

## **RELAZIONE SULLE CONSULTAZIONI PER L'OFFERTA FORMATIVA 2018-2019 DEL DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA DELLA LUISS GUIDO CARLI DEL 5 APRILE 2018.**

Con la presente relazione si dà atto in modo riassuntivo del contenuto di una serie di incontri avvenuti, in forme varie, anche ufficiosa o in via telematica, tra il Dipartimento di Giurisprudenza, nella persona del Direttore e del Coordinatore del corso di laurea, ed i rappresentanti del mondo del lavoro, siano essi componenti o meno del Comitato di Indirizzo.

La valutazione dell'offerta formativa del corso di laurea in Giurisprudenza prevista per l'a.a. 2018-2019 è stata svolta dai componenti del Comitato di indirizzo - già istituito nel 2012 e la cui composizione negli anni successivi è stata aggiornata e modificata anche alla luce delle rinunce e delle diverse situazioni personali e lavorative relative ai suoi componenti, in specie con riferimento al dott. Giorgio Santacroce (già Primo presidente della Corte di Cassazione e nel frattempo scomparso) e ad Andrea Parrella Group General Counsel del gruppo Leonardo-Finmeccanica – nonché da numerosi esperti interpellati sul punto, quali Elisabetta Scosceria Direttore Centrale General Counsel, Affari Societari e Compliance di Ferrovie dello Stato Italiane, Antonio Catricalà già Presidente dell'Autorità garante per la concorrenza, Francesco Spadafora, direttore degli Affari Legali e Societari di Rai Radiotelevisione Italiana, Enrico Giordano, Partner Studio Legale Chiomenti.

All'esito dell'esame della documentazione prodotta relativamente all'ordinamento didattico del corso di laurea a ciclo unico in Giurisprudenza per l'a.a. 2018-2019, è emersa da parte degli esperti interpellati una valutazione complessivamente molto positiva e sono state formulate alcune proposte di aggiornamento e implementazione dell'offerta formativa.

È stata ribadita una valutazione complessivamente positiva in ordine all'efficacia dell'offerta formativa del corso di laurea magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza offerto dalla LUISS rispetto alle esigenze di ingresso nel mondo del lavoro.

In particolare:

### ***1. Primi anni di corso, "profili" e cliniche legali***

Gli esperti hanno confermato la valutazione favorevole già espressa in ordine all'articolazione dell'offerta formativa, pur nel rispetto dell'unità del ciclo quinquennale di studi in giurisprudenza, in due fasi: la prima destinata all'acquisizione delle competenze di base della Giurisprudenza mediante lo studio delle materie "istituzionali", la seconda come fase in cui lo studente può mettere alla prova le conoscenze teoriche e istituzionali acquisite a casi di giurisprudenza o comunque a situazioni desunte.

Gli esperti hanno preso atto con compiacimento che il suggerimento relativo all'attivazione di Laboratori legali, già oggetto di confronti precedenti, è stato seriamente preso in considerazione, esaminato, discusso in Consiglio di Dipartimento e tradotto in delibera in cui viene prevista, con effetti a decorrere dall'a.a. 2019-2020 o da quello successivo, l'istituzione, per l'appunto, di laboratori per l'insegnamento delle tecniche delle professioni legali, nei quali gli studenti, che hanno ormai frequentato i corsi di diritto processuale civile e penale (ed eventualmente amministrativo, internazionale ed europeo) vengano addestrati alla redazione di atti, pareri, alla simulazione processuale, alla formulazione di giudizi e provvedimenti e alle tecniche di motivazione.

Gli esperti suggeriscono che l'attività dei laboratori o cliniche legali, per l'appunto in corso di attivazione, venga altresì supportata da "soft skills" aventi ad oggetto le tecniche di retoriche e oratoria, l'analisi del testo scritto, il perfezionamento delle attitudini ad un utilizzo logicamente corretto ed efficace del linguaggio giuridico.

### ***2. Prospettive e possibili sviluppi della Global Engagement Strategy della Luiss per il Dipartimento di Giurisprudenza***

Gli esperti interpellati, confermato il giudizio positivo relativamente al numero significativo e comunque crescente di corsi in lingua inglese, prendono atto che le proposte relative all'implementazione di tali corsi sono state prese in considerazione mediante la previsione di un percorso di IV e V anno interamente erogato in lingua inglese e destinato a tematiche dell'innovazione.

Si dà atto altresì che l'auspicio già formulato in ordine alla ricerca, nel rispetto della normativa vigente, di soluzioni idonee a fornire al laureato in giurisprudenza della Luiss non solo competenze,

abilità e attitudini assimilabili a quelle degli omologhi europei, ma altresì un titolo eventualmente spendibile presso istituzioni e studi legali internazionali e che eventualmente consenta un agevole accesso ai master offerti da prestigiosi atenei europei, sta trovando una prima realizzazione mediante quello che viene denominato “LLM Educational Program”. Tale progetto consente infatti allo studente di V anno di trascorrere un intero a.a. presso un ateneo straniero e sostenere presso questo gli esami dell’ultima parte del ciclo di studi, così ponendo le premesse per il conseguimento di un LLM presso tale ateneo.

Dagli esperti è stato altresì registrato l’avanzamento della riflessione in ordine alla possibile attivazione di un intero corso di laurea in lingua inglese in area giuridica.

Di ciò si dirà nel § successivo

### ***3. Verso nuove competenze per l’area legal***

Ad avviso degli esperti, componenti del Comitato di indirizzo ed altri, il Dipartimento di Giurisprudenza ha avviato un’importante riflessione al suo interno e con gli stessi esperti relativamente all’attivazione di un corso di laurea di area legale, non necessariamente proiettato alla formazione delle tradizionali professioni ed anzi impostato secondo una logica trasversale, nella quale le competenze *legal* siano intrecciate a quelle manageriali, finanziarie e relative all’amministrazione e all’organizzazione della vita pubblica nelle odierne società attraversate da significativi mutamenti tecnologici.

Si esprime da parte degli interpellati un giudizio favorevole circa la presenza, nel progetto di nuovo corso di laurea in corso di preparazione, di parole chiave come innovazione, digitalizzazione, sostenibilità, economia circolare.

Si auspica altresì che la proiezione internazionale di cui si è detto nel § precedente trovi piena attuazione anche in detto corso di laurea, ove effettivamente attivato, mediante l’instaurazione di accordi di scambio docenti e studenti con atenei stranieri.

### ***4. L’innovazione della giurisprudenza***

Gli esperti registrano con compiacimento che le proposte, già formulate, di implementazione dell’area dell’informatica, dell’innovazione e delle nuove tecnologie abbiano trovato una parziale realizzazione nelle recenti determinazioni del Dipartimento (o comunque siano in fase avanzata di approvazione).

Ciò si può riscontrare anzitutto nell’attivazione di un nuovo percorso per gli studenti del IV e del V anno nell’area “Law and Innovation”. In tale percorso gli studenti possono formarsi su tematiche innovative quali Intellectual Property, Innovation Law and Regulation, Smart Cities, Data Protection, Cybersecurity e New Tech and Labour Law.

Si prende atto altresì che è in corso di approvazione una massiccia riforma dell’area dell’informatica giuridica, che sembra tener conto di alcuni dei suggerimenti in precedenza formulati. Tale riforma è previsto che sostituisca all’insegnamento ormai consolidato di Informatica giuridica un corso più ampio denominato “Macchine intelligenti e diritto” e composto da diversi segmenti, alcuni con un taglio tecnico-ingegneristico e informatico (linguaggio e logica delle macchine, intelligenza artificiale, ecc.) altri con un’impostazione più propriamente giuridico-informatica (laboratori di informatica giuridica, intelligenza artificiale e diritto, diritto digitale e tutela dei dati).

Si auspica da parte degli esperti del Dipartimento che non venga trascurato il consiglio, già formulato, di esplorare la possibilità di attivare un corso di laurea con taglio giuridico, ma aperto alle tematiche dell’innovazione, della digitalizzazione e della sostenibilità.

### ***5. Ulteriori elementi di valutazione acquisiti anche in sede di ateneo***

Si dà atto altresì in questa sede di ulteriori elementi acquisiti a livello di ateneo e che verranno tenuti in seria considerazione ai fini dell’aggiornamento e implementazione dell’offerta formativa del dipartimento di Giurisprudenza.

L’Ateneo, infatti, ha deciso di ridefinire il framework macro nel quale le aziende si trovano/troveranno ad operare, nel medio periodo, individuando le variabili economiche, sociali, tecnologiche che caratterizzano l’evoluzione del sistema.

Pertanto ha avviato nel 2018 una ricerca capillare con l’obiettivo di documentare l’evoluzione in essere e a tendere del mercato delle professionalità qualificate e del management, attraverso la consultazione di un alto numero di aziende, sia tramite questionari ad hoc, sia tramite incontri

programmati, al fine di rilevare e sintetizzare i principali trend nelle più significative Industry del Paese.

Il risultato della ricerca si propone di divenire uno strumento di orientamento nella programmazione accademica, nonché di riflessione e confronto tra vertici accademici e aziendali sui profondi cambiamenti strutturali che stiamo attraversando.

Le interviste strutturate a CEO e HR Director sono state condotte da Senior Partner key2people e da docenti LUISS, alle quali si è aggiunto un questionario inviato a oltre mille aziende.

I risultati delle indagini ha portato alla realizzazione di un **Libro Bianco**, uno strumento di orientamento nella programmazione accademica, nonché di riflessione e confronto per vertici aziendali e istituzioni, alla luce dei profondi cambiamenti strutturali che stiamo attraversando.

Il titolo del libro è significativo: *La rivoluzione digitale e l'influenza sul mercato del lavoro in Italia e nel mondo*.

La rivoluzione digitale e Industria 4.0 stanno avendo uno straordinario successo mediatico dovuto all'impatto che hanno generato sulle imprese e sul mondo del lavoro. Il lavoro è inevitabilmente cambiato e continua ad evolversi in maniera sempre più rapida: perde il carattere di subordinazione e monotonia per essere invece sempre più caratterizzato da creatività, professionalità altamente qualificate che possano in team unire capacità e competenze per il raggiungimento di un obiettivo comune. Come ha osservato la Commissione Industria della Camera "l'Industria 4.0, a differenza della precedente rivoluzione industriale nella quale la tecnologia si affiancava all'uomo per migliorare e rendere più produttive le attività umane, si propone come paradigma che, sebbene parzialmente, non si limita ad affiancarsi ma per talune attività si sostituisce all'uomo".

I cambiamenti della forza lavoro generati dalle tecnologie di automazione sono paragonabili, per ordine di grandezza a quelli che i paesi sviluppati hanno sperimentato nel XX secolo nel passaggio da economie agricole a economie industriali. La forza e la rapidità con cui le nuove tecnologie hanno portato un profondo cambiamento nella società moderna, offrono alle imprese una grande opportunità sia in termini di competenze necessarie e fondamentali per affrontare sfide future sia riguardo l'introduzione di nuovi modelli di business e di leadership.

Tuttavia, l'impatto delle tecnologie sul mondo del lavoro ha portato la formazione di opposte correnti di pensiero. Da un lato, l'evoluzione digitale viene vista come l'elemento principale che porterà ad una progressiva sostituzione del lavoro umano con innovativi sistemi automatizzati. Contrapposta a questa prima visione negativa, vi è un pensiero ottimista diffuso tra molte imprese e illustri figure del mondo del lavoro che vedono nel cambiamento una importante opportunità di crescita per la produttività di imprese e lavoratori stessi. Alla trasformazione tecnologica sussegue necessariamente una trasformazione delle professioni e delle competenze richieste ai lavoratori. Come sottolineato dall'indagine della Undicesima Commissione Lavoro e Previdenza Sociale è necessario un riadattamento delle competenze dei lavoratori ed è indispensabile un drastico miglioramento dell'efficienza dei servizi di istruzione, di orientamento e di formazione professionale.

Il nostro studio, tramite testimonianze delle principali aziende leader in diversi settori in Italia, si pone l'obiettivo di capire quali sono le sfide che le aziende stanno affrontando per poter inglobare la rivoluzione digitale nel loro modello di business e continuare ad essere competitive sul mercato. Inoltre, il nostro studio va ad indagare sulle conseguenze della rivoluzione digitale sul mercato del lavoro in Italia nei prossimi anni.

L'applicazione delle nuove tecnologie e l'avvento dell'Industria 4.0 stanno fortemente impattando ogni settore industriale con conseguenze sia positive che negative. L'automazione trova quindi maggiore spazio in ambienti di lavoro fortemente prevedibili al contrario di mansioni meno ripetitive e maggiormente specifiche, per le quali l'intervento dell'uomo rimarrà elemento fondamentale. Inoltre, l'emergere di nuovi mercati, la transizione verso un'economia sostenibile e la maggiore volatilità geopolitica saranno i fattori predominanti nell'influenzare cambiamenti organizzativi e strutturali delle aziende, favorendo particolarmente la flessibilità lavorativa e il bisogno di nuove competenze.

Nello specifico, dal nostro studio emerge la tendenza da parte delle aziende a dare per scontate quelle che possiamo definire le hard skill, ossia le competenze tecniche dei lavoratori, e diventano invece determinanti le soft skill o competenze trasversali, che favoriscono interdisciplinarietà, mobilità, adattamento nel lavorare con culture e tecnologie diverse dal proprio ambito specialistico le quali svolgeranno sempre di più un ruolo di differenziazione nel processo di scelta dei candidati. Inoltre, è una rivoluzione digitale che, affinché abbia un riscontro efficace sulla produttività aziendale,

deve essere supportata da un cambiamento culturale e di mindset sia al livello aziendale che individuale.

Considerando l'impatto di quest'ultima sul mercato del lavoro, sarà quindi fondamentale la modalità e la rapidità con cui le università adatteranno le loro offerte formative per incontrare le esigenze delle imprese al fine di supportare le innovazioni tecnologiche ed adottare nuovi modelli di business.

Il libro analizza la rivoluzione industriale 4.0, e quindi Il digitale e le nuove sfide per le imprese al livello mondiale e le nuove competenze richieste dal mercato del lavoro.

L'indagine ha evidenziato come il mercato del lavoro stia andando incontro a profondi cambiamenti e come ciò renda necessario un processo di adattamento da parte delle organizzazioni. Dallo studio condotto sono emerse tematiche fondamentali per lo sviluppo di strategie aziendali efficaci, che mettono al centro le risorse e le loro competenze in un mondo fortemente caratterizzato dalla digitalizzazione e da continui sviluppi tecnologici. Diventa cruciale oggi capire in che modo gli individui si muovono all'interno di organizzazioni sempre più tecnologiche e soprattutto quali sono i requisiti necessari affinché le risorse possano interagire con i nuovi strumenti digitali.

L'analisi condotta ha messo in risalto come le cosiddette competenze "hard" non possano più essere considerate come unico driver nel processo di selezione di nuove risorse, evidenziando quindi l'importanza di integrare queste competenze con altre di tipo "soft". Diventano determinanti skill quali saper lavorare in team, avere capacità di problem solving e decision making.

Alla luce di ciò, emerge anche la necessità di adottare una profonda rivoluzione del sistema educativo attraverso una riqualificazione dei percorsi di studi universitari, al fine di garantire agli studenti una continua impiegabilità in un mercato del lavoro in evoluzione.

Per riassumere le tematiche emerse nelle interviste, data la varietà dei settori e delle aziende coinvolte, è utile indicare i principali trend emersi sia al livello risorse umane che di impresa.

Come abbiamo visto, una costante è sicuramente la necessità di modelli di leadership, mind-set e skill manageriali di impostazione digitale: le organizzazioni sono oggi sempre più orientate al cambiamento e ad un continuo miglioramento per cui ai manager è richiesta ad esempio la capacità di gestire, sviluppare e valutare le persone in modo nuovo.

Inoltre, di particolare stimolo potrebbe essere l'idea di creare piattaforme di condivisione di skill tra le aziende, e prima ancora all'interno delle organizzazioni stesse. Nello specifico, uno scambio di know-how tra i dipendenti possessori di best practice con il risultato di un'efficace fertilizzazione organizzativa oltre che di una crescente motivazione delle risorse.

Il tema della longevity e retention delle risorse appartenenti a due mondi professionali, quello dei millennial e quello più "agée" è un tema da gestire con grande delicatezza. Il mercato del lavoro non assorbe ridondanza manageriale, spesso queste persone non sono ricollocabili efficacemente all'interno dell'azienda non riuscendo ad impossessarsi delle competenze critiche innovative necessarie. È comprensibile pertanto che le risorse appartenenti alle generazioni precedenti vedano per esempio nell'automazione una minaccia; è altrettanto naturale che le nuove generazioni invece guardino allo sviluppo in chiave positiva, considerandone per lo più i benefici. Compito delle aziende è quello di ridurre il gap di competenze tra le generazioni attraverso processi di formazione delle risorse che permettano di riallocarle poi in modo più efficiente all'interno dell'azienda.

Non di ultimo conto, dal lavoro emerge l'importanza dei percorsi universitari umanistico-scientifici delle risorse che si stanno affacciando sul mondo del lavoro. Le lauree socio-umanistiche (Filosofia, Scienze Politiche, Psicologia, etc.) che oggi hanno un complicato placement all'interno delle aziende, potrebbero essere rivalutate per esempio in funzioni di Marketing quali-quantitativo cogliendo il trend della segmentazione dei diversi stakeholders (segnatamente clienti) che le aziende faranno sempre di più. Come più volte evidenziato, spesso si tratta di analisi di big-data e di conseguente customer engagement, basato su trend di tipo sociologico e psicologico, da analizzare anche quantitativamente. Il ruolo delle università del delineare un Piano di Studi integrato e calibrato in questa prospettiva rimane centrale.

Per concludere, è difficile dire se la digitalizzazione avrà nel complesso un impatto positivo o negativo sul lavoro delle risorse in azienda; quello che emerge, è sicuramente il bisogno di ripensamento delle competenze necessarie per farvi fronte ed una formazione adeguata degli individui affinché abbiano i requisiti non solo per affrontare il presente ed saper utilizzare le risorse digitali attuali, ma soprattutto per sapersi adattare in modo veloce e proficuo ai cambiamenti tecnologici futuri. Questo dimostra quanto le competenze cosiddette trasversali giochino un ruolo significativo

prescindendo dal ruolo aziendale che si ricopre, ancora di più all'interno di organizzazioni in continuo mutamento.

L'Impresa e l'Università restano al centro del meccanismo di sviluppo e crescita. La instabilità degli skill nel medio-lungo periodo è il vero risultato di questo lavoro di interviste. La loro stabilizzazione, attraverso politiche attive di incontro tra domanda e offerta, con relative azioni di skill-up, è vitale per mantenere equilibrio. Un progetto complessivo, che metta al servizio del Paese le competenze degli operatori privati e del sistema universitario, sarebbe quindi auspicabile.