genere	p	48
3.3.2	Disabilità e problemi cognitivi	p	50

4

**Le aree
di sviluppo strategico**

4.1	La didattica	p	57
4.1.1	Innovazione nella didattica	p	58
4.1.2	Nuovi processi condivisi di generazione e diffusione dei saperi e delle competenze	p	59
4.1.3	Promozione della regolarità del percorso formativo	p	60
4.1.4	Rafforzamento delle competenze linguistiche	p	61
4.2	La ricerca in IULM	p	62
4.2.1	Il ruolo della ricerca finanziata e dei centri di ricerca	p	65
4.2.2	L'alta formazione	p	66
4.2.3	Sistema bibliotecario di Ateneo	p	68
4.3	L'Università e la società	p	69
4.3.1	La Terza Missione	p	69
4.3.2	I rapporti con gli stakeholder	p	72
4.4	L'internazionalizzazione	p	73

5

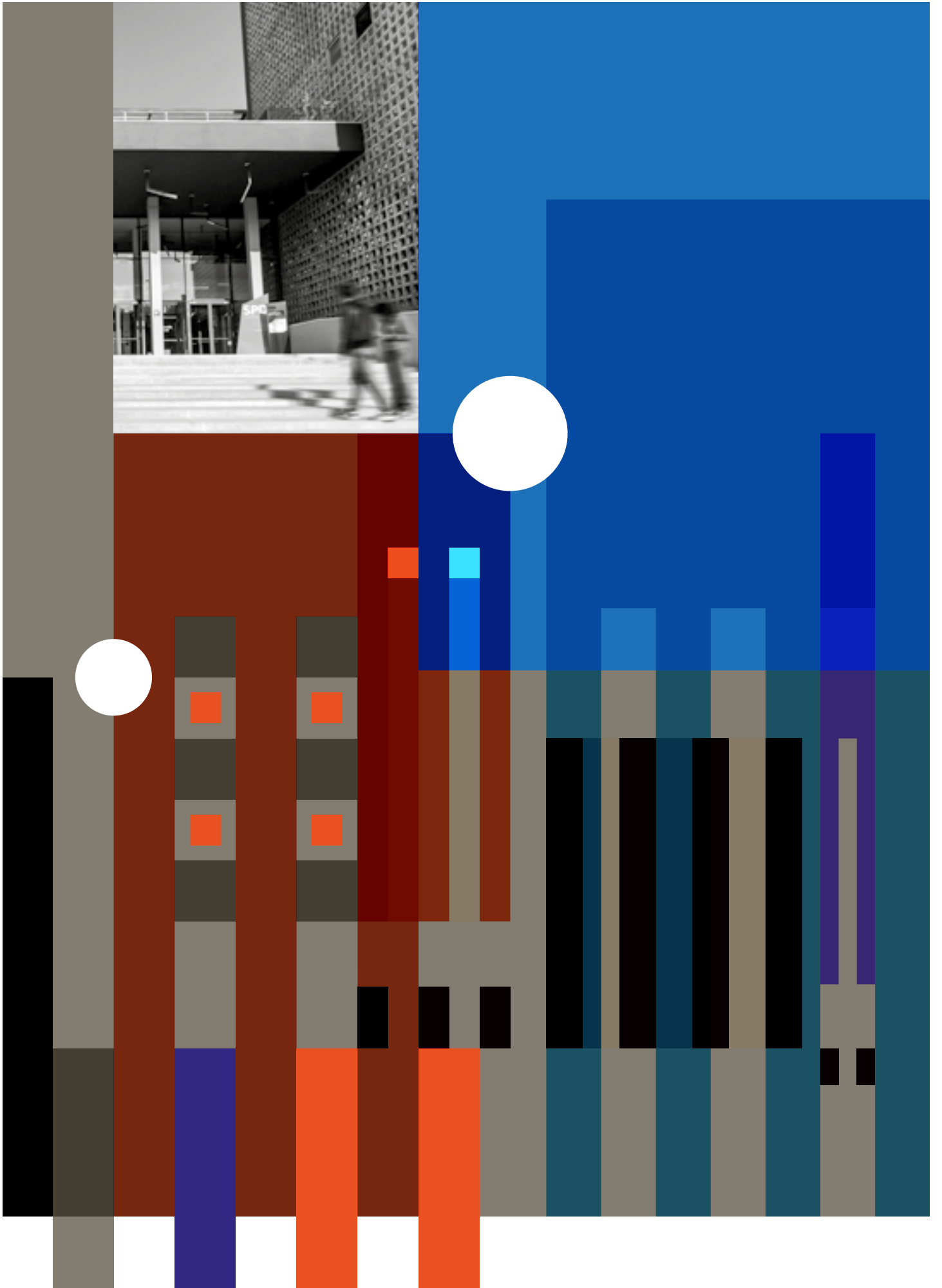
**Le condizioni attuative
del Piano Strategico**

5. ¹	La qualità	p	79
5. ²	L'autonomia finanziaria	p	80
5. ³	Garantire un <i>campus</i> d'avanguardia	p	83
5. ⁴	L'efficienza organizzativa e gestionale	p	84
5. ⁵	La comunicazione	p	86

6

**I progetti speciali
del Piano Strategico 2022 - 2024**

6. ¹	Migliorare gli spazi per migliorare l'apprendimento. Il completamento del <i>campus</i>	p	91
6. ²	Migliorare gli spazi per migliorare la vita. Fitness Center e Teatro di Posa	p	92
6. ³	Consiglio degli studenti e voto elettronico degli studenti	p	92
6. ⁴	Rafforzamento delle competenze acquisite dagli studenti e innovazione delle metodologie didattiche	p	93
6. ⁵	Annali IULM	p	94
6. ⁶	Museo diffuso della comunicazione	p	94
6. ⁷	Rapporto integrato di sostenibilità	p	95
6. ⁸	Advisory Board	p	95



1



**IULM,
pensare
per
saper
fare**



1.1

**L'università
dopo la pandemia**

L'università è per definizione il luogo della sfida intellettuale. È difficile trovare rapporti più impegnativi, più complessi, più densi di significato e più sfibranti e intensi sul piano umano, di quello fra un docente e uno studente.

Imparare è un'avventura. Siamo tutti cittadini di un mondo che comprendiamo solo in parte, sul quale non abbiamo e non avremo mai che uno sguardo parziale, manchevole, incompleto. Metterci nelle condizioni di imparare, di provare a conoscerlo un po' meglio, quel mondo, è l'unico modo che abbiamo per starci da protagonisti.

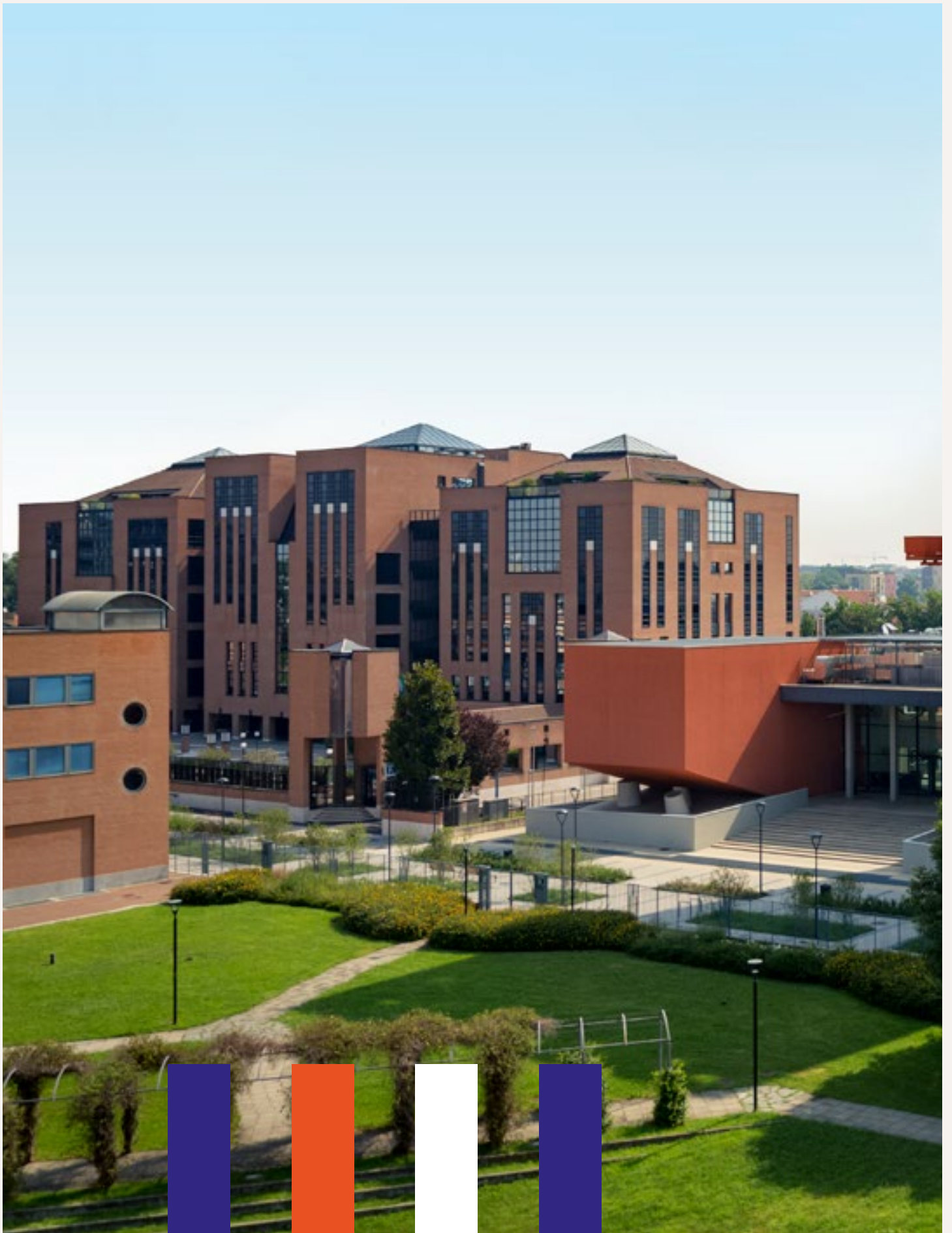
Lo abbiamo capito bene nei mesi scorsi, quando un virus emergente ci ha costretto a fare i conti con una nuova dimensione dell'incertezza. Imparare significa provare ad allargare lo sguardo, obbliga ad aprire la mente: a superare i nostri pregiudizi. Imparare è anche una tecnica. Le persone della mia generazione ricorderanno quelle sorprendenti pagine di Antonio Gramsci, nelle quali questo titano dell'antifascismo intellettuale e politico attaccava la riforma Gentile difendendo la vecchia scuola elementare, quella della legge Casati. Nel senso di Gabrio Casati, nobile, podestà di Milano, esponente di spicco della Destra storica.

Lo studio della grammatica, con tutto il suo tedio, scrive Gramsci, era "unito allo studio delle letterature e storie politiche rispettive, un principio educativo in quanto l'ideale umanistico, che si impersona in Atene e Roma, era diffuso in tutta la società". La disciplina era "formazione del carattere attraverso l'assorbimento e l'assimilazione di tutto il passato culturale della moderna civiltà europea". Di qui, dal senso di questa disciplina, viene il valore del merito. Che non è sterile, non è un esercizio sportivo: è capacità di assorbire e assimilare un'eredità di saperi, per farne poi strumento di crescita e innovazione.

Non cito Gramsci per nostalgia ma perché, durante la pandemia e i *lockdown* ai quali siamo stati costretti, credo che tutti abbiamo riflettuto sulla natura dell'università e del lavoro particolarissimo che vi si compie. Esso ha una sua fisicità, ha bisogno dei suoi luoghi, delle sue aule, dei suoi banchi. Ha un metodo, che in parte viene anche dagli spazi in cui si compie. Ha i suoi linguaggi e i suoi tempi. Ha un respiro e un'ambizione che vanno al di là di qualsiasi scambio di nozioni, le quali sono funzionali a sviluppare un pensiero e non viceversa. È un lavoro unico e noi che lo facciamo dobbiamo comprendere appieno il privilegio che ci è riservato. Ogni giorno, nelle nostre aule, noi rinsaldiamo i fili del nostro passato culturale per aiutare il futuro della nostra moderna civiltà europea.

La pandemia ha rappresentato una sfida importante, per il nostro ateneo come per tutti. IULM, che non è e non vuole diventare una università online, ha continuato a crescere. La qualità dei suoi percorsi formativi le viene riconosciuta nel modo più evidente: dagli studenti che desiderano venire a studiare in questa università, e che noi speriamo di accompagnare nel modo più appropriato verso il loro futuro professionale, ma anche dalle imprese, dal mercato del lavoro, dal mondo della cultura e dei media, dalle istituzioni.

Il segreto della nostra università è il dialogo continuo e serrato fra sensibilità diverse, fra le discipline di segno economico e quelle di tipo umanistico. Il nostro ateneo coltiva l'idea



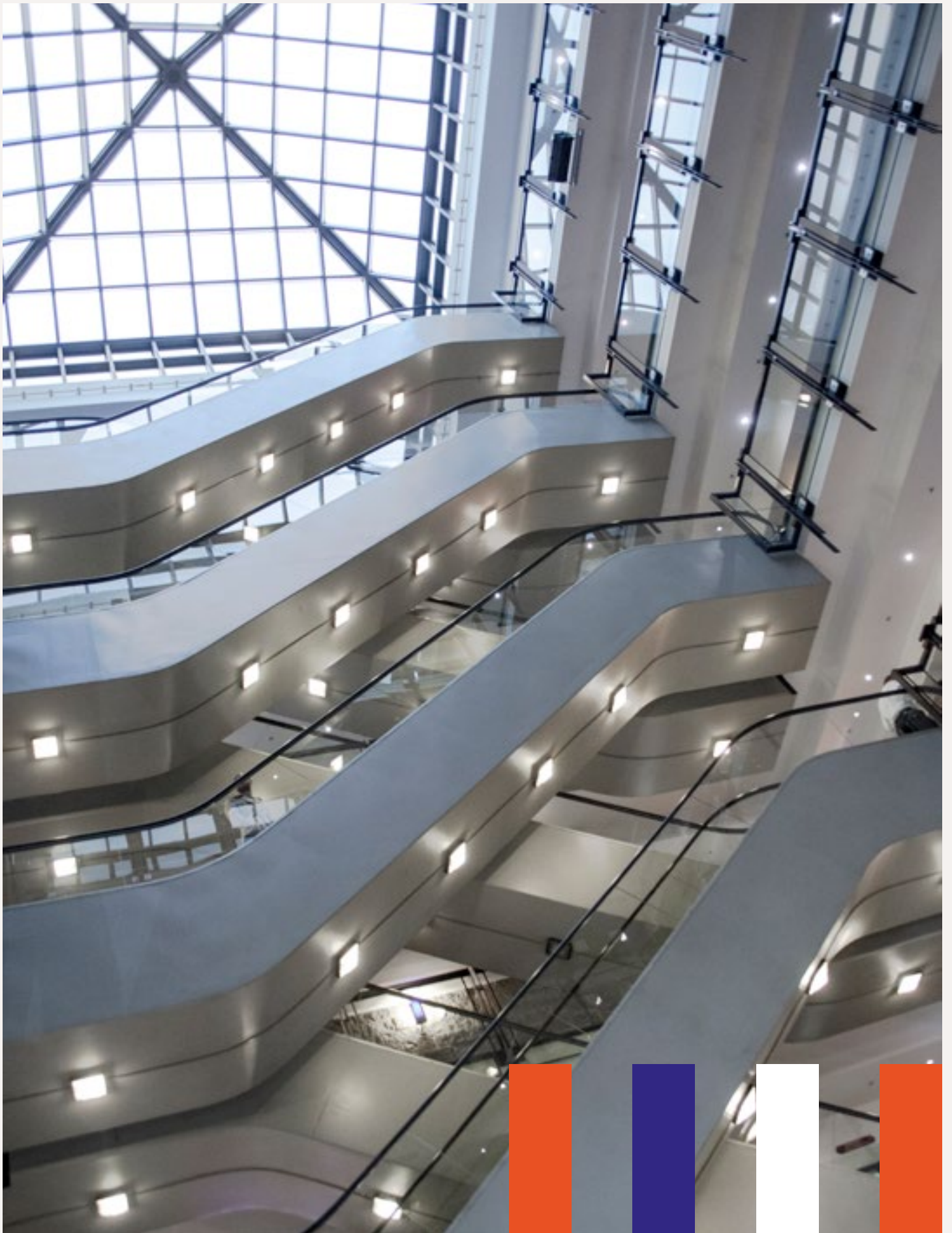
che “saper fare” e “sapere” debbano andare di pari passo. È questo il segreto della formazione di giovani laureati capaci soprattutto di pensiero critico e creativo, con una forma mentis allenata e pronta a cogliere le trasformazioni del mondo intorno a loro. È in questo modo che pensiamo di poterli attrezzare con mappe che consentano loro di navigare l'incertezza e la complessità.

La pandemia ha rappresentato, nel breve termine, una sfida che è stata vinta grazie all'apporto della scienza e delle tecnologie. Noi stessi abbiamo proseguito coi nostri programmi, abbiamo continuato con le nostre lezioni, in condizioni impensabili solo dieci anni fa. Le lezioni a distanza hanno le loro difficoltà ma ci hanno anche insegnato molto, e dovremo mettere a frutto quello che abbiamo imparato. Nel lungo periodo, però, la pandemia ha svelato fragilità della nostra società che non potremo affrontare se non facendo appello a quelle risorse che sono costitutive della nostra moderna civiltà europea. Il “sapere”, frutto di una storia millenaria, sapere che è anzitutto sapere essere umani, deve tornare al centro dell'insegnamento. Un *tablet* consente di affrontare le inquietudini del *lockdown* nel breve termine, ma solo la nostra cultura umanistica ci permette di superarle davvero e di acquisire quella capacità critica che può fare delle nostre difficoltà di oggi un punto di forza domani.

Questo Piano Strategico nasce nella pandemia, cercando di impararne la lezione. Non rappresenta un adempimento formale, ma riflette il desiderio di immaginare un futuro per questa nostra Università, nella piena consapevolezza che quello che insegniamo qui, e come lo insegniamo, può avere un valore tanto maggiore in un mondo segnato da incertezze e fragilità che tradiscono anche un'assenza di scopo, di senso, di forti ancoraggi culturali.

Dire che la nostra Università pone lo studente al centro e ambisce a svolgere un ruolo propulsivo nella creazione di una nuova classe dirigente, con vocazione autenticamente europea, non è un ritornello stantio. La nostra società ha bisogno di ritrovare la forza per raccontarsi, di tornare a capire da dove viene e che cosa vuole essere. I nostri giovani laureati le daranno le parole per raccontarsi. L'Università ha il compito di aiutarli a sviluppare il gusto delle parole più appropriate.

Prof. Gianni Canova
 Rettore



1.2

La missione e la visione dell'Università IULM

L'Università IULM intende essere sempre di più un polo di formazione per le nuove classi dirigenti, consolidando la propria leadership nelle professioni creative e in quelle della comunicazione. Persegue l'originalità della ricerca e l'eccellenza nell'insegnamento. Fa di quest'ultimo un tratto distintivo e qualificante della sua ampia offerta didattica. È e vuole essere un grande ateneo della comunicazione, delle lingue e delle industrie culturali e creative, in Italia e in Europa.

L'Università IULM opera per rafforzare in Italia un'autentica "democrazia culturale". La democrazia culturale è una strategia per liberarsi, insieme, da quei vincoli cognitivi che emergono spesso anche dal processo decisionale e politico, per attrezzare la società a superare i pregiudizi dei singoli, per formare persone che arricchiscano le rispettive comunità con la propria indipendenza di giudizio. L'attività di ricerca che si compie in Università, così come la didattica, sono necessarie premesse in vista di questo obiettivo.

La missione dell'Università IULM è quella non solo di formare professionisti capaci di fronteggiare le sfide e allo stesso tempo di cogliere le opportunità che il mondo e i mercati offrono anche in ambito internazionale, ma anche donne e uomini consapevoli di sé, responsabili e liberi. Donne e uomini a loro agio nel mondo, ma anche capaci di stare da soli in una stanza.

Agli studenti viene offerta la garanzia di un bagaglio culturale completo e, al contempo, di una preparazione solida, fatta di competenze teoriche e di esperienze pratiche: sinergia imprescindibile e naturale, in una visione che supera gli steccati disciplinari e concepisce la formazione come l'attivazione di una specifica forma mentis e non la mera trasmissione di competenze. Nell'incertezza, duttilità mentale e agilità cognitiva sono elementi imprescindibili: nessuna delle due può prescindere da una formazione solida e con punti di riferimento sicuri. Lo studente, come individuo agente e soggetto attivo dell'apprendimento, è al centro della vita universitaria.

Per perseguire la sua missione in piena libertà, senza vincoli o condizionamenti di sorta, l'Università IULM – strutturalmente avvantaggiata dal proprio essere "libera", priva dei condizionamenti che si dovrebbero a una proprietà di riferimento, statale o privata che sia – 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, radicato nella storia del Paese grazie a un'esperienza ormai più che cinquantennale, capace di coniugare i linguaggi più innovativi e il pensiero forte della cultura umanistica, al servizio del bene comune e dei diritti degli individui.

1.3

I meta-valori che hanno ispirato il piano

Gli obiettivi e le aree di intervento di questo Piano riflettono alcuni meta-valori condivisi. L'Università IULM mette al centro gli studenti, si prende cura di loro e del loro apprendimento. Gli studenti sono i protagonisti dell'avventura dell'apprendere. Il compito dell'Università è sorreggerli e spronarli, aiutandoli a compiere scelte autenticamente personali.

Per questo, gli studenti IULM devono poter vivere e convivere in un contesto stimolante che, anche al di fuori dell'orario di lezione, fornisca loro tutti gli stimoli di una comunità accademica, sociale e culturale vivace. Una comunità il cui compito è esporli continuamente a nuove sfide, condurli a mettere serenamente e seriamente in discussione il proprio punto di vista, in un confronto serrato e leale con l'altro: studenti e docenti.

Al centro dell'organizzazione universitaria c'è il concetto di merito: merito nell'apprendimento, merito nella ricerca, merito nella didattica, nella consapevolezza che l'eccellenza può essere efficacemente perseguita solo se coinvolge tutte queste dimensioni.

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. Orientamento in entrata, tutoraggio, orientamento continuo, sostegno all'ingresso nel mondo del lavoro attraverso il servizio stage e *placement*, sono attività non sussidiarie bensì strategiche dell'Università.

L'Università IULM ha l'obiettivo non di costruire profili bensì di formare persone con una identità sempre più chiara e preziosa per il mercato del lavoro. Proprio per questo, l'associazione laureati IULM (ALIULM) rafforzerà sempre più un network fra donne e uomini che avvertono il valore dell'esperienza che hanno in comune.

L'Università IULM non si accontenta di trasmettere alcune competenze professionalizzanti, ma si pone l'obiettivo principale di consentire a studentesse e studenti un approccio alla cultura nel suo senso più pieno, di attitudine continua al pensiero critico, di considerazione della vastità degli orizzonti del mondo. In un Paese sospettoso verso tutte le élite, formare le coscienze implica confronto, laicità, disincanto, ma anche apertura alle dimensioni più profonde della vita e della conoscenza. La democrazia culturale che IULM vuole costruire passa per il confronto con l'altro e per la capacità di immedesimazione in un altro tanto più lontano e diverso da lui, al di là degli steccati disciplinari, degli orpelli ideologici, dei confini geografici.

Anche per questo, l'Università IULM contrasta e rifiuta 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 problematiche particolari, sia mediante l'attività di sportelli dedicati, sia soprattutto con l'adeguamento continuo delle strutture e delle modalità di insegnamento, nel costante rispetto della libertà di parola e di insegnamento. Una grande Università della comunicazione, delle lingue e delle industrie culturali e creative è tale perché insegna continuamente a comunicare soprattutto a se stessa.

1.4

I macro-obiettivi e le intenzioni strategiche

Le macro-aree in cui si articola il piano strategico IULM 2022-2024 sono quattro: didattica, ricerca, partecipazione sociale e sviluppo continuo, internazionalizzazione.

Didattica

“Centralità dello studente” non è uno slogan. Significa tensione diffusa e costante verso la conoscenza; misure di valorizzazione del merito individuale dello studente e di contrasto alla *grade inflation*; massimo sostegno per gli interessi e i talenti dei singoli individui.

È pertanto 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, nella piena consapevolezza delle regole e dell’unicità dell’istituzione accademica. Per questo l’Università 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.

L’Università IULM è pienamente consapevole che le opportunità, per essere eque, non possono essere eguali. Valorizzare il merito significa saper dare di più agli studenti eccellenti. Ma per avere studenti eccellenti servono docenti eccellenti. La buona didattica è il volano del merito. L’orizzonte strategico di questo Piano include lo sviluppo di metodi e strumenti innovativi, per la didattica di qualità e la valorizzazione del merito studentesco.

Ricerca

Per la sua storia e per il suo profilo accademico, l’Università IULM è particolarmente attenta nel promuovere ricerche teoriche e applicate con un profilo multidisciplinare. Come Università delle industrie e dei contenuti culturali e creativi, IULM non può che promuovere il dialogo costante fra discipline e saperi diversi. Esso viene incentivato anche attraverso i diversi Centri di ricerca attivi in Ateneo, che riuniscono studiosi diversi nella consapevolezza che solo dal confronto possono nascere idee nuove e originali.

L’ultimo triennio ha visto, oltre al consolidamento dei centri di ricerca esistenti (il Centro Behavior & Brain Lab, il Centro per la Comunicazione Strategica), la nascita di nuovi centri di ricerca (il Centro di ricerca sul Marketing e la Comunicazione di Vendita per i Mercati Internazionali, il Centro per lo studio della democrazia liberale, il Centro Euresis per la diagnosi, l’intervento, la ricerca sui Disturbi Specifici dell’Apprendimento, l’Osservatorio Employee Relations and Communication, l’Osservatorio Human Lab, l’Osservatorio sulla Comunicazione Pubblica, Branding e trasformazione digitale, l’Osservatorio di Retail Brand Communication, lo IULM Wine Institute, oltre al Laboratorio di Intelligenza Artificiale – IULM AI LAB) che rivelano e sottolineano la vivacità culturale della nostra comunità accademica.

Nel campo della ricerca, il piano strategico ambisce a migliorarne la qualità. Qualità della ricerca è un concetto che implica apporto di conoscenze nuove e rilevanti e utilità per la comunità scientifica. Siamo consapevoli che non esista pratica più efficace di una buona teoria: il valore sociale della ricerca non è pertanto una formula retorica. Semplicemente, la buona ricerca ha, in virtù di quello che è in grado di dare, un valore per la società nel suo complesso.

Partecipazione sociale e sviluppo continuo

Contribuire alla partecipazione sociale e allo sviluppo continuo significa per l'Università IULM sapere parlare anche al suo territorio di riferimento e alla società civile - senza mai dimenticare le specificità dell'istituzione accademica. All'ampia attività di divulgazione, ricerca applicata e "terza missione" svolta dai docenti IULM, si affiancano progetti di ateneo aperti a tutta la cittadinanza (da IULM for the City al progetto "Fondamenta"), proprio come contributo al progresso culturale e civile.

IULM ambisce insomma a confermare e rafforzare la propria vocazione a essere un "laboratorio delle idee" capace di promuovere iniziative volte a far crescere la cultura dell'inclusione e della sostenibilità, oltre a dare un concreto contributo all'affermazione di una compiuta democrazia culturale.

In questo quadro, nel triennio si stimolerà un'attività progettuale indirizzata a trasformare il campus in un Museo diffuso della Comunicazione: un contributo dell'ateneo non solo a rendere sempre più plasticamente evidente la portata di quanto vi si studia, ma anche un tentativo di sottrarre la periferia a ogni tentazione di degrado, rafforzando il rapporto che lega l'Università al territorio tutto e in particolare alla zona Barona.

Internazionalizzazione

L'Università IULM è attivamente impegnata a estendere il suo network internazionale. L'internazionalizzazione interessa tutti i macro-obiettivi del piano ed è propedeutica a una maggiore efficacia della didattica e a una maggiore rilevanza della ricerca. Il tema dell'internazionalizzazione è prioritario per la fase post-pandemica che segnerà i prossimi anni.

Ciò implica sia migliorare la capacità attrattiva dell'ateneo 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 aumentare le partnership internazionali che consentano agli studenti italiani di sperimentare esperienze formative, stage e tirocini all'estero, sia premiare e sostenere l'internazionalizzazione della ricerca.

Il posizionamento strategico atteso in conseguenza di questo piano:

- * è espressione e sintesi della strategia di sviluppo delle attività accademiche relative alla didattica, alla ricerca, alla partecipazione sociale e sviluppo continuo e all'internazionalizzazione;
- * mira a porre in essere progetti e azioni concrete e valutabili per realizzare gli obiettivi definiti;
- * va concepito in una logica di *learning by doing*: revisioni e integrazioni sono sempre necessarie, soprattutto in condizioni di incertezza e cambiamento.

1.5

Punti di forza, aree di miglioramento, opportunità, rischi

Le azioni previste da questo Piano Strategico riflettono una valutazione dei punti di forza, delle aree di miglioramento, delle opportunità e dei rischi che corre il nostro Ateneo.

I principali punti di forza sono:

- * la localizzazione geografica (Milano e la Lombardia);
- * un Campus fra i più moderni e attrattivi del Paese;
- * i servizi agli studenti in continuo miglioramento;
- * la focalizzazione e la scelta di posizionamento come Università della comunicazione, delle lingue e delle industrie culturali creative.

Le principali aree di miglioramento che si segnalano sono:

- * la capacità di essere più centrali nel dibattito pubblico del Paese;
- * la reputazione e la conoscenza dell'Ateneo, in Italia e in Europa;
- * il bacino di attrattività ancora troppo poco internazionalizzato;
- * il potenziamento e la necessità di premiare di più il merito all'interno della Faculty.

Le opportunità individuate sono:

- * l'uscita dalla pandemia e la "nuova normalità";
- * l'innovazione nella didattica e l'integrazione fra insegnamento digitale e in presenza;
- * una maggiore attività di *fundraising*, con coinvolgimento della Associazione ALIULM e migliori relazioni con i diversi *stakeholder*;
- * un aumento della domanda, innanzi alle sfide della complessità, per discipline e competenze "umanistiche" nel senso più ampio del termine.

I rischi per l'Ateneo sono rappresentati in buona parte da fattori sistemici:

- * la contrazione del mercato dovuta ai trend demografici;
- * le nuove forme di concorrenza soprattutto digitali;
- * il rischio politico rappresentato dalla diffidenza di parte della classe politica per gli atenei non statali.

1.6

Il processo di sviluppo del piano

Questo Piano Strategico è stato preparato nell'ambito di un processo fondato sulla condivisione e sulla inclusione. Nei diversi momenti di redazione di questo testo, 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;
- * verifica degli obiettivi raggiunti e dei problemi riscontrati con il 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 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 della messa in atto.

1.7

Le condizioni attuative: efficienza organizzativo-gestionale equilibrio economico-finanziario comunicazione, qualità

La realizzazione degli obiettivi indicati da questo Piano Strategico presuppone l'attivazione di competenze e capacità specifiche dei docenti e del personale tecnico amministrativo.

Per ogni organizzazione, una sfida costante è rappresentata dal miglioramento generale dei livelli di efficienza organizzativa e gestionale. Anche per l'Università IULM è importante perseguire come obiettivo permanente la semplificazione, mediante una costante revisione e alleggerimento del carico burocratico ancorato ai processi interni, così come allo snellimento dei regolamenti. La migliore organizzazione riguarda anche il tema della logistica e del più adeguato utilizzo degli spazi a disposizione. L'ottimizzazione degli spazi a disposizione della didattica è fondamentale per decongestionare le aule. L'attivazione di corsi "a distanza" è complementare e non sostitutiva della vocazione dell'Università, che ha piena consapevolezza di essere, anche, un luogo. Proprio per questo, resta di cruciale importanza incrementare le residenze per gli studenti fuori sede.

Se il fine ultimo di una istituzione accademica non è l'equilibrio economico-finanziario, l'Università IULM è consapevole che questo costituisce una condizione indispensabile per il raggiungimento dei suoi obiettivi e il compimento della sua Missione, oltre che la più salda garanzia della sua libertà accademica. Per raggiungere tale equilibrio sarà necessario valutare, nelle progressioni di carriera dei docenti, non solo le capacità didattiche e la qualità della ricerca ma anche le capacità organizzative e gestionali, oltre che la disponibilità a occuparsi a vari livelli degli oneri derivanti dalla necessaria assicurazione della qualità. Diventerà inoltre sempre più indispensabile perseguire un'equa e attenta politica delle rette. A ciò si deve sommare quell'attività di *fundraising* che ha crescente importanza nell'ambito delle attività

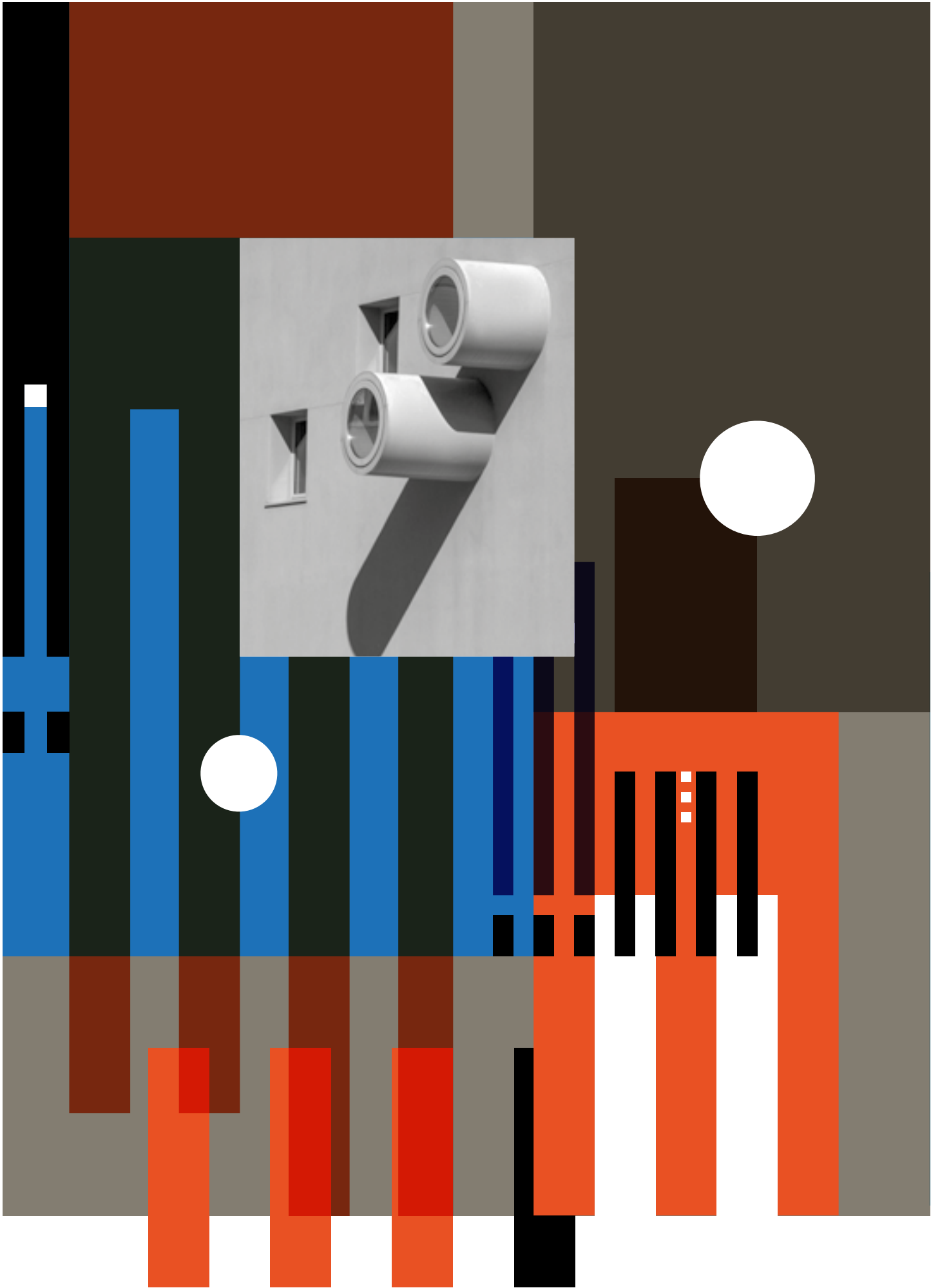


dell'Ateneo anche e soprattutto nell'ottica di un rafforzamento del *brand* e della riconoscibilità pubblica dell'Università. L'immagine della "raccolta" fondi presuppone un momento di semina: un *fundraising* più capillare ed efficace è parte di una migliore e più puntuale comunicazione delle attività dell'Università, delle prospettive che offre agli studenti, del valore della sua ricerca.

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 sta, negli ultimi anni, conseguendo a un livello sempre più alto.

La comunicazione presuppone obiettivi specifici e l'Università deve pertanto essere sempre più efficace nel rivolgersi a interlocutori diversi: il mondo accademico, le istituzioni, le imprese, la società civile. Il nuovo portale web rappresenta in questo uno strumento molto efficace, del quale Facoltà, Dipartimenti e singoli docenti devono acquisire ancor più consapevolezza. Il prossimo passo è rappresentato dal riuscire ad accrescere rilievo e visibilità nazionale e internazionale alle iniziative dell'Università. Inoltre, è obiettivo strategico sviluppare sempre più la capacità di comunicare direttamente, mettendo le risorse che l'Università forma a vantaggio della comunicazione di Ateneo. Come chiunque creda nel proprio prodotto, dobbiamo essere i primi clienti di noi stessi.

Al centro di tutte le iniziative formative e di ricerca, si colloca l'assicurazione della qualità. L'Università si impegna a garantire una sempre migliore qualità mediante il monitoraggio e l'autovalutazione, per intercettare tempestivamente eventuali problemi e promuoverne il superamento e il miglioramento, in un dialogo puntuale fra gli organi preposti (Presidio della Qualità, Prorettore alla Qualità) e i docenti.





L'Università, un luogo per il sapere aperto alle sfide del mondo



2.1

Lo scenario globale

La storia dell'umanità è il teatro di una lunga lotta fra esseri umani e patogeni: mai però quella lotta ha assunto la forma che ha preso con la crisi pandemica seguita dalla comparsa del virus SARS-CoV-2. La crisi ha innescato una serie di eventi per molti versi rivelatori sulle fragilità e sui punti di forza della nostra società.

La pandemia non è a una dimensione ma, al contrario, è risultata così sfibrante proprio perché abbiamo vissuto più crisi nel medesimo tempo. Crisi biologica, crisi sanitaria, crisi economica, crisi psicologico-esistenziale, crisi scientifica, crisi antropologica, crisi educativa.

La complessità ci impedisce di ridurre a elementi isolabili e trattabili separatamente un tessuto inestricabile di cause e di interdipendenze. Sotto questo aspetto, la pandemia rappresenta un'occasione e uno stimolo di straordinario rilievo per un'Università come IULM, la quale, pur non avendo al suo interno discipline mediche e biologiche, ha l'ambizione di sviluppare, con i suoi studenti, mappe per navigare l'incertezza.

La crisi cognitiva

La più profonda crisi del nostro tempo è una crisi cognitiva. Essa consiste nella difficoltà di concepire la complessità dei problemi, di non ridurli a nessi causali eccessivamente semplificati, di non finire vittima dei nostri *bias*.

Il nostro più grande problema non sta nel fornire delle risposte, ma nel cercare le domande opportune. Esso non risiede nella nostra ignoranza. Ma si annida, anche e soprattutto, nella nostra conoscenza. Per l'università questo è un problema da affrontare, perché in parte è legato al modo nel quale abbiamo organizzato la nostra conoscenza. La specializzazione disciplinare ha stimolato la crescita della conoscenza. Tuttavia l'università e, più in generale, la scuola, ci insegnano a separare le discipline le une dalle altre, ma non ci insegnano a collegarle. Il risultato è stato sotto gli occhi di tutti.

La pandemia ha visto grandi scienziati rivelarsi miseri comunicatori, il mondo dei media seminare ansia, i professionisti della comunicazione e della politica fallire nel trasferire informazioni semplici ma di importanza capitale (come avviene il contagio, quali rischi presenta la vaccinazione, eccetera) al grande pubblico. Dietro questo fenomeno, non ci sono solo incentivi interni alle diverse arene (per esempio, l'uso della drammatizzazione per creare consenso) ma anche una difficoltà a capire e a capirsi che può essere superata solo con un approccio diverso alla conoscenza stessa. La crisi pandemica ci mette davanti a questo paradosso: la società più scolarizzata e più colta della storia, davanti all'inaspettato, reagisce in modo poco diverso dagli uomini delle caverne.

I rischi di scientismo e irrazionalismo

Le misure di contenimento della pandemia sono state rese sopportabili dalla tecnologia (a cominciare dalle grandi piattaforme web) e i rischi sanitari sono stati fortemente ridotti dall'avvento dei vaccini. L'opinione pubblica ha però visto emergere trend divergenti e contraddittori. La polarizzazione politica ha assorbito anche la comunicazione medica e sanitaria.

Il paradigma tecnocratico, come in una sorta di incantesimo "futurista", ci aveva illuso di essere sul treno di un progresso che governavamo persino nei dettagli. Con la pandemia abbiamo scoperto che la corsa di questo treno può interrompersi o essere sospesa in qualsiasi momento. Alcuni gruppi, soprattutto le classi dirigenti, hanno reagito riaffermando i propri valori e facendone un marchio della loro pretesa superiorità intellettuale. La stessa scienza è diventata un riferimento quasi religioso, è stata antropomorfizzata in una sorta di divinità. Essa è inoltre diventata una scorciatoia per superare il dibattito politico e democratico, la discussione, la persuasione delle persone. Gli argomenti *ex auctoritate* – intrinsecamente estranei al dibattito scientifico in senso proprio – sono diventati nuovamente centrali.

Sono però emersi gruppi di scettici "militanti", che sono passati dal discutere il ruolo delle classi dirigenti a mettere in discussione le stesse acquisizioni della scienza.

Le nostre società camminano su un filo sottile e si trovano in una posizione estremamente rischiosa. Da una parte c'è un sentimento epistocratico che rifiuta la comunicazione e la persuasione. Dall'altra c'è un rifiuto dell'arroganza degli esperti che diventa con facilità rigetto dello stesso valore dell'esperienza. Lo scientismo è presuntuoso, l'irrazionalismo è distruttivo. Una Università come la nostra ha il compito di trovare parole nuove che aiutino la scienza a comunicare e convincere senza arroganza.

2.2

L'università oggi

L'Italia sembra non essere un Paese per laureati. Se, come indicato nel Rapporto Istat su 'Livelli di istruzione e ritorni occupazionali', nel 2020 soltanto il 62,8% della popolazione fra i 25 e i 64 anni possiede almeno un diploma di scuola secondaria superiore (16,3 punti percentuali al di sotto della media europea), appena il 20,1% delle persone fra i 25 e i 64 anni ha conseguito un titolo terziario in Italia, contro il 32,5% dell'Ue27. Rispetto al 2008, tale popolazione è cresciuta di 5,8 punti percentuali, contro un +9,4 dell'Ue27.

Rilevante resta il problema dell'abbandono universitario: l'Italia è al secondo posto nella classifica dei peggiori risultati universitari europei.

Il tasso di iscrizione all'università (per 100 giovani di 19-25 anni residenti) che include tutte le iscrizioni a qualunque anno di corso e ordinamento, suggerisce che solo 4 giovani su 10 proseguono negli anni successivi, con una più elevata incidenza tra le donne: nell'a.a. 2018-2019 il 46,8% delle femmine e il 34,2% dei maschi si iscrivono all'università. Il tasso di laureati rimane basso: raggiunge solo il 26,5% per persone in età compresa fra i 30 e i 34 anni.

Secondo un'indagine Almalaurea, solo il 53,8% sono "laureati in corso". Mediamente uno studente italiano ha 24,6 anni al conseguimento della laurea triennale e 27,3 al conseguimento della laurea magistrale biennale.

Se il sistema universitario italiano appare consolidato, solido, forte di una tradizione importante e in grado, sul versante della ricerca, di produrre livelli di assoluta eccellenza, questi sono dati preoccupanti. L'impressione diffusa è che le università abbiano spesso trascurato la loro prima missione: insegnare.

Prima della crisi pandemica, il tasso di occupazione dei 30-34enni laureati era pari al 78,9%, con un differenziale di oltre 8 punti rispetto alla Ue27; nel 2020 si è leggermente ridotto (78,3%), la distanza con l'Ue27 è invariata. Tra i giovani nel nostro Paese resta importante il vantaggio occupazionale della laurea rispetto al diploma, con un distacco di 4 punti per i maschi e di oltre 20 punti per le femmine.

I trend demografici rappresentano un problema col quale le università non possono non confrontarsi. Secondo l'Istat, fra vent'anni la popolazione giovanile tra i 18 e i 20 anni sarà pari all'85% dell'attuale. Il che significa che tra il 2021 e il 2040, complessivamente, ci saranno un milione e 600 mila giovani in meno rispetto a quelli del ventennio precedente (2001-2020). Gli immatricolati diciannovenni, nei prossimi vent'anni, saranno dunque, sommando i cali annuali, 260mila in meno. Tutto ciò presupponendo che le università restino al centro dell'industria del sapere e non siano messe sotto scacco da nuove forme di concorrenza.

L'università italiana ha di fronte problemi straordinari. Il *lifelong learning* è necessariamente un'opportunità che deve essere esplorata con più convinzione. L'internazionalizzazione non è questione che attenga solo la ricerca e la collocazione dei suoi esiti, ma deve coinvolgere in primo luogo la didattica e saldarsi a una attività di promozione internazionale dei nostri atenei e dei nostri territori.

Nei prossimi anni come forse mai prima d'ora, l'università deve reinventarsi in un'epoca nella quale duttilità e flessibilità mentali sono strategiche e rappresentano l'unica chiave per accedere a professioni che cambiano anch'esse, sulla spinta delle tecnologie e dei tempi. L'università deve riaffermare il proprio primato come luogo del sapere, difendendo la qualità delle esperienze che ha oggi e mantenendo la propria centralità nel mercato delle idee.

L'università deve essere in grado di cambiare rimanendo se stessa, enfatizzando anzi la sua natura di luogo altro rispetto ai centri di diffusione del *know how*, della divulgazione o del dibattito pubblico.

2.3

L'Università IULM

Come Università IULM, crediamo che l'esperienza della pandemia debba contribuire ad aiutarci a ripensare i nostri percorsi e a condurci verso strategie innovative, affinché i nostri studenti sviluppino mappe sempre migliori per navigare nell'incertezza.

IULM è attualmente organizzata in 3 Facoltà (Comunicazione; Arti e Turismo; Interpretariato e Traduzione) e 3 Dipartimenti (Business, Diritto, Economia e Consumi; Comunicazione, Arti e Media; Studi Umanistici); l'offerta formativa si compone attualmente di 7 Corsi di Laurea triennali, 7 Corsi di Laurea Magistrale, 15 Master Universitari, 2 Dottorati di Ricerca.

Negli ultimi cinque anni accademici l'Università ha registrato una significativa crescita degli iscritti, con un incremento complessivo di immatricolazioni per le lauree triennali del 35%, fra l'a.a. 2015/2016 e l'a.a. 2021/2022.

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 ha avviato, nel corso degli anni, una autentica rivalutazione di tutto il quartiere.

Intorno all'edificio centrale oggi vi sono edifici (IULM2, IULM3, IULM4, IULM5, IULM6, il Residence Santander e la Cascina Moncucco) che ospitano 82 aule per un totale di 7870 posti, 2 dipartimenti di ricerca, le librerie universitarie, i servizi di ristorazione, una residenza studentesca, due Auditorium (uno di 600 e l'altro di 146 posti) e un amplissimo spazio espositivo in grado di ospitare mostre ed eventi. Nei prossimi mesi l'Università IULM acquisirà l'edificio IULM7, in via Filargo, attualmente preso in locazione e in cui si trovano gli uffici del terzo dipartimento. Inoltre l'Ateneo si sta impegnando nella costruzione di un nuovo edificio, la cui opera di progettazione sarà affidata a un prestigioso studio di architettura, che completerà il campus e garantirà la disponibilità di almeno tre nuove aule da 300 posti ciascuna, oltre a spazi di *coworking* e laboratori. L'inaugurazione è prevista alla fine del 2023.

Sarà effettuato un adeguamento tecnologico delle attuali aule attraverso una progressiva ristrutturazione da attuarsi nel triennio con l'obiettivo di dotare ogni spazio dell'ateneo di strumenti sempre più avanzati per coniugare didattica in presenza e didattica a distanza. L'Università dispone inoltre di una sede romana, centrale e fortemente vocata a ospitare attività convegnistica di alto livello e attività didattica in percorsi di Master.

IULM è dunque forte di un grande investimento nell'università come luogo del sapere. Nell'accogliere le innovazioni tecnologiche, l'Università IULM ribadisce la centralità di un apprendimento basato sull'incontro e sul dialogo fra docenti e discenti che sono persone, come tali dotate della propria fisicità, non solo avatar telematici.

Il pensiero critico e il pensiero complesso sono competenze che l'Università IULM ha l'ambizione di esprimere e promuovere. Questo significa educare ad accettare e ad affrontare l'incertezza, imparare a modificare le linee d'azione in funzione di cambiamenti imprevisti, di novità radicali. La sfida per l'Università è saper affrontare di nuovo, con creatività e apertura, il problema di pensare e costruire la relazione educativa.

2.4

Il nostro orizzonte culturale

La crisi pandemica è stata un'esperienza che non può passare invano, non solo rispetto alla nostra capacità di utilizzare criticamente e consapevolmente le nuove tecnologie, ma soprattutto nella nostra ricerca di modi nuovi e migliori per soddisfare quel bisogno educativo cui l'Università deve dare risposta.

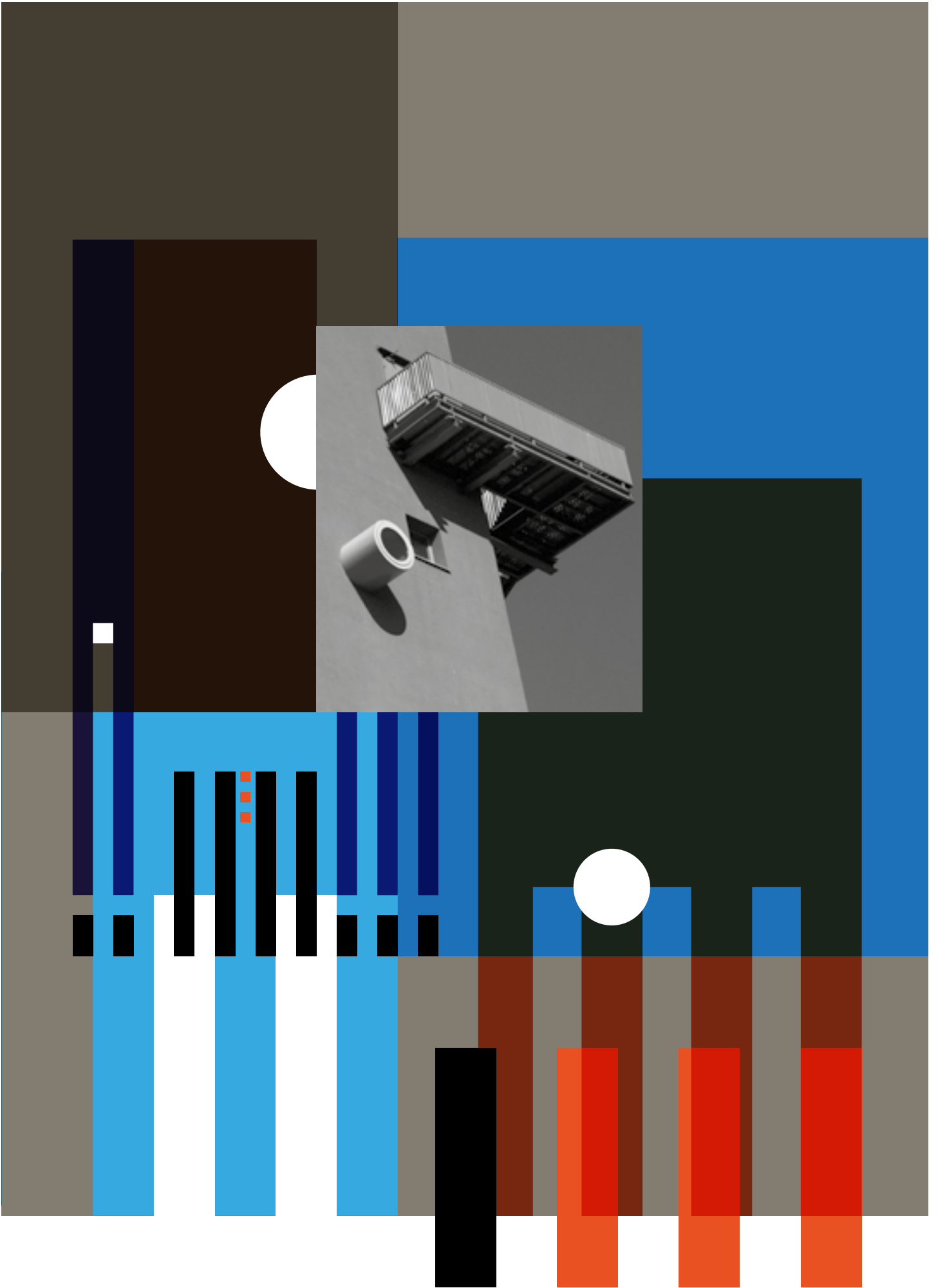
Per rispondere a quel bisogno, l'Università IULM riafferma una cultura del merito, come incentivo all'apprendimento e come scelta di giustizia nel contesto universitario e scolastico. Ma perché il merito sia valorizzato appieno, l'Università deve sapere sfidare lo studente, deve offrirgli opportunità che ne mettano in discussione pregiudizi e posizioni consolidate, aiutandolo a sviluppare conoscenze e idee effettivamente proprie.

L'Università non deve offrire solo "competenze". Deve essere il terreno di gioco delle individualità, che si formano nel confronto con gli altri.

Per questa ragione, l'Università IULM riafferma l'importanza di una formazione umanistica nel senso più autentico della parola, in quanto tale trasversale agli insegnamenti e agli ambiti disciplinari. Nel mondo del dopo-Covid19, solo una formazione autenticamente umanistica può allenare i cervelli alla sfida dell'incertezza e della complessità.

Se mai come oggi c'è stato bisogno di pensiero critico, pensiero critico non può essere solo uno slogan. Per l'Università IULM pensiero critico, oggi, implica alcuni precisi doveri, tre obiettivi che coinvolgono e impegnano, come sfida educativa, tutto il personale docente dell'ateneo.

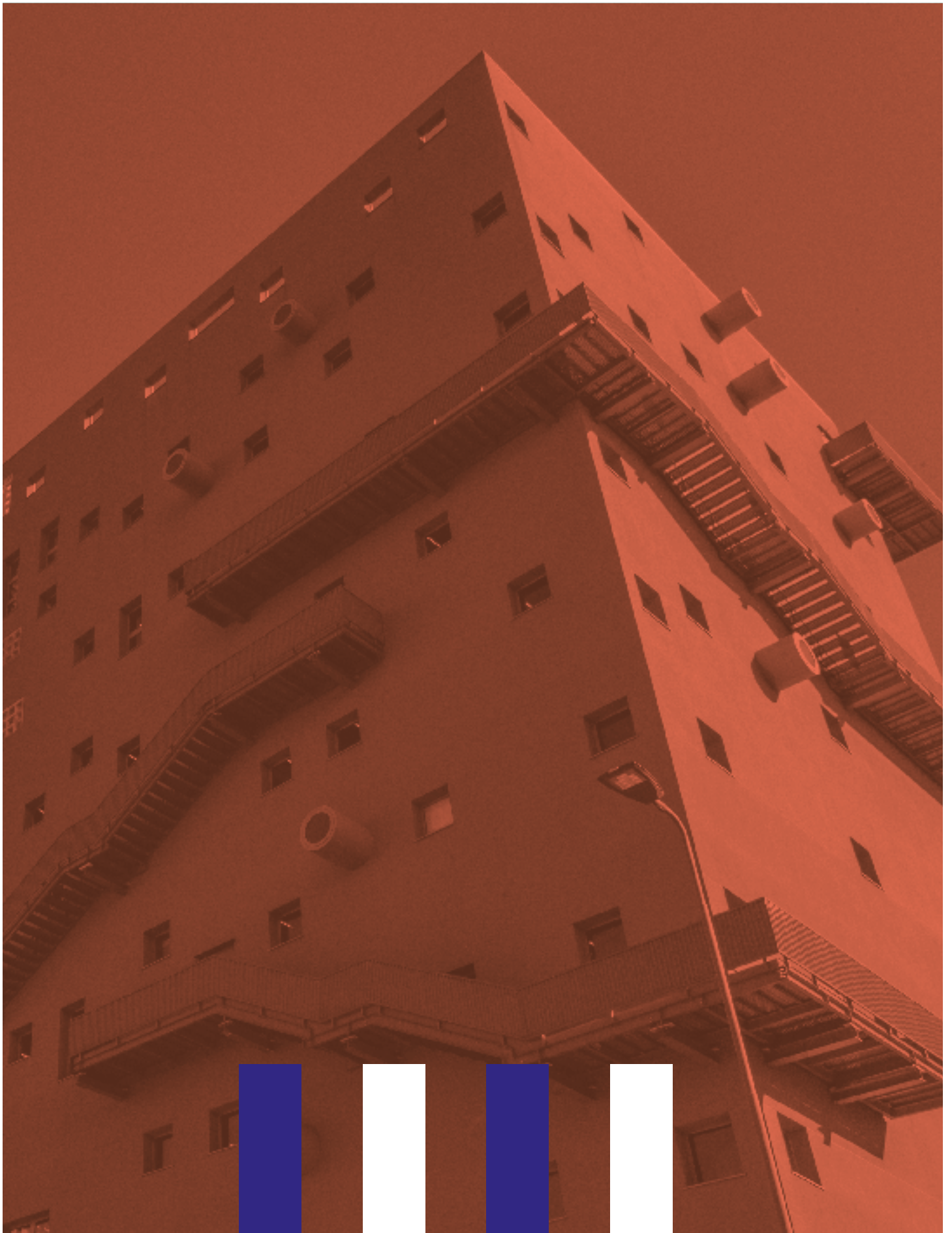
- 1** Il mondo è e sarà permanentemente esposto a rischi dovuti alla velocità e alla globalità ingovernabili delle interconnessioni e dell'interdipendenza che contrassegnano la globalizzazione. Essa è l'esito più maturo delle nostre società libere, ne esalta i vantaggi ma anche le fragilità. Nostro obiettivo è insegnare ad accettare e a saper convivere con questa condizione strutturale di vulnerabilità.
- 2** Non possiamo sfuggire all'incertezza, come stiamo constatando anche con la crisi pandemica stessa. L'incertezza deve essere lo sfondo permanente, sul quale disegnare le nostre mappe concettuali, nel quale inserire le nostre competenze, dove cercare opportunità. L'incertezza è una condizione, non un interruttore che può essere spento. Dobbiamo insegnare ad accettare e ad affrontare l'incertezza.
- 3** Lo scenario di incertezza e di aleatorietà modifica l'ecologia dell'azione e della decisione. Ogni decisione diventa una scommessa, uno sforzo continuo e creativo di interpretazione della realtà. E comporta sempre rischi. In un contesto complesso e incerto, la decisione è tutto tranne che risolvere un problema: spesso già definire una situazione in termini di "problemi" significa fare riferimento a quanto vi è, in essa, di noto. La decisione è invece un groviglio di problematizzazioni. Dobbiamo insegnare non la cultura del programma, adatta a situazioni stabili e prevedibili, ma una cultura della strategia, della capacità di modificare le linee d'azione in funzione delle informazioni nuove e dei casi imprevisti.



3



I meta valori di essere IULM



3.1

Lo studente al centro

Il percorso universitario è una scelta di vita. Gli incontri, i momenti di scambio, le amicizie che si costruiscono durante gli anni dell'Università ci accompagneranno per gli anni a venire. Ciò che avviene in un'aula universitaria non è un semplice trasferimento di competenze: fare vita universitaria è diverso che studiare su un libro. L'immersione nell'ambiente universitario di per sé crea opportunità e momenti di crescita, contribuendo alla formazione della persona prima che dello studente, del professionista, dello studioso. Università delle industrie e dei contenuti culturali e creativi, 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 basi teoriche e le conoscenze pratiche acquisite a lezione. È una priorità dell'ateneo e dei suoi docenti creare con continuità e creatività occasioni nelle quali il pieno coinvolgimento degli studenti possa non solo avvicinarli al mondo del lavoro ma anche aprire loro nuovi orizzonti di interesse e partecipazione alla vita intellettuale e civile.

Ormai da diversi anni, gli studenti sono stati coinvolti, oltre che nell'organizzazione delle mostre, 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. Dal 2022, tutta la comunicazione dell'ateneo sarà affidata a iniziative "interne", diventando un primo banco di prova per le eccellenze che l'Università sa formare al suo interno. La valorizzazione del merito individuale è strategica per l'Università IULM. Nelle professioni della comunicazione, solo la ricerca dell'eccellenza può far crescere una nuova generazione di professionisti capaci di adattarsi alle sfide sempre nuove della complessità. Il merito è poi un pilastro centrale della stessa esperienza universitaria, rappresenta un elemento di sfida e di crescita per il singolo studente ma anche un tratto qualificante dell'istituzione, che deve mantenere le regole di una competizione ben ordinata e corretta.

Merito significa opportunità. Opportunità di sostegno finanziario per studenti particolarmente meritevoli e opportunità di dimostrare appieno il proprio potenziale, confrontandosi con nuovi interessi e nuovi ambiti professionali e di ricerca. In questa prospettiva, 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, Fondazione Mike Bongiorno, Banca Intesa, il quotidiano La Ragione, Assolombarda e Stefano Mortari. L'Università è parimenti impegnata nella costruzione di opportunità che consentano a quanti più studenti possibile di mettere a punto i propri talenti. A tale fine, è obiettivo dell'Università incentivare i Centri di ricerca d'Ateneo a proporre attività e collaborazioni agli studenti. È inoltre obiettivo dell'Università attivare una rivista scientifica online, gli *Annali IULM*, pensata – sulla base dell'esperienza delle riviste scientifiche studentesche del mondo anglosassone – come prima palestra per gli studenti che vogliono avvicinarsi alla ricerca, indipendentemente dall'ambito disciplinare.

Il merito però deve essere un criterio olistico e pertanto influenzare anche le politiche di reclutamento e un sistema di incentivi che premi la qualità del lavoro dei docenti e del personale tecnico-amministrativo.

Un Ateneo che premia il merito, inoltre, deve saper dare visibilità alle eccellenze progettuali, professionali e creative che si realizzano al suo interno: da parte degli studenti come dei docenti. Per sostenere e concretizzare realmente la centralità dello studente nella vita universitaria, il Piano Strategico conferma una strategia complessiva che privilegia due ambiti di azione e alcune attività in cui si articola la più vasta area dell'Orientamento.

3. 1.1

Partecipazione attiva alla vita accademica

Partecipare alla vita dell'Ateneo vuol dire interessarsi attivamente al percorso di studi intrapreso ma anche vivere l'Università fino in fondo. È obiettivo dell'Ateneo e dei suoi docenti offrire sempre di più un'esperienza didattica attiva, nella quale il singolo studente non sia un soggetto passivo ma un protagonista del suo stesso percorso. Questo obiettivo è perseguito attraverso una opportuna attività di aggiornamento costante dei docenti, soprattutto nella prima, cruciale fase della carriera, affinché siano costantemente aggiornati circa i metodi didattici più innovativi. Ma una partecipazione attiva dello studente non può prescindere da meccanismi di *feedback* che consentano il costante miglioramento dei servizi erogati, oltre a fornire al docente elementi di riflessione su come adattare la propria offerta didattica.

In quest'ambito, 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 dei Gruppi Assicurazione Qualità (AQ) dei corsi di studio e delle Commissioni Paritetiche docenti-studenti, di cui diventano componenti 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 valutazione della qualità dell'Ateneo.

Linee di intervento

- * 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;
- * L'Ateneo si impegna a dare concreta attuazione alla modifica statutaria in vigore dal 1 novembre 2021 che prevede l'istituzione di un Consiglio degli studenti quale organo consultivo di rappresentanza studentesca e a definirne competenze e composizione;
- * 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 non solo offrendo a tutti gli studenti la più ampia possibilità di comunicare idee, proposte e progetti, ma anche incentivando la partecipazione attraverso l'introduzione del voto elettronico nelle competizioni elettorali;
- * si impegna a promuovere iniziative di crescita personale e civile, nell'ambito della "terza missione" dell'Ateneo e dei suoi centri di ricerca, per consentire una più piena e consapevole partecipazione degli studenti ai grandi temi del momento. In un dibattito pubblico sempre più logorato e tribale, l'Università è, e deve essere, il luogo del confronto civile, rispettoso e argomentato: per preparare, attraverso la trasmissione del sapere e la scuola dell'esempio, le nuove generazioni a una più autentica democrazia culturale;
- * L'Ateneo continuerà a promuovere e valorizzare "Fondamenta", primo corso aperto alla cittadinanza ma pensato soprattutto per gli studenti, al fine di consentire loro di approfondire le grandi opere che stanno alla base della nostra civiltà;
- * L'Ateneo si impegna a sostenere sempre di più iniziative culturali che consentano allo studente di essere protagonista esclusivo nella realizzazione di eventi coprodotti dall'Ateneo (Noir in Festival, BookCity, Cineforum d'Ateneo, Laboratorio teatrale);

- * l'Ateneo continuerà a promuovere quella "Word of the Year" che è risultata essere negli scorsi anni una significativa palestra di idee, portando alla realizzazione delle quattro mostre "Le forme del valore: arte e denaro" (2019, parola "Denaro") "Cash Cash Money Money" (2019, parola "Denaro"), "Border Walls" (2020/21, parola "Confine") e l'installazione dei MASBEDO "Time Without End" (2021, parola "Attesa"), oltre che di conferenze, dibattiti, rassegne teatrali e cinematografiche.

Metriche di riferimento

- * Incremento dal 17% al 25% nella percentuale di partecipazione della popolazione studentesca alle elezioni;
- * *attendance* e partecipazione alle attività formative e culturali proposte.

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. Durante la pandemia è stato dato un significativo impulso all'erogazione da remoto dei servizi di *front office*, attivando una serie di sportelli online che rimarranno attivi anche con il rientro in presenza.

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; la nuova IULM Food Academy rappresenta un nuovo punto di riferimento per una cultura alimentare sana e sostenibile.

Per gli studenti fuori sede, l'Ateneo mette a disposizione posti letto nei residence dell'Università (Santander e Cascina Moncucco), alcuni dei quali dotati di accorgimenti speciali per gli studenti con disabilità. Il costante aumento della richiesta di alloggi ha spinto l'Ateneo a creare, attraverso convenzioni e accordi, un selezionato network di operatori del settore capaci di comprendere le esigenze degli studenti e accompagnarli nella scelta.

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'impagina-

zione 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.

L'Università attiverà, nel triennio 2022-2024, il Centro Universitario Teatrale luogo di approfondimento delle performing arts, dedicato agli studenti in un'ottica di interazione e rinnovata socialità.

Nell'Ateneo avrà sede un nuovo Teatro di posa (IULM STUDIOS: Cine, Video & Performing Arts); verrà inoltre implementato IULM Play, la piattaforma che mette a disposizione di tutti i prodotti audiovisivi realizzati dagli studenti ma anche la documentazione relativa agli eventi istituzionali e culturali promossi dall'Università.

Anche l'attività sportiva studentesca, con il coinvolgimento del 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 ha aperto, presso IULM 6, un IULM Fitness Center destinato alla comunità IULM, docenti e studenti.

Linee di intervento

- * L'Ateneo si impegna a proseguire nel monitoraggio della soddisfazione degli studenti per i servizi e a intervenire tempestivamente per risolvere eventuali criticità;
- * verranno promosse iniziative finalizzate a un uso più intenso ed efficace dei servizi bibliotecari e al rilancio della cultura del libro, nella certezza che essa abbia radici profonde e possa essere valorizzata presso le nuove generazioni. 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;

- * l'Ateneo 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;
- * l'aumento degli immatricolati impegnerà l'Ateneo a trovare nuove soluzioni residenziali per gli studenti fuorisede e proposte di residenzialità adeguate per gli studenti stranieri;
- * l'Università porterà a pieno regime il Centro universitario teatrale IULM, valorizzando l'esperienza teatrale come momento formativo per tutti gli studenti;
- * l'Università inaugurerà un nuovo Teatro di posa (IULM STUDIOS: Cine, Video & Performing Arts), un nuovo luogo messo a disposizione della produzione audiovisiva che già oggi si realizza nel perimetro di IULM;
- * l'Ateneo promuoverà con sempre maggiore attenzione l'attività sportiva nel corpo studentesco, anche grazie al nuovo IULM Fitness Center.

Metriche di riferimento

- * Monitoraggio della soddisfazione degli studenti per i servizi dell'Ateneo;
- * *attendance* e partecipazione alle attività formative proposte da IULM Food Academy, dal Centro universitario teatrale e da IULM for the City);
- * incremento della partecipazione alle attività sportive offerte in Ateneo;
- * incremento della library di IULM Play.

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 esigenze di informazione degli studenti prossimi alla scelta dell'università e per garantire le condizioni migliori per una vita universitaria produttiva 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;
- * 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 le principali azioni messe in atto fin qui si possono annoverare:

—

- * partecipazione a saloni e fiere sul territorio nazionale e internazionale secondo una strategia e una pianificazione condivisa;
- * progetto "IULM Orienta": questo progetto prevede che una *task force* di 6 giovani laureati IULM contatti gli Istituti di tutto il territorio nazionale proponendo un intervento informativo e una testimonianza preventivamente discussa con docenti supervisori;
- * Open Day e incontri di orientamento in sede: 4 per le Lauree Triennali (novembre, marzo, maggio e luglio) e 3 per le Lauree Magistrali;
- * progetto "L'Università va a scuola": una serie di lezioni di didattica orientativa svolte con diverse modalità (incontri sul territorio, lezioni in IULM);
- * partecipazioni a iniziative e progetti speciali legati al target di riferimento (giovani diplomandi e/o laureandi triennali);
- * gestione dei contatti raccolti attraverso mailing e azioni mirate di comunicazione;

- * gestione delle richieste di informazioni telefoniche e via mail;
- * predisposizione di materiale informativo.
- * **Junior Summer School e Junior Winter School:**
settimana di lezioni universitarie creata ad hoc per gli studenti delle scuole superiori con l'obiettivo di fornire ai partecipanti strumenti per affrontare con più sicurezza la scelta universitaria e permettere all'Ateneo di farsi conoscere e attrarre studenti.

Nel difficile contesto della pandemia, queste iniziative sono state adattate ai tempi e ai modi di contatto consentiti, in particolare modo attraverso webinar di presentazione dell'offerta didattica. È in atto una riflessione su come continuare a mantenere questi nuovi formati, utili a incrociare un grande numero di partecipanti indipendentemente dalla loro collocazione geografica.

ORIENTAMENTO IN INGRESSO DATI a.a. 2020/2021	
N. Contatti a Saloni Orientamento On Line	12.000
IULM Orienta: Webinar e Q&A on line Session Nr. Studenti partecipanti	224 8.000
Iscritti agli Open Day	7.000

Linee di intervento

La prospettiva dei prossimi anni contempla necessariamente un potenziamento delle attività dell'orientamento in ingresso, in un contesto nel quale cominceranno a diventare ancora più evidenti le dinamiche demografiche di medio periodo: mentre la popolazione 14-18 anni (scuola secondaria di secondo grado) è prevista in lieve crescita al Centro-Nord, si prevede che essa sia su una decisa traiettoria di declino (nell'ordine del 10%) al Sud fra il 2022 e il 2028. Questi trend, che solo in parte possono essere contrastati con iniziative volte a limi-

tare l'abbandono scolastico, suggeriscono una sempre maggiore competizione fra gli atenei, per essere attrattivi nei confronti dei nuovi studenti.

È questo il contesto nel quale l'orientamento in entrata è sempre più una attività strategica dell'università e pertanto impone uno sforzo di continuità ma anche di innovazione.

L'Ateneo si impegna nelle seguenti linee di intervento:

- * **ampliare i contatti con gli Istituti scolastici per incrementare i Progetti di Alternanza Scuola Lavoro (rivitalizzando le convenzioni sottoscritte con alcune scuole superiori dell'area milanese);**
- * **garantire un consolidamento della presenza e della awareness dell'Ateneo attraverso il progetto "IULM Orienta", allargando, laddove opportuno, il bacino di utenza, grazie a un'attenta analisi di *geomarketing*, che tenga in considerazione le provenienze geografiche degli immatricolati degli ultimi anni, la propensione allo spostamento in alcune aree sino ad ora trascurate e la valutazione di efficacia delle attività di *recruitment* proposte in passato;**
- * **migliorare l'efficacia del progetto "L'Università va a scuola" con una particolare attenzione ai Licei Classici;**
- * **accrescere la presenza dell'Ateneo nelle sedi istituzionali dove vengono progettate le possibili risposte a questi problemi;**
- * **mantenere attivo un monitoraggio su questa attività, a cominciare dal numero di contatti per "IULM Orienta", dalle presenze agli Open Day, dal numero di contatti a saloni e fiere;**

Metriche di riferimento

- * **Incremento dei progetti di Alternanza Scuola Lavoro avviati;**
- * **incremento classi partecipanti al progetto "L'Università va a scuola";**
- * **incremento contatti per IULM Orienta;**
- * **consolidamento delle presenze agli Open Day;**
- * **aumento dei contatti in occasione di saloni e fiere.**

3. 1.3.2

Orientamento in itinere

La forza di una Università si vede nel *placement* e nel successo lavorativo dei suoi laureati: è il mercato del lavoro il momento ultimo della valutazione del lavoro fatto in aula. Ma il lavoro in aula non può prescindere dalle peculiarità di ciascuno studente, che mai come oggi ha bisogno di personalizzare quanto più possibile il suo percorso: alla luce delle future sfide professionali come delle sue attitudini e passioni.

L'orientamento in itinere ha il duplice obiettivo di contrastare l'abbandono universitario e di facilitare l'inserimento delle matricole, aiutando ciascuno a sviluppare un percorso coerente con la propria personalità e i propri interessi.

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, il fenomeno si sta però lentamente ma apprezzabilmente affievolendo. L'Università IULM è in linea con questa tendenza generale: come detto, anche grazie alle iniziative poste in essere, hanno confermato l'iscrizione all'a.a. 2020/21 l'88,1% degli immatricolati all'a.a. precedente, pari a 1.745 su 1.980 studenti. Il tasso di abbandono complessivo per l'a.a. 2019/20 si attesta dunque al 11,9%, in ulteriore miglioramento rispetto al 12,9% relativo agli immatricolati all'a.a. 2018/19.

Il fenomeno degli abbandoni, per quanto in regressione, continua a essere 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.

Il tasso di abbandono è in larga parte fisiologico e riflette le mutate caratteristiche della società e dell'apprendimento universitario stesso. Nondimeno, è strategico per il nostro Ateneo monitorarlo costantemente, anche attraverso una specifica attività svolta dai Gruppi AQ per ciascun corso di laurea.

Linee di intervento

Il fenomeno dell'abbandono viene contrastato all'interno dell'Università tramite una serie di attività di accompagnamento al singolo studente, quali:

- * *peer-tutoring*;
- * momenti di socializzazione proposti alle matricole al fine di facilitare la costruzione di una rete tra studenti, IULM Social Date;
- * strumenti di supporto quali *counseling* psicologico, corsi sul Metodo di studio e gestione dello stress da esame, corsi sulla gestione del tempo, seminari di preparazione alla Tesi di Laurea, sportello Tutorato *peer to peer* presso Servizio Orientamento, percorsi di *group-coaching* per un orientamento post lauream triennale; corsi di *Mindfulness*;
- * rilevazioni periodiche della soddisfazione degli studenti rispetto ai servizi erogati;

A queste attività, è obiettivo dell'Ateneo affiancare sempre di più strumenti che consentano di colmare eventuali lacune nella propria preparazione, rafforzando iniziative come Sussidiario e le Winter e Summer School, oltre a rendere più facile e franco il contatto fra studenti e uffici.

Metriche di riferimento

- * Monitoraggio dei tassi di abbandono universitario tra I e II anno;
- * incentivazione alla partecipazione ai percorsi di *group-coaching* e ai corsi di *Mindfulness*;
- * introduzione di innovativi strumenti autovalutativi per aumentare la consapevolezza in merito alle proprie capacità e ai propri obiettivi.

3.2

Sostenibilità e responsabilità

I temi della sostenibilità e della responsabilità sono al centro della riflessione teorica e della discussione politica. L'Università IULM interpreta appieno i valori della sostenibilità nella gestione del suo patrimonio immobiliare e rispetto ai suoi progetti di *development*, che sono tesi a realizzare e mantenere edifici sempre più sostenibili e responsabili, per quel che riguarda il risparmio energetico, il consumo di suolo e la disponibilità di spazi verdi. Il campus IULM è pensato come modello di campus sostenibile. La garanzia di un buon rapporto fra edifici, spazi aperti e verde urbano obbedisce all'idea di un campus responsabile anzitutto verso gli studenti, la cui capacità di apprendimento va sostenuta anche attraverso un accorto uso degli spazi.

Già oggi in IULM c'è un servizio di raccolta differenziata in tutti i punti nevralgici dell'Ateneo, gli studenti sono sensibilizzati all'utilizzo delle borracce; la plastica è stata di fatto eliminata.

Queste azioni concrete sono l'esito di un impegno in primis intellettuale e culturale.

Nel nostro ateneo i temi della sostenibilità sono oggetto di crescente interesse anzitutto scientifico. Presso IULM è attivo un *Sustainability Committee*, che include i rappresentanti delle diverse famiglie professionali della popolazione IULM (studenti, docenti e amministrativi), al fine di ascoltarle, ingagiarle e proporre iniziative sempre più in linea con le loro esigenze, e l'Ateneo l'Università IULM aderisce al programma dei 17 *Sustainable Development Goals*, ovvero degli obiettivi adottati dalle Nazioni Unite come parte dell'agenda 2030 per uno Sviluppo Sostenibile.

L'Università IULM fa parte della Rete delle Università Sostenibili (RUS) e insieme agli altri Atenei italiani che la compongono ha intrapreso un percorso teso all'attuazione di pratiche di *governance* e di gestione sempre più improntate alla sostenibilità ambientale e sociale.

La logica dell'Ateneo è, coerentemente con il suo profilo, quella di una educazione permanente nella direzione della sostenibilità. Corsi online, cicli di seminari, percorsi di specializzazione magistrale e master al fine di formare profili professionali esperti nella progettazione e nel governo degli aspetti comunicativi e di marketing delle politiche e degli strumenti della sostenibilità rappresentano il contributo specifico che un'Università deve offrire a questo processo di cambiamento.

Coerentemente a questo approccio fondato sulle esperienze scientifiche maturate in seno all'Ateneo, è importante che alle azioni concrete messe in atto e ai programmi culturali si accompagni un'attività di rendicontazione pensata non come momento formale, ma come occasione concreta e puntuale per calibrare mezzi e fini.

Linee di intervento

- * Nel quadro dello sviluppo industriale dell'Ateneo, è prevista la messa a punto di soluzioni per il progressivo efficientamento energetico del campus (per esempio, installazione di colonnine per la ricarica delle auto elettriche e di rastrelliere per le biciclette elettriche), oltre alla riduzione ove possibile dello spreco di carta. A tal fine l'Ateneo si impegna sia a dematerializzare il ciclo passivo ottimizzando il processo autorizzativo, oltre a garantire un migliore controllo di gestione, sia a dematerializzare tutti i contratti per la didattica attraverso l'utilizzo della firma digitale;
- * l'Ateneo si impegna, nel prossimo triennio, a esplorare partnership qualificate per la promozione della mobilità sostenibile (per esempio, attivazione di convenzioni per la promozione di utilizzo di mezzi elettrici);
- * l'Ateneo lavorerà sul potenziamento di percorsi didattici sul tema della sostenibilità per IULM e i pubblici esterni. Tali percorsi educativi saranno almeno in parte sviluppati in partnership con realtà e istituzioni molto note a livello internazionale per promuovere l'orientamento sostenibile di IULM anche all'estero;
- * l'Ateneo si impegna a realizzare e a rendere materia di discussione pubblica il "Rapporto integrato di sostenibilità. Ambiente, inclusione e pari opportunità", pensato non solo per comunicare l'impegno dell'Ateneo ma soprattutto per consentire di valutare l'efficacia delle strategie sin qui messe in atto e programmarne l'evoluzione.

Metriche di riferimento

- * Progetti didattici sul tema della sostenibilità;
- * iniziative di terza missione sui temi della sostenibilità;
- * implementazione della piattaforma SAP ai fini della completa dematerializzazione del ciclo passivo;
- * implementazione della piattaforma U-Sign per la dematerializzazione dei contratti per la didattica;
- * pubblicazione del Primo Rapporto integrato di sostenibilità.

3.3

Inclusione, equità e rispetto della diversità

L'Università IULM crede che la diversità sia la premessa della ricchezza culturale. Essa rifiuta e contrasta 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. Le scelte dell'Università in tema di inclusione e diversità sono volte a promuovere la tolleranza e la comprensione, ad aiutare a mitigare pregiudizi di lunga data e polarizzazioni dannose, a migliorare il nostro pensiero, affinare i dibattiti e promuovere l'innovazione.

Il mantenimento di un ambiente culturale vivace e attivo richiede l'incisività, la presenza consapevole di punti di vista differenti. La diversità, per l'Ateneo, riguarda il grado in cui studenti, docenti e personale rappresentano una gamma di differenti competenze, conoscenze, culture, identità, provenienze geografiche, valori, esperienze, ideologie, filosofie e personalità. Le politiche per l'inclusione e il rispetto della diversità non possono prescindere dai problemi specifici delle persone in carne e ossa, al di là delle segmentazioni demografiche.

È l'intera persona umana che deve essere al centro di una politica di promozione attiva della diversità e del diritto a essere differenti, considerando assieme con la diversità fisico-identitaria anche quella cognitivo-intellettuale. Quest'ultima è un valore per l'Ateneo, nella piena consapevolezza che essa rende la *governance* di comitati e gruppi di lavoro migliore e che dunque produca decisioni migliori.

Una maggiore diversità potrebbe rendere l'Università IULM un Ateneo più robusto, migliore e più equo, con l'obiettivo di essere aperto a tutto il Paese e non soltanto a gruppi e persone provenienti da certe aree geografiche. Con questo obiettivo, l'Ateneo ha promosso la formazione di un Consiglio degli studenti, che consenta una ampia rappresentatività di idee e prospettive differenti.

L'Università è e deve essere uno spazio libero. Un luogo nel quale le persone non devono temere la vergogna, l'ostracismo, o qualsiasi altra forma di ritorsione sociale o professionale per aver messo in discussione o sfidato un'idea comunemente accettata. L'Ateneo afferma nella sua attività l'importanza di tre principi: libertà di pensiero, diversità di punti di vista e disaccordo costruttivo.

La promozione della diversità è promozione di differenze di approccio e di punto di vista, all'interno di un dialogo civile. In un contesto sempre più polarizzato e nel quale la discussione pubblica tende a degenerare, è obiettivo di IULM preservare e affermare questi valori.

Linee di intervento

- * L'Ateneo si impegna a promuovere la diversità negli approcci scientifici e disciplinari e a porla costantemente all'attenzione dei suoi Organi, in occasione delle scelte più rilevanti in termini di reclutamento e sostegno alla ricerca;
- * L'Ateneo continuerà a promuovere nuove edizioni del corso sperimentale "Fondamenta", ampliando l'orizzonte dei classici considerati, al fine di consolidare la consapevolezza delle profonde radici culturali di tolleranza e rispetto dell'altro.

Metriche di riferimento

- * Fruizione da parte degli studenti e della comunità esterna di "Fondamenta", quale progetto innovativo di erogazione dei contenuti.

3. 3.1

Pari opportunità e questioni di genere

L'attenzione per le questioni della cultura di genere in IULM è testimoniata dalla partecipazione, sin dal 2013, al Centro di Ricerca Interuniversitario "Culture di Genere", nato nel 2013, primo Centro interuniversitario in Italia su questo tema. 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.

Di più recente costituzione, all'interno del nostro Ateneo, è il Comitato per le Pari Opportunità, punto di riferimento sia per le azioni di contrasto e prevenzione a qualsiasi forma

di discriminazione in Ateneo sia per l'elaborazione di proposte di attività volte a garantire e a sviluppare le pari opportunità nell'attività di ricerca, didattica e di studio.

La storia dell'Ateneo conferma la sua costante attenzione alle pari opportunità ma l'Università è consapevole della necessità di dotarsi di strumenti che consentano di raggiungere obiettivi ancora più ambiziosi, rispetto alla percentuale del personale docente sul totale e rispetto a un'opportuna valorizzazione delle competenze nella stessa *governance* di Ateneo. Si ritiene pertanto di importanza strategica continuare e potenziare le attività di valorizzazione e disseminazione delle conoscenze e delle competenze multidisciplinari che risiedono in Ateneo, sia in ambito didattico sia in ambito di ricerca, in merito a molteplici temi collegati alle pari opportunità (equità di genere, inclusione, gestione e valorizzazione dell'eterogeneità, violenza di genere etc). Lezioni aperte, incontri, seminari sui temi delle pari opportunità sono un contributo essenziale dell'Università al dibattito pubblico, tanto più urgente in un momento nel quale l'essenza del modello occidentale di pari opportunità nella libertà è messo sempre più in discussione.

Il Comitato per le Pari Opportunità ha l'ambizione di perseguire le sue attività in sinergia con organismi analoghi di altri atenei, con il Comitato per la Sostenibilità e con il già richiamato Centro di Ricerca Interuniversitario "Culture di genere", al fine di massimizzare l'impatto della diffusione della cultura delle pari opportunità in un quadro sistemico.

Linee di intervento

- * L'Ateneo continuerà a organizzare incontri, attività di ascolto e a sottoporre progetti e questionari online per raccogliere le voci, le richieste e le proposte della nostra comunità accademica;
- * L'Ateneo investirà nella preparazione di report specifici, come il *Gender Equality Plan* e il Bilancio di Genere, con l'obiettivo di integrare la prospettiva di genere in tutti gli aspetti dell'attività dell'Ateneo e di rendicontare le azioni messe in atto per garantire effettive pari opportunità a ogni livello di carriera;
- * L'Ateneo intende avviare un percorso comune, attraverso una serie di consultazioni del corpo docente e un'opportuna serie di seminari interni, per valutare se e come la comunicazione interna all'Università possa essere resa più "inclusiva", cercando di mettere a fuoco i problemi concreti e dare a essi risposta, sempre tenendo fede al suo impegno di lealtà nei confronti della lingua italiana, imprescindibile pilastro della nostra democrazia culturale;
- * per garantire al personale docente e non docente un adeguato equilibrio vita privata/vita lavorativa, l'Ateneo si impegna a progettare e disporre adeguati servizi a sostegno della genitorialità;

- * l'Ateneo si impegna ad attivare strumenti per valutare la nostra *pipeline* di iscrizioni, per comprendere dove risiedono eventuali carenze rispetto alla capacità di coinvolgere alcune categorie di persone e ragionare su come affrontarle.

Metriche di riferimento

- * Progetti di ricerca sul tema della inclusione;
- * realizzazione del *Gender Equality Plan* e del Bilancio di genere;
- * attivazione dei servizi a sostegno della genitorialità e monitoraggio periodico della soddisfazione per i servizi a sostegno della genitorialità erogati a vantaggio della comunità IULM.

3. 3.2

Disabilità e problemi cognitivi

L'Università IULM si impegna a sostenere studentesse e studenti 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. L'Ateneo si pone l'obiettivo di diventare un centro sempre più accogliente per gli studenti con disabilità (fisiche e psichiche) e con Disturbi Specifici dell'Apprendimento (DSA), da alcuni anni in sensibile e costante aumento. L'idea di fondo è quella di compiere tale percorso attraverso una serie di attività di inclusione volte a trovare il giusto equilibrio tra valorizzazione della fruizione della didattica e miglioramento dell'esperienza universitaria nella sua integralità (percorso di crescita e di socialità).

È priorità per l'Ateneo fornire agli studenti con disturbi cognitivi strumenti utili a potenziare l'attenzione e la concentrazione e a trasformare lo stress in energia positiva, per affrontare al meglio il percorso di studi e, più in generale, di vita.

È parimenti priorità per l'Ateneo sostenere sempre più i docenti, attraverso vademecum, linee guida, incontri formativi e riunioni di confronto, per migliorare gli esiti della didattica anche con studenti affetti da DSA o altri problemi cognitivi.

Lo sportello DiversaMENTE rappresenta un canale di comunicazione, interfaccia e supporto permanente fra gli studenti con disabilità 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).

Lo sportello DiversaMENTE costituisce un punto di riferimento quotidiano per lo studente con disabilità o con DSA, che viene seguito nei vari aspetti della vita universitaria.

Il supporto offerto è sintetizzabile nei seguenti punti:

- * un sostegno fattivo di ordine didattico, che si articola nella disponibilità di attrezzature e supporti tecnologici utili per seguire le lezioni e studiare in autonomia, nell'offerta di tutor didattici specializzati, di *peer-tutor* reclutati fra i migliori iscritti alle lauree magistrali;
- * un percorso personalizzato, grazie alla competenza del team psicologico dello sportello, al fine di concordare gli strumenti compensativi più efficaci per ogni singolo caso. Al tempo stesso, vengono ascoltate le esigenze specifiche di ogni studente con disabilità, al fine di intervenire nel rispetto dell'individualità di ognuno;
- * un servizio di *counselling* psicologico a tutti gli studenti seguiti (un servizio analogo è presente anche presso l'ufficio Orientamento ed è esteso quindi a tutti gli studenti che, per qualsiasi motivo, si trovino a vivere un momento di difficoltà o di disagio).

La consapevolezza della necessità di stimolare la piena partecipazione degli studenti con disabilità o con DSA alla vita dell'Ateneo guida l'Ufficio DiversaMENTE, stimolandolo a lavorare su diversi piani e a utilizzare diverse strategie e modalità.

All'attività operativa di DiversaMENTE si affianca quella del Centro di Ricerca EURESIS, per la diagnosi, l'intervento e la ricerca sui DSA. Il Centro offre servizi di diagnosi e certificazione di DSA agli studenti iscritti e agli utenti esterni, unitamente a interventi mirati per il superamento dei problemi di apprendimento. Al contempo, EURESIS costituisce un polo di avanzamento delle conoscenze sulla dislessia grazie alle attività di ricerca e al progetto SuperReading.

Linee di intervento

La progettualità nel prossimo triennio per aumentare la capacità di inclusione di studenti che hanno problemi cognitivi è forte di azioni pensate per agire su piani diversi. L'obiettivo è rendere più stringenti i collegamenti tra piano della ricerca, processi di innovazione, di

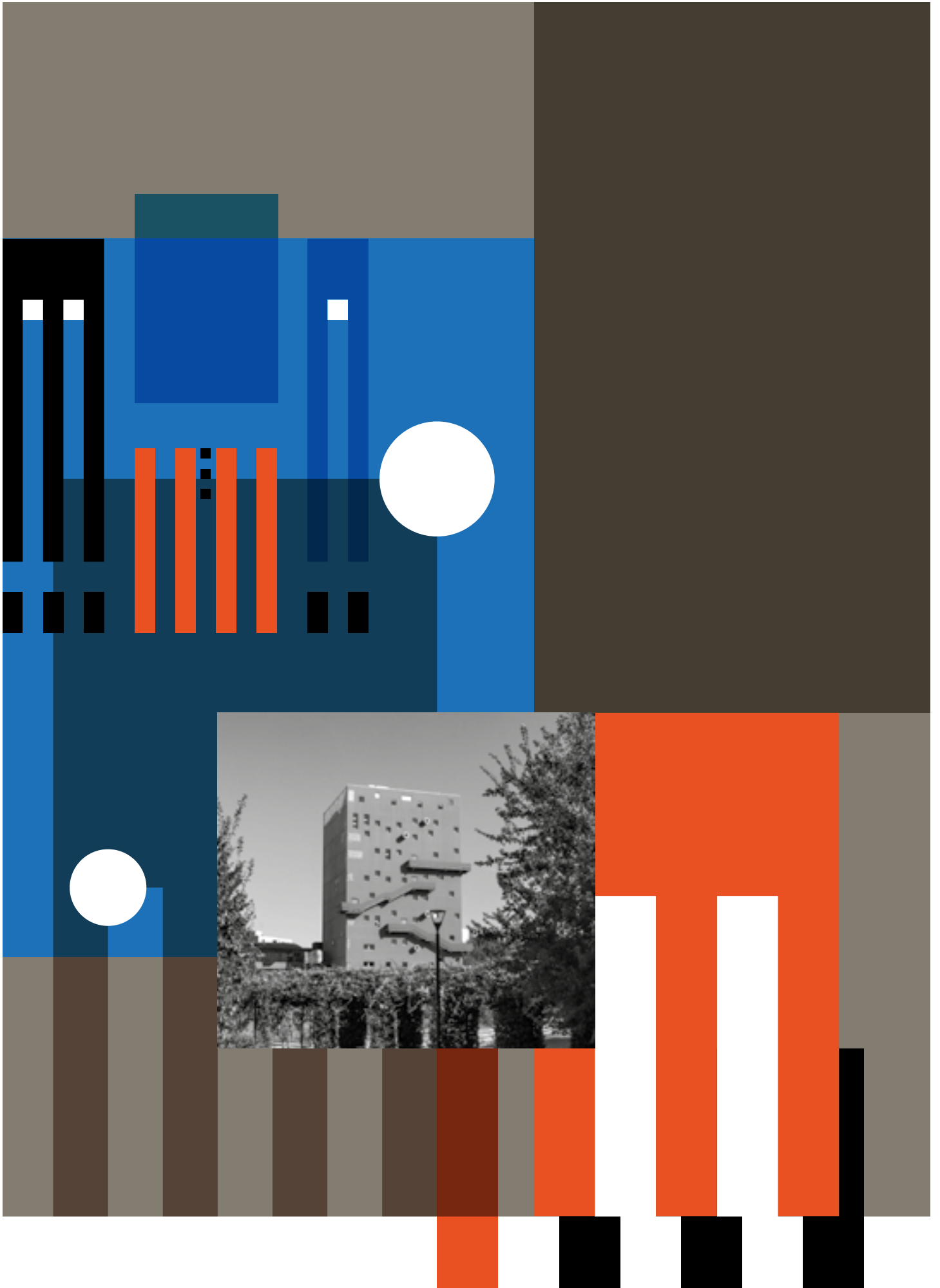


supporto al corpo docente e di servizi offerti agli studenti, con un'attenzione anche all'internazionalizzazione dei processi di inclusione.

- * È obiettivo dell'Ateneo sviluppare strategie finalizzate a facilitare l'inclusione e l'inserimento delle matricole e contrastare ulteriormente l'abbandono universitario tra I e II anno;
- * per gli studenti triennali, l'obiettivo è migliorare il supporto finalizzato allo sviluppo delle competenze trasversali utili al raggiungimento della laurea e alla scelta del percorso post laurea;
- * l'Ateneo investirà nello sviluppo di competenze trasversali e di socializzazione (SuperReading + corsi e attività extra didattiche). Migliorerà dunque l'offerta di corsi specificamente designati a tale proposito: si prevede di organizzare due corsi a semestre di SuperReading (abilità di lettura e comprensione di un testo in modo strategico), corsi di Mnemotecniche e votati all'apprendimento delle tecniche di studio. Contestualmente, verranno organizzati su base periodica incontri per gli studenti, aventi come oggetto il controllo dell'ansia;
- * è inoltre allo studio un importante progetto per predisporre un luogo fisico per aiutare gli studenti a comprendere le linee del tempo in modo interdisciplinare e transdisciplinare, favorendo il processo di costruzione di mappe concettuali (anche attraverso eventuale ricorso a strumenti multimediali). L'obiettivo è quello di colmare vuoti e ritardi di cultura generale che spesso gli studenti portano con sé dal precedente percorso scolastico, aiutandoli a sviluppare una migliore comprensione dei fenomeni storici.

Metriche di riferimento

- * Contenimento dei Tassi di abbandono degli studenti DSA;
- * partecipazione ai corsi per lo sviluppo di attività extra didattiche e Super Reading;
- * realizzazione di una nuova segnaletica che consenta la mobilità all'interno del campus anche agli ipovedenti.



4



Le aree di sviluppo strategico



4.1

La didattica

Mettere al centro lo studente significa mettere al centro della progettualità e dell'operatività dell'Ateneo l'attività didattica. Ciò implica un profondo e costante coinvolgimento di tutto il personale docente, nell'ottica di un continuo miglioramento della nostra capacità di accompagnare lo studente nella direzione della sua crescita personale e nell'acquisizione di competenze.

“Insegnare” è un mestiere antico, forte di un metodo – quello della lezione frontale – che ha superato la prova dei secoli e dei millenni, rinnovandosi ma confermandosi costantemente come uno strumento privilegiato di diffusione del sapere.

Il riscontro del mercato rispetto alla qualità dell'insegnamento erogato nelle aule del nostro Ateneo è confortante: il numero di immatricolati fra l'a.a. 2015/2016 e l'a.a. 2021/2022 è cresciuto del 35% e l'a.a. 2021/2022 vede l'Ateneo immatricolare complessivamente 2147 studenti per il percorso delle lauree triennali e 691 per le lauree magistrali. Le relazioni del Nucleo di Valutazione attestano il buon grado di soddisfazione degli studenti per gli insegnamenti erogati, anche nel difficile contesto della pandemia.

La rivoluzione tecnologica prima, la pandemia dopo, ci hanno messo a confronto con la necessità di monitorare in tempo reale le nuove esigenze che si manifestano in un mercato del lavoro sempre più mutevole e dinamico, per fornire risposte adeguate sul piano formativo. In questo quadro IULM intende valutare, d'intesa con gli interlocutori scientifici e aziendali, ma anche con le importanti strutture culturali e museali che collaborano con l'ateneo (La Biennale di Venezia, il Teatro alla Scala di Milano ADI Museum, etc.) l'opportunità di progettare nuovi percorsi formativi o perfezionare quelli esistenti, sempre con un'attenzione specifica alla necessità di innovare i processi di apprendimento.

Le aree di particolare attenzione potrebbero essere quelle della promozione e comunicazione della filiera agro-alimentare, quello della hospitality e della promozione turistica dei territori, quella della comunicazione e valorizzazione dei beni culturali, anche attraverso l'applicazione delle nuove tecnologie dell'intelligenza artificiale, e quella del consolidamento della formazione linguistica nella prospettiva della comunicazione digitale.

Le nuove tecnologie dell'e-learning e la necessità di farvi affidamento, in un contesto nel quale le tradizionali lezioni in aula non erano possibili, hanno stimolato il singolo docente a essere protagonista e promotore di percorsi innovativi. Il dopo pandemia dovrà essere segnato dalla capacità di costruire su quella esperienza.

L'Università IULM non è e non vuole essere una università telematica ma ha l'ambizione di stimolare una riflessione “di sistema” su cosa conservare dell'esperienza pandemica e su come trasformarlo in un elemento di forza nei suoi processi. Questo è di grande importanza non solo per l'attività didattica “tradizionale” ma soprattutto nella prospettiva di un crescente investimento sul *life long learning*, che in qualche modo porti l'università a tornare protagonista delle esperienze formative delle persone anche nel prosieguo della loro vita lavorativa.

In piena coerenza con le Linee di indirizzo per lo sviluppo professionale del docente e strategie di valutazione della didattica in Università (Quarc) dell'ANVUR, l'Ateneo si impegna a:

- * riconoscere la centralità dello studente nella didattica;
- * progettare nuovi percorsi formativi e perfezionare quelli già esistenti, per dare concrete risposte ai nuovi bisogni maturati nel mercato del lavoro dopo la traumatica esperienza della pandemia;
- * formare i docenti a un uso consapevole e innovativo delle tecnologie ICT;
- * promuovere una didattica sempre più interdisciplinare, terreno privilegiato per l'incontro fra discipline e approcci diversi;
- * valutare in maniera strutturata e continuativa la qualità dell'apprendimento;
- * favorire l'internazionalizzazione della docenza;
- * implementare percorsi didattici dedicati al rafforzamento delle soft skills trasversali.

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

4. 1.1

Innovazione nella didattica

L'Università IULM ha deciso di mantenere le Facoltà, caratterizzandole come presidi alla programmazione e all'organizzazione della didattica e tramite il comparto altrettanto strategico della ricerca, gestito dai Dipartimenti. Coerentemente con questa scelta, effettuata nel 2011 durante il Rettorato del Prof. Giovanni Puglisi, da molti anni le Facoltà promuovono incontri periodici del corpo docente finalizzati alla condivisione e alla discussione delle esperienze didattiche.

Linee di intervento

- * Stimolo alle Facoltà per agevolare incontri periodici del corpo docente finalizzati al mutuo aggiornamento su metodi didattici e innovazione;
- * seminari di aggiornamento volti a consentire un utilizzo consapevole delle nuove metodologie di insegnamento (*flipped classroom*, didattica partecipativa, tutorial, *videoapp*, *mock conferences*, esercitazioni di *role-playing*);

- * sostegno per la progettazione di modelli di docenza condivisa, gestita in sinergia da più docenti con diverse competenze, all'interno dell'Ateneo ma anche, nella didattica a distanza, in collaborazione con diversi atenei, italiani e stranieri;
- * costante manutenzione e aggiornamento della Community IULM, per consentire la disponibilità di tecnologie digitali up-to-date ai singoli docenti;
- * attività di supporto ai docenti per l'utilizzo della Community e delle piattaforme digitali utilizzate, in una prospettiva di aggiornamento continuo;
- * programmazione del reclutamento dei docenti in funzione degli obiettivi di innovazione della didattica e dell'istituzione di nuovi percorsi formativi.

Metriche di riferimento

- * Rilevazione delle opinioni degli studenti sullo svolgimento delle attività didattiche;
- * rafforzamento delle attività di aggiornamento professionale per docenti, ricercatori e personale tecnico amministrativo dedicato al supporto tecnologico dell'attività didattica;
- * incremento della partecipazione dei docenti alle attività periodiche sull'aggiornamento dei metodi didattici.

4.1.2

Nuovi processi condivisi di generazione e diffusione dei saperi e delle competenze

L'Università IULM offre da sempre ai propri studenti un ampio ventaglio di opportunità formative complementari alle lezioni frontali: tirocini, laboratori, workshop, stage, attività congiunte con enti o aziende, attività di gruppo.

Questa tipologia di offerta viene monitorata e implementata costantemente: nel triennio 2017-2019 (pre-pandemia) il numero di laureati triennali che hanno svolto un tirocinio è aumentato, pur essendo ancora lontano dal dato di riferimento nazionale (da 42,8% a 44,4%, Almalaurea 65,6%) mentre il numero di laureati magistrali, cioè quelli presumibilmente più interessati a questa opportunità, che hanno svolto uno stage o tirocinio è decisamente più elevato del valore di riferimento (95% IULM contro 75,9% Almalaurea 2019).

Linee di intervento

- * Promozione di un corso online di *Public Speaking and Debating*, aperto agli studenti di ogni facoltà;
- * rafforzamento della didattica basata sul *learning-by-doing*, incoraggiando, anche attraverso l'istituzione di un Badge of honour, la partecipazione degli studenti all'organizzazione e alla comunicazione di spettacoli, mostre, festival, allestimenti, campagne aziendali ecc.;
- * rafforzamento del programma di stage che valorizzino le *soft skill* degli studenti IULM, presso istituzioni e imprese private;
- * promozione di esperienze che favoriscano la crescita socioculturale e la consapevolezza civica dello studente (attività sportive, culturali, musicali, promozione di occasioni di socializzazione, collaborazioni 150 ore, rappresentanza studentesca).

Metriche di riferimento

- * Rilevazione delle opinioni degli studenti sullo svolgimento delle attività didattiche;
- * incremento la partecipazione dei docenti alle attività periodiche sull'aggiornamento sui metodi didattici;
- * creazione di corsi di lingua italiana per gli studenti stranieri *incoming*.

4. 1.3

Promozione della regolarità del percorso formative

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 del 62,8% contro il dato di riferimento AlmaLaurea 2021 del 57,7%). È particolarmente positivo che l'età media alla laurea sia più bassa del valore nazionale (triennali: 23,5 vs 24,5, magistrali: 25,5 vs 27,2), consentendo così un più rapido inserimento nel mondo del lavoro. In epoca di grade inflation va parimenti segnalato che il voto medio di laurea è più basso del riferimento nazionale (triennali: 98,9 vs 100,1 magistrali: 107,3 vs 108).

Si intende quindi insistere sulle attività già in essere, rafforzandone l'efficacia in considerazione dell'evoluzione della popolazione studentesca.

È importante sottolineare come il percorso di laurea magistrale debba essere forte di una buona *retention* dell'ex studente triennale, prima conferma empirica dell'interesse delle opportunità offerte ed elemento segnaletico di un approccio *olistico* ai percorsi offerti dall'Università. È altrettanto importante confermare ed espandere la capacità di attrarre studenti da altri atenei, a conferma dell'eccellenza dei percorsi offerti.

Linee di intervento

- * Potenziamento dell'attività di tutorato peer to peer;
- * identificazione degli insegnamenti critici e avviamento di adeguate azioni correttive rivolte in particolare agli insegnamenti di base, individuando strategie per rendere più proficua possibile l'attività didattica anche per quello che riguarda i corsi a elevata numerosità.

Metriche di riferimento

- * Rapporto docenti/ studenti iscritti;
- * valutazione dell'opinione degli studenti frequentanti.

4.1.4

Rafforzamento delle competenze linguistiche

L'Università 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. 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 insegnamento (triennale, magistrale, dottorato) è anch'essa da tempo una priorità che costituisce una preconditione per l'aumento della mobilità internazionale degli studenti. L'integrazione fra didattica in lingua inglese e didattica in lingua italiana è strategica per l'Ateneo, anche in una prospettiva di crescenti scambi culturali e internazionalizzazione della didattica. Da tempo

l'Ateneo ha scelto di rafforzare le competenze linguistiche degli studenti prevedendo l'insegnamento anche di una seconda lingua straniera. Nell'ambito della Facoltà di Interpretariato e Traduzione, tradizionalmente impegnata nella progettazione e nel consolidamento di una didattica delle lingue a vocazione professionale, è inoltre sempre maggiore l'attenzione verso le lingue extra-europee, la cui importanza è crescente in un mondo multipolare e globalizzato.

Linee di intervento

- * Attivazione in lingua inglese di insegnamenti, corsi di laurea e/o master;
- * potenziamento degli strumenti di valutazione delle competenze linguistiche già acquisite dagli studenti al momento dell'iscrizione ai corsi di studio di primo livello, al fine di modulare l'offerta formativa e di proporre eventuali strumenti integrativi alla luce di particolare criticità;
- * riconoscimento di altre competenze linguistiche oltre all'inglese;
- * incentivazione di esperienze, di soggiorni di studio e/o di tirocini professionali all'estero;
- * sperimentazione dell'e-learning come nuovo modello di erogazione degli insegnamenti linguistici, trasferendo online una prima parte dei laboratori già previsti dagli attuali corsi di studio.

Metriche di riferimento

- * Incremento corsi e Master erogati in lingua inglese;
- * rilevazione dell'opinione degli studenti.

4.²

La ricerca in IULM

L'Università è il luogo della libera ricerca: IULM promuove e sostiene le attività di ricerca e studio di tutto il suo corpo docente. In un momento storico nel quale la libertà accademica è spesso messa in discussione, IULM vuole essere e rimanere una palestra di libertà: un luogo nel quale il singolo ricercatore è condizionato soltanto dalla propria coscienza civile e dai propri interessi scientifici. Solo la libertà dell'insegnamento e della ricerca può produrre eccellenza. L'obiettivo dell'Ateneo, nei prossimi tre anni, è accrescere e migliorare la produ-

zione scientifica dei propri ricercatori, la cui attività segnala una vivacità intellettuale che è compito dell'Ateneo mettere sempre più a sistema, facilitando innesti interdisciplinari per costruire occasioni di dialogo proficuo fra ambiti, esperienze, percorsi di ricerca differenti.

Proprio nell'ottica di fornire strumenti per il contatto e l'ibridazione dei saperi, l'Ateneo è e vuole essere promotore di un rinnovamento metodologico e culturale che favorisca il dialogo fra le discipline umanistico-filosofiche e quelle economico-manageriali, irrinunciabile trait d'union fra approcci diversi. Il dialogo fra programmi di ricerca non può prescindere da un adeguato finanziamento e da una adeguata governance della ricerca interna all'Ateneo. L'Università ha stabilito una politica di allocazione delle risorse ai fini della ricerca approvata dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione, basata sull'erogazione con cadenza annuale di fondi di finanziamento per la ricerca ai Dipartimenti già all'inizio di ciascun anno.

Nel triennio 2019-2021, l'Ateneo ha visto l'attivazione di circa 40 nuovi progetti di ricerca dipartimentali l'anno (2019: 40; 2020: 44; 2021: 40) e la capacità di partecipare con successo a oltre cinquanta progetti finanziati, competitivi o in conto terzi (2019: 32; 2020: 17; 2021: 5). Si constata una grande variabilità del valore economico di ciascuno dei progetti finanziati, coerentemente con le specifiche dei diversi settori scientifici dei ricercatori IULM.

Le poste per i progetti di ricerca dipartimentali si sono mantenute costanti nel tempo, garantendo così un buon margine di certezza ai Dipartimenti per le loro attività. Negli anni 2019 e 2020 sono stati inoltre identificati rispettivamente cinque e tre Progetti Speciali di Ateneo, considerati di particolare rilievo rispetto al profilo dell'Università, finanziati con un budget annuale complessivo di 50.000 euro giunto nel 2021 a 75.000 euro. L'Ateneo inoltre ha migliorato la propria attività di assistenza e sostegno al personale docente nella partecipazione a bandi competitivi e programmi nazionali e internazionali, attraverso l'attività dell'Ufficio Ricerca e una Intranet dedicata, pensata per segnalare le opportunità negli specifici ambiti di ricerca frequentati dai docenti dell'Ateneo stesso. Dal punto di vista della percezione pubblica così come della produzione scientifica, l'obiettivo è quello di posizionare sempre più IULM, non solo come centro di eccellenza nella formazione sulla comunicazione e sulle lingue, ma anche quale "Università delle industrie e dei contenuti culturali e creativi" (ICC), ambito nel quale l'Ateneo può farsi forte delle personalità scientifiche e delle esperienze culturali a sua disposizione, che già ora ne fanno un leader riconosciuto.

L'Ateneo intende:

—

- * mantenere e incrementare i finanziamenti destinati alla ricerca, con una continuità della distribuzione dei fondi che permetterà di attuare strategie a medio e lungo termine, riuscendo meglio a valorizzare ambiti e progetti di ricerca specifici;
- * sensibilizzare i Dipartimenti affinché adottino sempre più una politica mirata alla qualità delle pubblicazioni, aiutando i docenti a identificare

classi di riviste e sedi di pubblicazioni di riconosciuto rilievo nazionale e internazionale;

- * valutare le linee di intervento da attuare nei Dipartimenti quando saranno resi noti i risultati della VQR;**
- * stimolare l'impegno individuale del personale docente e la costituzione di gruppi di ricerca, anche interdipartimentali e interuniversitari, migliorando il livello di interazione con docenti di altre Università ed Enti di ricerca;**
- * incentivare la partecipazione a bandi competitivi, nazionali e internazionali, offrendo un nuovo servizio di affiancamento ai docenti nella progettazione, in termini di risorse con esperienze consolidate, per una sempre più puntuale attività di segnalazione e supporto ai docenti interessati;**
- * migliorare la rendicontazione annuale dell'attività di ricerca con il supporto del Gruppo Ricerca per analizzare i risultati provenienti dai Dipartimenti, dai SSD e dalle aree di ricerca.**

IULM è determinata a rafforzare ulteriormente la ricerca, sia sul piano qualitativo sia per quanto concerne la partecipazione ai grandi ambiti di ricerca e innovazione individuati dal Ministero in coerenza con le specificità del contesto nazionale.

L'Università ha l'ambizione di operare nel solco delle prospettive di ricerca riconducibili ai Sustainable Development Goal (Agenda ONU 2030), al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e agli ambiti compresi nel Programma Nazionale di Ricerca e Innovazione 2021-2027.

In quest'ambito, l'Ateneo si propone di:

—

- * dare il proprio contributo conoscitivo e scientifico nei tre ambiti summenzionati;**
- * incentivare la ricerca coordinata e multidisciplinare connessa alle filiere con cui i Dipartimenti possono collaborare proficuamente.**

L'Università ambisce inoltre a rafforzare il dialogo fra imprese e università.

In questo frangente, verranno intraprese azioni volte a:

—

- * potenziare e coordinare le strutture esistenti;**
- * costruire un dialogo fecondo con il mondo delle imprese per stimolare l'innovazione.**

L'Ateneo inoltre, coerentemente con gli orientamenti contemporanei sulla accessibilità della ricerca, vuole fornire tutti gli strumenti per stimolare l'Open Access sulla base dei principi FAIR: *findable, accessible, interoperable, reusable*.

Metriche di riferimento

- * numero di progetti di ricerca presentati sulle tematiche evidenziate;
- * numero di progetti di ricerca presentati su bandi competitivi esterni;
- * numero di progetti di ricerca in conto terzi;
- * numero di pubblicazioni Open Access sul totale di Ateneo secondo la tipologia Gold e Green.

Il posizionamento strategico dell'Ateneo nella ricerca non può prescindere dalle sue politiche di reclutamento. Per questo, andrà valutata periodicamente l'efficacia dei processi di reclutamento ai fini della ricerca e delle iniziative didattiche, in particolare rispetto ai ricercatori al momento del passaggio di carriera a ruoli superiori. In questo contesto, è importante acquisire maggiori elementi rispetto alla capacità di ampliare l'impatto della ricerca nella società e non nella sola comunità scientifica (Terza Missione).

4.2.1

Il ruolo della ricerca finanziata e dei centri di ricerca

La ricerca di fondi esterni per la ricerca non è, nella prospettiva dell'Ateneo, una mera attività di *fundraising* ma è consustanziale all'attività di disseminazione della ricerca stessa prodotta dall'Ateneo. In questa prospettiva, l'Ateneo si è dotato nel tempo di alcuni Centri di ricerca. L'obiettivo di tali centri è stimolare, con spirito interdisciplinare, le attività di ricerca dell'Ateneo ma anche quello di rendere più facile il confronto con i diversi *stakeholder*:

- * il Centro Behavior & Brain Lab;
- * il Centro per la Comunicazione Strategica;
- * il Centro Euresis per la diagnosi, l'intervento, la ricerca sui Disturbi Specifici dell'Apprendimento;
- * l'Osservatorio Employee Relations and Communication;
- * l'Osservatorio Human Lab;
- * l'Osservatorio sulla Comunicazione Pubblica, Branding e trasformazione digitale;
- * l'Osservatorio di Retail Brand Communication;
- * IULM Wine Institute (IWI);
- * il Centro di ricerca sul Marketing e la Comunicazione di Vendita per i Mercati Internazionali (CIMASC).

A questi centri si somma il recentemente costituito Centro per lo studio della democrazia liberale e altri in via di definizione, tra cui un centro studi su Digital Journalism, Data Science and New (virtual) Communities, in collaborazione con il Laboratorio di Intelligenza artificiale dell'Ateneo. Ciascuno di questi centri di ricerca, al di là della dotazione attribuita dall'Università, rappresenta un punto d'incontro fra la ricerca che si svolge in IULM e la società civile, con le sue esigenze e le sue domande (di leadership intellettuale, di supporto scientifico, di consulenza strategica) verso l'Ateneo. Essi devono essere sempre di più un canale privilegiato per la raccolta fondi, intesa non solo come attività di reperimento di risorse a vantaggio dei ricercatori IULM ma anche come momento di confronto con le imprese e la società civile, sui loro bisogni che possono essere accolti nell'Ateneo. Essi devono inoltre rafforzare la capacità dell'Ateneo di intervenire nel dibattito pubblico, anche valorizzando la sede di Roma dell'Università.

4.2.2

L'alta formazione

La relazione tra ricerca scientifica e formazione post-laurea è una attività strategica per l'Ateneo, anche nell'ottica di un miglior posizionamento nell'ambito del *life long learning*. Le dinamiche demografiche da una parte, l'interazione fra tecnologia e mondo del lavoro che rende sempre più necessario un aggiornamento permanente del capitale umano dall'altra, rendono prospetticamente l'esperienza universitaria sempre meno legata nel tempo solo agli anni della "formazione" in senso proprio. L'università è sempre di più non solo un luogo dove "si è stati" ma è anche un luogo nel quale "si torna", per aggiornare e arricchire le proprie competenze nel contesto che meglio può indicarci nuovi percorsi e più efficacemente riesce a certificarli, in una cornice ormai autenticamente europea. Per questa ragione, la IULM Communication School è un asset strategico dell'Ateneo. Essa presenta una ampia offerta di Master, di diverso orientamento e con diversa ambizione scientifica. Questi Master non sono necessariamente inseriti in un percorso accademico tradizionale ma mettono a disposizione il know-how dell'Università per la crescita professionale di chi vi partecipa. L'offerta di Master del nostro Ateneo riflette l'ampiezza degli interessi scientifici presenti e vitali in Ateneo e la straordinaria capacità di trasferimento della conoscenza maturata dai docenti e dall'infrastruttura IULM nel corso degli anni.

Master

L'offerta di Master è vista come strategica, rispetto all'ambizione di rafforzare il ruolo culturale dell'Ateneo nella formazione delle classi dirigenti del Paese, coniugando cono-

scienze ed esperienze tradizionali con i nuovi saperi richiesti dalla trasformazione digitale e dall'innovazione tecnologica. L'ambizione di ampliare l'offerta formativa di corsi specialistici da offrire al mercato è dunque connaturata alla vocazione specifica del nostro Ateneo, rispetto al suo territorio, alla società italiana e anche al mondo della comunicazione nel suo complesso. L'esperienza del Master di Giornalismo, in collaborazione con l'Ordine dei Giornalisti e Mediaset, è un punto di riferimento per tutta l'offerta di Master dell'Ateneo, così come i Master in Comunicazione delle identità territoriali. Narrazione, valorizzazione, progettualità sostenuto da Regione Lombardia e quello in Marketing e strategie di promozione dell'agro-alimentare, co-diretto dal vice-direttore della FAO Maurizio Martina e sostenuto finanziariamente da borse di studio concesse da Banca Intesa.

Il Master, come esperienza formativa, agevola l'ibridazione di conoscenza teorica ed esperienza pratica, l'affiancamento spontaneo e fruttuoso fra docenti universitari e *practitioner* che non apportano un contenuto teorico ma la concretezza di quanto appreso nel corso della loro carriera. I Master sono, anche per questo motivo, un momento privilegiato di confronto fra l'Ateneo e il territorio e devono servire sempre di più come "progetti pilota" per ragionare sulle domande della società e il modo nel quale l'Ateneo possa darvi risposta.

La priorità, per il prossimo triennio, è accrescere il grado di internazionalizzazione, sia rispetto ai partecipanti ai Master sia rispetto ai docenti coinvolti. Con quest'obiettivo, andranno considerate con attenzione le possibilità di partnership qualificate con altri atenei e imprese a forte vocazione internazionale. Da considerare l'apertura della sede romana con l'intento di ideare nuovi Master da proporre al territorio.

Dottorati di ricerca

Sono attivi, presso l'Università, due dottorati di ricerca: il primo legato alla convergenza di saperi teorici e strategie operative connessi allo studio dei media e dei linguaggi visuali, il secondo legato ai settori scientifici dell'area psico-socio-economica. I dottorati in Visual and Media Studies e Communication, Markets and Society hanno vocazione internazionale e sono frutto di una consapevole ibridazione di approcci e ambiti scientifici. Essi ambiscono a costruire percorsi che possano avere come sbocco sia l'attività di ricerca scientifica in ambito universitario (tradizionale punto d'arrivo di un dottorato di ricerca in Italia), sia la costruzione di una carriera nel settore privato. Il dottorato in Visual and Media Studies in particolare ha ottenuto il riconoscimento del carattere di innovatività per l'interdisciplinarietà e l'internazionalizzazione.

Nell'università italiana, in linea con una tendenza da tempo consolidata a livello internazionale, quella del dottorato è un'esperienza di ricerca sempre più importante e centrale. Da questo punto di vista, mentre non è prevista l'attivazione di un terzo dottorato di ricerca nell'arco di tempo oggetto di questo Piano strategico, è prevista invece una attività di

indagine e monitoraggio, per individuare ambiti nei quali – con il medesimo approccio interdisciplinare dei due programmi di dottorato in essere – l'Università potrebbe offrire un nuovo dottorato mettendo a frutto nel modo migliore competenze e approcci presenti al suo interno.

4.2.3

Sistema bibliotecario di Ateneo

La Biblioteca è un luogo centrale per ogni università: le sue sale di lettura accolgono gli studenti al lavoro sui loro elaborati finali, le sue banche dati consentono ai ricercatori universitari di avere costantemente a disposizione lo stato dell'arte della ricerca internazionale. La Biblioteca di Ateneo "Carlo Bo" è forte di alcuni fondi specialistici (il Fondo Citti Siracusano, il Fondo Longono, il Fondo Bettetini, il Fondo Guadagnolo) e continua la crescita della propria dotazione, coordinandosi con i Dipartimenti, soprattutto nell'ambito di banche dati e *repository* digitali. La Biblioteca, che prima della pandemia aveva avviato una sperimentazione, in risposta alle richieste degli studenti, per mantenere aperte alcune sale fino alle ore 24, è riuscita ad assicurare i propri servizi anche nella situazione pandemica, per esempio dotandosi di un armadio che in 50 minuti sanifica totalmente i libri posti all'interno. La Biblioteca è inoltre responsabile di Apeiron, il *repository* di ateneo che fotografa la produzione scientifica dell'Università IULM. Negli scorsi anni, è stata rafforzata la raccolta di banche dati e l'interazione con i Dipartimenti, al fine di mantenere quanto più aggiornate le acquisizioni.

Linee di intervento

- * La crescita della dotazione libraria della Biblioteca richiede una costante opera di ottimizzazione degli spazi, che verrà proseguita nei prossimi anni;
- * è inoltre sempre più importante, compiuto il giro di boa dei cinquant'anni, che la Biblioteca attrezzi e gestisca un Archivio dei documenti relativi alla storia dell'Ateneo;
- * l'obiettivo di medio termine è dunque rendere la Biblioteca, anche attraverso opportuni investimenti negli spazi e nelle strutture, un micro-museo della storia di IULM.

Metriche di riferimento

- * Utilizzo delle risorse da parte degli studenti;
- * ampliamento orari di apertura.

4.3

L'Università e la società

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 italiana. Per partecipare appieno alla democrazia culturale del nostro Paese e aiutarne il rafforzamento in momenti così delicati come quelli che stiamo attraversando, l'Ateneo è impegnato in una attività di terza missione e alta divulgazione ad ampio raggio, arricchita nel corso degli anni e forte delle competenze e delle professionalità dei docenti IULM. L'Università svolge la sua attività nella piena consapevolezza che il suo "laboratorio delle idee" deve essere aperto al Paese e al mondo.

4.3.1

La Terza Missione

L'Ateneo si è impegnato nelle attività di Terza Missione, nella piena consapevolezza che la disseminazione della ricerca non può prescindere da un investimento sulla qualità della ricerca stessa. La Terza Missione dell'Università si traduce dunque in attività volte a diffondere e disseminare la ricerca prodotta in Ateneo ma anche nella produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale. Quest'ultima attività comprende, oltre a iniziative legate alla sostenibilità, alle pari opportunità, all'inclusione, alla diffusione di una cultura della pace e della solidarietà, alla promozione e alla tutela del patrimonio culturale, alla valorizzazione di *spin off* e *start up* e alla ricerca presso terzi, anche il Public Engagement svolto dai docenti di Ateneo, molti dei quali sono riconosciuti come leader nelle rispettive discipline e come interlocutori qualificati della società civile sui temi i più diversi.

Il triennio 2019-2021 ha visto una importante attività di monitoraggio delle attività di Public Engagement, grazie alla struttura di coordinamento di tali attività sorta in seno all'Ateneo. Questa attività di mappatura ci consente di constatare la grande varietà di contributi, sia rispetto all'apporto disciplinare sia rispetto al genere di lavoro offerto dai nostri docenti all'opinione pubblica. Questa varietà è considerata una ricchezza dall'Ateneo, il cui obiettivo è amplificarla, nella consapevolezza della diversità di approccio.

Attraverso il bando annuale "Eccellenze IULM", l'Ateneo ha dimostrato l'intenzione di premiare i contributi più rilevanti dei suoi docenti, strutturati e a contratto, rispetto a quei lavori di ricerca che sappiano anche parlare con la società civile, guadagnando apprezzamento e notorietà al di là dell'ambito accademico in senso più stretto e conquistando rilievo, recensioni e riflessioni sui media nazionali e internazionali. L'aver connesso l'idea delle eccellenze dell'Ateneo a un ambito più vasto di quello della ricerca in senso proprio, rappresenta una scelta consapevole di apertura verso la società.

La ricaduta delle attività di Terza Missione, unita al crescente riconoscimento da parte della società di IULM come punto di riferimento per il mondo della comunicazione, dei

media, delle lingue dell'arte e delle industrie culturali e creative, fa di queste iniziative un momento sempre più significativo della vita dell'Ateneo. In questa cornice, è importante che l'Università e la sua infrastruttura diventino sempre di più anche un vero e proprio "hub", un momento di connessione e incontro fra programmi ed esperienze dei docenti finalizzati non solo alla costruzione di nuove conoscenze ma anche alla loro disseminazione.

Va registrata inoltre la forte presenza dell'Ateneo in tutta una serie di iniziative (dal Noir in Festival alla Notte dei ricercatori a Bookcity) ad alto impatto, in termini di contatto con un pubblico colto e potenzialmente interessato ai risultati della ricerca e della produzione culturale universitaria.

Il triennio 2019-2021 ha inoltre visto lo sviluppo delle "Master Class" di IULM Flow, rivolte primariamente a un pubblico internazionale; il rafforzamento dell'offerta di corsi, con docenti di eccellenza (Massimo Recalcati, Annalisa Cavaleri e Angelo Panebianco) di IULM for the City, aperti alla cittadinanza; la nascita di "Fondamenta", il corso sulle opere-pilastro della nostra storia anch'esso aperto a tutta la cittadinanza; l'organizzazione, per quanto in formato digitale, di convegni sullo stato della pandemia che hanno avuto una partecipazione particolarmente qualificata (Sabino Cassese, Andrea Crisanti, Elsa Fornero, Luca Ricolfi, fra gli altri, vi hanno partecipato); l'offerta di webinar e conferenze aperte alla comunità IULM ma anche a tutta la società civile a cui hanno partecipato, fra gli altri, musicisti come Morgan e Biagio Antonacci, scrittori come Niccolò Ammaniti, registi come Paolo Sorrentino, Matteo Garrone, Gabriele Mainetti e Vincenzo Alfieri, attori come Claudio Santamaria; performance teatrali come l'interpretazione di tutta la Commedia dantesca a memoria da parte dell'attore Giorgio Colangeli o la rappresentazione dell'Antigone da parte dell'attrice Anita Caprioli. Di particolare rilievo la partecipazione di IULM a Expo Dubai 2020, in collaborazione con l'Università L'Orientale di Napoli, con la rappresentazione al Padiglione Italia di uno spettacolo teatrale intitolato *Le mille e una notte*, che ha avuto ampia eco sui TG delle reti nazionali. Questo complesso di iniziative ha consentito di accrescere ulteriormente il profilo pubblico della nostra Università.

La capacità di generare contenuti di alta divulgazione con un impianto multidisciplinare è stata testata in occasione delle "parole dell'anno" che ormai segnano la vita dell'Ateneo. Per esempio, la scelta della parola "denaro" (2018) ha generato:

- * seminari e incontri che hanno prodotto una nuova consapevolezza economica e hanno consentito di essere aggiornati su concetti come *bitcoin* e *blockchain*;
- * concorso letterario: selezione su base nazionale e promozione di 11 giovani talenti e predisposizione dei contenuti da pubblicare in libro (pubblicazione avvenuta nel 2020);

- * **rappresentazioni teatrali e mostre:**
diffusione del sapere con oltre 2000
presenze complessive;
- * **prototipo di interazione cinematografica:**
acquisizione di nuove conoscenze
interattive.

La ricaduta di queste iniziative è stata autenticamente nazionale, con buona visibilità mediatica e una partecipazione di livello elevato. La “Word of the Year” è dunque appieno uno strumento privilegiato della Terza Missione di Ateneo e rappresenta un caso studio virtuoso di come l’istituzione può stimolare tutta la comunità accademica a un impegno in questa direzione.

Linee di intervento

- * L’Ateneo continuerà a promuovere attività di alta divulgazione sulla “Word of the Year”;
- * proseguirà inoltre l’attività di puntuale monitoraggio del lavoro dei suoi docenti nell’ambito della Terza Missione, cercando di costruire la più efficace mappatura in tempo reale di quanto viene prodotto in quest’ambito all’interno dell’Università;
- * l’Ateneo adotterà un sistema di CRM per consentire la progettazione e la gestione degli eventi nonché la loro archiviazione. Questo presuppone la creazione di un archivio automatico senza gravare sulla trascrizione di ogni singolo evento svolto in IULM e l’autenticità nel monitoraggio;
- * in questo solco, l’Ateneo cercherà di individuare opportuni sistemi di condivisione *interna all’Ateneo* di iniziative e progetti dei diversi docenti, aiutando così a stabilire legami e accrescere la potenza di fuoco delle iniziative.
- * verranno rafforzate le “Eccellenze IULM” costruendo, compatibilmente con la situazione socio-sanitaria, un momento pubblico di riflessione sui lavori di volta in volta premiati.

Metriche di riferimento

- * Monitoraggio del lavoro dei suoi docenti nell’ambito della Terza Missione;
- * costruzione e aggiornamento archivio Terza Missione;
- * implementazione degli insegnamenti IULM for the City;
- * implementazione delle iniziative legate al Laboratorio delle idee.

4. 3.2

I rapporti con gli stakeholder

Una relazione fruttuosa con interlocutori esterni all'Università è essenziale non solo perché l'Università riesca a trasferire ciò che essa produce, ma soprattutto perché essa possa mettere a punto metodi e corsi di studio coerenti con i bisogni e le aspettative della società. La creazione dell'associazione MondoIULM, costituita da aziende che sono vicine all'Università e che esprime un componente del Consiglio d'Amministrazione, ha rafforzato il rapporto dell'Ateneo con il mondo del lavoro e con le aziende dei settori a cui si indirizzano i propri percorsi formativi.

Il problema della disoccupazione giovanile, elevata nel nostro Paese storicamente e ancor più a partire dalla crisi finanziaria del 2011, impone infatti una riflessione spregiudicata sulla coerenza dei profili formativi e il reale fabbisogno espresso dal mondo del lavoro. Le diverse Facoltà del nostro Ateneo possono vantare una stretta collaborazione con il panorama professionale per verificare l'adeguatezza dei contenuti dei corsi di laurea da esse offerti. La stabilizzazione e il costante aggiornamento di tali interazioni sono sottoposte a un periodico monitoraggio da parte degli organi preposti all'assicurazione della qualità.

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.

Prospettivamente, l'associazione ALIULM che raccoglie su base volontaria gli ex-laureati dell'Ateneo può svolgere una attività sempre più importante, nell'indirizzo e nel supporto alla costruzione di percorsi e opportunità di inserimento nel mondo del lavoro. L'associazione ex alunni deve dunque assumere crescente centralità, anche nella prospettiva di quella evoluzione dell'università in un luogo della formazione permanente: luogo dal quale "si esce" ma anche "si rientra" nel corso della propria carriera professionale.

Linee di intervento

- * Costante investimento sullo sviluppo di relazioni continuative con le imprese e le organizzazioni pubbliche;
- * rafforzamento del ruolo e della collaborazione con MondoIULM;
- * alimentazione di rapporti con le imprese finalizzati all'offerta di tirocini.;
- * incremento, compatibilmente con la situazione socio-sanitaria, delle opportunità di stage offerte anche a livello internazionale e non solo sul territorio italiano;
- * maggiore investimento nello sviluppo di *soft skill*, rese sempre più critiche dall'elevato dinamismo che caratterizza il mondo del lavoro. L'Ateneo deve saper promuovere, all'interno di ciascun corso di laurea, momenti formativi volti alla costruzione

di *soft skill*. In particolare, si rifletterà su come promuovere corsi inter-facoltà in ambiti come *Public Speaking and Debating*;

- * rafforzamento della collaborazione fra Ateneo e ALIULM e, in particolare, creazione nel nuovo portale dell'Ateneo, di uno spazio dedicato a narrare le storie degli ex studenti e le loro carriere nel mondo del lavoro.

Indicatori

- * Percentuale di laureati triennali e magistrali che hanno svolto un tirocinio;
- * percentuale di tirocini e stage internazionali;
- * incremento delle adesioni di ex-alumni ad ALIULM: da 4100 a 6000 iscritti;
- * incremento delle aziende che aderiscono a MondoIULM: da 27 a 40.

4.4

L'internazionalizzazione

L'apertura al mondo è un elemento costitutivo dell'identità di IULM, sin dai suoi esordi come Istituto Universitario di Lingue Moderne e poi ovviamente della sua attuale leadership come Ateneo delle lingue, della comunicazione e delle industrie culturali e creative. La comunicazione è, come noto, necessariamente proiettata verso l'altro. Da sempre, dunque, IULM ambisce a 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.

La promozione dell'internazionalizzazione 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. Bloccatosi negli ultimi anni causa Covid, tale utilizzo della mobilità internazionale deve tornare a essere incentivato, presentandosi come un momento cruciale nell'esperienza e nell'aggiornamento dei docenti. E deve riguardare non solo le aree geopolitiche tradizionalmente attenzionate dalle Università italiane, ma anche altre aree dello scacchiere internazionale finora rimaste ai margini dei processi di internazionalizzazione. Il progetto di ricerca PAGES (*Post-Crisis Journalism in Post-Crisis Libya*) con le Università libiche e la mostra Ka'Kao, in collaborazione con istituzioni e centri di ricerca del Messico, vanno in questa direzione. Già oggi riferimento a livello europeo come Università delle industrie creative, delle lingue e della comunicazione, IULM deve dunque imparare a traguardare anche gli spazi extra-europei, con piena consapevolezza della complessità di tale ambizione.

In prospettiva, l'Ateneo intende dunque rafforzare il proprio posizionamento e la propria reputazione internazionale sia accrescendo il numero di studenti stranieri nel periodo del 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. 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. L'Ateneo organizza diverse Summer School e ha continuato a renderle disponibili, in modalità a distanza, anche nel periodo pandemico.

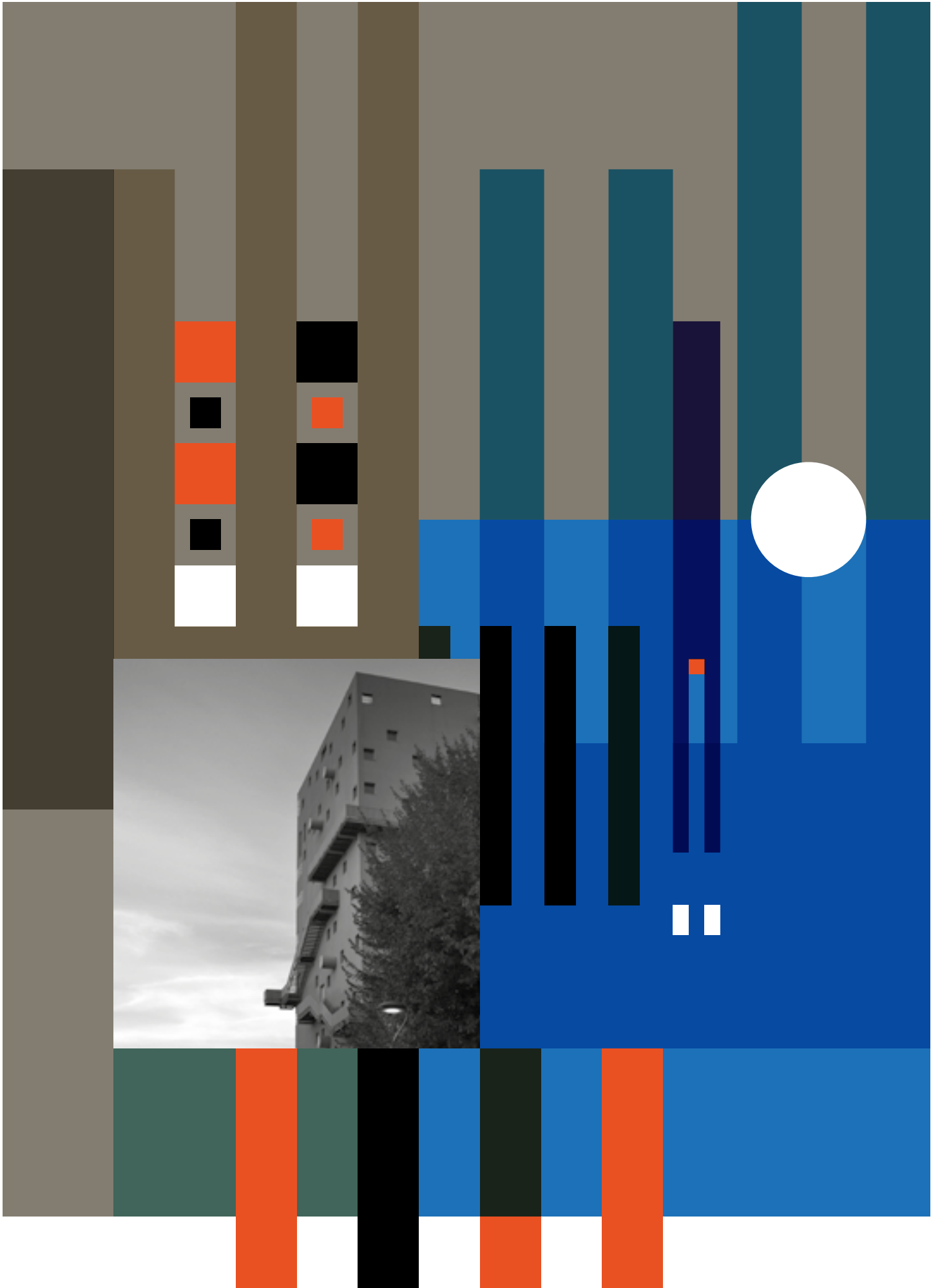
Linee di intervento

- * Incentivare la partecipazione dei docenti IULM al concorso Fulbright per Distinguished Chair per attività di ricerca all'estero;
- * favorire i docenti a disegnare e programmare corsi in Collaborative Online International Learning con colleghi di altri reputati atenei europei;
- * incentivare la partecipazione dei docenti ai programmi Erasmus;
- * valutazione della dotazione opportuna, alle singole Facoltà, per un *recruiting* di *visiting professor* di livello internazionale teso alla creazione di gruppi di ricerca a vocazione autenticamente internazionale;
- * aumentare gli accordi con Università straniere per rendere più ampia l'offerta ERASMUS e di programmi di scambio;
- * assicurare un rapporto costante con aziende e istituti internazionali, per rafforzare l'offerta di stage e tirocini all'estero;

- * **sviluppare una narrativa di accoglienza per gli studenti extraeuropei in modo da facilitare il loro accesso in Italia, a Milano e alle strutture dell'Ateneo, istituendo appositi corsi di lingua italiana oltre che seminari di prima conoscenza della realtà, della storia e della società italiana;**
- * **predispone segnaletica e messaggistica in lingua inglese all'interno degli edifici del Campus IULM;**
- * **incentivare i dottorandi a trascorrere periodi di soggiorno all'estero finalizzati alla ricerca, anche per partecipazione a convegni, riunioni di società scientifiche, eccetera;**
- * **accrescere, anche attraverso i social media, la pubblicità al bando di selezione annuale per i Dottorati;**
- * **promuovere e supportare la partecipazione a bandi europei e internazionali di finanziamento di progetti fondati sulla cooperazione tra enti e istituzioni di diversi Paesi, supportando l'attività già oggi svolta dall'Ufficio ricerca con l'organizzazione di corsi rivolti a giovani ricercatori tenuti da un esperto di formazione in europrogettazione;**
- * **dopo gli ottimi risultati riportati nell'Europe Teaching Rankings, accrescere le attività di monitoraggio e propedeutiche a una migliore conoscenza internazionale dell'Ateneo, ai fini di un solido inserimento in altri ranking internazionali.**

Metriche di riferimento

- * **Numero di *visiting professorship* attivate nel triennio;**
- * **valutazione dell'opinione degli studenti stranieri;**
- * **incremento di almeno il 10% di accordi con università straniere;**
- * **promozione di eventi culturali a respiro internazionale;**
- * **creazione segnaletica del Campus in inglese.**



5



Le condizioni attuative del piano strategico



5.1

La qualità

L'Università IULM ha intenzione di confermare un approccio che prevede una solida attenzione alla qualità in tutte le proprie azioni formative, di ricerca e terza missione, secondo una modalità non formalistica ma sostanziale.

L'Ateneo si impegna a garantire l'Assicurazione della Qualità (AQ) 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 didattica, gestionale e scientifica. La concretizzazione di tale impegno si è realizzata e si realizzerà in futuro facendo della qualità e della sua comunicazione e valorizzazione uno degli obiettivi centrali del proprio operato, ben più che nei termini di mera applicazione di modelli raccomandati dall' ANVUR.

Il consolidamento del ruolo del Presidio della qualità – presieduto da un Prorettore alla qualità – è indice concreto dell'importanza strategica che l'Ateneo riconosce e attribuisce al tema della qualità. Il triennio passato ha permesso di verificare e colmare le residue debolezze del Presidio, potenziandone la capacità operativa e costruendone un migliore posizionamento istituzionale. Il Presidio lavora nella direzione di un progressivo adeguamento di tutto il sistema alla logica dell'AQ e del sistema AVA. Coinvolgere tutti gli attori e gli *stakeholder* dell'Ateneo, e in particolare gli studenti, è stato un concreto obiettivo, e rimarrà un caposaldo dell'approccio specifico alla materia. Un sistema di Linee guida appositamente pensato per il funzionamento degli organismi preposti al Sistema è in corso di completamento.

L'Ateneo ha già attivato, e potenzierà ulteriormente, meccanismi di monitoraggio e autovalutazione delle proprie azioni a tutti i livelli per intervenire sulle criticità, favorendo così il miglioramento nell'azione organizzativa di breve e medio periodo.

Linee di intervento

- * **Affinamento del monitoraggio delle attività di ricerca.** Dopo un triennio in cui si sono consolidate le attività connesse all'AQ nei Dipartimenti, anche attraverso incontri tra il Presidio della qualità e i Dipartimenti ed il confronto tra Nucleo di valutazione, Pro Rettore alla ricerca e Presidente del Presidio, nonché l'avvio delle audizioni del Nucleo ai Dipartimenti, la strutturazione di un modello di progettazione e verifica si sta sviluppando in modo più articolato. Ricordiamo infatti che nel modello organizzativo IULM i Dipartimenti sono essenzialmente strutture dedite alla ricerca. Nel prossimo triennio avremo a disposizione ulteriori dati, connessi ai risultati della VQR 2015-2019, che sono attesi all'inizio del 2022. Partendo da tutte queste fondamentali basi, l'obiettivo ulteriore sarà consolidare un modello di monitoraggio, di individuazione dei punti deboli e di valorizzazione dei risultati positivi, collocato in modo sistemico nell'esperienza dell'Ateneo. L'intenzione è quindi di strutturare la raccolta dei dati e le dinamiche di autoverifica e di verifica del sistema della ricerca, in modo più organico e funzionale;

- * elaborazione di una verifica sistematica delle esperienze di internazionalizzazione. Potendo contare sulla crescita indubbia avvenuta nell'ultimo triennio di tutti gli indicatori relativi all'internazionalizzazione delle attività formative e di ricerca dell'Ateneo, ci si pone ora l'obiettivo di sistematizzare una riflessione sullo svolgersi e sull'impatto complessivo di tali acquisizioni in termini di posizionamento e di ricadute sulla ricerca scientifica e sulla didattica. Occorrerà porsi nella linea di una conoscenza migliore e di una razionalizzazione del rapporto tra reti di ricerca internazionali e sviluppi della mobilità studentesca in entrata e in uscita. Si dovrà approfondire la funzionalità di tutte le forme innovative di collegamenti messi in atto in quest'ultimo biennio. Si potrà puntare a uno studio più analitico sulla componente studentesca di provenienza non italiana dell'Ateneo, per riflettere sulle possibilità di allargare e consolidare i flussi di attrazione dei nostri percorsi, soprattutto erogati in lingua inglese;
- * verifica sull'innovazione didattica. Continuerà a svilupparsi l'utilizzo della leva dell'AQ per innescare un processo di confronto e scambio tra le iniziative di innovazione didattica messe in atto dai docenti, al fine di promuoverne la diffusione e il consolidamento. Questo obiettivo sarà collegato al ripensamento esteso delle forme di didattica a distanza che si sono rivelate funzionali in questo biennio di crisi sanitaria, in vista di qualche possibile integrazione rispetto all'obiettivo primario di ripresa di una didattica in Ateneo, secondo la vocazione primaria di una esperienza che vede nell'incontro delle persone un valore fondamentale. Dall'altra parte ci si pone l'obiettivo di portare a sistema alcune innovazioni già in via di sperimentazione e sviluppo, a proposito delle forme di comunicazione tra docenti e studenti rispetto al piano della didattica (dalla strutturazione dei programmi dei corsi alla comunicazione quotidiana). Nella prospettiva di migliorare ulteriormente la qualità della didattica e di stimolare nei docenti la sperimentazione di forme didattiche innovative, l'Ateneo si impegna a confermare e ribadire l'importanza della premialità legata al merito sulla base di protocolli definiti nel triennio precedente.

5.²

L'autonomia finanziaria

IULM è un'Università non statale: questo fatto, che attiene la proprietà dell'Ateneo, è anche un valore. IULM fa parte del sistema delle università italiane e ritiene che per quel sistema gli atenei a proprietà non pubblica rappresentino un elemento di forza. Troppo spesso, in passato, la proprietà statale ha autorizzato una interpretazione del principio di eguaglianza

non come eguaglianza delle opportunità bensì come uniformità. Sulla base di tale logica, tutto dovrebbe seguire norme e procedure uniformi, il che implica la fine di qualsiasi possibilità di sperimentazione.

Essere un Ateneo non statale rappresenta una grande opportunità per provare invece a sperimentare, ad adattarsi, a interpretare con maggiore flessibilità le domande che provengono dalle famiglie, dagli studenti e dalla società italiana tutta, pur nell'ambito del sistema nazionale di accreditamento.

Significa anche, però, non avendo il conforto del sostegno pubblico, prestare grande attenzione al tema dell'equilibrio e dell'autonomia finanziaria. Non perché un Ateneo non statale debba fare "profitti": ma poiché conti in equilibrio e un bilancio sano sono la garanzia della sua stessa libertà individuale.

Ciò è particolarmente vero in un contesto segnato da un trend strutturale di progressiva riduzione del supporto finanziario pubblico alle università non statali. Questo ha significato per IULM una progressiva riduzione del peso del contributo pubblico (che nel 2020 non ha superato il 5% delle fonti complessive dell'Ateneo) ma anche la definizione di un comparto universitario segnato da una sempre maggiore concorrenza, nazionale e internazionale, che sprona a migliorare l'offerta ma inevitabilmente influenza la politica di definizione delle rette universitarie. La politica di gestione delle rette deve essere strettamente correlata alla qualità del servizio erogato ed al posizionamento dell'Università all'interno del panorama formativo nazionale ed internazionale. Le rette, ovvero l'esito della libera scelta di famiglie e studenti, considerando le lauree triennali, le lauree magistrali e i master, costituiscono oggi la componente più cospicua del finanziamento dell'Università, rappresentando complessivamente l'87% delle sue entrate.

A oggi, l'Ateneo dipende solo in minima parte dal *fundraising* presso attori istituzionali e imprese private. È obiettivo dell'Ateneo sviluppare il proprio *fundraising* nel prossimo triennio, non in conseguenza di esigenze di cassa ma nella convinzione che la raccolta fondi sia un fondamentale strumento per stimolare il dialogo fra Università e società civile, per radicare nel territorio la ricerca dell'Università, per mantenere un legame saldo fra gli *alumni* e la loro *alma mater*. In parte, queste attività di *fundraising* saranno orientate a una raccolta fondi avente l'obiettivo di ampliare il supporto, in termini di borse di studio disponibili, per studenti meritevoli e non abbienti o provenienti da Paesi disagiati, nel contesto della valorizzazione del merito individuale e accademico.

L'Ateneo intende consolidare e ulteriormente sviluppare nel corso del triennio una politica delle borse di studio e del sostegno all'istruzione che valorizzi quanto già realizzato in questi anni, tramite un articolato meccanismo che comprende: la politica di diritto allo studio garantita dal finanziamento regionale, premi al merito e sconti sulle tasse universitarie, sostegni finanziati da enti esterni, incentivi alla mobilità internazionale.

L'obiettivo sarà, nell'ambito di un consolidamento complessivo (specie delle misure a

sostegno dell'attrattività degli studenti stranieri meritevoli ma privi di mezzi), una attenta valutazione della efficacia di queste misure (anche in considerazione del loro rilevante impegno per l'Ateneo) nella logica di premiare il merito favorendo soprattutto chi sia in condizioni economiche sfavorite. Occorrerà indirizzare parte dello sforzo di fundraising al sostegno esterno al sistema delle borse di studio.

Oltre che all'erogazione di borse di studio a studenti meritevoli, l'Ateneo intende migliorare il proprio posizionamento in termini di *fundraising* e investire sullo sviluppo di rapporti con ex alunni, associazioni d'impresa, aziende e fondazioni in vista della partecipazione al finanziamento di centri di ricerca, del finanziamento in via permanente o temporanea di cattedre (intitolate all'ente o al singolo donatore), al finanziamento o al cofinanziamento di iniziative culturali e di progetti di ricerca generali o specifici. Sarà costituito un *Advisory Board* che proverà a coinvolgere personalità del mondo imprenditoriale e della cultura, con lo scopo di fare leva sulle competenze interne a IULM per migliorarne la visibilità in alcuni specifici ambiti, a cominciare dai donatori potenziali.

Linee di intervento

- * L'Ateneo continuerà ad assicurare una gestione economico-finanziaria prudente, conforme ai migliori principi della *governance* e sotto stretto controllo del Collegio dei revisori dei conti, che include un rappresentante individuato dal MUR con funzioni di presidente tra dirigenti in servizio presso lo stesso Ministero e da due componenti effettivi nominati dal Consiglio di Amministrazione;
- * politica delle rette volta ad assicurare il mantenimento di un elevato rapporto fra valore percepito del servizio e costo d'iscrizione. Sarà per questo costantemente impegnato a monitorare le politiche intraprese dalle altre università nazionali e internazionali e, in particolare, di quelle caratterizzate da un posizionamento e da un'offerta più confrontabile con quelli dell'Università IULM;
- * consolidamento del network di interlocutori per il *fundraising* dell'Università. Tali interlocutori comprendono, tra gli altri, aziende, fondazioni ed enti come MondoIULM e l'associazione ALIULM. A tal fine, l'Ateneo costituirà un *Advisory Board*, composto da eminenti personalità del mondo dell'impresa e della cultura.

Metriche di riferimento

- * Aumentare il contributo derivante dal fundraising;
- * aumentare le borse di studio.

5.3

Garantire un campus d'avanguardia

Il *campus* IULM rappresenta uno dei punti di forza del nostro Ateneo: iconico, moderno, locato nella più dinamica città d'Italia e quella più intensamente in contatto con quelle industrie creative che sono per la nostra Università costante punto di riferimento e approdo professionale d'elezione dei nostri laureati.

Il *campus* 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. Nel triennio 2019-2021 IULM ha registrato un progressivo aumento della popolazione studentesca e una costante crescita degli immatricolati che testimonia la qualità dei percorsi formativi offerti dal nostro Ateneo. Ma la situazione logistica dell'Università soffre di una saturazione delle aule, aggravata dal rigoroso rispetto dei protocolli di sicurezza imposti dall'emergenza sanitaria.

Per continuare a offrire ai propri studenti e ai propri docenti spazi adeguati, accoglienti, sicuri e tecnologicamente all'avanguardia l'Ateneo si dà l'obiettivo di incrementare nel triennio in questione la propria dotazione di aule e laboratori. Questo obiettivo deve essere perseguito con una forte coerenza con l'immagine del nostro Ateneo e con lo spirito, sempre fortemente contemporaneo, delle sue architetture.

Nello stesso tempo, l'adeguamento degli spazi presuppone una crescente attenzione verso i temi della sostenibilità (anzitutto energetica) e un investimento sulla qualità della vita degli studenti, per rendere ancora più piacevole e appagante la vita nel campus e, dunque, potenzialmente più fecondo lo stesso apprendimento. Dopo l'esperienza traumatica del *lockdown*, l'esigenza di sottolineare il valore dell'università come luogo fisico di incontro e di socializzazione non solo dei saperi ma anche delle esperienze si fa sempre più forte.

Al *campus* ora si unisce una sede romana, in via dei Montecatini 17, fortemente vocata per l'organizzazione di eventi convegnistici di alto livello e attività didattica in percorsi di Master.

Linee di intervento

- * Costruzione nell'area fra via Svevo e via Schievano, di un nuovo edificio che completi il *campus* e che garantisca la disponibilità di almeno tre nuove aule da 300 posti ciascuna, oltre a spazi di *coworking* e laboratori. La progettazione del nuovo edificio verrà assegnata a un prestigioso studio di architettura in grado di realizzare un edificio iconico, capace di comunicare con il linguaggio dell'architettura l'identità e la missione di IULM;
- * acquisizione dell'immobile sito in via Filargo 38 attualmente affittato da IULM e destinato a uffici. Oltre a nuovi uffici dipartimentali, l'immobile ospiterà laboratori e centri di ricerca e di produzione audio-video (IULM Play e IULM Movie Lab);

- * apertura di un Fitness Center a disposizione degli studenti e del personale;
- * realizzazione di un teatro di posa di Ateneo (IULM STUDIOS: Cine, Video & Performing Arts), dotato di tutte le attrezzature tecnologiche necessarie per realizzare riprese audiovisive, montaggi, prove teatrali, registrazioni di interviste, sperimentazioni di format. Tale spazio sarà al tempo stesso anche la sede di un istituendo Centro universitario teatrale, che coordini, promuova e sviluppi le attività messe in campo dall'Ateneo legate allo spettacolo dal vivo e alle performing arts;
- * monitoraggio continuo e attento dei fabbisogni della didattica in termini di aule, attrezzature e software;
- * adeguamento tecnologico delle attuali aule proseguendo nel triennio la progressiva opera di adeguamento con l'obiettivo di dotare ogni spazio dell'Ateneo di software e hardware *state of the art* per la didattica digitale;
- * monitoraggio continuo e attento dei fabbisogni della comunità IULM in termini di residenzialità, ristorazione e attività culturali;
- * efficientamento energetico dell'intero *campus* universitario.

Metriche di riferimento

- * Valutazione dell'opinione degli studenti sulla qualità dei nuovi servizi e delle nuove strutture.

5.4

L'efficienza organizzativa e gestionale

L'interazione fra l'Università e i suoi *stakeholder* deve essere sempre la più lineare e chiara possibile. Per migliorare il proprio posizionamento strategico e tenere fede all'impegno di mettere al centro della vita universitaria gli studenti, l'Università IULM si pone come obiettivo la costante razionalizzazione dei processi, la sburocratizzazione, lo snellimento e lo sfoltimento delle procedure e dei regolamenti. Nella consapevolezza che la *compliance* con gli adempimenti viepiù previsti per ogni attività universitaria costituisce un vincolo che non sempre i docenti riescono a interpretare al meglio, verrà data priorità a opportune iniziative di comunicazione, che tendano a facilitare la routine dei docenti.

In questo quadro l'ascolto, la condivisione, la trasparenza delle decisioni e la responsabilizzazione di tutti i 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. Offrire una esperienza di lavoro gratificante per tutto il personale IULM è un obiettivo primario dell'Università. Essere un luogo di lavoro eccellente è una necessità, in primis per attrarre professionalità e talenti.

Questo obiettivo non può prescindere da una opportuna valorizzazione del merito, per qualsiasi funzione o ruolo ricoperto all'interno dell'Università. Questo implica inoltre una transizione verso un assetto nel quale il lavoro sia sempre più *per obiettivi*, consentendo una gestione più autonoma del tempo di ciascun lavoratore.

La stessa esperienza di *smart working* fatta con la pandemia deve diventare occasione di apprendimento, agevolando una revisione senza pregiudizi di modalità di lavoro e processi, nell'ottica di una migliore conciliazione fra tempi di vita e di lavoro che è il primo e più importante contributo che qualsiasi realtà (inclusa l'Università) può dare alla promozione della natalità. L'Ateneo inoltre, in una politica di continua attenzione al benessere delle sue dipendenti e dei suoi dipendenti, ha attivato in via sperimentale uno "Spazio di ascolto psicologico" individuale. La finalità del servizio è di fornire una prima risposta a quesiti di natura psicologica, di aiutare l'utente a individuare strategie mirate alla risoluzione di problemi, le cui cause possono essere anche extra lavorative e di promuovere il benessere personale, familiare e lavorativo.

Nei prossimi tre anni, è intenzione dell'Ateneo avviare un percorso di riflessione ad ampio raggio sulle modalità del lavoro al suo interno - che non potrà prescindere da un puntuale ascolto di personale docente e non docente.

L'ultimo triennio ha visto molti passi avanti in questa direzione, migliorando la comunicazione fra vertici dell'Ateneo e personale docente e non docente e sviluppando diverse iniziative via via più strutturate, per tenere conto dell'opinione degli studenti e del personale docente sulla qualità dei servizi e dei loro suggerimenti per la revisione delle procedure.

Linee di intervento

- * Avviare un processo di indagine interna funzionale a individuare ambiti e campi nei quali rendere strutturale lo *smart working*, anche attraverso la sottoscrizione di un nuovo contratto di lavoro del personale tecnico-amministrativo;
- * avviare un processo che conduca alla definizione di un sistema di premialità per il personale tecnico-amministrativo;
- * proseguire nella formazione del personale tecnico-amministrativo con corsi mirati e con l'attivazione di uno Spazio permanente di ascolto psicologico individuale dedicato, già attivato in via sperimentale;
- * proseguire con i confronti periodici del Rettore e della Direzione con i rappresentanti degli studenti e del personale;

- * canalizzare in modo più efficace le opinioni e i suggerimenti degli studenti e dei docenti variamente raccolti verso gli Uffici di competenza, monitorando con attenzione le azioni migliorative conseguenti;
- * continuare con il coinvolgimento degli studenti e dei docenti la riprogettazione e semplificazione di alcuni servizi di particolare rilievo;
- * costruire nuove prassi di interazione e ascolto del Consiglio degli studenti, volte a immaginare strategie di miglioramento nell'erogazione dei servizi;
- * migliorare le comunicazioni a docenti e personale in occasione di scadenze e adempimenti.

Metriche di riferimento

- * Incrementare e raffinare il monitoraggio della percezione che gli studenti hanno dei servizi dati in *outsourcing*.

5.5

La comunicazione

Come Università della comunicazione, IULM è chiamata a valorizzare tutte le sue energie creative in primo luogo nella comunicazione di sé stessa. 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.

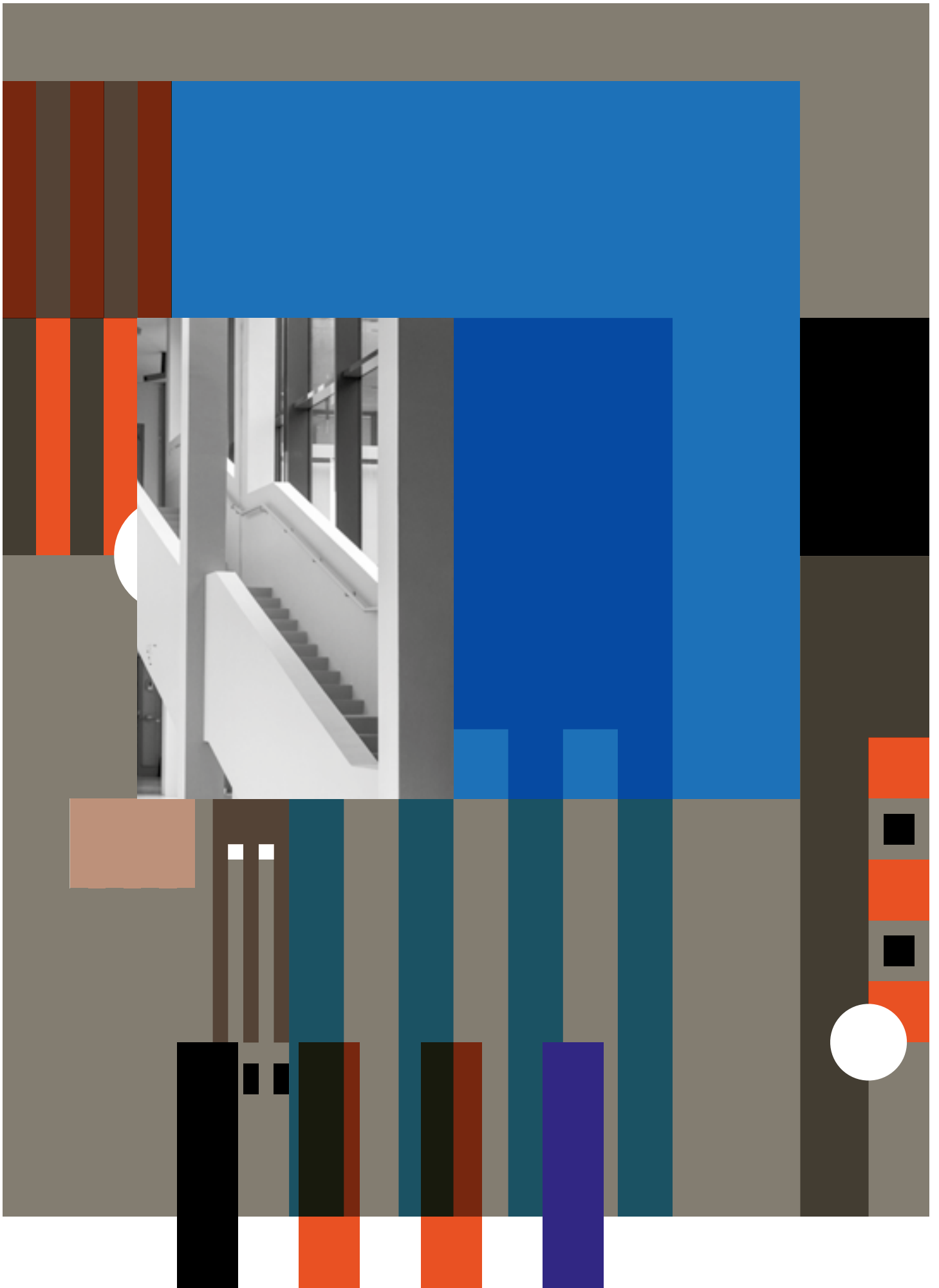
L'ultimo triennio ha già visto importanti innovazioni, nella comunicazione interna e verso l'esterno. Le decisioni degli organi di governo dell'Ateneo sono ora più capillarmente e rapidamente diffuse, con una migliore informazione della nostra Università.

Nella comunicazione verso l'esterno, si è rafforzato il posizionamento strategico in termini di *branding*, grazie anche al restyling del logo IULM, al rifacimento del portale e all'adozione di un CRM di Ateneo, che ha consentito la modernizzazione e semplificazione dei flussi informativi.

Per il prossimo triennio, IULM intende rafforzare la scelta strategica che ha portato l'Ateneo a coinvolgere gli studenti nei processi di costruzione delle proprie campagne promozionali, facendo la scelta inedita di affidare le proprie campagne di comunicazione a soluzioni interamente interne, che vedano concorrere al racconto dell'Ateneo la stessa comunità IULM.

Linee di intervento

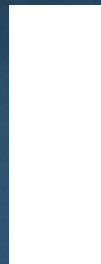
- * **Rafforzamento e implementazione degli strumenti comunicativi esistenti;**
- * **restyling periodico del portale;**
- * **realizzazione di un bando interno per l'affidamento a risorse IULM della campagna di comunicazione annuale;**
- * **comunicazione periodica degli accadimenti interni all'Ateneo attraverso lo sviluppo di un progetto di comunicazione interna;**
- * **indagine sul gradimento della comunicazione interna da parte di docenti, personale tecnico amministrativo e studenti.**



6



I progetti speciali del piano 2022 2024



Tutte le linee di intervento indicate in questo Piano sono pensate come strumenti per il conseguimento del posizionamento strategico desiderato. Alcuni di essi sono però considerati particolarmente rilevanti, perché ritenuti in grado di produrre un “effetto leva” in termini di reputazione e visibilità dell’Ateneo e di migliorare sensibilmente l’esperienza di apprendimento degli studenti.

6.1

Migliorare gli spazi per migliorare l’apprendimento Il completamento del **campus**

Nel triennio 2019-2021 IULM ha registrato un progressivo incremento degli studenti immatricolati ai propri corsi di laurea triennale e magistrale e ai Master universitari erogati da IULM Communication School.

La situazione logistica dell’Ateneo, però, anche in conseguenza dei protocolli di sicurezza imposti dall’emergenza sanitaria, è risultata saturata e sottodimensionata rispetto alle esigenze. Per continuare a offrire ai propri studenti e ai propri docenti spazi adeguati, accoglienti, sicuri e tecnologicamente all’avanguardia l’Ateneo si dà l’obiettivo di incrementare nel triennio in questione la propria dotazione di aule e laboratori attraverso un’azione che si articola su tre fronti:

- * costruzione, nell’area fra via Svevo e via Schievano, di un nuovo edificio che completi il campus.
In continuità con la tradizione e la storia di IULM, che ha sempre privilegiato architetture iconiche e “parlanti”, capaci di comunicare l’identità e la *mission* dell’Ateneo, la progettazione del nuovo edificio sarà assegnata a un prestigioso studio di architettura.
- * acquisizione dell’immobile sito in via Filargo 38 attualmente affittato da IULM e destinato a uffici.
- * adeguamento tecnologico delle attuali aule attraverso il progressivo aggiornamento da attuarsi nel triennio, con l’obiettivo di dotare ogni spazio dell’Ateneo di software e hardware *state of the art* per la didattica digitale.

6.²

Migliorare gli spazi per migliorare la vita Fitness Center e Teatro di Posa

Nel triennio 2022-2024 IULM vuole rendere il suo campus ancora più accogliente per offrire agli studenti un ambiente che stimoli e faciliti le conoscenze e le relazioni umane, spingendo alla condivisione di idee e al confronto di progetti, garantendo tutte le strutture utili e necessarie a migliorare il benessere fisico e mentale.

Dopo l'esperienza traumatica del *lockdown*, l'esigenza di sottolineare il valore dell'università come luogo fisico di incontro e di socializzazione non solo dei saperi ma anche delle esperienze si fa sempre più forte. A tal fine, per aumentare gli spazi di socializzazione a disposizione della comunità e per favorire e sollecitare la partecipazione della più ampia comunità studentesca alla vita dell'Ateneo, IULM si dà come obiettivi speciali per il triennio l'attivazione di:

- * Fitness Center a disposizione degli studenti e del personale;
- * Teatro di posa e Centro Universitario Teatrale;
- * ripresa delle attività del Coro dell'Università IULM come momento di aggregazione fra gli studenti, il personale docente e il personale tecnico-amministrativo.

6.³

Consiglio degli studenti e voto elettronico degli studenti

La centralità dello studente è per l'Università IULM non uno slogan ma un valore che abbraccia e coinvolge tutta la sua attività. Già oggi gli studenti partecipano attivamente alla *governance* dell'Università, anche con un proprio rappresentante sia in Senato Accademico, sia in Consiglio di Amministrazione, oltre a tutti gli ulteriori organi di governo e controllo dell'Ateneo. IULM desidera rendere ancora più puntuale ed efficace la sua attività di ascolto.

Per questo, verrà costituito un Consiglio degli studenti con funzioni eminentemente consultive ma con l'obiettivo ambizioso di realizzare in Italia un primo esempio di *Advisory Board* studentesco, nella certezza che questo consentirà di intercettare con maggiore tempestività non solo i problemi ma anche le nuove opportunità in merito alle quali un'Università ha bisogno di essere costantemente stimolata.

Verrà inoltre sviluppato un software che consenta agli studenti di partecipare alle votazioni per l'elezione dei propri rappresentanti anche mediante il voto elettronico. L'obiettivo è di incrementare nel triennio di almeno l'8% la partecipazione studentesca alle elezioni dal 17% al 25%: per raggiungerlo, l'Ateneo si impegna a rafforzare anche gli interventi di sensibilizzazione alla partecipazione alla vita democratica dell'Università.

6.4

**Rafforzamento
delle competenze acquisite
dagli studenti
e innovazione
delle metodologie
didattiche**

Negli ultimi anni IULM ha riscontrato la necessità di offrire agli studenti in ingresso la possibilità di rafforzare le proprie competenze di base soprattutto in alcune aree disciplinari che nei test d'ingresso evidenziano particolari criticità (storia contemporanea, geopolitica, educazione civica e giuridica...).

Per il triennio 2022-24 l'obiettivo è rafforzare le attività già sperimentate di sostegno e acquisizione delle competenze di base e di sperimentare nuove forme di metodologie didattiche. In particolare IULM si propone di:

- * sperimentare forme di didattica laboratoriale residenziale che prevedano per tutti i docenti che lo vogliano la possibilità di realizzare piccoli moduli della loro attività in una sede da individuare, ove sia possibile attivare forme inedite di didattica condivisa;
- * realizzare un'ampia *review* delle innovazioni didattiche sperimentate in periodo di *lockdown*, puntando a valorizzare le esperienze di successo che hanno saputo sfruttare al meglio le possibilità offerte dal web e dal digitale;
- * consolidare e integrare al meglio nel piano di studi delle diverse Facoltà "Fondamenta", corso on line avviato nell'a.a. 2021/2022 nel quale studiosi di riconosciuto valore di varie discipline saranno chiamati a tenere *masterclass* sulle "grandi opere" imprescindibili per la nostra storia e identità culturale. Le lezioni sono messe a disposizione, oltre che della comunità studentesca, anche della cittadinanza tutta, come contributo per rafforzare e migliorare la democrazia culturale nel Paese.

Mai come in un mondo nel quale il cambiamento è continuo e pervasivo è necessario avere dei punti fermi. Come Virgilio per Dante, i classici e le grandi opere della nostra tradizione sono esattamente la guida di cui abbiamo bisogno quando ci sembra di avere perso i punti di riferimento.

6.⁵

Annali IULM

Proprio per valorizzare sempre di più le competenze maturate dagli studenti, l'Università promuoverà nel triennio *Annali IULM*, un *journal* online affidato agli studenti medesimi e con l'ambizione di pubblicare *paper* prodotti da studenti, studenti di Master e studenti dottorali della nostra Università, con un coordinamento editoriale affidato a docenti delle diverse Facoltà.

L'attività di ricerca, in un'Università, è anche un momento formativo e con questa iniziativa IULM ambisce a valorizzare i lavori di eccellenza prodotti, spesso a conclusione del loro percorso universitario, dai propri studenti, fornendo loro una prima occasione per misurarsi con tutte le sfide della ricerca scientifica e poterne fare esperienza diretta, al di là del loro elaborato finale.

6.⁶

Museo diffuso della comunicazione

Come Università delle industrie e dei contenuti culturali e creativi, IULM sente la necessità di testimoniare nel modo più plastico ed efficace possibile l'importanza e il valore della comunicazione come elemento unificante non solo delle diverse esperienze formative che in essa hanno luogo, ma della nostra società stessa.

Per questo l'Ateneo ha l'obiettivo, nel triennio 2022-2024, di costruire nel proprio *campus* un Museo diffuso della comunicazione, trasformando spazi e luoghi in momenti di memoria e di valorizzazione della storia della comunicazione, utilizzando lo spazio fisico come primo ed essenziale strumento di apprendimento e di stimolo culturale a vantaggio di tutta la comunità IULM.

Il Museo diffuso della comunicazione (che ha già visto la collocazione di alcuni artefatti quali la scultura di Emilio Isgrò "Monumento all'Inferno", "Porta d'oro" di Marco Nereo Rotelli, l'installazione "Time without end" dei MASBEDO) comprenderà installazioni, documenti, tabelloni e materiale didattico, in un contesto di ibridazione di linguaggi e spettacolarizzazione di contenuti coerenti con lo spirito della nostra università.

6.7

**Rapporto integrato
di sostenibilità**

L'Università IULM pubblicherà a partire dall'anno accademico 2021-2022 il *Rapporto integrato di sostenibilità. Ambiente, inclusione e pari opportunità*. Il Rapporto rappresenta un passo importante per un Ateneo che vuole testimoniare la serietà del cammino intrapreso e la volontà di tracciare un percorso, che passi anche attraverso la rendicontazione qualitativa e quantitativa del proprio operato quotidiano.

Il Rapporto rappresenterà una utile e importante occasione di ascolto della comunità IULM, che in diverse occasioni è stata coinvolta per mettere a fattore comune le proprie aspettative, il livello di soddisfazione nei confronti delle iniziative attivate e le aree di miglioramento da prendere in considerazione.

Obiettivo dell'Ateneo è fare in modo che il Rapporto rappresenti la testimonianza concreta di quanto la sostenibilità in tutte le sue più variegata sfaccettature costituisca una prassi concreta nell'operatività di IULM.

6.8

**Advisory
Board**

L'Università IULM costituirà un *Advisory Board* costituito da eminenti personalità dell'imprenditoria e della cultura. Ciò non riflette la necessità di aggiungere un *altro* organo alla governance dell'Ateneo: il *Board* avrà funzioni eminentemente consultive. Riflette però la necessità di migliorare la percezione dell'Ateneo presso alcuni, specifici "pubblici" (a cominciare dai donatori potenziali).

IULM è ormai forte di una grande capacità di attrarre studenti e di robuste competenze interne, nell'ambito della ricerca.

La sua collocazione geografica, il suo campus, il suo *track record* di realizzazione creative la rendono un luogo del sapere sempre più interessante e ricco. La sfida è renderla anche un luogo del sapere sempre più *centrale*, nel suo territorio d'elezione e rispetto ai legami fra impresa e accademia.



CREDITS

Coordinamento progetto piano strategico
Gianni Canova

—

Impaginazione e grafica
Bruno Morello Design

—

Fotografie
Università IULM

—

Stampa
RS Printime

—

Ringraziamenti:

Si ringraziano *Alberto Mingardi*
per la collaborazione ai testi e tutte le altre
persone che hanno collaborato
nei vari modi e tempi alla realizzazione
del presente Piano Strategico 2022-2024

—

