

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
LINK CAMPUS UNIVERSITY

**DOCUMENTO DI
PROGRAMMAZIONE
INTEGRATA**

**LINK UNIVERSITY
CAMPUS**

INDICE

PIANO STRATEGICO TRIENNALE 2016-2018.....	4
1.1. PREMESSA.....	5
1.2. STORIA	6
1.3. MISSIONE.....	6
1.4. VALORI	8
1.5. IL MODELLO ORGANIZZATIVO	9
1.6. SITUAZIONE ATTUALE.....	13
1.6.1. Ricerca	13
1.6.2. Offerta didattica	22
1.6.3. III Missione.....	30
1.6.4. La valorizzazione dell’offerta culturale e didattica dell’Università: la Casa Editrice ...	32
1.7. ANALISI DEL CONTESTO.....	33
1.8. SVILUPPO	36
1.8.1. Ricerca	37
1.8.2. Didattica.....	40
1.8.3. Infrastrutture	42
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	46
2.1. PIANO INTEGRATO.....	47
2.2. VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE E INDICATORI	52



PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il presente documento è redatto al fine di indirizzare gli sforzi e destinare le risorse verso attività a valore aggiunto che possano incrementare, nell'arco della pianificazione triennale, la creazione di una Università a forte vocazione internazionale, orientata alla qualità della ricerca scientifica e con un'innovativa offerta formativa.

L'Università degli Studi Link Campus University, nonostante non rientri nel novero degli Enti soggetti a redazione del Piano Integrato così come ex D.lgs. 150/2009, ritiene che tale strumento sia essenziale alla definizione e funzionale al raggiungimento degli obiettivi in termini di gestione; ha deciso perciò di introdurre tale strumento a raccordo dei documenti utilizzati finora e in continuità rispetto agli obiettivi già definiti nel documento di "Richiesta per l'istituzione come Università non statale legalmente riconosciuta di Link Campus University" che la istituiva nel 2011 come Università non statale italiana (D.M. 21 Settembre 2011).

La redazione del piano è stata concepita dagli organi universitari in una prospettiva di confrontabilità con gli altri Atenei nazionali, con questa finalità si è seguita la struttura documentale illustrata nel documento pubblicato dall'ANVUR nel luglio 2015 denominato "*Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università Statali Italiane*", che costituisce la base per la redazione del prima citato Piano Integrato. Tale documento, è concepito attraverso una pianificazione a tre facce che crei le condizioni di coerenza tra la dimensione operativa (performance), quella della gestione delle informazioni (trasparenza) e quella della prevenzione dei comportamenti contro le norme vigenti (anticorruzione). Altro punto fermo di tale documento è la creazione di un raccordo logico che funga da ponte e aumenti la coerenza tra la dimensione del sistema di programmazione strategica pluriennale e quello, a più breve periodo, di programmazione economico-finanziaria.

Il presente Piano è stato redatto in accordo tra i Vertici universitari, Scuole, Dipartimento e aree amministrative con l'obiettivo ultimo di definire la pianificazione strategica pluriennale dell'Ateneo nel triennio 2017-19 nel campo della Ricerca e della Didattica; a questa è stato affiancato un "terzo pilastro" che comprende le attività tecnico amministrative e la terza missione universitaria. In quest'ultima sezione si è inoltre voluto dare spazio anche alla situazione infrastrutturale.

Al fine di verificare l'effettiva applicazione del Piano, l'Ateneo si è dotato di un sistema di monitoraggio e controllo, in accordo con le Linee Guida pubblicate dall'ANVUR, costituito da indicatori di performance e momenti collegiali di verifica sullo stato di avanzamento degli obiettivi prefissati. L'applicazione del Piano stesso, inoltre, non può prescindere da una crescita e da un allineamento sempre maggiore delle funzioni amministrative e accademiche che ne rappresentano il presupposto.

Il presente Piano funge da base per la pianificazione annuale, avrà carattere dinamico e annualmente sarà revisionato e ottimizzato in accordo con i vertici universitari, previa verifica degli obiettivi raggiunti.



PIANO STRATEGICO TRIENNALE 2016-2018



1.1. PREMESSA

L'Università esiste in quanto esistono gli studenti che, quindi, sono il vero capitale da conservare, sostenere e sviluppare. La formazione, perciò, costituisce l'attività più importante di un'università. La ricerca, che pure è una componente fondamentale per le università di qualità, deve essere svolta perché dilata e approfondisce saperi e conoscenza, fino, talvolta e in determinati settori, a trovare innovazioni importanti; comunque, tutto ciò deve essere visto anche nella prospettiva di un miglioramento della formazione per gli studenti. Così pure la cosiddetta "terza missione" può essere opportunamente vista come un modo di affrontare e tentare di risolvere problemi rilevanti per la comunità in cui opera l'università, ma può anche essere considerata strumentale in quanto tesa a far capire alla comunità stessa l'importanza e la rilevanza dell'università e, coerentemente, a richiedere e ottenere un forte sostegno, anche di risorse, per il proprio sviluppo.

Non inseguendo tentativi, più o meno riusciti, di quantificare, con scoreboard di vari tipi, la "bontà" di un'Università, si può dire che la qualità è data dal "successo" ottenuto dai propri alunni, in tutti i campi in cui hanno esercitato la propria attività, una volta terminato il percorso formativo.

Pertanto gli studenti:

- devono avere la possibilità di entrare rapidamente e con successo nel mercato del lavoro, ovunque se ne presenti l'opportunità, nel Paese di origine o in altri Paesi, ma anche di poter intraprendere attività imprenditoriali, creando così opportunità di lavoro per altri;
- devono saper armonizzare capacità analitica e sintetica;
- devono possedere metodi (e strumenti) appartenenti a diverse discipline e competenze specifiche, o quanto meno, sapere che esistono, per poter riuscire ad affrontare problemi complessi;
- devono poter inserirsi nel "mercato del lavoro" non solo alla fine del percorso di laurea magistrale, ma anche dopo il percorso di studi triennale;
- devono poter avere l'opportunità di proseguire la loro formazione anche durante il loro impegno professionale (formazione continua).



1.2. STORIA



1.3. MISSIONE

L'Ateneo riassume la propria missione istituzionale, fondamento del suo Piano Strategico su tre direttrici principali:

- **Incentivare una ricerca libera collaborativa per lo sviluppo comune e internazionale;**

L'Ateneo, secondo il dettato costituzionale, si fa promotore e assicura la più ampia libertà di ricerca e insegnamento, e favorisce la creazione di un ampio network "con il mondo del lavoro, dell'imprenditoria e delle professioni avvalendosi, altresì, della presenza, nel Consiglio di Amministrazione dell'Università di esponenti significativi di quelle realtà". Il predetto network non si limita ai confini nazionali ma accoglie in sé, facendole proprie, le indicazioni del processo di Bologna

per l'integrazione Europea degli studi universitari e inoltre promuove la collaborazione con gli altri Atenei di tutto il mondo per creare sinergie nella *"attività di ricerca e formazione per lo sviluppo dei saperi, sperimentando anche forme innovative di integrazione o fusione tra le stesse università"*.

- ***Sviluppare una didattica innovativa e di qualità in una dimensione etica e internazionale;***

L'Università degli Studi Link Campus University, come dichiarato all'art.1 del suo Statuto, si prefigge come finalità *"la preparazione culturale e professionale, la formazione e la trasmissione critica delle conoscenze scientifiche e tecnologiche, la promozione e l'organizzazione della ricerca ed il trasferimento dell'innovazione"*.

È questo il contesto attraverso cui l'Ateneo opera al fine di *"formare professionisti idonei ad affrontare responsabilità di gestione nei sistemi complessi - pubblici e privati - e nelle professioni, con la padronanza di:*

- *conoscenze e strumenti concettuali supportati dai necessari riferimenti scientifici e metodologici;*
- *visioni professionali orientate all'analisi e all'elaborazione di strategie operative privilegiando la rispettiva componente etica;*
- *capacità di decisione e di intervento nei processi organizzativi anche in condizioni di incertezza e di cambiamento"*.

Queste sono le competenze individuate dall'Ateneo che uno studente, iscritto oggi all'università, dovrà possedere alla fine del suo percorso accademico e necessarie allo stesso per padroneggiare i sempre più complessi problemi legati ad una società in continua evoluzione.

A tal fine l'Ateneo ha individuato quattro aree chiave per definire, ancor di più, i suoi corsi di studio (undergraduate, graduate e postgraduate):

- creatività, innovazione e tecnologia;
- globalizzazione;
- economia internazionale;
- intelligence e sicurezza.

- ***Aumentare la responsabilità dell'Ateneo verso tutti i suoi stakeholders;***

L'Università inoltre, sempre all'art. 1 dello Statuto individua sé come *"sede privilegiata del dialogo e dell'integrazione culturale, concorre all'affermazione della giustizia, della pace, del rispetto dell'ambiente e del giusto sviluppo dell'Unione Europea e dell'intera comunità internazionale"*.



1.4. VALORI

RESPONSABILITÀ
ed etica dei comportamenti

COERENZA
tra il sapere e il fare

DEDIZIONE
piena all'apprendimento

SOLIDARIETÀ
umana tra tutti i popoli

LIBERTÀ
della scienza e del suo insegnamento

RISPETTO
del pluralismo

TUTELA
delle pari opportunità

GARANZIA
del diritto allo studio

TRASPARENZA

La società odierna, che ha fatto della velocità e dell'illimitata disponibilità di informazioni la sua peculiarità, ha posto nuove sfide all'Ateneo nel raffrontarsi con essa nel suo compito di incentivarne lo sviluppo e il benessere generale. L'iperconnessione, la diffusione delle informazioni a livello globale attraverso le reti informatiche, ogni giorno più complesse ed evolute, ha portato ad una conoscenza condivisa e alla portata di tutti; ma non sempre di qualità, si evidenziano infatti sempre più episodi di diffusione di materiali che non posseggono le caratteristiche qualitative e di tracciabilità delle fonti sufficienti.

Fin dalla sua fondazione l'Università degli Studi Link Campus University si è differenziata per la sua spiccata propensione all'internazionalizzazione, e per credere fortemente nel confronto e nell'integrazione tra le diverse culture, considerate veicolo indispensabile di arricchimento culturale reciproco e di integrazione.

Esalta questa propensione attraverso il richiamo di studenti europei ed extraeuropei grazie ad una profonda sinergia con il mondo produttivo e le Istituzioni, sia pubbliche che private, nel campo delle relazioni internazionali. La LCU ha la ferma volontà di competere sia nella didattica che nell'attività di ricerca con gli altri atenei di tutto il mondo. Ha nel suo DNA l'innovazione sia tecnologica che creativa, promuovendola attivamente, credendola indispensabile fattore per la crescita della società per il futuro.

La LCU crede che l'innovazione non possa prescindere da una sua connotazione di sostenibilità sia ambientale che sociale. L'ambiente e il lavoro rappresentano delle sfide per la loro preservazione e valorizzazione; promuove perciò attivamente una società etica capace di portare ad un connubio l'innovazione dei processi con la dimensione umana e globale.

La LCU crede che l'innovazione non sia solo quella tecnologica, ma sia anche quella umanistica, promuove perciò le performing arts quale veicolo indispensabile di conoscenza e sviluppo della persona e della sua interiorità. Le arti sceniche rappresentano inoltre per un Ateneo Italiano una parte fondamentale del patrimonio culturale italiano.

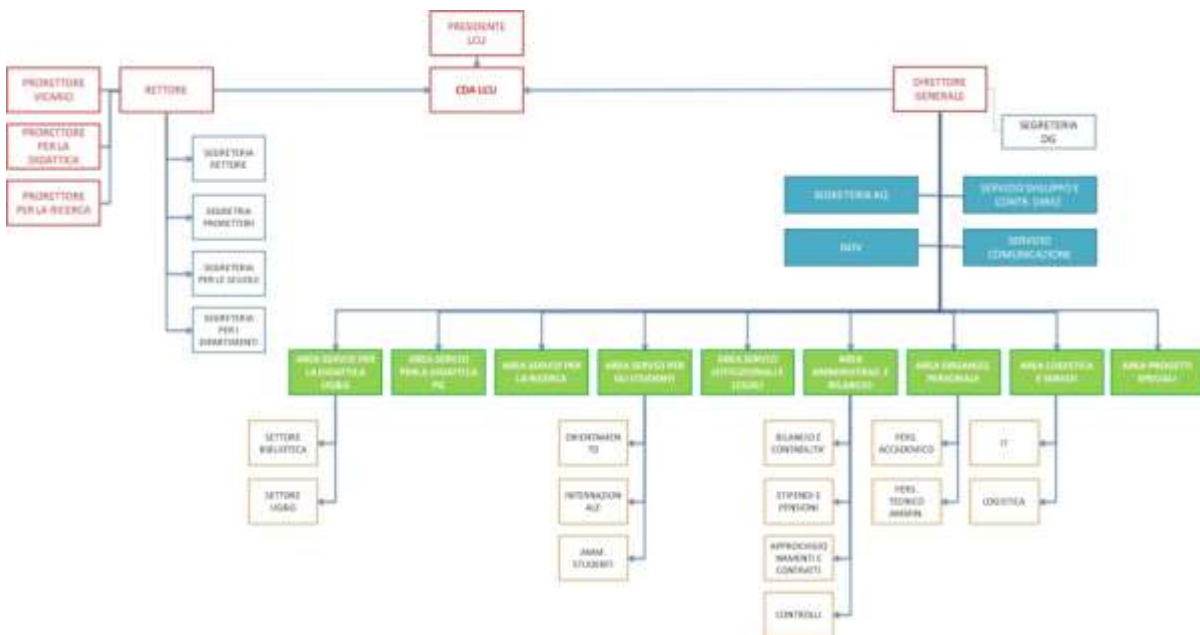
La LCU crede nell'università come luogo dello sviluppo umano e professionale; promuove perciò i network tra gli studenti sia durante il corso di studi che posteriormente, creando stabili legami con e tra i suoi studenti. La LCU crede nella multidisciplinarietà degli insegnamenti e nel superamento dei vecchi schemi didattici; la multidisciplinarietà è infatti fonte di integrazione delle conoscenze e di una visione delle problematiche sotto aspetti differenti ed innovativi.



1.5. IL MODELLO ORGANIZZATIVO

L'Università degli Studi *Link Campus University* offre un modello di *governance* innovativo nel panorama universitario italiano, strutturato sull'interazione fra tre soggetti, con distinti compiti, tutti complementari tra loro:

- *Link Campus University* (LCU)
- *Fondazione Link Campus University* (FLCU)
- *Global Education Management* (GEM)



In particolare, la Fondazione Link Campus, di cui LCU è emanazione, assicura, ai sensi e per gli effetti dell'Art. 2 dello Statuto dell'Università, il perseguimento dei fini istituzionali e provvede all'organizzazione di tutti i servizi necessari al funzionamento delle attività della didattica e della ricerca nell'università mediante l'affidamento degli stessi alla società di gestione che assume il rischio di impresa. La Fondazione ha come scopo la promozione di ricerche, di studi e di attività di formazione aventi per oggetto lo sviluppo e la diffusione della conoscenza nei campi dell'economia, delle relazioni politiche internazionali, dell'organizzazione delle imprese, della comunicazione, degli affari legali e di ogni altra disciplina di tipo socio-economico, artistico-culturale, ambientale e della salute.

La Global Education Management (d'ora in avanti anche solo "GEM"), opera quale società di gestione dell'Università come peraltro previsto dall'art. 2 dello statuto di LCU, in virtù di apposito contratto siglato in data 14 giugno 2012, della durata di 60 anni rinnovabili, con il quale le sono stati affidati in esclusiva i seguenti servizi:

- tesoreria e servizi amministrativi, finanziari e contabili;
- gestione della logistica;
- gestione del personale;

- altri servizi, tra cui: presentazione di domande per bandi, gare, progetti, rendicontazioni conseguenti, gestione di progetti vinti o assegnati, nonché ogni altra attività amministrativa, contabile, di rendicontazione, di gestione necessaria per il funzionamento e le attività dell'Università e della Fondazione, tutti i servizi agli studenti e ai docenti dell'università, nonché al personale dell'Università e della Fondazione, ove preventivamente concordati tra le parti, ivi compresi gli eventuali servizi residenziali, di mensa, sportivi, etc.

I rapporti tra i suddetti soggetti sono altresì istituzionalizzati nella *governance* dell'Università, di cui allo Statuto della LCU.

In particolare, è previsto che il Consiglio di Amministrazione dell'Università sia composto, nel rispetto del principio delle pari opportunità tra uomini e donne, da 21 (ventuno) membri per la durata di 3 (tre) anni, dei quali: 14 (quattordici) componenti del CDA della Fondazione; dal Presidente di "GEM"; dal Rettore dell'Università; dal Direttore Generale; dal Segretario generale della Fondazione; da 2 (due) docenti eletti all'interno del corpo docente LCU; da 1 (uno) studente eletto tra gli studenti iscritti ai corsi di LCU.

La carica di Presidente del Consiglio di Amministrazione dell'Università è ricoperta dal Presidente del Consiglio di Amministrazione della Fondazione. Tale soggetto svolge il ruolo di legale rappresentante dell'Università e, in particolare, dispone l'esecuzione dei provvedimenti approvati dal Consiglio di Amministrazione.

La struttura accademica della *Link Campus University* prevede, dal canto suo, la presenza dei seguenti soggetti:

- Il Rettore
- Il Direttore Generale
- Il Senato Accademico
- Il Consiglio di Amministrazione
- Il Comitato Esecutivo
- Il Nucleo di Valutazione
- Il Collegio dei Revisori dei Conti
- Il Collegio di Disciplina

Gli organi di Ateneo, ciascuno per la propria competenza, definiscono e sovrintendono gli indirizzi di sviluppo dell'Università - sia per la didattica che per la ricerca - la sua organizzazione, il suo funzionamento, il suo controllo e la sua promozione.

Meritano, a tal proposito, una particolare menzione gli ultimi tre organi citati, per il centrale ruolo da essi ricoperto in ordine alle attività legate alla ricerca, alla didattica e alla formazione.

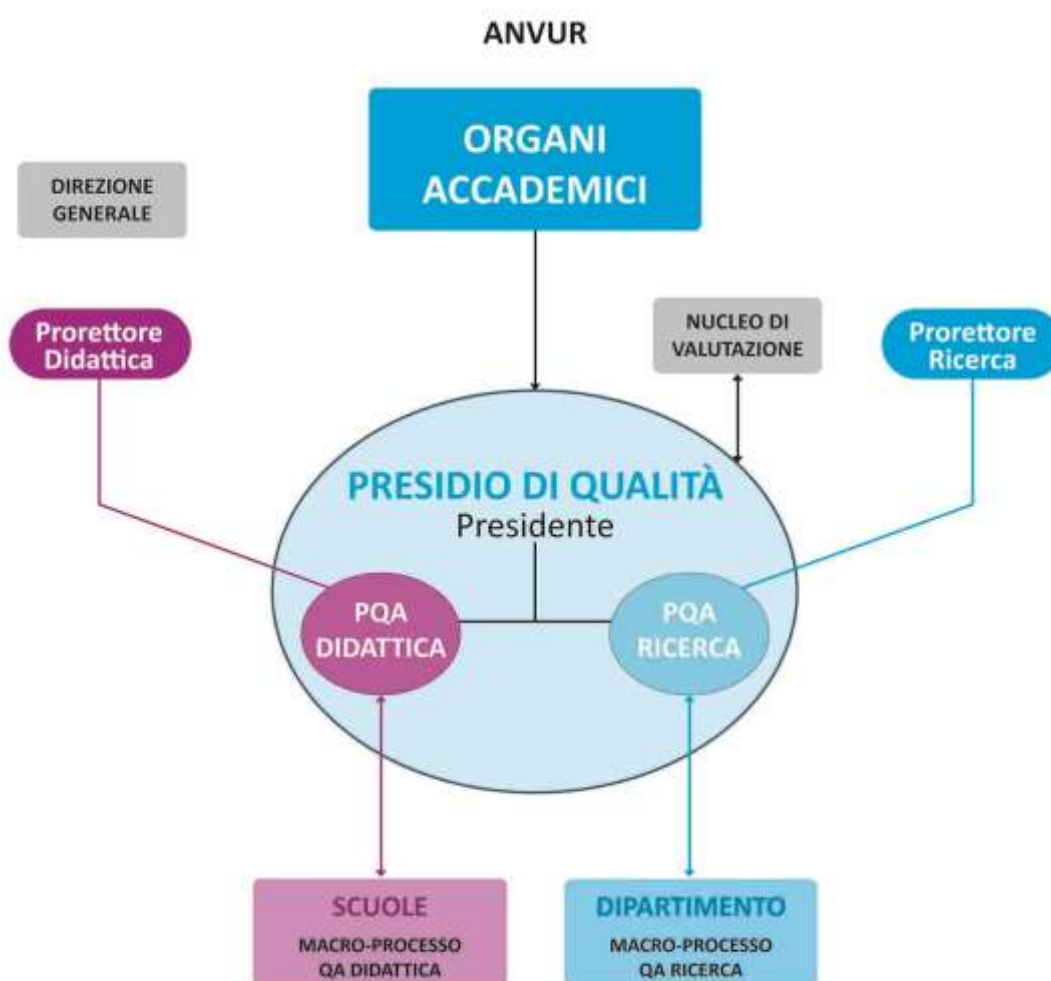
Si rammenti che la LCU è stata riconosciuta quale Università italiana in corrispondenza all'emanazione della Legge 240/2010, per cui ha modulato la sua struttura funzionale e organizzativa in linea con la *ratio* di tale impianto normativo, con l'obiettivo di semplificare e ottimizzare i processi organizzativi e la *governance* dell'Università.



In particolare, quindi, tutti i corsi di studio afferiscono a due Scuole: quelli di Laurea e di Laurea Magistrale, nonché quelli di Laurea Magistrale a ciclo unico (5 anni) afferiscono alla Scuola *undergraduate* e *graduate*, mentre i Master universitari, la Scuola di specializzazione per le Professioni Legali, i dottorati di ricerca e i corsi di Alta formazione afferiscono alla Scuola *postgraduate*.

Tutte le attività di ricerca, invece, vengono coordinate dall'unico Dipartimento attivato che prevede al suo interno alcuni Centri di Ricerca.

In sintesi, quindi, anche a seguito della delibera del CTO del 24 maggio 2012, a conclusione del procedimento di nomina di coloro chiamati a ricoprire le posizioni apicali l'organigramma di LCU risulta strutturato come segue:



Inoltre, in accordo con le recenti innovazioni normative, la LCU si è dotata altresì dei seguenti organi:

Presidio di Qualità

- Commissione Didattica Paritetica
- Nucleo di Valutazione

Il Presidio di Qualità di Ateneo è stato istituito con delibera del Comitato Tecnico Ordinatore di LCU in data 27.3.2013. Il Presidio ha il compito di promuovere, coordinare, gestire e monitorare le procedure di Assicurazione della Qualità (AQ) di LCU per garantire la qualità delle attività didattiche e formative.

La Commissione Didattica Paritetica composta da sei docenti e da sei studenti di LCU svolge attività di monitoraggio dell'offerta formativa, della qualità della didattica e individua specifici indicatori per la loro valutazione. I membri della Commissione paritetica sono nominati dal Consiglio di Amministrazione tra i docenti delle Scuole e tra gli studenti regolarmente iscritti.



1.6. SITUAZIONE ATTUALE

1.6.1. Ricerca

Senza ricerca si può parlare di istituzione di formazione superiore, ma non di università, in quanto la didattica è tanto migliore quanto più strettamente collegata all'avanzamento delle conoscenze, alla valutazione critica di quanto studiato e affermato precedentemente, alla necessità di provare a confutare sempre o, comunque, a procedere nelle scoperte. La confutabilità di una teoria è la base non solo dell'avanzamento della ricerca, ma anche dell'insegnamento superiore. Pertanto le istituzioni che curano con molta attenzione le attività di ricerca sono anche quelle che meglio svolgono attività didattica, e che affrontano e risolvono problemi, non solo di natura prevalentemente scientifica (miglioramento del sapere), ma anche di natura pratica e utile nei diversi campi applicativi dell'economia e della società.

L'approccio seguito si articola su tre filoni specifici:

- L'approfondimento "disciplinare". Questo non ha soltanto motivazioni "accademiche", innanzitutto perché, soprattutto in Italia, una parte consistente delle valutazioni dei lavori di ricerca e dei ricercatori si basa su quanto si è proceduto in una specifica area, ma anche perché, quando bisogna affrontare problemi complessi (e i problemi reali sono quasi tutti complessi), occorre avere una competenza molto approfondita sulle loro diverse e specifiche dimensioni. Nel caso italiano poi, i giovani non fanno "carriera" accademica se non sono ben valutati nel proprio campo (SSD) e, poiché uno dei compiti che ci siamo prefissi consiste anche nel "far crescere" professionalmente i giovani, per coloro che intendono proseguire nel percorso professionale di ricerca accademica, occorre stimolarli e creare le condizioni adeguate perché possano essere ben valutati nel loro campo specifico. La ricerca "disciplinare" si articola quindi nelle stesse aree dell'attività didattica. Al Presidente del Consiglio di ciascun Corso di Laurea si richiede quindi di sovrintendere (con tutti gli aiuti e le deleghe che, autonomamente, vorrà dare) anche all'attività di ricerca "disciplinare". In tal modo riteniamo di aver dato anche una struttura in cui didattica e ricerca si integrino maggiormente.
- Parallelamente alla ricerca "disciplinare" sono state individuate alcune macro-tematiche di ricerca orientate alle applicazioni in campo economico e sociale di particolare rilievo per il nostro Paese nel contesto della globalizzazione e per l'innovazione. A queste sono stati fatti corrispondere Centri di Ricerca di carattere "duraturo", per quanto possibile. Ogni Centro risulta quindi strutturato (dal Direttore al Consiglio Scientifico) e si articola in "sottotemi" che, per loro natura sono di carattere temporaneo, in cui vengono comunque definiti obiettivi, responsabilità e autorità. Qualunque sia la macro-tematica di riferimento ogni Centro si deve caratterizzare per la complessità e la multi-dimensionalità delle tematiche affrontate, con un forte riferimento al contesto locale. Tali sottotemi devono trovare anche una ricaduta nel campo didattico, e per questo il singolo Centro di Ricerca deve trovare collegamento con le strutture in cui è articolata l'attività didattica. Partecipazione e responsabilità sono gli aspetti caratterizzanti ogni Centro di Ricerca. I Centri sono a loro volta inquadrati in una struttura che, in base allo statuto attuale, viene definita



“Dipartimento di Ricerca”, il cui responsabile riferisce direttamente al Prorettore alla Ricerca. Stiamo studiando se questa articolazione che, indubbiamente è funzionale allo sviluppo e alle finalità della ricerca come da noi intese, debba essere, almeno nominalmente, modificata per meglio rispondere ai criteri di valutazione ministeriale. Ad esempio la “qualità” di ogni Centro di Ricerca può essere diversa, ma se la valutazione, a livello ministeriale, non è articolata in questo modo, ma vede il Dipartimento di Ricerca come un tutto unico, allora, come è facile constatare, conviene modificare la struttura formale.

- La ricerca “finalizzata” è infine il terzo pilastro. La “finalizzazione” può essere determinata da bandi di diversa natura, da quelli “europei” (vedi Horizon 2020), a quelli nazionali e regionali, ovvero da specifiche richieste di istituzioni diverse, pubbliche e private. Ovviamente la partecipazione ai bandi è sempre condizionata dall’interesse dell’Università che, in questo caso, oltre agli aspetti più propriamente scientifici e di competenza (prerequisito essenziale), deve considerare anche i risultati economici, in quanto tali attività dovrebbero anche fornire risorse allo sviluppo di quelle attività di ricerca di “auto committenza” da parte dell’università. In questo caso il Direttore del Dipartimento Ricerca deve anche essere responsabile dei risultati economici e dell’utilizzo delle risorse, materiali e immateriali, che l’università concede. Anche per questo, prima di arrivare alla determinazione finale, svolta congiuntamente dalle autorità accademiche (Rettore e Senato) e da quelle gestionali (Presidente, C.d.A, DG, Società di Gestione), occorre una verifica preliminare del responsabile del Dipartimento Ricerca e del Prorettore alla Ricerca.
- Vogliamo infine ricordare che gli accordi con Università prestigiose straniere dovranno anche definire programmi congiunti di ricerca, che sono già stati ipotizzati, ma che devono concretizzarsi nei prossimi mesi.

Attività del Dipartimento Ricerca

L’Università degli Studi Link Campus University promuove e coordina l’attività di ricerca dell’Università e individua aree innovative nel campo della ricerca e della didattica attraverso il Dipartimento Ricerca.

Il Dipartimento, inoltre, promuove e partecipa ad attività di ricerca anche in collaborazione con altri Enti di diritto pubblico o privato sui temi di attinenza delle proprie attività in relazione alle esigenze del mondo del lavoro e delle professioni (*Art. 18 Statuto di Autonomia di LCU*).

L’attività del Dipartimento può essere ricondotta a 5 macroattività distinte, ma interconnesse:





ASSEGNISTI DI RICERCA		10
S.S.D.	DESCRIZIONE	ASSEGNISTI
SPS/08 ING-INF/05 INF/01	<ul style="list-style-type: none"> Sociologia dei processi culturali e comunicativi Sistemi di elaborazione delle informazioni Informatica 	6
SPS/08 ING-INF/05 M-PED/03	<ul style="list-style-type: none"> Sociologia dei processi culturali e comunicativi Sistemi di elaborazione delle informazioni Didattica e pedagogia speciale 	1
L-ART/03 ING-INF/05 L-ART/04	<ul style="list-style-type: none"> Storia dell'arte contemporanea Sistemi di elaborazione delle informazioni Museologia e critica artistica e del restauro 	1
ING-INF/05 INF/01	<ul style="list-style-type: none"> Sistemi di elaborazione delle informazioni Informatica 	1
SPS/07 INF/01	<ul style="list-style-type: none"> Sociologia generale Informatica 	1

Strutture della ricerca

I Centri di Ricerca del Dipartimento si distinguono in Centri di Ricerca di Area e Centri di Ricerca Tematici. I Centri di Ricerca di Area fanno riferimento alle quattro macroaree tematiche caratterizzanti l'offerta formativa undergraduate e graduate, mentre i Centri di Ricerca Tematici approfondiscono verticalmente alcuni temi di ricerca strategici.

Centri di Ricerca di Area:

- Area Economia - Dinamica dei sistemi economici complessi
- Area Comunicazione e DAMS
- Area Studi Internazionale - I-Bridge
- Area Scienze Giuridiche



Obiettivi dei CR tematici e linee guida di sviluppo della ricerca



Il **DASIC – Digital Administration and Social Innovation Center** è il centro di ricerca della LCU che si occupa dell'applicazione delle nuove tecnologie ai processi di produzione, amministrazione e consumo con l'obiettivo di apportare innovazione e ottimizzazione.

Innovare grazie alle tecnologie digitali che costituiscono un catalizzatore in grado di accelerare gli sviluppi e le evoluzioni delle attività economiche. È in questo contesto che si inserisce l'attività del centro e dei suoi ricercatori, tutti specializzati su aree e tematiche di ricerca fortemente orientate alla progettazione di soluzioni tecnologiche innovative in molteplici ambiti applicativi.



L'**Istituto di Diritto e Management dello Sport (IDEMS)** nasce con la specifica vocazione di formare e qualificare i professionisti ed i *manager* nell'area del diritto e del *management* dello sport.

All'interno dell'Istituto, d'intesa con la Link Campus University che ne esercita la supervisione, sono istituiti e organizzati, tra l'altro:

- master di specializzazione;
- corsi di perfezionamento;
- corsi di formazione;
- corsi di aggiornamento;
- seminari.

e ogni altra iniziativa scientifica ritenuta utile alla formazione e alla qualifica dei partecipanti, oltre che alle specifiche richieste del mercato professionale.



Link Lab, Laboratorio di Ricerca Socio Economica si propone, attraverso un approccio multidisciplinare, di analizzare e divulgare alcuni dei più importanti temi afferenti alla sfera economica e socio-culturale, attraverso approfonditi report di ricerca e pubblicazioni scientifiche.

Link Lab realizza indagini campionarie, sondaggi in modalità face to face e CAWI (Computer Assisted Web Interview), interviste in profondità, focus group, analisi di scenario socio-economico.

L'attività di ricerca di Link Lab ha finora maturato una significativa esperienza nelle seguenti aree: universo giovanile, sport, sicurezza, ordine pubblico, suicidi per effetto della crisi economica.

Nello specifico Link Lab ha approfondito:

- gli *effetti della crisi economica*, attraverso la costituzione di un *Osservatorio* sul fenomeno dei suicidi legati alla crisi economica, avviato nel 2012. L'Osservatorio pubblica l'aggiornamento dei dati con cadenza trimestrale;
- l'*universo giovanile*, con la costituzione dell'**Osservatorio Generazione Proteo** che conduce indagini annuali sul mondo dei giovani, in stretta partnership con gli Istituti secondari di secondo grado aventi sede sull'intero territorio nazionale. Nel 2016, il Rapporto di Ricerca annuale sui giovani dell'Osservatorio Generazione Proteo giunge alla sua 4° edizione;
- il *mondo dello sport* e degli appassionati (Link Lab ha pubblicato un volume di ricerca sul mondo degli ultrà e sulle trasformazioni della tifoseria organizzata, nonché il 1° Rapporto di Ricerca nazionale sul ciclismo).



Il **Centro di Ricerca nel settore dello spettacolo, Link Theatre** si occupa di:

- la promozione e lo svolgimento di attività di ricerca scientifica nel settore delle discipline delle arti, della musica, dello spettacolo e della comunicazione;
- la progettazione e/o riprogettazione, la promozione di prodotti formativi undergraduate, graduate e postgraduate;
- lo svolgimento di attività di consulenza, di aggiornamento e di formazione che non comportino erogazione di crediti formativi universitari (CFU).

Il centro di ricerca ha appena concluso il progetto Link Theatre, un concorso aperto a 20 giovani attori diplomati nelle Scuole di teatro e nelle Accademie con l'obiettivo di mettere in relazione attori, pedagoghi e registi, per dare vita a un'esperienza di lavoro che si traduca in un'occasione di vero e proprio scambio culturale di pratiche e metodi di messa in scena, partendo da testi, lingue e linguaggi artistici diversi.



Il **Centro di ricerca sui sistemi aeromobili a pilotaggio remoto (CR-SAPR)** è istituito con lo scopo di promuovere la ricerca in ambito universitario e il dibattito scientifico sulle tematiche connesse agli impieghi professionali e sperimentali dei droni.

La finalità principale del CR-SAPR consiste nello svolgere attività di ricerca di base, di ricerca industriale o di sviluppo sperimentale e nel diffonderne i risultati, mediante l'insegnamento, la pubblicazione o il trasferimento di tecnologie.

Il centro sviluppa la sua azione nella ricerca e nella promozione del dibattito scientifico sui temi collegati all'impiego professionale e sperimentale dei sistemi aeromobili a pilotaggio remoto, nelle seguenti aree:

- Safety & Security;
- Protezione civile;
- Ingegneria civile e ambientale, industriale, dell'informazione;
- Agricoltura e foreste;
- Monitoraggio ambientale, agenti fisici e chimici;
- Rilievo e monitoraggio di beni storico-monumentali e aree archeologiche;
- Aerofotogrammetria e rilevamento topografico;
- Riprese cinematografiche e televisive;
- Telecomunicazioni e servizi ICT.

Risultati della ricerca

Il processo di valutazione qualitativa della ricerca si è concluso ad aprile 2016.

Con riferimento ai dati quantitativi, la partecipazione al bando VQR 2011-2014 ha evidenziato alcune criticità.

Pur trattandosi di una valutazione riferita ad un quadriennio in cui LCU è stata riconosciuta quale università non statale dell'ordinamento universitario e quindi in regime "transitorio", in quanto impegnata nel raggiungimento dei requisiti minimi di docenza, LCU ha partecipato al bando con i propri professori straordinari.

I n. 16 RTD incardinati a fine 2014 - ad eccezione di uno - hanno preso servizio per la prima volta nel 2014 e pertanto non hanno potuto partecipare come addetti alla ricerca. Hanno invece partecipato i professori straordinari che il bando equiparava ai professori ordinari, pur essendo in molti casi soggetti non provenienti dal mondo accademico e quindi non "professionalmente obbligati" ad una regolare produzione scientifica.

LCU di fatto, ha partecipato con n. 45 addetti alla ricerca - di cui n. 37 professori straordinari - presentando n. 57 prodotti su 90 attesi (pari al 63,3 %).

Il documento dell'ANVUR "Dati statistici sul conferimento prodotti delle università" ci colloca al penultimo posto, ma il dato deve essere letto secondo quanto raccontato nei precedenti capoversi.

Di seguito una sintesi delle attività di ricerca svolte dai singoli docenti incardinati a fine 2014 (per il periodo 2014-2015), e gli obiettivi di ricerca per il triennio 2015-2017, suddivisi per Area Scientifica.



Pubblicazioni dei docenti	Numero
Articoli	31
Contributi e Capitoli di Monografie/libri pubblicati o in pubblicazione	13
Opere Monografiche	1
Paper presentati in occasione di convegni internazionali	23
Paper che hanno superato la procedura della peer review/in stampa	40
Working paper submitted	21

Pubblicazioni degli assegnisti di ricerca	Numero
Articoli assegnisti anno 2015	16

In merito alla ricerca individuale si rilevano le seguenti necessità/criticità:

- l'assenza di organizzazione e la necessità di centralizzare nonché definire, le scadenze temporali per la formulazione di richieste ai docenti. Andrebbero evitate la duplicazione di richieste da parte di uffici diversi e la ricezione di dati in formati non omogenei (in particolare per quello che riguarda la redazione della relazione annuale dell'attività didattica e di ricerca);
- la necessità di costituire una commissione per la valutazione della ricerca di ateneo composta da membri esterni per il monitoraggio annuale della ricerca e in vista della prossima VQR;
- potenziamento banche dati ed emanazione di un regolamento missioni che regoli la partecipazione rimborsata dall'Ateneo a convegni/conferenze scientifiche.

Finanziamento della ricerca

Gli incassi acquisiti e/o da acquisire derivanti da progetti e contratti acquisiti e sviluppati nel 2015 ammontano a 1,8 milioni di Euro.

La distribuzione per centri/aree di competenza è la seguente:



PRINCIPALI PROGETTI FINANZIATI				
<p>Le tipologie di progetti finanziati sono le seguenti:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Horizon 2020 2. Erasmus + 3. Co-research FILAS POR Lazio 4. Contratti di ricerca con aziende per attività di ricerca industriale e sviluppo sperimentale - VAL 5. PON 	<p>TEMPUS - TRADIR: progetto assegnato per competenza tematica dal D.R. all'area legale.</p>	<p>ASCOLTIAMO LA GENERAZIONE PROTEO: bando finanziato dal MIUR nell'ambito delle attività "Partecipazione studentesca a scuola".</p>	<p>ARCUS - Link Theatre ORIGIN OF FUNDING: Ministero dell'Economia e delle Finanze.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Presentazione al MIPAAF della proposta progettuale per la concessione di contributi finalizzati alla realizzazione di progetti speciali in settore agricolo, alimentare e forestale. - Partecipazione alla proposta progettuale di ricerca per il topic H2020-FCT-1-2016 "Development of adaptation algorithms for collecting, evaluating, integrating, storing and preparing reports sent by the CBME material sensors residing in the mobile robots will allow to improve identification and detection of CBME materials". - Presentazione proposta per progetti di ricerca con Regione Lazio, SAPR per il monitoraggio delle aree colpite da disastri naturali ARSIAL, SAPR per l'agibilità di precisione - GSE, SAPR per la diagnostica e il monitoraggio degli impianti FV.

https://ava.cineca.it/suard13/tm_riepilogo.php?user=DIPDIP_16002&id_strutture=16002&tipo_scheda=D&&sezione_aq=S1&vis_quadro=III&user=DIPDIP_16002_3

Attività di terza missione sviluppate nel 2015¹

Le attività di III missione svolte nell'anno 2015-2016 hanno riguardato azioni finalizzate a delineare e gettare le basi del proprio progetto strategico di terza missione e in particolare:

- accompagnamento dei giovani verso un nuovo modello imprenditoriale, nuovo non solo nelle tematiche (trasferimento tecnologico) ma anche nelle finalità (imprenditoria sociale) e nello sviluppo (metodologie di sviluppo collaborativo, crowdfunding...);

¹ fonte: scheda sua RD 2014

- coinvolgimento attivo di molteplici settori della società civile nei programmi formativi, al fine di divulgare la conoscenza e il trasferimento tecnologico, posizionandosi nello scenario cittadino come punto di riferimento culturale e di stimolo creativo;
- iniziative di orientamento e interazione con le scuole superiori.

Ovviamente tali attività sono sinergiche con i piani di ricerca e didattica che caratterizzano l'ateneo.

In un contesto in cui lo studio del diritto, l'area economica e il trasferimento tecnologico mirano ad essere i cardini di tali piani, non potrà mancare una rete che avvicini l'università al mondo del lavoro e all'impresa di ultima generazione, con attenzione allo sviluppo di una regolamentazione atta a sviluppare gli spin-off e alle attività conto terzi, primo veicolo per individuare i desiderata e le priorità del mondo del lavoro, estrapolando obiettivi comuni anche per la didattica e la ricerca di ateneo.

In tale contesto l'Università ha avviato i primi progetti pilota conto terzi, con l'obiettivo di utilizzare al meglio il cospicuo network di aziende con cui è in contatto.

Per quanto riguarda il Public Engagement l'Università degli Studi Link Campus University, attraverso la propria Casa Editrice "EURILINK UNIVERSITY PRESS", cura e vanta una vasta produzione di collane formative e di divulgazione scientifica, curate anche dai nostri docenti oltre che da studiosi ed esperti di altri Atenei anche internazionali (http://www.unilink.it/wpcontent/uploads/catalogo_eurilink_per_web.pdf) e ha organizzato più di 60 eventi tra workshop e seminari di divulgazione e approfondimento.

I workshop inerenti al trasferimento tecnologico, ovvero quelli incentrati sull'utilizzo di Arduino e della stampa 3D, aperti a studenti e professionisti, sono un asse portante del coinvolgimento della società nelle tematiche care all'ateneo, tali iniziative hanno riscosso una grande attenzione vertendo su tematiche attualissime. Le iscrizioni a tali eventi sono state numerosissime, e tra i tanti iscritti è stata necessaria un'accurata selezione per creare le classi di partecipanti. Le mailing list create a valle di tali eventi e grazie alle iscrizioni pervenute, sono utilizzate per la creazione di un vasto network di contatti. La Link Campus University sfrutta vetrine di importanza internazionale per affermarsi come punto di riferimento dell'innovazione, quali la partecipazione alla Maker faire, svoltasi a Roma, dal 3 al 5 ottobre 2014, che avvicina il grande pubblico alle novità in tema di innovazione e di ricerca.

Al fianco dell'innovazione tecnologica il tema dell'Innovazione Sociale è centrale nello sviluppo di questo ateneo, pertanto nel 2014 vengono attivate una serie di collaborazioni con gli attori più importanti dell'ecosistema culturale nazionale e internazionale di riferimento (Impact Hub, Ashoka, MakeSense, QuiShare, Rena, ecc...) con l'intenzione di promuovere azioni congiunte in materia di informazione, formazione, sensibilizzazione, placement e trasferimento di conoscenze, che favoriscano l'incontro tra studenti, ricerca e PMI.

In tale contesto la Link Campus University partecipa al progetto "This Works! Idee e soluzioni per l'occupazione e la ripresa in Europa Meridionale" lanciato da Ashoka, il più grande network globale di imprenditori sociali.

Per quanto riguarda le iniziative di orientamento e interazione con le scuole superiori la Link Campus University, attraverso il suo Laboratorio di Ricerca socio-economica, ha istituito



l'osservatorio "Generazione Proteo": una ricerca nazionale sull'universo giovanile in cui vengono intervistati circa 10.000 studenti degli Istituti secondari di secondo grado di età compresa tra i 17 e i 20 anni delle principali regioni italiane, le cui risposte hanno contribuito a fornire uno spaccato dell'universo giovanile italiano, nonché delle differenze territoriali tra Nord, Sud, Centro e Isole. Obiettivo di tale ricerca è l'analisi delle tematiche giovanili nella fase di passaggio dal mondo scolastico a quello universitario, nonché la promozione di iniziative educative per i giovani, attraverso il costante dialogo e la collaborazione sinergica tra l'Istituzione universitaria e quella scolastica.

1.6.2. Offerta didattica

L'Ufficio Accademico dipende sia gerarchicamente dal DG, cui spetta la definizione dell'organico, quantitativamente e qualitativamente, l'attribuzione di responsabilità e ruoli, il trattamento economico del personale e la loro carriera, sia funzionalmente dal Rettore e dalla struttura di direzione didattica, per quanto riguarda la specifiche attività da svolgere e il reporting sul loro andamento e sui risultati ottenuti.

Inoltre, una volta definita la strategia, il piano triennale ne consegue immediatamente, in quanto ogni anno saremo in grado di verificare se e quanto la via che si sta seguendo è coerente appunto con la strategia formulata.

Anche quantitativamente saremo così in grado, per quelle attività che potranno utilizzare indicatori quantitativi in modo corretto, di verificare i risultati ottenuti, quali, ad esempio, il numero, la qualità e la composizione degli studenti, le ricerche svolte e i risultati ottenuti, i programmi e le altre iniziative, il bilancio, l'uso degli spazi e così via.

Il processo formativo

Il contesto generale cui dobbiamo fare riferimento è caratterizzato da un aumento della complessità, il che significa:

- Lo sviluppo non è lineare e quindi, fra l'altro, richiede una continua revisione e successivi aggiustamenti. Ricicli e correzioni;
- Sono profonde le connessioni fra discipline diverse, nel senso che l'analisi e, a maggior ragione, l'azione richiede competenze fra loro diverse, anche notevolmente, ma comunque integrate. Non è pensabile affrontare e risolvere il problema aggredendolo separatamente nelle diverse parti, isolando, in altri termini, sottosistemi fra loro indipendenti. L'analisi e l'intervento richiedono la necessità di scoprire e governare le mutue interazioni fra sottosistemi differenti, il che lascia capire che non è pensabile utilizzare un modello di gerarchia fra sistemi;
- La previsione diventa quindi molto difficile sia per la turbolenza intrinseca della maggior parte dei contesti in cui si opera, sia appunto per la mutua interazione fra le diverse parti del sistema. Da qui la necessità di operare attraverso un efficace sistema di controllo, che



permette di verificare in itinere il processo nel suo insieme e, conseguentemente, di apportare le correzioni necessarie;

- Per tutte le precedenti considerazioni, è necessario porre molta attenzione critica ai metodi, alle tecniche e agli strumenti e metterne in evidenza i limiti.

Tutto ciò significa che il processo formativo deve fornire oltre alle competenze specifiche anche un approfondimento relativamente ai “comportamenti” e al modo di porsi nei confronti dell’ambiente in cui si opera e, in particolare, fra l’altro:

- capacità critica;
- desiderio di approfondire, da un lato, i singoli elementi e, dall’altro lato, di connetterli fra loro;
- continua “insoddisfazione”;
- guardare in prospettiva sul lungo termine;
- non confondere i mezzi con gli obiettivi.

Per questo la strategia formativa si concentra anche su questi aspetti, che possono essere esemplificati in ogni corso e, soprattutto, nelle attività “lateral” che sono programmate e svolte in modo sistematico: laboratori, seminari, incontri culturali sono esempi significativi in tal senso.

In forma più strutturata, per ogni Corso di Studio sono previste iniziative, che arrivano fino ad un intero corso, fortemente consigliato, appartenente ad altre aree disciplinari. Ad esempio:

- per il Corso di Studio in Gestione (management) sono previsti interventi nell’ambito delle scienze politiche e diplomatiche (come si possono capire altrimenti “mercati” lontani, sempre più frequenti in un’era di globalizzazione?), di giurisprudenza (pensiamo solo alla proprietà intellettuale, al diritto del lavoro etc), di comunicazione (sia interna alla singolo azienda/istituzione, sia all’esterno);
- per il Corso di Studio in Giurisprudenza come si fa a trascurare le competenze nella gestione di bilanci, di conoscenza di abitudini, comportamenti, modi di operare di altri Paesi, e così via.

Analogo discorso vale per gli altri due principali Corsi di Studio attuati in LCU.

In tal modo di fatto si tende a operare nel concreto una formazione inter e multi disciplinare. Non nel senso che ciascuno sappia fare tutto, ma, molto pragmaticamente, nel senso che ciascuno sia consapevole di avere bisogno, per una risoluzione effettiva dei problemi, di competenze di altri e sia in grado di interagire e di tradurre le considerazioni da un linguaggio ad altri.

Creazione di una “vera comunità”

Una delle caratteristiche fondanti di un’università è la creazione di una comunità, fra docenti e studenti.

L’aver deciso il trasferimento in un “campus” in cui si viene non solo a studiare, a fare ricerca, a dibattere, ma anche a rilassarsi, a chiacchierare in un contesto decisamente attraente e rilassante, è stato motivato anche da questo obiettivo, a parte il fatto, non secondario, che più l’ambiente di



lavoro è bello e accogliente, più aumenta la “produttività”. Il nuovo campus significa anche questo. La futura possibilità anche di avere spazi per l’accoglienza, non solo di studenti, ma anche di ricercatori e professori provenienti da fuori (dall’Italia e dall’estero) rappresenta un altro segnale forte per aumentare lo spirito di comunità.

Al di là di questi aspetti, niente affatto secondari, si è suddivisa la popolazione studentesca in due grandi sottogruppi: gli studenti a pieno tempo e gli studenti lavoratori – part time.

I primi hanno l’obbligo della frequenza, in quanto si ritiene che il partecipare attivamente alle lezioni, sia un aspetto fondamentale per l’apprendimento, in quanto curiosità e capacità critica sono particolarmente stimolate dalla presenza e dal confronto continuo con i docenti e con gli altri studenti. Non solo, ma la presenza di tutor e la stessa disponibilità dei docenti sono altri fattori che concorrono all’ottenimento degli obiettivi. La possibilità poi di disporre anche di laboratori e di spazi e tempi per le esercitazioni in cui si traducono praticamente gli insegnamenti “teorici” è un altro modo di rendere maggiormente efficace tutto il processo formativo. L’esame dovrebbe diventare una specie di “appendice” al corso, in quanto la valutazione dello studente, da parte del docente e del tutor non si limita ai minuti (pochi o tanti) dell’esame, ma si è concretizzata in una verifica costante lungo tutto il corso.

Per gli studenti-lavoratori il problema è molto più difficile a risolversi, proprio per la lontananza fisica fra docente e studente. Proprio per questo si sta progettando un sistema didattico che, oltre alla presenza di tutor, veda periodicamente un incontro fisico dei docenti con gli studenti.

Anche per queste non banali difficoltà è stato molto dibattuta la decisione se accettare o meno i lavoratori come studenti part time. Alla fine la decisione è stata positiva sostanzialmente per due motivi: il primo è che vi è un numero non piccolo di persone che sentono il bisogno di qualificarsi, non solo per esigenze di carriera o per il raggiungimento di uno status sociale, ma perché si sono rese conto che hanno bisogno di strumenti concettuali e operativi tali da permettere loro di affrontare meglio i problemi che devono risolvere, altre, in un numero limitato di casi, anche al desiderio intellettuale. Il secondo è che, sul mercato della formazione superiore, vi sono prodotti di non eccelsa qualità che rischiano di deteriorare l’immagine di tutta la formazione universitaria. Poiché riteniamo, forse un poco presuntuosamente, di poter offrire un prodotto “buono”, abbiamo considerato, tutto sommato, che fosse nostro compito “sociale” intervenire anche in questa offerta.

Per risolvere al meglio questa, che abbiamo considerato essere un’opportunità, stiamo procedendo e vogliamo procedere secondo queste tre linee:

- Un “contratto didattico” differenziato rispetto agli studenti a pieno tempo e precisamente l’allungamento della durata del corso di studi, non potendo richiedere a chi è già impegnato sul lavoro uno sforzo identico a quello dello studente a pieno tempo. In tal caso bisogna differenziare la posizione di questi studenti dai “fuori corso”: il fatto che impieghino più tempo per terminare gli studi è una condizione del contratto didattico specifico;
- La disponibilità di strumentazione e metodi didattici, quali ad esempio metodi di e-learning che facilitano l’insegnamento “a distanza”;
- La presenza di tutor qualificati che aiutino gli studenti e una presenza periodica dei docenti per confrontare, valutare, aiutare, e discutere.



Utilizzazione di strumentazione didattica utilizzando tecnologie appropriate

Si è già accennato prima, nel caso degli studenti lavoratori part time della convenienza/necessità di utilizzare strumenti tecnologici avanzati per superare la distanza (fisica) fra docente e studente. Si è constatato altresì che le tecnologie e la strumentazione didattica basata su tecniche digitali è utilizzabile, aumentando di molto l'efficacia didattica, in particolare, nel caso di laboratori, esercitazioni e simili, anche per gli studenti a tempo pieno.

Questo è il motivo per cui stiamo dedicando molta attenzione e risorse all'utilizzo e al miglioramento di queste tecnologie, che richiedono anche un'attenzione specifica alla formazione e all'addestramento di quei docenti che non si possono considerare esperti nell'uso di queste tecnologie. L'adesione e il coinvolgimento dei docenti che, una volta tanto, si fanno "insegnare" dai colleghi più giovani è un altro fattore che consideriamo distintivo della nostra università ed è un ulteriore elemento di coesione del corpo docente e della nostra comunità.

Occorre comunque precisare che queste tecnologie e questi metodi non sono assolutamente sostitutivi della didattica "tradizionale", anzi, ne rappresentano un utilissimo supporto. È inutile ribadire che la presenza fisica del docente con lo studente e i metodi classici rappresentano un segno qualificante della nostra università e puntiamo su questo (vedi, ad esempio, quanto si è detto a proposito del nuovo campus).

I nuovi corsi

Data la giovinezza sia della nostra università sia di buona parte del nostro corpo docente, abbiamo ritenuto importante verificare l'esistenza di campi specifici, su cui non sembra ci sia stata molta attenzione da parte del sistema universitario, almeno fino ad ora, ma che risulti molto interessante da diversi punti di vista, per popolazione interessata ai risvolti sociali ed economici.

La verifica che abbiamo fatto ha dato esito positivo e, di conseguenza, abbiamo potuto attivare alcuni corsi di Studio, mutuando, ovviamente, gli insegnamenti di base da Corsi di Studio fondamentali, che stanno dimostrando di essere particolarmente apprezzati sia dagli studenti sia dal "mercato".

In particolare citiamo:

- Economia e aspetti giuridici dello sport;
- Giochi multimediali;
- Gestione dell'innovazione, anche con particolare riferimento all'innovazione tecnologica (Big data, come caso esemplare);
- Economia e gestione della filiera alimentare.

L'organizzazione didattica

In coerenza con la strategia della didattica dal punto di vista dei contenuti, è stata definita anche una "strategia organizzativa" che, ovviamente, viene in parte a sovrapporsi a quanto sopra delineato. Di seguito si illustrano i punti qualificanti.



La semestralizzazione

L'indicazione regolamentare che impone la semestralizzazione dei corsi di insegnamento è stata, ovviamente, da noi accettata, però ne abbiamo dato un'interpretazione in parte diversa da quanto normalmente seguito e, fino al precedente anno accademico, anche da noi adottato.

Abbiamo considerato la suddivisione in due semestri semplicemente dal punto di vista del calendario, attuando la seguente articolazione delle attività:

- Inizio dell'anno accademico ai primi di ottobre;
- Termine del primo semestre di lezioni alla fine dell'anno solare;
- Interruzione dei corsi per il mese di gennaio;
- Ripresa delle lezioni a febbraio;
- Termine delle lezioni a fine maggio.

Per quanto concerne i singoli insegnamenti, sono stati indicativamente suddivisi in due categorie: la prima comprende tutti e la seconda tutti gli altri.

Mentre i primi sono normalmente svolti in un semestre (di fatto un trimestre), gli altri insegnamenti possono essere suddivisi in due parti, nei due semestri.

Il motivo è legato fondamentalmente alla capacità di apprendimento dello studente. Se si segue la motivazione che ha portato alla formulazione del sistema dei crediti, cioè l'impegno richiesto allo studente per impadronirsi dei contenuti dell'insegnamento, si è ritenuto che lo svolgimento di un insegnamento a cui è stato attribuito un numero di crediti superiore a 6 non potesse concentrarsi in un unico semestre a patto di non riuscire a sedimentare quanto insegnato nel corso stesso.

Al singolo docente, con la supervisione del Presidente del Corso di Studi, è lasciata la facoltà di come suddividere il corso nei due periodi di calendario. Analogamente per il sistema di valutazione: per cui esso può essere suddiviso in due momenti in corrispondenza del completamento delle due parti. Questa organizzazione non è stata ancora sperimentata e ci impegniamo a verificarne l'efficacia in itinere, pronti a fare tutte le eventuali modifiche.

L'internazionalizzazione

Il collegamento, il confronto, l'eventuale alleanza con università di altri Paesi costituisce un formidabile stimolo al miglioramento in quanto ci si confronta con altri sistemi, altri metodi, anche altri obiettivi formativi. Questo per le università nel loro complesso, ma, forse, a maggior ragione, è importante per gli studenti, in quanto hanno l'occasione di confrontarsi con altri stili di vita, con altre strutture, con altre culture.

Pur essendo ancora ai primi passi, il successo finora ottenuto è elevato e vogliamo procedere in questo senso estendendo e rafforzando l'attività secondo le seguenti linee:

- sviluppo del programma Erasmus e Erasmus+ relativamente agli studenti sia in entrata sia in uscita. Grande opera di promozione e sollecitazione, con l'ampio coinvolgimento dei docenti e con una strutturazione adeguata del sistema amministrativo di sostegno;
- accordi e contratti con docenti e ricercatori di altri Paesi, con contratti differenziati, per attività sia didattica sia di ricerca;
- accordi per nostri docenti e ricercatori che svolgono sia attività didattiche che di ricerca in altre università, specie con quelle con cui si siano fatte convenzioni;
- accordi con centri di ricerca per lo svolgimento di attività comuni. In questo senso sono da sviluppare gli accordi per bandi internazionali, quali ad esempio Horizon 2020.



Il nostro maggiore impegno e, finora, il successo ottenuto, riguardano le convenzioni con università straniere di altissima fama e qualità, per progettare corsi comuni, fino ad arrivare a riconoscimenti reciproci della laurea. In particolare le convenzioni su cui stiamo operando riguardano la LSE (London School of Economics) e la Queen Mary, mentre è già stato siglato l'accordo con l'Università Lomonosov di Mosca.

La lingua

Il problema della lingua è uno dei temi caldi per molte università che l'hanno affrontato e risolto in modi molto diversi.

L'insegnamento delle lingue straniere non è sicuramente un aspetto in cui eccellono le nostre scuole di formazione pre-universitaria, mentre d'altra parte, l'italiano non è molto diffuso nel mondo e, in un'epoca in cui non è molto disponibile il mercato del lavoro in Italia, il conoscere bene una lingua, in particolare l'inglese che, nonostante la Brexit appare sempre di più essere la lingua franca nel mondo (in attesa di essere sostituita da un'altra) diventa un fattore fondamentale per inserirsi nel mercato del lavoro.

D'altra parte esiste la necessità di valorizzare l'italiano, per non farlo diventare una lingua morta o, peggio ancora, vederlo sostituire con il dialetto nelle diverse regioni.

Perciò istituiremo due percorsi di studio, probabilmente prima dell'inizio delle lezioni regolari:

- un corso di italiano per gli stranieri (e anche per gli italiani);
- un corso di lingua straniera (per ora si è pensato solo all'inglese) per gli italiani, anche per i docenti.

La formazione "umanistica"

La strategia consiste anche nell'offrire, innanzitutto agli studenti, ma più in generale a tutti i potenziali interessati, una formazione umanistica, a partire dalla lingua e letteratura italiana. Non possiamo dimenticare che uno dei nostri punti di forza, storici, è stata ed è tuttora la formazione umanistica che permea la nostra cultura.

In questo momento di aumento della complessità, la formazione umanistica, che per sua natura è fortemente sintetica, rimane un campo che non solo non dobbiamo ignorare, ma che va fortemente sostenuto.

Nei prossimi anni vi dovranno essere programmi e iniziative in tal senso.

L'organizzazione "dal basso" e la responsabilizzazione

Modelli di altre università, italiane ma soprattutto straniere, di dimensioni "umane" e di alta qualità possono essere utili da seguire, almeno in parte.

Si è visto che si vuol fare della nostra università una vera comunità.

I "consigli di classe" sono sembrati adattarsi bene a questa filosofia. Consigli di classe composti da tutti i docenti che insegnano nella stessa classe, con due motivazioni molto semplici:

- armonizzare e rendere coerenti tutti gli insegnamenti dell'anno;
- verificare il progresso della classe nel processo di apprendimento.



Salendo si procede con il Consiglio del Corso di Studi, in cui valgono le stesse motivazioni, fino al Rettore e al Senato Accademico.

La responsabilità del Presidente del Corso di Studio è molto elevata perché la coerenza, l'armonizzazione, la valutazione del processo di apprendimento rientra nelle sue responsabilità. Ovviamente può delegare così come il Rettore è affiancato da un Prorettore alla didattica.

Il processo generale è molto semplice:

- una linea Top-Down per quanto concerne l'impostazione strategica e le linee guida;
- una struttura Bottom-Up che non ha solo il compito di realizzare quanto il piano strategico prevede, ma anche di verificarne la validità, proporre correzioni, studiare e proporre innovazioni.

Questa doppia linea permette di tradurre in atto le linee strategiche e di attivare un miglioramento continuo.

I due cicli

Stiamo in questo periodo studiando che cosa è successo "dopo Bologna".

Indipendentemente da quanto emergerà da questa analisi, fin da ora si possono definire le nostre linee strategiche.

Il primo ciclo deve permettere un'effettiva preparazione professionale per coloro che decidono di non procedere ulteriormente. Questo richiede un ripensamento molto approfondito, anche ipotizzando una diversa composizione del corpo docente. Ma forse questo potrebbe essere uno degli aspetti qualificanti della nostra università, pensando a innovazioni anche radicali.

Al contrario, almeno finora, la maggior parte degli studenti che hanno ottenuto la laurea di primo livello, decide di proseguire. In tal caso si è deciso di coordinare i due livelli con un unico sistema di governo, per migliorare la didattica e per un maggiore coinvolgimento di studenti e docenti.

L'ulteriore attività formativa

La nostra strategia dedica molta attenzione all'attività di formazione che si potrebbe dire extra-curricolare, anche se i master, di primo e secondo livello, sono normati e codificati.

L'impegno non è soltanto però sui corsi master, a cui continueremo a dedicare attenzione, ma si rivolge anche ai corsi di approfondimento e di "specializzazione", normalmente di durata breve, in qualche caso dedicati espressamente ad una particolare istituzione (azienda, P.A., associazione di categoria). Su questo ci siamo già organizzati perché riteniamo l'attività importante sia per i risvolti sociali sia per un ulteriore sviluppo della nostra didattica e ricerca (si impara dai problemi reali), sia, ma non da ultimo, per gli aspetti economici.

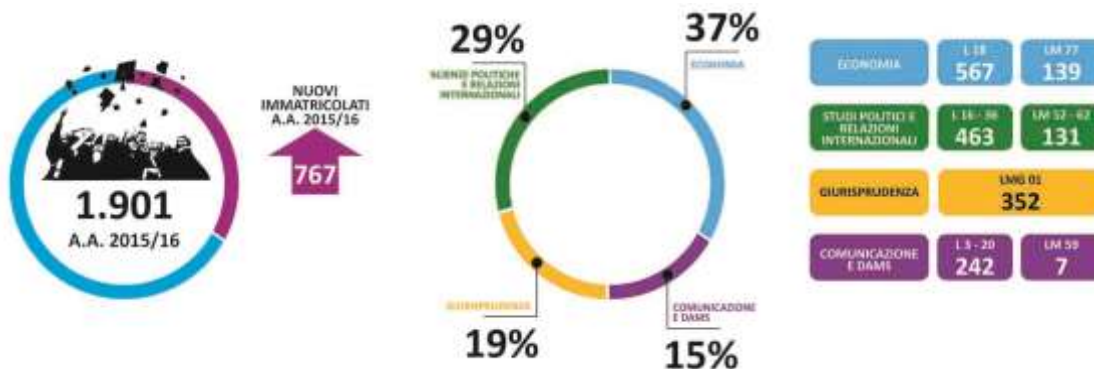


Offerta formativa Undergraduate - Graduate

Nell'anno accademico 2015/2016 all'Università degli Studi Link Campus University sono stati offerti i seguenti corsi di studi:

UNDERGRADUATE & GRADUATE			
	CORSI DI LAUREA	CORSI DI LAUREA MAGISTRALE	ORIENTAMENTI
ECONOMIA	L18 Economia Aziendale Internazionale	LM77 Gestione Aziendale	<ul style="list-style-type: none"> • Imprenditorialità, Innovazione & Globalizzazione; • Finanza Internazionale e Fiscalità; • Economia e Politiche dello Sport; • Management & Marketing Internazionale; • Economia, Lavoro & Relazioni Industriali; • Sport Business Management.
STUDI POLITICI INTERNAZIONALI	L16-36 Studi della Politica e dei Rapporti Internazionali	LM52-62 Studi Strategici e Scienze Diplomatiche	<ul style="list-style-type: none"> • Scienze dell'Amministrazione e dell'Organizzazione; • Scienze Politiche Internazionali; • Relazioni Internazionali; • Scienze della Politica.
COMUNICAZIONE E DAMS	L3-20 Comunicazione Digitale e DAMS	LM59 Tecnologie e Linguaggi della Comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> • Videogiocchi; • Interaction Design; • Performer; • Film-maker; • Producer.
GIURISPRUDENZA	LMG01 Laurea Magistrale a "ciclo unico"		<ul style="list-style-type: none"> • Economia e Impresa; • Internazionalistico / Comparatistico; • Pubblicistico; • Law & Economics.

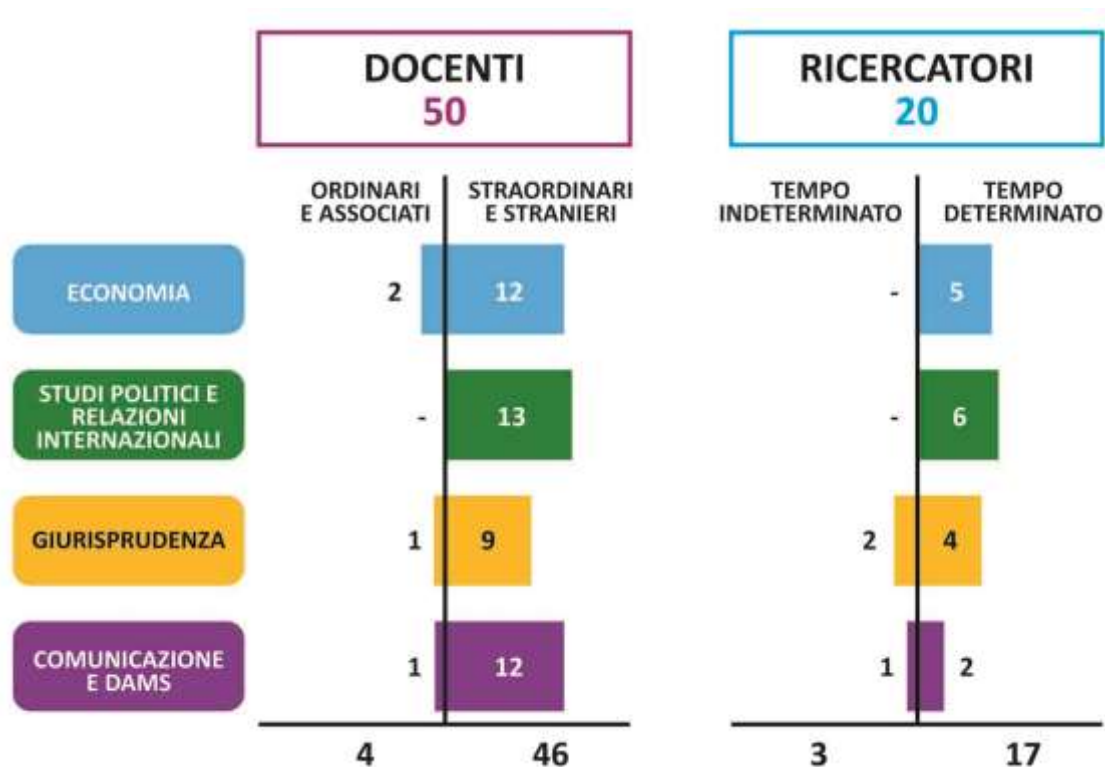
Nell'anno accademico 2015/2016 gli studenti iscritti ammontano in totale a 1.901 e sono suddivisi nel modo seguente:



Personale Docente e Ricercatori

Al 1-1-2016 i docenti e i ricercatori che collaborano stabilmente con l'Università degli Studi Link Campus University erano 70, in linea con le indicazioni MIUR (DM 1059/2013), a questi si aggiungono tutti i docenti a contratto che hanno collaborato durante l'Anno Accademico sia con la Scuola Undergraduate & Graduate che con la Scuola Postgraduate.

Nella tabella successiva è rappresentata la divisione degli stessi rispetto ai corsi di laurea.



Requisiti minimi docenti di riferimento a regime da DM 1059-2013

Lauree	9 docenti	Di cui 5 professori	3 Corsi di Laurea
Lauree Magistrali	6 docenti	Di cui 4 professori	3 Corsi di Laurea Magistrali
Lauree Magistrali a Ciclo Unico	15 docenti	Di cui 8 professori	1 Corso di Laurea Magistrale a Ciclo Unico

La remunerazione di tutti i Docenti e dei Ricercatori è stata totalmente finanziata tramite i proventi derivanti dalle attività universitarie.

1.6.3. III Missione

La cosiddetta “terza missione” per le università, è stata, almeno per le università più attente al contesto in cui sono inserite, legata strettamente a tutta l’attività didattica e di ricerca.

Tutti sanno che la presenza di un’università di qualità costituisce da sempre un fattore rilevante per la “competitività” di un territorio, nel senso che costituisce uno dei fattori più importanti di attrazione di risorse qualificate e di miglioramento della più generale “qualità della vita”.

In un momento in cui appare chiaro che la maggiore competitività è espressa dai territori e non dalle singole istituzioni, allora è evidente che il dichiarare esplicitamente la necessità che l'università si faccia carico in modo chiaro di questi aspetti diventa rilevante.

Da questo punto di vista la nostra strategia si propone di procedere secondo i seguenti quattro indirizzi:

- analisi ed elaborazione di proposte operative per lo sviluppo di un territorio, ad esempio, tipicamente, di una Regione. In questo senso sono sviluppati, oltre a tutti gli aspetti di competenza specifica, anche quelli di capacità di gestione di un "progetto complesso", di rilevante importanza;
- attenzione ai principali problemi "sociali" che si presentano nel territorio (dall'assistenza alla fornitura di servizi di vari tipi e dimensioni, all'ambiente, all'intero ciclo formativo);
- analisi e anticipazione di problemi, in particolare partecipando o addirittura attivando strutture di "previsione" tecnologica, sociale, politica e delle loro interconnessioni. L'evoluzione, rapidissima, della tecnologia, ad esempio, fa nascere la problematica su quali problemi risolve, ma anche quali nuovi problemi crea, quali sono le dimensioni culturali, sociali, politiche, infrastrutturali, giuridiche che devono essere tenute presenti;
- infine uno dei fenomeni più interessanti che da qualche tempo si sta dimostrando essere un fattore potenziale estremamente importante per lo sviluppo è la creazione di nuove imprese. In questo senso l'università è uno dei terreni più fertili e, da questo punto di vista, intendiamo capire quali sono i fattori vincolanti o stimolanti la nuova imprenditoria e procedere per rimuovere, almeno parzialmente i vincoli, e sostenere viceversa i fattori positivi.

Osservatorio Generazione Proteo

Tra gli stakeholders dell'Università un ruolo certamente fondamentale lo hanno gli studenti dell'ultimo ciclo di Scuole Medie Superiori: le future matricole dell'Ateneo. L'Università degli Studi Link Campus University al fine di dargli voce, ascoltarli e comprenderne le aspettative e i sogni per il futuro, ma anche per adattare la sua offerta a dette esigenze, ha istituito l'Osservatorio Generazione Proteo.

L'Osservatorio Generazione Proteo, nato nel 2012, svolge attività di studio sull'universo giovanile e costituisce oggi un vero e proprio "ponte" tra la scuola e l'università. Il Comitato Scientifico dell'Osservatorio si compone di dirigenti e docenti degli Istituti secondari di secondo grado e di docenti e ricercatori della Link Campus University.

Gli Istituti scolastici aderiscono all'Osservatorio mediante un formale Accordo di Rete, attraverso cui essi partecipano alle diverse attività di Generazione Proteo, tra le quali l'elaborazione di progetti didattici integrativi, la realizzazione dell'alternanza scuola/lavoro, l'organizzazione di momenti di incontro e discussione, l'approfondimento su temi di carattere sociale e culturale.

Numerosi gli Istituti scolastici, statali e non statali, sull'intero territorio nazionale, che hanno sottoscritto l'Accordo di Rete, anche grazie alla condivisione del progetto da parte di A.N.I.N.S.E.I. (Associazione Nazionale Istituti Non Statali di Educazione e di Istruzione).

Ogni anno l'Osservatorio realizza una ricerca sui giovani che coinvolge migliaia di studenti provenienti dalle scuole superiori rappresentative dei differenti indirizzi e provenienti da diverse



regioni. La ricerca, giunta quest'anno alla sua 4ª edizione, viene gestita in tutte le sue fasi (dai focus group preliminari all'elaborazione del questionario, dalla rilevazione dei dati alla loro analisi) dal Link Lab, il Laboratorio di ricerca sociale della Link Campus University.

1.6.4. La valorizzazione dell'offerta culturale e didattica dell'Università: la Casa Editrice

L'Università ha una propria casa editrice - EURILINK UNIVERSITY PRESS - che, condividendo le medesime strategie formative, costituisce un valido strumento di supporto all'offerta didattica dei docenti e dei ricercatori oltre che un veicolo di divulgazione e valorizzazione della produzione culturale dell'Ateneo.

EURILINK pubblica manuali e saggi di docenti ed esperti - anche internazionali e in diverse lingue, atti dei seminari scientifici di maggior interesse, ricerche e tesi con dignità di stampa e assicura la valutazione scientifica e culturale delle pubblicazioni attraverso la costituzione di Direzioni Editoriali e di Comitati Scientifici - entrambi di elevato profilo - e la procedura di double blind peer review.

L'offerta editoriale si articola in 5 grandi aree alle quali afferiscono 17 differenti collane e 130 titoli pubblicati in diverse lingue:

- I. ACCADEMIA: COLLANE CON FOCUS UNIVERSITARIO
 - Studi e dialoghi giuridici: norma e diritto vivente; collana specialistica di riferimento del Corso di Laurea a ciclo unico di Giurisprudenza;
 - Studi politici, diplomatici e internazionali: analisi dei processi di globalizzazione dei fenomeni politici e delle relazioni tra i Paesi; collana di riferimento dell'omonimo Corso di Laurea e di Laurea Magistrale;
 - Studi di comunicazione digitale: innovazioni nei mezzi di comunicazione e pubblicità; collana di riferimento dell'omonimo Corso di Laurea e di Laurea Magistrale;
 - Studi di economia, finanza e fiscalità dell'impresa: analisi e metodologie; collana di riferimento dell'omonimo Corso di Laurea e di Laurea Magistrale;
 - Ricerca: risultati delle attività di ricerca dell'Università;
 - Campus: collana che riflette il dibattito culturale e scientifico dell'Università e della Fondazione oltre che le attività di formazione professionale, universitaria e post universitaria. (Manuali e atti dei seminari);
 - Alumnia: pubblicazioni dei laureati che hanno ottenuto la dichiarazione di "dignità di stampa" da parte delle relative Commissioni di Laurea;
 - I codici: raccolta di norme per le varie aree del diritto, italiano e internazionale.
- II. ATTUALITÀ INTERNA E INTERNAZIONALE
 - Tempi Moderni: attualità politica, economica e sociale - italiana e internazionale;
 - Eurinstant: temi emergenti rappresentati con dati e informazioni per una lettura veloce;
 - La Critica: analisi e interpretazione dei fenomeni culturali e sociali del nostro tempo;
 - I Saggi: approfondimenti monografici nelle diverse discipline.
- III. STORIA
 - Tracce: ritratti e biografie, racconti e percorsi di vita;
 - Historia: studi storici, in grado di fornire contributi, anche inediti, alla comprensione di fatti e di relazioni che costituiscono le radici storiche della nostra civiltà.



IV. ARTE E CULTURA

- Arti e Tradizioni: manifestazioni dell'arte e rappresentazione delle tradizioni delle regioni d'Italia;
- Link: pubblicazioni con specifica attenzione alla lingua e alla cultura di paesi emergenti.

V. ISTITUZIONI

- Pubblicazioni di servizio: per Enti o Istituzioni varie, interne e internazionali.

All'offerta editoriale pubblicata nelle diverse collane si aggiungono:

- Le Coedizioni: pubblicazioni in collaborazione con altre case editrici – non italiane – finalizzate ad una più estesa divulgazione anche all'estero;
- Amministrativ@mente, la rivista mensile che raccoglie contributi sui temi del diritto e dell'Amministrazione pubblica e delle relazioni economiche e sociali con la Pubblica Amministrazione e le Istituzioni italiane e internazionali.

Gli obiettivi principali e le priorità che l'Università intende perseguire attraverso la Casa editrice per la valorizzazione dell'offerta didattica sono:

- mettere a disposizione di studenti e ricercatori materiale didattico scientifico sempre aggiornato e di standing internazionale, nelle diverse lingue;
- pubblicare in tempo reale i contenuti delle ricerche e gli atti dei seminari dell'Università e della Fondazione;
- pubblicare testi, in lingua italiana, di autori delle università straniere – specie di quelle in partnership con LCU, coerenti con i programmi formativi e di ricerca definiti dalle Scuole;
- intensificare sempre di più la pubblicazione di testi che affrontano, sotto i molteplici aspetti, l'area degli studi strategici internazionali, della finanza e fiscalità aziendale e dell'innovazione tecnologica, collaborando con le Università e i centri di ricerca convenzionati con LCU e Fondazione;
- supportare i corsi di laurea, postlaurea e programmi formativi in genere nelle aree legate all'editoria, alla traduzione e alla scrittura;
- realizzare una o più riviste a carattere scientifico e internazionale, puntando alla classificazione in Fascia A e all'indicizzazione nelle banche dati bibliometriche maggiormente diffuse a livello internazionale;

1.7. ANALISI DEL CONTESTO

Il processo di pianificazione di un'organizzazione deve necessariamente prevedere una fase di diagnosi per comprendere appieno la realtà entro cui l'organizzazione agisce e le risorse di cui si dispone per operarvi al meglio.

Di seguito si indicano sinteticamente le principali opportunità e i più rilevanti limiti per la nostra università, senza fare riferimento, per brevità, a opportunità e limiti comuni a tutto il sistema universitario italiano:

- La maggiore opportunità è data dalla composizione del corpo docente e dalla "gioventù" dell'università stessa.



La presenza contemporanea di docenti-ricercatori giovani e di docenti e professionisti di provata esperienza rappresenta quasi un “unicum” nel panorama universitario. Possiamo così inventare e sperimentare programmi e metodi nuovi, modificandoli nel caso che si dimostrassero poco interessanti e sempre migliorandoli, senza dover sottostare al sistema di “caste” che in molti casi, irrigidisce il sistema. Il travaso di esperienze e competenze poi avviene senza tensioni e senza preoccupazioni eccessive di fornire un sostegno alla propria “scuola”;

- Un'altra opportunità è data dalla dimensione delle singole “classi” che permette un lavoro congiunto fra studente e docente, e l'interazione fra studenti. Molti docenti, soprattutto fra quelli giovani, conoscono per nome il singolo studente e ne sanno valutare i pregi e i difetti, potendo intervenire quasi quotidianamente e rendendo così, fra l'altro, la valutazione finale un processo che si sviluppa durante l'intero anno.
- Il progetto poi di utilizzare un edificio all'interno del Casale, fra un paio d'anni, quale residenza per studenti e per docenti e ricercatori non residenti a Roma e, in particolare per chi viene per una presenza transitoria (docenza di un semestre, ad esempio), permette di disporre di un vero Campus Universitario, di cui è inutile decantare i benefici.
- La stessa limitata dimensione rappresenta un'opportunità di integrazione fra componente accademica, studenti e personale tecnico-amministrativo.
- Un altro limite, sicuramente transitorio, è dato dalla stessa giovinezza dell'università (che prima abbiamo citato come opportunità), in quanto dobbiamo ancora farci “conoscere” e apprezzare, non solo dalla comunità scientifica e accademica, ma anche dai potenziali studenti, dalle famiglie, dal sistema economico, sociale, produttivo, il che riduce la nostra capacità promozionale in tutti i campi e in tutti i contesti, sia nazionali sia internazionali.



Contesto interno - punti di forza:

- Team di ricercatori giovani focalizzato su tematiche di ricerca fortemente legate all'innovazione e al benessere;

- L'attività dei Centri di Ricerca si sta affermando sul piano nazionale consolidando la sua posizione;
- Offerta formativa razionalizzata attraverso la specializzazione in alcuni ambiti chiave che si è tradotta nell'introduzione di indirizzi sia per le lauree a ciclo unico e per le lauree magistrali sia per i master, altamente focalizzati (analisi criminologica, sport, intelligence...);
- Offerta didattica che comprende un numero crescente di corsi in lingua inglese per permettere la partecipazione di studenti internazionali;
- Rapporto studenti docenti tra i più bassi delle università in Italia con relativo rapporto diretto tra studente e docente sia durante il percorso di laurea che dopo;
- Messa a disposizione degli studenti di un nuovo Campus universitario all'avanguardia sviluppato sulla base del modello offerto dalle università anglosassoni;
- Applicazione di un modello organizzativo innovativo attraverso l'utilizzo di una società ad hoc per la gestione dei servizi universitari.



Contesto interno - punti di debolezza:

- Numero studenti variabile per trasferimenti e rinunce;
- Software amministrativo/accademico in fase di implementazione;
- Campus non ancora completato;
- Prezzo corsi di laurea nella forchetta alta rispetto alle università private.



OPPORTUNITÀ

RICERCA

- Nuovi modelli organizzativi per partnership con aziende
- Valutazione della Ricerca
- Prosecuzione Programma UE Horizon2020

DIDATTICA

- Nuovi modelli di connessione con il sistema scolastico
- Forte concorrenza con Atenei privati a Roma

ALTRO

- Necessità di individuare altre forme di finanziamento.

RICERCA

- Limitati investimenti industria italiana in ricerca
- Industria italiana fondata su imprese medio-piccole

DIDATTICA

- Popolazione studentesca in calo in Italia
- Normativa dei visti limitante per l'internazionalizzazione

ALTRO

- Vincoli di spesa maggiori dalla nuova normativa
- Finanziamenti da Enti variabile negli anni



RISCHI

Contesto esterno - opportunità:

- La necessità di definire soluzioni istituzionali per superare i vincoli cui è sottoposta la ricerca e la definizione di nuovi modelli organizzativi in grado di supportare ancora più efficacemente le relazioni di partnership tra ateneo e mondo produttivo;
- Le carenze formative degli studenti immatricolati e la crescente propensione a scegliere i corsi in relazione alle aspettative occupazionali, a prescindere dalle eventuali carenze, incentiva l'ateneo a rendere più efficaci gli strumenti di relazione con il sistema scolastico al fine di migliorare gli indicatori di regolarità del percorso formativo e di contrasto di abbandoni;
- La diffusione dei risultati della valutazione della qualità della ricerca consente di diffondere in modo più capillare la cultura del miglioramento continuo e di definire obiettivi di qualità allineati agli altri atenei;
- La prosecuzione del nuovo programma di finanziamento della ricerca europea, Horizon2020, permette all'ateneo di consolidare il proprio network internazionale e rappresenta una sempre più importante fonte di finanziamento;
- Partecipazione ad altre forme alternative di finanziamento finalizzate al miglioramento del Campus universitario (Art Bonus);
- Incentivazione, grazie alla forte concorrenza sia nella città di Roma che in Italia, a mantenere altissimi standard qualitativi sia nella didattica che nella ricerca che nei servizi offerti agli studenti.

Contesto esterno - rischi:

- Popolazione universitaria in Italia in calo da oltre cinque anni;
- Vincoli di spesa sempre più stringenti imposti dalla normativa nazionale;
- Limitati investimenti dell'industria Italiana nella ricerca;
- Finanziamenti da Enti gravitanti nel pubblico molto variabili di anno in anno;
- Grandi difficoltà nell'accettazione di studenti internazionali a causa della stringente normativa sul rilascio dei visti;
- Le specificità del contesto produttivo italiano caratterizzato da una pluralità di imprese di piccole dimensioni che riduce la loro propensione a domandare personale qualificato soprattutto in periodo di crisi, e il blocco delle assunzioni nella Pubblica Amministrazione, rendono più difficile ottenere miglioramenti negli indicatori occupazionali soprattutto per alcune classi di corso di studio.

1.8. SVILUPPO

Lo sviluppo dell'Ateneo non può che prendere forma dallo sviluppo della ricerca, diviene quindi obiettivo primario dell'Università quello di affermarsi come *Research University*. Il raggiungimento di tale ambizioso obiettivo, anche per recuperare rapidamente il gap esistente rispetto alle altre realtà universitarie nazionali, che partono da una posizione di vantaggio per il più lungo corso di



esperienza rispetto ad una realtà giovane come l'Università degli Studi Link Campus University, si ritiene che si potrà realizzare attraverso la proposta a grandi aziende dell'insediamento di loro laboratori presso il nuovo Campus Universitario del Casale di San Pio V. Tali laboratori potranno essere condivisi tra i Ricercatori, gli Assegnisti di ricerca dell'Ateneo e l'azienda stessa. Tale processo troverà naturalmente motore pulsore nella possibilità, per le aziende, di usufruire dei finanziamenti alla ricerca attraverso il meccanismo del credito d'imposta che permette alle aziende beneficiarie un ridotto costo d'investimento.

Tra le tematiche individuate su cui incentrare questa iniziativa trovano un posto di primo piano quelle legate alle *smart cities*: lo sviluppo sostenibile dell'organizzazione delle città, l'ottimizzazione dei processi energetici (*smart grid*) e le reti. Sempre in questo filone di ricerca un ruolo centrale avrà lo sviluppo di un laboratorio sulla *cyber security*. Si ritiene inoltre di dover altresì realizzare un ulteriore Centro di Ricerca o una forma innovativa di cooperazione con il mondo della difesa e della sicurezza in Italia.

1.8.1. Ricerca

Il Dipartimento Ricerca ha individuato le aree di indirizzo dello sviluppo delle attività che presiede secondo uno schema per attività:

Ridefinizione Aree strategiche della ricerca

- Introduzione area di ricerca su temi giuridici e economici

Costituzione nuovi centri di ricerca

I Centri di ricerca nuovi e riproposti sono:

- CRISS (Centro di Ricerca sull'evoluzione delle relazioni internazionali e sulla sicurezza)
- Crowdfunding
- CIRMEC (Centro Internazionale di Ricerca sulla Metodologia Ermeneutica della Complessità)
- Diritto e economia
- FUTURA (Centro di Ricerca su politica, istituzioni e questioni internazionali)
- Scuola Politica
- Videogiochi

Sanatoria aspetti formali dei CR

- Nuovo modello organizzativo DASIC con introduzione di unità tematiche e relativo coordinatore (variazione statuto del CR)
- Costituzione in CdA di Link Lab
- Costituzione in CdA di IDEMS
- Comunicazioni al CINECA con allegati gli atti di costituzione

Proposta variazioni/modifiche regolamenti

Di seguito si propongono una serie di variazioni e/o modifiche e le relative motivazioni con riferimento alle attività del DR:



N.	Proposta variazione	Regolamento da variare	Motivazione
1	Introduzione nuovo organo decisionale del DR: Giunta e emanazione regolamento interno DR	Regolamento generale di Ateneo - art. 6 IL DR può adottare un proprio regolamento organizzativo interno e dotarsi anche di altri organi con potere esecutivo	Governo più snello attività ricerca Coinvolgimento tematico del personale docente sulle aree strategiche di ricerca individuate da LCU
2	Modifica composizione del Consiglio di Dipartimento escludendo i professori a contratto.	Regolamento generale di Ateneo - art. 7	Organo di governo in grado di stabilire e valutare con continuità le attività di ricerca
3	Introduzione dei professori straordinari nelle commissioni esaminatrici per gli assegni di ricerca + limite max tempi rinnovo da 3 a 6 anni	Regolamento assegni di ricerca art. 7 e art. 3	Recepimento nuova normativa e valorizzazione esperienza professori straordinari nei processi selettivi e valutativi
4	Definizione modalità di selezione nei concorsi per RTD a valere su fondi terzi e/o progetti. In particolare la Commissione dovrebbe essere composta da esperti oltre che da docenti (anche straordinari)	Regolamento per il conferimento di contratti di diritto privato di lavoro subordinato ai sensi dell'art. 24 della L. 30/12/2010 n. 240	Favorire il finanziamento della ricerca da parte di aziende
5	Emanazione regolamento Spin-off universitari di LCU	Nuovo regolamento	Espletamento attività di terza missione

Accordi di partenariato con aziende

L'allegato 2 riporta l'elenco delle aziende che collaboreranno con LCU:

- per la partecipazione a progetti finanziati
- per l'organizzazione di eventi e convegni su temi di attualità
- per collaborazioni su temi di ricerca comuni

Centri Ricerca



1. Promuovere il finanziamento per la ricerca e l'innovazione nelle tematiche di studio;
2. Sviluppare programmi di approfondimento, divulgazione e sensibilizzazione sulle tematiche sociali, energetiche, ambientali e del territorio, Servizi sulle Smart City & Social Innovation;
3. Unità Innovation and User Experience Design for Bits and Atoms;
4. Unità eHealth e l'Inclusione (eHI);
5. Unità di Ricerca/Servizi su Serious Games & Hybrid Learning;
6. Promuovere attività di formazione nelle tematiche di ricerca (Master, Summer School, ...);
7. Erogare servizi ad alto contenuto specialistico, per la crescita del capitale umano, la diffusione delle conoscenze, la creazione di reti di collaborazione e la nascita di Start Up Innovative;
8. Coinvolgere primari organismi di ricerca pubblici e privati e soggetti istituzionali che operano nel settore;
9. Coinvolgere i principali stakeholder nazionali;

10. Coinvolgere Industrie del settore attraverso progetti e attività congiunte;
11. Coinvolgere importanti università straniere attraverso firma di agreement e scambio di studenti e ricercatori;
12. Pubblicare articoli scientifici su riviste nazionali ed internazionali;
13. Partecipare a convegni e iniziative relative alle tematiche oggetto di studio.



L'obiettivo di Link Lab per l'anno 2016 è quello di far fruttare il credito, la reputazione e la notorietà finora acquisiti da Link Lab che in 3 anni ha conosciuto una progressiva e considerevole presenza accademica, istituzionale e mediatica.

Pertanto Link Lab intende proseguire e incrementare la sua esperienza nelle aree di ricerca finora approfondite, aggiungendo però elementi innovativi soprattutto ai due principali assi portanti della sua attività di ricerca: Osservatorio Generazione Proteo e Osservatorio Suicidi per crisi economica.

Il progetto Generazione Proteo ha conosciuto proprio nel mese di dicembre 2015 una formale operatività con le scuole attraverso la partecipazione dell'Osservatorio ad un primo bando emesso dal Miur e ottenendone un piccolo finanziamento. Per i primi giorni del 2016 si attende inoltre l'esito della partecipazione ad un ulteriore bando sulla tematica del cyber bullismo, che prevede un finanziamento complessivo pari a complessivi euro 40.000.

Sul versante del filone di ricerca relativo ai cosiddetti "suicidi di stato", inoltre, dopo circa 4 anni di attività, l'Osservatorio Suicidi per crisi economica, rappresenta oggi la fonte ufficiale di tali dati ripresi nelle interrogazioni parlamentari, dalle associazioni di categoria (confindustria, confcommercio, ecc.), dalle più importanti agenzie di stampa, dai più influenti quotidiani nazionali, da alcune testate internazionali, da testate giornalistiche on line, nonché da emittenti radiofoniche e televisive, nazionali e locali.

Per il 2016 l'Osservatorio intende proseguire nella pubblicazione e diffusione di tali dati, puntando l'attenzione delle Istituzioni e dell'opinione pubblica su un fenomeno crescente e preoccupante e che da qualche anno non riceve più l'attenzione dei tradizionali media.



1. GENIUS LOCI STORYTELLING: Creazione di Master Class che siano aperte alle nuove tendenze della drammaturgia contemporanea. Sotto la guida di alcuni autori italiani della drammaturgia e del teatro, attraverso il proprio vivere quotidiano, usando strumenti di indagine e di osservazione della realtà, gli studenti porteranno la propria testimonianza nella scrittura drammaturgica con l'obiettivo di dare vita a testi teatrali che parlino di luoghi che per loro rappresentano delle icone per la propria comunità di provenienza. Gli stessi luoghi verranno raccontati in un secondo momento dai loro colleghi così da avere a confronto uno sguardo "autoctono" e uno immigrato dello stesso luogo.

2. CONVEGNO TEATRO SOCIALE: L'organizzazione di incontri e convegni sul Teatro Sociale per analizzare il teatro come strumento utile alla nostra società e alla "cura della persona".
#COMUNICATEATRO: Creazione di Master Class che mettano in relazione performing arts e web 2.0, in modo originale, versatile e interattivo.
3. Come dice la parola, l'argomento principale delle Master Class è la comunicazione applicata al teatro nelle sue forme più innovative, low budget, virali e 2.0. Analizzare nuovi approcci che possano ripensare vecchi e obsoleti sistemi e rilanciare un sistema teatrale che, in un momento di forte crisi economica e politica, deve necessariamente comunicare ai suoi interlocutori in maniera più user friendly e coinvolgente.
4. Organizzazione di Master Class di alta formazione, incentrate sulla figura del performer al fine di ampliare la crescita professionale dell'allievo attraverso il confronto con Maestri e metodi diversi, destinati alla realizzazione di eventi spettacolari all'interno di festival internazionali.

1.8.2. Didattica

Nell'ambito della didattica dei Corsi di Laurea Undergraduate e Graduate l'Università degli Studi Link Campus University ha individuato degli obiettivi specifici di miglioramento.

1. Aumentare il numero di studenti;
2. Focalizzare e professionalizzare l'offerta formativa;
3. Potenziare la formazione linguistica;
4. Internazionalizzare il percorso formativo attraverso una più ampia partecipazione degli studenti al progetto erasmus;
5. Aumentare l'attrattività dell'Ateneo nei confronti di studenti stranieri;
6. Rafforzare il network di aziende partner per offrire un numero crescente di stage e tirocini;
7. Rafforzare le azioni di supporto della didattica per permettere agli studenti di non andare fuori corso.

Le linee strategiche per la didattica sono state costruite a partire dalle relazioni di riesame dei singoli corsi e a secondo del loro ambito le possiamo distinguere in:

OFFERTA FORMATIVA:

- CDS focalizzati su tematiche specifiche e distintive rispetto agli altri atenei;
- CDS professionalizzanti;
- Gestione organizzativa e accademica dei CDS sempre migliore;
- Rafforzamento del tutoraggio;
- Aumentare la comunicazione vs esterno dell'offerta didattica;
- Estendere lo studio della lingua inglese a tutto il percorso di studi.

INTERNAZIONALIZZAZIONE:

- Rafforzare la partecipazione degli studenti al programma Erasmus;
- Estendere l'offerta formativa in lingua inglese per attirare studenti internazionali.



COLLEGAMENTO CON IL MONDO DEL LAVORO E DELLE PROFESSIONI

- Estendere il network di aziende partner;
- Rafforzare l'offerta di stage e tirocini.

SERVIZI

- Mettere a disposizione degli studenti un campus che offra servizi per gli studenti sul modello degli atenei anglosassoni.

I nuovi spazi, resi disponibili dal trasferimento alla nuova Sede universitaria all'interno del Complesso del Casale di San Pio V, permetteranno di accogliere un numero di studenti sempre maggiore, in linea con il piano di sviluppo dell'Università e con il trend crescente di iscrizione degli ultimi anni.

Si riporta lo schema di evoluzione del corpo studentesco con gli obiettivi di crescita dei prossimi anni accademici:

Numero degli studenti	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
Corsi di Laurea	1619	1902	2398	24958	2706	2917
Master	150	188	253	266	294	322
Corsi	271	339	457	480	531	581
Totale	2040	2429	3109	3240	3530	3820

La crescita nel numero degli studenti procederà di pari passo anche al consolidamento dell'accoglienza di studenti internazionali, obiettivo primario dell'Ateneo nel suo ruolo di player internazionale.

Per quanto riguarda il Postgraduate, come si è già evidenziato, soffre ancora di una forte dipendenza dall'erogazione di Borse di studio da parte di Enti Pubblici.

PUNTI SVILUPPO POSTGRADUATE

- Creare un sempre maggior raccordo con il mondo produttivo per costruire prodotti sempre più tagliati per le esigenze dello stesso;
- Rafforzare l'offerta di corsi di Alta Formazione per coadiuvare le aziende;
- Superare il forte vincolo dei Master dalle erogazioni di borse di studio da parte di enti pubblici e privati;
- Rafforzare il numero degli studenti mantenendo sempre un numero massimo di partecipanti per classe e cambiandone la composizione qualitativa (-INPS + autofinanziati);
- Rafforzare la connessione con il mondo delle professioni e produttivo per offrire Master con docenti meno accademici e più operativi;
- Cogliere la sfida delle richieste di partecipazione anche da parte di studenti internazionali.

1.8.3. Infrastrutture

L'Università degli Studi Link Campus University è stata ospitata fin dalla sua costituzione presso i locali dell'Istituto San Leone Magno nel quartiere Trieste di Roma. Nel tempo l'espansione del corpo studentesco, unita alla volontà degli organi di governo universitari di fornire agli studenti, ai docenti, e agli stakeholder un servizio a 360 gradi, ha creato la necessità sempre più pressante di avere a disposizione maggiori spazi. A fine 2015 perciò l'Ateneo ha partecipato, vincendo, ad un bando di concorso promosso dalla *Regione Lazio* e dall'*IPAB Sant'Alessio - Margherita di Savoia per i Ciechi* per l'assegnazione in concessione del complesso del Casale di San Pio V sito in Roma nel quartiere Aurelio.

Il Complesso del Casale di S. Pio V è stato nel corso della sua storia prima residenza papale da cui deriva il suo stesso nome, poi sede monastica e principesca e infine Ospizio per ciechi a partire dal 1876. In questi stessi edifici, in quegli anni, partì la grande sperimentazione di Augusto Romagnoli che ne fece, il luogo di applicazione dei suoi metodi didattici e concetti psicopedagogici profondamente innovativi. L'evoluzione nel campo medico e l'esigenza di strutture altamente specializzate per la cura delle patologie oftalmiche aveva di fatto nel corso degli ultimi decenni portato ad una drastica riduzione dei servizi erogati, tanto che la Regione Lazio nel suo piano di razionalizzazione degli Enti ad essa collegate individuava il Complesso stesso come struttura da valorizzare nuovamente e destinare a nuovo uso. Nel 2015 viene emesso il Bando di gara per concessione dello stesso a fini riqualificatori e di rimessa in uso che vince l'Università degli Studi Link Campus University intenzionata a farne il suo campus universitario sul modello anglosassone.

Il Complesso del Casale di San Pio V è costituito da sei edifici di diversa metratura e costruiti in epoche differenti per un totale di circa 9.000 mq usufruibili, più un parco verde di altri 35.000 mq.

Le strutture principali che compongono il Complesso sono:

- il Casale di S. Pio V (6.200 mq) – lettera C dello schema sottostante;
- il Palazzo Romagnoli (3.200 mq) – lettera A dello schema sottostante;
- il Padiglione Bentivoglio (276 mq) – lettera D dello schema sottostante;
- il palazzo F (340 mq) – lettera F dello schema sottostante.

Il Casale è costituito da un edificio principale costruito nella seconda metà del XVI secolo, che si erge intorno ad un cortile monumentale, e un giardino, cinti entrambi da un alto muro che si apre sulla strada in un massiccio arco bugnato, ai cui lati vi sono la costruzione di guardia e una chiesina.

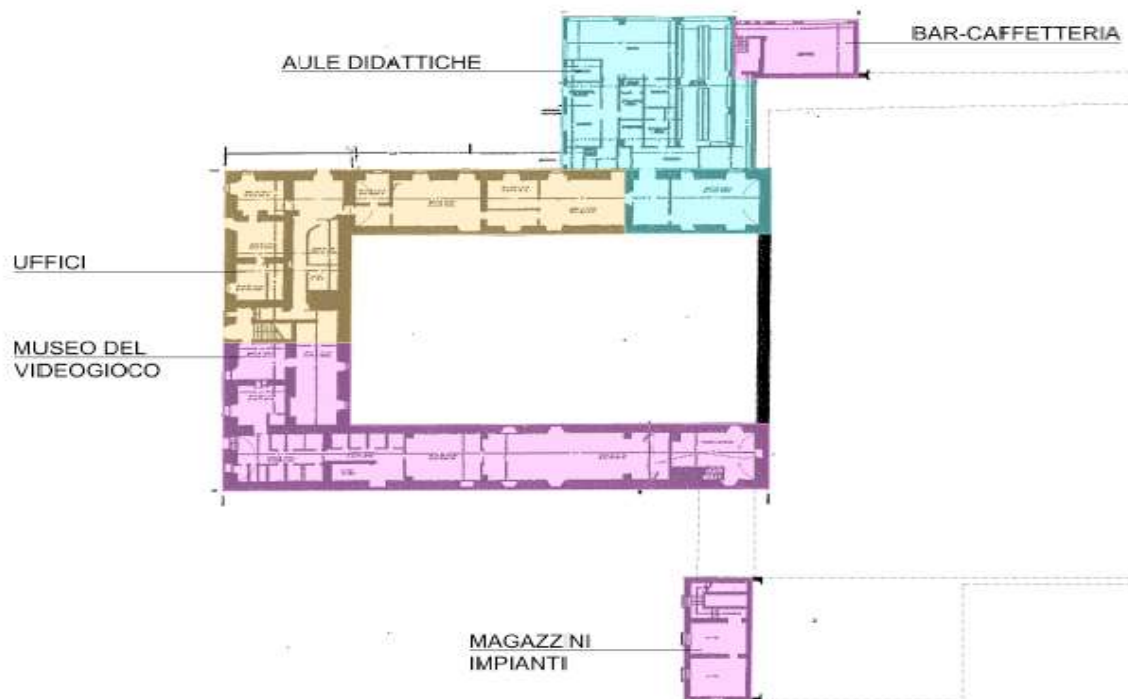
Negli anni trenta del secolo scorso fu realizzato un ampliamento, sul lato di nord-ovest, contenente una palestra ed alcuni alloggi al piano soprastante; in epoca successiva fu inoltre realizzato un ampliamento sul lato di sud-est, contenente il refettorio e un lungo collegamento coperto che raggiunge l'edificio della chiesina.



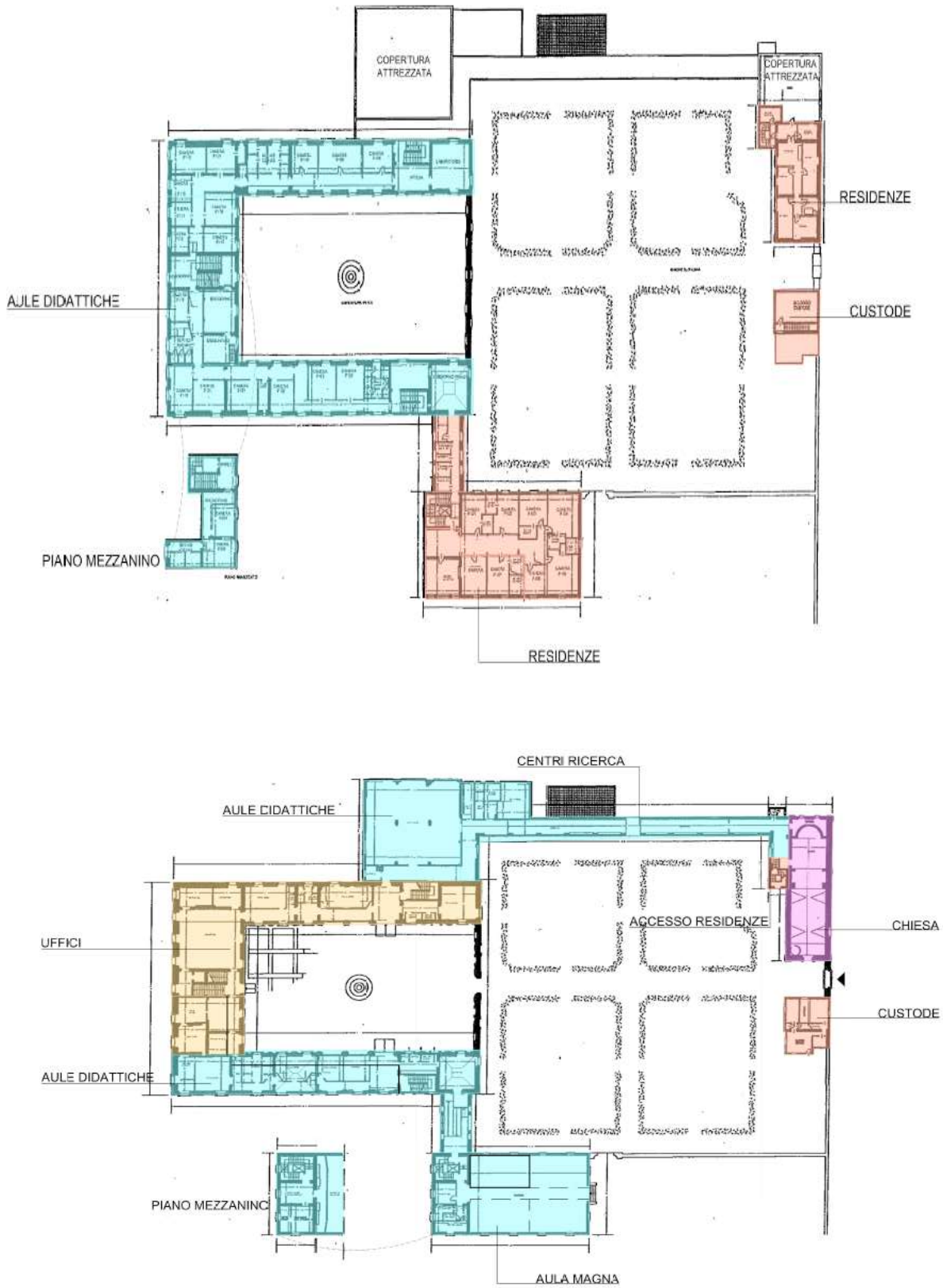
Vengono riportate di seguito le destinazioni d'uso dell'area del Casale San Pio V:



destinazioni piano seminterrato



destinazioni piano terra e primo piano:



Il Palazzo Romagnoli, risalente ai primi decenni del secolo scorso, è composto da tre blocchi edilizi uniti linearmente, rispettivamente di quattro, tre e due piani, con altezze decrescenti verso l'angolo

nord-ovest della tenuta, corrispondente all'incrocio tra Via Gregorio VII e Via del Casale di San Pio V.

Tale struttura sarà adibita a residenze per studenti.

Vengono riportate di seguito il rendering e le planimetrie delle future sistemazioni per gli studenti.



Il Padiglione Bentivoglio, di più recente costruzione, è composto da un prefabbricato unico ad un solo piano; tale area sarà destinata ad uffici.

Il palazzo F, anch'esso di recente costruzione e costituito da un prefabbricato ad un solo piano; sarà destinato ad ospitare un asilo nido.

SERVIZI CULTURALI	SERVIZI LOGISTICI	TEMPO LIBERO
 Biblioteca	 Residenze per docenti stranieri e studentato	 Centro Sportivo
 Teatro	 Ristorante/ mensa	 Health and Wellness Center*
 Chiesa Cattolica	 Asilo Nido	
 Meditation Room	 Bar/ Caffetteria	
 Centro Linguistico	 Centro di arti Grafiche e Stampa	
 Centro per la "didattica speciale"		

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA



2.1. PIANO INTEGRATO

Il Piano Integrato è stato sviluppato, in conformità con le indicazioni contenute nelle *Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo delle Performance delle Università statali Italiane* redatto dall'ANVUR, con il fine di rendere confrontabile l'attività dell'Ateneo, nonostante non sia soggetto per legge a tale procedura, con quelle degli atenei nazionali pubblici e di quelli privati che hanno adottato tale processo.

La struttura individuata per la redazione di tale piano, sempre in coerenza con l'adozione delle Linee guida ANVUR è il seguente:

1. Inquadramento Strategico d'Ateneo;
2. Processo logico di passaggi tra la programmazione strategica e quella operativa;
3. Analisi delle Aree di Rischio;
4. Comunicazione e Trasparenza;
5. Obiettivi Individuali.

Principali linee strategiche di azione

Avendo come riferimento le precedenti considerazioni, si vengono qui di seguito a individuare le principali linee strategiche di azione per il prossimo triennio.

Per l'attività didattica esse si articolano su tre versanti: la domanda di formazione, l'offerta di formazione e i fattori che consentono di intervenire su entrambi i versanti (enabling).

- Sul lato della Domanda di servizi formativi
 - a) Incrementare del 20% il numero di studenti italiani sia a tempo pieno sia part – time, al fine di raggiungere o consolidare l'equilibrio economico "ricavi-costi" per tutti i Corsi di Studio e accrescere la "qualità" degli studenti, anche attraverso un processo di selezione degli accessi;
 - b) Incrementare il numero di studenti stranieri, concentrando l'azione promozionale in alcune aree geografiche, sfruttando le collaborazioni in atto o programmate con Università all'estero e mirando ad acquisire un numero di adesioni che consenta l'attivazione di specifici programmi formativi per studenti stranieri, che tengano conto del loro background di conoscenze e delle esigenze di conoscenze e di competenze dei loro Paesi;
 - c) Potenziare l'interazione con grandi organizzazioni (imprese, PA, associazioni) per la progettazione e l'erogazione di interventi formativi specifici in funzione delle loro esigenze, in modo da incrementare l'ammontare complessivo dei ricavi dei servizi di formazione.
- Sul lato dell'Offerta di servizi formativi
 - d) Arricchire la gamma di insegnamenti all'interno di ciascuno CdS, in modo da diversificare e specializzare l'output formativo in funzione sia di emergenti sbocchi professionali in una prospettiva di medio termine, sia di specifiche esigenze e preferenze individuali e quindi da accrescere l'attrattività di LCU, funzionalmente e dipendentemente dagli obiettivi a) e l), e



compatibilmente con i requisiti di equilibrio del bilancio economico. In particolare, introdurre tematiche di tipo umanistico che consentano di potenziare la capacità degli studenti di affrontare la complessità dei problemi che si troveranno ad affrontare nel mondo del lavoro;

- e) Contestualmente arricchire le competenze professionali del corpo docenti, con l'acquisizione della collaborazione "su progetto" di esperti con elevata esperienza professionale e il reclutamento di giovani ricercatori con elevata capacità di ricerca e portatori di conoscenza innovativa;
- f) Accrescere la partecipazione di docenti stranieri ai programmi formativi di LCU, al fine di arricchire la gamma di conoscenze offerte nei diversi CdS e quindi accrescere l'attrattività dell'offerta formativa di LCU;
- g) Valutare la fattibilità di realizzare sia a livello "graduate", con CdS focalizzati su tematiche emergenti dal mondo del lavoro, sia a livello "post graduate", con corsi "brevi" specialistici relativamente a tematiche innovative in campo professionale.

- Sul lato delle Azioni di supporto (enabling)

- h) Potenziare e arricchire la dotazione di infrastrutture tecnologiche per la formazione (metodologia in e-learning) sia per gli studenti a tempo pieno sia per quelli part-time;
- i) Potenziare l'immagine di LCU a livello internazionale, attraverso una molteplicità di attività (congressi scientifici, summer schools, documentazione informativa sui risultati scientifici dei ricercatori, oltre ovviamente alle loro pubblicazioni su riviste scientifiche internazionali);
- l) Tradurre operativamente gli accordi di collaborazione in corso di definizione con università straniere di elevata gratificazione (LSE; Queen Mary University of London, Lomonosov, UNAM) in un prospettiva di apertura ad altre aree geografiche, in primo luogo Cina e USA;
- m) Facilitare l'ingresso di studenti ai Corsi di Studio di LCU con la organizzazione di corsi di italiano, prima dall'inizio dell'Anno Accademico, oltre a fornire residenze una volta messi a regime sul medio termine gli edifici del Casale;
- n) Fornire agli studenti italiani corsi di lingue straniere (in primo luogo inglese) per garantire la loro partecipazione ai programmi formativi delle università straniere, con le quali LCU sta definendo accordi operativi, di collaborazione accademica, di intenti, nonché di ricerca.

Inquadramento Strategico d'Ateneo

L'inquadramento strategico d'Ateneo è stato già ampiamente illustrato nella prima parte di questo documento integrato a cui si rimanda (Cap. X:X); scopo invece di questo capitolo è illustrare i raccordi di connessione che legano il piano strategico con quello operativo e quindi al ciclo della performance, inteso come quel complesso di azioni e strutture di tipo amministrativo, accademico e relative ai servizi atti ad autoalimentare un ciclo di continuo di verifica-miglioramento qualitativo.

L'impianto del Piano Strategico si sviluppa su un orizzonte pluriennale, in quanto si ritiene che gli effetti delle strategie siano evidenti solo nel lungo periodo, è stato costruito partendo dagli obiettivi che poi sono stati declinati nelle singole finalità ed è coadiuvato da un sistema di monitoraggio che permette di verificare periodicamente il livello di raggiungimento dei predetti obiettivi e di intervenire prontamente con azioni correttive in caso gli indicatori si discostino in maniera rilevante dai target individuati.



Il monitoraggio di questo set di indicatori ritenuti strategici per le attività dell'ateneo e l'input per intraprendere le relative azioni di correzione e controllo è strettamente e periodicamente monitorato dalle funzioni d'Ateneo. L'Università degli Studi Link Campus University nell'introdurre detto sistema, lo ha posto sotto la diretta supervisione del Direttore Generale nella sua funzione di organo di direzione e di indirizzo. Il modello adottato ha l'obiettivo di far convergere le principali fasi del processo di pianificazione di ateneo in un flusso integrato, mediante il coinvolgimento di tutti gli attori interessati, nella convinzione della necessità di giungere ad un'integrazione degli strumenti di programmazione legati al contesto accademico e a quello tecnico-amministrativo nella specificità dei propri ruoli.

Il sistema così concepito trova la sua sintesi logica nella sequenzialità di tre fasi principali:

- definizione del contesto esterno ed interno in cui opera l'università;
- collegamento tra missione istituzionale, finalità del piano strategico e obiettivi;
- definizione degli indicatori di misurazione della performance.

La prima fase è stata illustrata all'interno del Piano Strategico attraverso la definizione del contesto dell'Ateneo, questo è stato declinato attraverso l'analisi della storia dell'Ateneo, della situazione attuale, l'analisi SWOT e le susseguenti linee guida di sviluppo. Queste analisi sono state funzionali a rappresentare da una parte l'ambiente in cui è inserito l'Ateneo, e dall'altra ad individuare gli obiettivi prioritari dell'azione strategica.

Il collegamento tra missione istituzionale, finalità del piano strategico e obiettivi è formulato dal punto di vista metodologico come il collegamento tra gli obiettivi strategici individuati e gli indicatori atti a misurarli al fine di raggiungere la missione istituzionale. Gli indicatori sono stati già descritti nel paragrafo precedente attraverso l'elencazione degli stessi; essi saranno soggetti ad un processo continuo di verifica e aggiornamento sotto la supervisione del Direttore Generale che si potrà avvalere per consultazione degli Organi Accademici al fine di assicurarne la loro continua efficacia ed efficienza nel misurare il raggiungimento degli obiettivi e il loro valore segnalatore dell'esigenza di azioni correttive.

I suddetti indicatori saranno in particolare di fondamentale aiuto al Nucleo di Valutazione della qualità dell'Ateneo, nella sua funzione di organo di direzione orientato al miglioramento qualitativo delle funzioni d'Ateneo. Vi è infatti una necessaria convergenza tra gli obiettivi strategici e le linee guida individuate dal Nucleo di Valutazione.

Per la definizione dei risultati da raggiungere si è definito un processo articolato in fasi sequenziali:

1. individuazione dei responsabili accademici o amministrativi dei processi;
2. definizione delle modalità di monitoraggio e aggiornamento degli indicatori;
3. individuazione di obiettivi puntuali, raggiungibili e di numero non eccessivo per i diversi indicatori, rispetto al periodo di riferimento, anche in riferimento agli stadi di avanzamento intermedi;
4. individuazione delle ricadute sulle risorse disponibili.

Dalla strategia alla pianificazione operativa



Grande importanza riveste il processo di definizione del passaggio dall'individuazione delle azioni strategiche alla pianificazione operativa degli obiettivi e delle attività amministrative. Tale processo è stato definito come un ciclo a miglioramento continuo attraverso le seguenti fasi:

1. Al fine di sollecitare un'azione sinergica e coordinata della sfera accademica e di quella tecnico amministrativa il Direttore Generale, nel perseguire gli obiettivi strategici, assegna gli obiettivi operativi ai referenti amministrativi e accademici, ognuno per la sua pertinenza;
2. La pianificazione operativa degli obiettivi così assegnati è effettuata direttamente dai referenti amministrativi e accademici attraverso l'esplicazione dei macroprocessi presidiati con il fine di raggiungere sia gli obiettivi strategici che di restare in linea con la pianificazione delle diverse Scuole, Dipartimento e Amministrazione;
3. Il confronto tra il Direttore Generale e i referenti per ogni singola area di competenza definisce gli obiettivi concreti del sistema di valutazione delle performance all'interno delle singole pianificazioni dei diversi referenti ed è luogo di analisi, valutazione e correzione delle azioni e degli indicatori con il fine di efficienza ed efficacia.

L'intero ciclo delle attività dell'Ateneo, al fine di valutarne la qualità e la rispondenza alle esigenze, è oggetto di indagine di gradimento da parte dei relativi usufruttori.



In particolare, la costruzione degli obiettivi operativi per i referenti può essere riassunto nel seguente modo:

1. Approvazione delle azioni strategiche, che tengono conto della pianificazione delle Scuole e del Dipartimento;
2. Pianificazione e assegnazione obiettivi del Direttore Generale;
3. Pianificazione e assegnazione obiettivi dei referenti;
4. Individuazione da parte dei referenti dei macroprocessi e degli output.

Obiettivi organizzativi

Gli obiettivi organizzativi in questo quadro logico sono gli elementi operativi di rispondenza rispetto agli obiettivi strategici; la loro performance ed efficacia è valutata attraverso la loro rispondenza a determinati criteri:

- coerenza sostanziale con gli obiettivi strategici;
- coerenza con i processi e le direttive di ateneo;
- misurabilità dei risultati attraverso indicatori oggettivi o di qualità percepita attraverso il gradimento dei servizi stessi da parte degli utenti;
- coerenza con le risorse disponibili.

Sempre con l'obiettivo di uniformarsi per confrontarsi con gli altri atenei anche pubblici si è deciso di adottare anche i criteri individuati dall'ANVUR per la gestione integrata del ciclo delle performance relativi al miglioramento della trasparenza e del contrasto alla corruzione.

Tempistiche ed introduzione

Nella configurazione di un così complesso sistema di obiettivi organizzativi l'Ateneo ha deciso di sviluppare un sistema in due fasi temporalmente successive dirette e coordinate dal Direttore Generale.

Nella prima fase si provvederà all'introduzione del monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi operativi attraverso gli indicatori di performance già illustrati; essendo la prima volta che si introducono tali indicatori nel processo aziendale si è ritenuto di valutarne la corrispondenza agli obiettivi strategici attraverso questa fase di test governata direttamente dal Direttore Generale.

Terminata questa prima fase ed ottenuti i risultati di performance il Direttore individuerà una funzione ad hoc da costituire per il monitoraggio e l'aggiornamento della performance, detta funzione provvederà sotto la coordinazione dello stesso Direttore Generale a confermare o a revisionare periodicamente gli indicatori attraverso un processo coordinato con le diverse funzioni operative.



2.2. VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE E INDICATORI

La struttura della pianificazione strategica dell'Università degli Studi Link Campus University può essere rappresentabile attraverso una mappa logica piramidale in cui porre al vertice la missione di fondo dell'Ateneo sorretta dai tre pilastri della pianificazione strategica: formazione, ricerca e terza missione. Per ognuno di questi pilastri sono stati individuati gli obiettivi strategici, il cui raggiungimento è monitorato attraverso una serie di indicatori di raggiungimento delle performance.



I tre pilastri sono stati concepiti in relazione alle attività svolte dall'Ateneo in maniera funzionale; distinguiamo però all'interno di essi due aree di responsabilità differenti, infatti, mentre i primi due (formazione, ricerca) afferiscono direttamente agli organi accademici e alla funzione universitaria, il terzo (terza missione dell'università) afferisce ad un complesso di azioni ed attività sotto la diretta responsabilità del Direttore Generale e che contiene obiettivi anche trasversali alle altre due aree.

La produzione di questo Piano integrato è la prima affrontata dall'Ateneo dalla sua costituzione nel 2011 e dal completamento della strutturazione degli organi universitari a sostituzione del precedente Comitato Tecnico Ordinatore. Di grande importanza, nella produzione di questo piano, sono stati i documenti e le indicazioni scaturite dal neo costituito Nucleo di Valutazione.

L'Ateneo individua come propri obiettivi di performance organizzativa sia il miglioramento negli indicatori relativi agli obiettivi di formazione e ricerca previsti dal Piano Strategico, sia il miglioramento negli indicatori degli obiettivi del Piano Direzionale, più direttamente riconducibile alla sfera d'azione del Direttore Generale. La scelta di utilizzare un'accezione estensiva di performance organizzativa è legata all'intrinseco intreccio fra le attività dell'infrastruttura tecnico-amministrativa e il miglioramento degli obiettivi di formazione e ricerca. Soffermarsi esclusivamente sulle azioni messe in campo dal personale tecnico-amministrativo potrebbe essere

fuorviante e si correrebbe il rischio di soffermarsi esclusivamente sui mezzi, senza considerare l'effettivo raggiungimento dei fini.

Le tabelle seguenti esplicitano gli obiettivi e gli indicatori di formazione, ricerca e Terza missione. Parte integrante della Terza missione è inoltre il monitoraggio dei servizi offerti e delle attività di carattere corrente, con un confronto con gli altri atenei italiani anche utilizzando strumenti di "customer satisfaction". In un'ottica di miglioramento continuo proseguirà la definizione di ulteriori strumenti di "customer satisfaction" interni ed esterni e come attività a regime.

Nelle tabelle seguenti vengono riportati gli obiettivi strategici e gli indicatori riferibili ai pilastri "Formazione" e "Ricerca" della Piramide della Performance.



RICERCA

Obiettivo strategico A: Sostenere e incentivare la ricerca al fine di contribuire allo sviluppo della persona e della società.

INDICATORE	TARGET
Numero del personale coinvolto in progetti competitivi sulla numerosità totale del personale docente	Superare il valore attuale
Migliorare la qualità e la produttività della ricerca	Superare il valore attuale
Entrate per Ricerca e trasferimento della conoscenza pro capite dell'anno	Superare il valore attuale
Numero di borse di dottorato finanziate dall'estero	Istituire 10 borse di dottorato internazionali
Migliorare la qualità e la produttività della ricerca dei neoassunti	Superare il valore attuale
Numero di neoassunti coinvolti in progetti competitivi sul totale dei neoassunti	Superare la media dell'ultimo triennio

Obiettivo strategico B: Promuovere la partecipazione di ricercatori internazionali nei progetti di ricerca.

Numero di dottorandi di ricerca e assegnisti di ricerca con curriculum internazionale	Superare la media dell'ultimo triennio
---	--



DIDATTICA

Obiettivo strategico A: Rafforzare la qualità del percorso formativo anche in relazione alle esigenze della persona e della società.

INDICATORE	TARGET
Percentuale di abbandoni al primo anno	Percentuale inferiore alla media dell'ultimo triennio
Percentuale laureati in corso	Superare la media dell'ultimo triennio
Grado di soddisfazione dei laureandi	Superare la media dell'ultimo triennio
Percentuale di studenti soddisfatti delle infrastrutture	Superare la media dell'ultimo triennio
Numero di studenti iscritti	Mantenere il tasso di crescita degli ultimi tre anni
Placement ad un anno dalla laurea nei corsi istituzionali	Posizionarsi al livello degli altri Atenei non statali



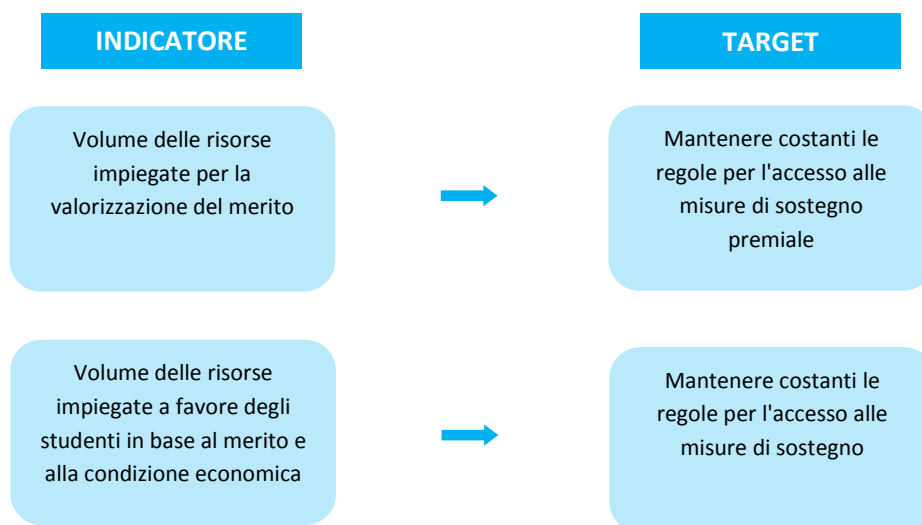
DIDATTICA

Obiettivo strategico B: Rafforzare e diversificare la dimensione internazionale dell'ambiente di apprendimento e le opportunità di mobilità.

INDICATORE	TARGET
Percentuale di studenti che acquistano una certificazione linguistica	Superare la media dell'ultimo triennio
Numero corsi di studio internazionali	n. X corsi attivati
Studenti iscritti con curriculum internazionale	Superare la media dell'ultimo triennio
Studenti di scambio incoming	Superare la media attuale
Percentuale dei laureati che hanno acquisito crediti all'estero	Superare la media dell'ultimo triennio
Crediti medi acquisiti all'estero per mese di permanenza	Superare la media dell'ultimo triennio
Dottorandi con esperienza internazionale	n. XX dottorandi con esperienza internazionale

DIDATTICA

Obiettivo strategico C: Rafforzare le politiche per la realizzazione del diritto allo studio.



Obiettivo strategico D: Potenziare i servizi a supporto degli studenti.



III MISSIONE - DIREZIONE

Obiettivo strategico A: Garantire il supporto agli assetti istituzionali e ai nuovi modelli organizzativi, valutativi e contabili.

Obiettivo strategico B: Migliorare la gestione delle risorse umane anche attraverso lo sviluppo professionale e i servizi per il personale.

Obiettivo strategico C: Valorizzare il patrimonio immobiliare.

Obiettivo strategico D: Semplificare e migliorare i servizi.

Obiettivo strategico E: Presidiare la gestione dei servizi e delle attività istituzionali di Ateneo in un'ottica di confronto con gli altri Atenei e di rilevazione customer satisfaction nei confronti degli utenti dei servizi.

Indicatori per area direzionale

COMUNICAZIONE		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
Efficacia comunicazione new media	Nr. visitatori sito Internet d'Ateneo	Raddoppiare in 3 anni (1.200 contatti/giorno)
Efficacia comunicazione tradizionale	Nr. citazioni su articoli stampa nazionali	+ 50% in 3 anni (Agenzia di stampa)
PERSONALE		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
Tasso di mobilità	Numero di mobilità interna/ Numero delle persone in servizio	Media 20% nei prossimi 3 anni
SERVIZI SOCIALI E WELFARE		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
Tasso utilizzo servizi culturali d'Ateneo	Nr. visitatori sito Internet Black Card	Raddoppiare in 3 anni la media contatti
SISTEMI INFORMATIVI		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
Grado di soddisfazione utenti	Questionario sui servizi tecnico-amministrativi	In media con il triennio precedente
EDILIZIA		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Campus • Residenze • Servizi Ristoro 	TBD	TBD
ORIENTAMENTO IN USCITA		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
Matching aziende e società interinale	N° incontri con aziende	Almeno 4 giorni l'anno
INTERNAZIONALIZZAZIONE		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
Incidenza studenti stranieri (cittadinanza estera) (corsi laurea)	Iscritti con cittadinanza estera ai corsi di laurea / Iscritti a corsi di laurea	Non inferiore al valore anno precedente
Attrattività Università	N° Studenti in mobilità in entrata / Iscritti a corsi di laurea	Non inferiore al valore anno precedente
Internazionalizzazione studenti propri	N° Studenti in mobilità in uscita / Iscritti a corsi di laurea	Non inferiore al valore anno precedente



SUPPORTO ALLA RICERCA		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
Efficacia raccolta fondi nazionali (al netto dei contratti c/terzi)	Media del valore complessivo (accertato di competenza) dei progetti di ricerca nazionali negli ultimi tre anni / media N° docenti e ricercatori negli ultimi tre anni	Dato in linea con il valore degli Atenei non statali
Efficacia raccolta fondi internazionali (al netto dei contratti c/terzi)	Media del valore complessivo (accertato di competenza) dei progetti di ricerca internazionali negli ultimi tre anni / media N° docenti e ricercatori negli ultimi tre anni	Dato in linea con il valore degli Atenei non statali
Efficacia raccolta fondi complessiva comprensiva dei contratti c/terzi	Efficacia raccolta fondi nazionali + efficacia raccolta fondi internazionali (al lordo dei contratti c/terzi)	Dato in linea con il valore degli Atenei non statali
BIBLIOTECA		
<i>Indicatore</i>	<i>Metrica</i>	<i>Target</i>
<i>Grado di soddisfazione utenti</i>	Numero ed aggiornamento di volumi, riviste scientifiche, abbonamenti a banche dati e riviste elettroniche.	Superiore alla media dell'ultimo triennio
INTERNAZIONALIZZAZIONE		
<i>Istituzionalizzazione Sbocco</i>	N° stage estero	Almeno 20% corpo studentesco

