



INAUGURAZIONE ANNO ACCADEMICO 2017/18

INTERVENTO DEL RETTORE
DELL'UNIVERSITÀ

FEDERICO VISCONTI

Castellanza, 20 novembre 2017

Autorità, Magnifici Rettori e loro delegati, Colleghi Docenti, Personale di gestione, cari Studenti e Laureati, Signore e Signori, grazie per la vostra presenza.

La relazione di Inaugurazione dell'Anno Accademico rappresenta una grande opportunità per mettere a tema la strada lungo la quale l'Ateneo è incamminato, le tappe percorse e quelle ancora da percorrere. Nei fatti, sono proprio queste ultime quelle che contano. Come diceva Kierkegaard: "La vita può essere capita solo all'indietro, ma va vissuta in avanti".

Per strutturare l'intervento, ho tratto ispirazione da un libro di Richard Normann, intitolato *Management for growth*. Nella quarta di copertina dell'edizione italiana, si legge: "In questo periodo di profondi cambiamenti, il problema fondamentale di un crescente numero di organizzazioni è quello del rinnovamento. Questo libro dà un contributo originale alla spiegazione dei meccanismi di cambiamento

Il libro è del 1977, mi è servito per fare l'esame di Strategia Aziendale ai tempi dell'Università, mi ha offerto stimoli di riflessione in tante situazioni, accademiche e non. E mi torna utile anche oggi: a distanza di quarant'anni, il problema del "rinnovamento" sussiste. Anzi, si è aggravato.

Farò leva su due contenuti centrali del libro: l'idea di sviluppo e la cultura di sviluppo. Lo farò attraverso qualche citazione ma soprattutto mediante gli opportuni riferimenti alla situazione dell'Ateneo e del contesto competitivo in cui opera.

L'ultimo rapporto dell'Ocse *Education at a glance* evidenzia una serie di criticità riguardanti il sistema universitario del nostro Paese, molte delle quali note, altre meno indagate. Tra le più conosciute, si sottolinea la bassa quota di laureati rispetto alla popolazione adulta (18%, cioè la metà della media Ocse) e,

nonostante l'importante recupero di posizioni dal 2000 in poi, il divario nella quota di laureati nell'ambito della fascia tra i 25 e i 34 anni (26% rispetto al 43% della media Ocse).

Non è questa la sede per scandagliare la bassa propensione dei giovani a intraprendere gli studi universitari, per indagare le ragioni degli scarsi rendimenti (attesi e effettivi) dell'investimento in istruzione terziaria, per lanciare l'ennesimo (e più che motivato) grido d'allarme sulla scarsità delle risorse destinate agli Atenei. Di questi e altri temi (non ultima la "persistente malattia giuridica dell'Università") si è parlato nella giornata di discussione "L'Università italiana nell'Europa di domani", promossa dalla Ministra Fedeli e svoltasi a Roma il 10 Novembre scorso. Coinvolgere gli *stakeholders* dell'Università, metterne in fila i problemi, identificare qualche possibile soluzione ha rappresentato, per il sistema e per il Paese, un passo importante. Personalmente, confido molto in quelli che ne seguiranno.

Tuttavia, è questa la sede per riflettere su cosa significhi, negli attuali contesti sociali, culturali ed economici, formulare e realizzare "l'idea di sviluppo" di una istituzione universitaria.

Significa innanzitutto avere una concezione forte di cosa sia il "bene dell'istituzione" e di cosa significhi perseguirlo nel tempo. Come ribadito in più occasioni, per l'Università Cattaneo - LIUC perseguire il bene dell'istituzione vuol dire aggregare i molteplici interessi dei diversi *stakeholders* intorno ad un nucleo centrale, costituito dai "bisogni degli studenti" e dalla "valorizzazione dei collaboratori", nelle loro diverse componenti.

Significa poi definire i grandi temi su cui tracciare e portare a compimento una visione di sviluppo che si riveli di successo.

Per far questo, occorre lavorare su interrogativi di portata strategica, tanto sfidanti quanto complessi. Non trovano risposta su Google.

Qualche esempio:

- Quali sono le grandi direttrici di cambiamento del mercato del lavoro? Cosa si aspettano imprese e istituzioni dai giovani che conseguono una laurea? Qual è il punto di equilibrio tra competenze tecniche e abilità relazionali?
- Con quale proposta di valore si risponde a tali bisogni? Qual è la progettualità da adottare nella generazione dei contenuti? Che tipo di innovazione nei metodi didattici è opportuno perseguire? Quali sono i principali ostacoli, normativi e non, che frenano il cambiamento dei programmi? Come rimuoverli?
- Come indirizzare e ottimizzare gli investimenti in ricerca? Cosa significa realizzare analisi rigorose in termini di metodo e utili in termini di risultati? Come alimentare un circuito virtuoso di contaminazione tra Università, imprese e istituzioni?
- Quali sono le competenze accademiche e gestionali funzionali al progetto? Quali sono le attività della catena del valore su cui investire e quelle invece da ristrutturare? Cosa significa attrarre giovani di valore e far crescere una *faculty*?
- Cosa vuol dire, in sostanza, internazionalizzare la formazione terziaria? E' un tema di mobilità degli studenti e dei docenti? E' una questione di strategie di cooperazione tra Atenei? E' altro ancora? Non è un caso che la cerimonia di quest'anno sia focalizzata su questi temi e preveda gli interventi di due autorevoli colleghi, che ringrazio anticipatamente per i contributi che porteranno: Jean – Philippe Ammeux, Dean di IESEG School of Management, con cui la LIUC vanta una consolidata collaborazione a livello di *exchange* e di *double degrees* (gli studenti in mobilità *out* e *in* sono in media una quarantina l'anno, quelli impegnati nel doppio titolo una ventina); Fabio Rugge, Rettore dell'Università di Pavia e

coordinatore della commissione “Internazionalizzazione” della Conferenza dei Rettori delle Università Italiane.

Rispondere a domande di tale tenore significa formulare una visione di sviluppo, che, come osserva Normann, rappresenta “un’idea intuitiva di possibili stati futuri del sistema, a volte altamente deviante rispetto alla situazione in essere”.

Significa anche pensare in grande, essere ambiziosi, cambiare paradigma. George Bernard Shaw scriveva: “Alcuni vedono le cose come sono e dicono: perché? Io sogno cose non ancora esistite e chiedo: perché no?”.

La visione di sviluppo dell’Università Cattaneo, nelle sue dimensioni fondamentali di contenuto e di processo, permea il piano strategico 2016-2020, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 20 aprile 2016.

Alcune scelte e azioni previste dal piano sono state illustrate un anno fa, in questa stessa occasione. Altre hanno preso forma successivamente. Zizzagando per quello che amo chiamare il “cantiere LIUC”, evidenzio cinque fronti di attività.

Offerta formativa e didattica

In tale contesto, si segnalano:

- La progressiva ridefinizione dei programmi in funzione delle caratteristiche di quelli che sempre più rappresentano due mercati distinti: la laurea triennale e quella magistrale. I contenuti formativi, le dimensioni esperienziali e progettuali e, non ultima, la composizione delle classi, sono diversi e su tale diversità bisogna lavorare. Per dare un riscontro, alle Lauree Magistrali in Economia e in Ingegneria della produzione

industriale risultano iscritti più di 400 studenti che hanno conseguito la Laurea triennale in altre Università;

- Lo sviluppo della dimensione esperienziale. Al di là degli stage (realtà ormai consolidata, visto che nel corso dell'ultimo anno ne sono stati svolti dagli studenti circa 700) e dei tanti fronti di attività, segnalo la partecipazione a Innovation Olympics (alcuni team di studenti competono a livello mondiale su un progetto di innovazione lanciato da un'azienda committente. Proprio qualche settimana fa ha preso avvio una nuova competizione, su incarico di Bricocenter, catena del gruppo ADEO. L'iniziativa è promossa da IXL Center e LIUC è una delle due Università Italiane che vi partecipano) e gli sviluppi del progetto i-Fab, aula esperienziale che rappresenta un modello analogico di fabbrica digitale. Presso i-Fab, oltre ad alcuni corsi specialistici della Scuola di Ingegneria Industriale, si svolgerà dal prossimo anno accademico un corso finalizzato alla sensibilizzazione sui temi dell'Industria 4.0, rivolto a tutti gli studenti di Ingegneria e di Economia. A proposito di i-Fab, ricordo che, da un anno a questa parte, sono state organizzate numerose visite, coinvolgendo più di 500 manager, imprenditori, funzionari del sistema associativo e oltre 200 studenti e docenti delle Scuole Superiori.
- L'ampliamento dell'offerta formativa in lingua inglese. Due esempi: nell'ambito della Laurea Magistrale in Economia è stato lanciato il percorso "Entrepreneurship & Innovation", con un format didattico innovativo, che ha raccolto l'adesione di una trentina di studenti; i crediti formativi erogati in lingua inglese dalla Scuola di Ingegneria Industriale sono più che raddoppiati, passando in un anno da 58 a 85 per la Laurea e da 32 a 60 per la Laurea Magistrale;
- L'avvio di un piano di investimenti per l'innovazione nei metodi e negli strumenti della didattica.

Ricerca e PHD

La ricerca rappresenta una delle priorità di crescita dell'Ateneo, come evidenziato in sede di piano e come documentato dalle azioni intraprese per la sua implementazione. Tra queste ultime, è opportuno sottolineare:

- L'avvio e il progressivo sviluppo di alcuni progetti di ricerca istituzionale, condotti avendo attenzione all'equilibrio tra rigore di metodo, potenziali ricadute sull'attività didattica in Università e nella LIUC Business School, spazi di diffusione dei risultati in logica di terza missione;
- La messa a punto di una "politica editoriale" imperniata sui *working papers* (per la rapida circolazione dei risultati di ricerca in *progress*) e sui libri – con la collana Università Cattaneo Libri (per la divulgazione dei contenuti ad un target ampio, non necessariamente accademico);
- L'introduzione di un sistema premiale per gli autori delle pubblicazioni di elevato valore scientifico;
- Il potenziamento dell'interazione tra ricercatori e biblioteca, con l'obiettivo di valorizzare le possibili sinergie nell'utilizzo delle fonti e nella diffusione delle pubblicazioni all'interno della comunità accademica;
- Il progressivo consolidamento dell'Ufficio Ricerca, con il cui supporto sono state gestite numerose attività, tra le quali segnalo: la presentazione di sette progetti per finanziamento pubblico Inter-reg (per due dei quali la LIUC è capofila); il conseguimento di un bando regionale, in partnership con altre Università e con le imprese, in materia di Health Technology Assessment; il conseguimento di un finanziamento della Fondazione Cariplo, nell'ambito dei progetti emblematici provinciali, dal titolo "i-Fab – la fabbrica interattiva per la crescita economico-sociale del territorio".

Nel quadro delle attività in corso e a testimonianza della rilevanza strategica della ricerca, vi anticipo che il 20 febbraio 2018 si svolgerà la prima edizione della “giornata della ricerca LIUC”.

Per quanto riguarda il PHD in Management, Finance and Accounting, sottolineo che rappresenta un’area di attività su cui investire, per le ragioni che in più occasioni ho avuto modo di esplicitare.

Ciò premesso, segnalo alcuni risultati di particolare significato:

- il programma è stato riconosciuto da ANVUR come “dottorato innovativo”, in virtù del livello di internazionalizzazione (più della metà dei dottorandi che frequentano il XXXIII ciclo sono di provenienza straniera);
- è stato avviato un Dottorato Executive, nell’ambito delle relazioni con ITKAM, Camera di Commercio Italiana per la Germania;
- la collaborazione tra PHDstudents e docenti senior sta generando importanti ricadute su più livelli, non ultime le pubblicazioni congiunte e l’incremento delle pubblicazioni internazionali censite su banche dati (Scopus).

LIUC Business School

- Sono state progettate e promosse nuove iniziative di formazione, tra cui la prima edizione dell’Executive Program L’eandustry 4.0, avviata il 27 ottobre scorso. Si tratta di un programma innovativo sia per i contenuti (coniuga i temi di *lean management* con quelli della trasformazione digitale della manifattura), sia per il format sensibilmente esperienziale (viene svolto all’interno di i-Fab);
- E’ stata ulteriormente sviluppata la collaborazione con le imprese, nel contesto della ricerca applicata e delle Company Academy;

- Sono state realizzate numerose ricerche, tra cui uno studio sull'attrattività dei territori lombardi, denominato "Firm drain, firm gain – Favorire la localizzazione di imprese sul territorio", che ha avuto un importante impatto sulla *business community*;
- Si stanno delineando opportunità di collaborazione internazionale, con IESEG (aprendo loro corsi elective ai partecipanti dell'Executive Master LIUC) e con Heineken (in qualità di partner per la formazione manageriale nell'ambito della loro Company University).

Faculty

In termini di "modello di gestione" della *faculty*, sono state avviate alcune azioni previste dal piano strategico, con particolare riguardo alla generazione di opportunità per i colleghi più giovani. Oltre ad alcuni ingressi in ruolo per posizioni di ricercatore di tipo A e B, segnalo il sostegno ricevuto da UBI Banca e da KPMG per due assegni di ricerca dedicati rispettivamente ai temi di economia politica e di accounting. Colgo l'occasione per ringraziare le aziende e per sottolineare l'importanza della formula dell'assegno di ricerca ai fini della crescita delle risorse che si avviano alla carriera accademica.

E' proprio nel contesto delle attività della *faculty* che riporto una serie di felicitazioni e ringraziamenti, personali e istituzionali: al Professor Fabrizio Dallari, entrato nel ruolo di Ordinario in LIUC lo scorso aprile, al Professor Renato Ruffini, che ad ottobre, dopo anni di intensa partecipazione alla vita della LIUC, è entrato in ruolo da Professore Ordinario presso l'Università Statale di Milano; a Luca Cremona, Emanuele Porazzi e Massimo Raboni che hanno portato a compimento la loro collaborazione nel ruolo di ricercatori e che confido continueranno a collaborare con la LIUC attraverso altre soluzioni contrattuali.

Relazioni istituzionali

Sul fronte dei rapporti con i numerosi *stakeholders* dell'Ateneo, ricordo che:

- Nel corso dell'anno sono stati promossi numerosi convegni di carattere scientifico, a livello nazionale e internazionale. Vi anticipo inoltre che l'Università Cattaneo ospiterà nell'ottobre 2018 la Riunione Scientifica Annuale dell'Associazione Italiana di Ingegneria Gestionale.
- Le relazioni con la comunità dei laureati hanno vissuto un anno "intensamente imprenditoriale", ricco di idee e di fatti, grazie all'impegno profuso dal Presidente dell'Associazione LIUC Alumni, dai membri del Consiglio Direttivo e da tutti i soci. Ringrazio LIUC Alumni, così come ringrazio gli Amici della LIUC per la vicinanza che manifestano all'Ateneo.
- E' stata consolidata l'attività di orientamento, coinvolgendo centinaia di Scuole Superiori e alcune migliaia di studenti, anche attraverso modelli di collaborazione innovativi rispetto al passato. In tale contesto, evidenzio che nello scorso mese di settembre è stato sottoscritto l'accordo interistituzionale promosso dall'Ufficio Scolastico di Varese allo scopo di sistematizzare i progetti di alternanza Scuola - Lavoro, ai quali la LIUC contribuisce attraverso il format delle Learning Week e dei Seminari di didattica interattiva.
- Sono stati organizzati numerosi eventi in collaborazione con Confindustria, con Associazioni territoriali e di settore ad essa aderenti, con Ordini Professionali, con Istituzioni di varia natura, alimentando quella contaminazione tra Università e sistema economico che fa parte del DNA della LIUC.

Si è fatto molto e i risultati sono soddisfacenti. A quelli appena delineati, si aggiungono:

- il positivo andamento delle iscrizioni (gli studenti iscritti sono superiori alle duemila unità);
- il posizionamento più che buono in alcuni ranking nazionali, in tema di tempi di attesa per l'inizio dell'attività lavorativa, di evoluzione della retribuzione, di rapporti tra iscritti e laureati;
- l'attenzione alla mobilità sociale. Avremo modo di ringraziare i donatori, come consuetudine, nell'ambito di un evento ad hoc. Anticipo che nel 2016/17 sono stati sostenuti 172 studenti, tramite borse di studio di natura pubblica (84), benefattori e aziende private (39) e risorse erogate dall'Università (49). Da ultimo, 115 studenti hanno beneficiato dell'iniziativa "Premiamo il merito", destinata ad attrarre giovani di valore mediante la riduzione delle rette;
- lo sviluppo delle attività del career service, tanto ricche sul piano dei servizi proposti (il career opportunity day, il portale che segnala annunci di lavoro e stage, i workshop formativi sull'inserimento nel mercato del lavoro, il percorso di orientamento per laureati occupati da più di due anni) quanto rilevanti in termini quantitativi, come documentato dalle 6.500 imprese in rete e dalle 3.800 offerte di lavoro annualmente gestite;
- la progressione nelle relazioni internazionali: con 128 accordi in 41 Paesi, le opportunità di Erasmus, Exchange e doppio titolo hanno interessato quest'anno 311 studenti LIUC, con una crescita del 60% rispetto al 2014/15. In ingresso, saranno accolti circa 240 studenti, con una crescita del 48% nel periodo. Va aggiunto che il monitoraggio del livello di soddisfazione degli studenti evidenzia un quadro molto positivo, in particolare rispetto alla possibilità di fare esperienza in contesti nuovi, di

mettere alla prova le proprie abilità e competenze, di confrontarsi con modelli e culture diverse.

L'idea di sviluppo tracciata nel piano prende forma e produce valore, attraverso quel *learning by doing* che Normann considera linfa vitale dell'ottica – processo, logica organizzativa che “dà migliori risultati in situazioni in cui l'ambiente di pianificazione è in parte ignoto, e dove flessibilità e capacità innovativa sono condizioni di partenza essenziali per il successo”.

Bisogna continuare a lavorarci, mantenendo alta la tensione al cambiamento, mettendo mano agli investimenti sul patrimonio intangibile oltre che su quello infrastrutturale, valutando le opportune correzioni di rotta.

Faccio un passo avanti, dedicando qualche considerazione al secondo tema: la cultura di sviluppo.

Osserva Normann: “L'incapacità di risolvere i problemi di crescita nasce spesso da una dissonanza fra le esigenze della situazione e le idee dominanti dell'impresa: non bisogna temere i problemi di sviluppo; niente è più naturale della loro esistenza, ma occorre evitare che le idee dominanti dell'impresa ne impediscano la soluzione”.

Per affrontare i problemi di sviluppo, secondo Normann, occorre:

1. Promuovere e diffondere una cultura di crescita, tesa a mettere in discussione le idee dominanti, a plasmarle rispetto al fabbisogno di cambiamento, a convivere con i trade-off;
2. Gestire i sottoprocessi organizzativi che influenzano la realizzazione della visione di sviluppo: comunicazione, crescita delle risorse umane, rimozione degli ostacoli, creazione di forze trainanti.

Un'Università come la LIUC, "delle imprese per le imprese", è l'ambito elettivo della "cultura di sviluppo". Lo è per la genesi del progetto stesso, per la storia che ha alle spalle, per il sistema di relazioni in cui è immersa, per i valori imprenditoriali di cui è permeata.

Proprio questo "avviamento identitario" ha consentito di affrontare con risultati più che soddisfacenti la fase di intenso cambiamento che vi ho descritto e, ne sono certo, creerà i presupposti per proseguire con determinazione lungo la strada delineata dal piano strategico.

Ciascun membro della grande comunità LIUC potrà ripensare a quanto è accaduto all'interno dell'istituzione da qualche tempo a questa parte, riconducendo concettualmente le tante azioni intraprese ai sottoprocessi organizzativi di cui vi ho appena parlato.

Riunioni, chiacchierate, silenzi. Aperture e resistenze. Semplificazioni e complicazioni. Scatoloni e traslochi. Errori, spero pochi. Tensioni, probabilmente qualcuna in più.

Devo ringraziare le numerose "forze trainanti" che hanno sostenuto l'idea di sviluppo, con i contributi più diversi, nei momenti più svariati. Ne ricordo uno, dal profondo significato simbolico: il team building in forma di Art Lab, svoltosi il 6 luglio scorso, coinvolgendo docenti e personale di gestione e utilizzando materiali di riciclo, che ha portato alla realizzazione dell'opera che è stata posizionata all'ingresso delle aule Ossola.

Grazie agli studenti, per la ricchezza delle forme con cui partecipano alla vita universitaria. Li ringrazio per il supporto all'attività degli organi istituzionali, che rappresentano una delle principali antenne con cui monitoriamo le loro esigenze. Li ringrazio per l'attività associativa, coordinata all'interno del LIUC

Student Council, che alimenta iniziative come quelle proposte da JELIUC e da Elsa, in piena sintonia con il modello formativo dell'Ateneo. Li ringrazio, soprattutto, per gli stimoli che generano per la crescita dell'Università, del suo percorso didattico e, soprattutto, del suo modello educativo.

Grazie alla faculty che, nella varietà dei contributi offerti, dà forma e sostanza ai vettori di sviluppo su cui si fonda qualsiasi progetto universitario: la didattica, la ricerca, la terza missione.

Grazie ai dirigenti, ai responsabili dei servizi e al personale di gestione, per la disponibilità e la dedizione con cui stanno contribuendo alla crescita dell'Ateneo.

Rivolgo un ringraziamento particolare al Presidente e al Direttore Generale, con cui si va consolidando un modello di management che, nel rispetto degli ambiti di competenza, è teso a quella "leadership unitaria" che rappresenta la *conditio sine qua non* per portare a compimento un'idea di sviluppo tanto ambiziosa quanto ineludibile, stanti le sfide imposte dall'ambiente esterno.

Grazie al Vice Presidente e ai membri del Comitato Esecutivo, per le occasioni di confronto e per il supporto ricevuto in numerosi momenti di svolgimento del mandato.

Ringrazio il Consiglio di Amministrazione, per aver rinnovato, lo scorso 10 Ottobre, la fiducia nei miei confronti e per l'attenzione che riserva ai temi rilevanti della vita dell'Ateneo, anche attraverso le periodiche verifiche sull'avanzamento del piano strategico.

Da ultimo, ringrazio chi lavora al mio fianco: il Prorettore, la Professoressa Manzini, e i membri del Consiglio Accademico, i Professori Helg, Malatesta e Noè, direttori delle Scuole, la Professoressa Gervasoni e il Professor Rondinone. Grazie al Professor Secchi e all'intera struttura, accademica e

gestionale della LIUC Business School, per l'intenso lavoro di *turnaround* svolto da un anno a questa parte.

Per chiudere, torno al punto di partenza, al problema del rinnovamento. In sintesi, come gestirlo?

Potrei dirla alla Normann: curando "l'ecologia delle idee dominanti". Preferisco rispondere con le parole con cui Manzoni commenta le modalità con cui si stava affrontando la peste: "Il buon senso c'era, ma se ne stava nascosto per paura del senso comune".

In fondo in fondo, quella di cui vi ho parlato è una storia di buon senso, di spirito critico, di apertura al nuovo, di pragmatismo, di assunzione di responsabilità. Guardandoci intorno e pensando alla situazione del nostro Paese, non ci dovrebbe essere spazio per i luoghi comuni, le difese dei territori, le *paralysis by analysis*, le liturgie e le miopie E invece, come ai tempi dei Promessi Sposi, lo spazio c'è e tende il più delle volte ad assumere una forma ben precisa, quella della palude del "Si è sempre fatto così!".

In quanto istituzione universitaria, la LIUC ha una responsabilità nei confronti dei giovani e delle loro famiglie, verso gli *stakeholders* e l'intera società civile. Non può guardare indietro e non può stare alla finestra. Deve tirare dritto, innovando, investendo, puntando ai fatti. Con tanto buon senso, sfidando il senso comune.

Con questo, dichiaro aperto l'Anno Accademico 2017-18.