



Trova il futuro che ti cerca.

INAUGURAZIONE ANNO ACCADEMICO 2018/19

**INTERVENTO DEL RETTORE
DELL'UNIVERSITÀ**

FEDERICO VISCONTI

Castellanza, 12 novembre 2018

Signor Ministro, Autorità, Magnifici Rettori e loro delegati, Colleghi Docenti, Personale di gestione, cari Studenti e Laureati, Signore e Signori, grazie per la vostra presenza. Un ringraziamento particolare a Enzo Boccia, la cui partecipazione offre a LIUC una straordinaria opportunità di confronto con il mondo delle imprese, con le loro esigenze, con le loro aspettative.

La relazione di Inaugurazione dell'Anno Accademico è l'occasione per condividere la strada lungo la quale l'Ateneo è incamminato, i risultati conseguiti, le sfide aperte, i passi da compiere, gli ostacoli da superare.

Il cammino in atto da qualche anno a questa parte è caratterizzato, in estrema sintesi, da tre pilastri fondamentali: la gestione della proposta di valore, il presidio delle relazioni con una pluralità di attori, la creazione di forze trainanti.

Pilastro numero uno: la gestione della proposta di valore

Partiamo da Garry Kasparov: “Gli scacchi ci insegnano il potere del «perché?» in modo molto chiaro. Ogni mossa ha una conseguenza ed è in relazione con la strategia generale o non lo è. Se non ci si interroga sulla ragione di ogni mossa, si finirà per perdere contro qualsiasi giocatore applichi un piano coerente”.

Le scelte maturate e le “mosse” effettuate nascono nel contesto del piano strategico 2016-20 dell'Ateneo, presentato in Consiglio di Amministrazione ad aprile 2016 e progressivamente rivisto, a cadenza annuale. Il piano è via via diventato base di confronto, strumento di lavoro, riferimento per l'allocazione delle risorse. Non persegue obiettivi “di parte” (dedicarsi a qualcosa più che a qualcos'altro, soddisfare qualcuno più di qualcun altro,) ma circolari, sistemici, funzionali al “bene” dell'istituzione.

In tale contesto, anche nel corso dell'ultimo anno si è intensamente lavorato sulla proposta di valore che la LIUC indirizza ai propri studenti e ai suoi *stakeholders*. Il suo arricchimento *in progress* rappresenta la condizione fondamentale per competere con successo su mercati tanto sfidanti quanto competitivi come quelli della formazione universitaria ed *executive*.

Qualche esempio in merito al cammino svolto e ai cantieri in movimento.

Offerta formativa e didattica

L'evoluzione dell'offerta formativa è fortemente caratterizzata da una dimensione di sviluppo.

Infatti:

- L'incremento del numero di studenti (la crescita delle immatricolazioni rispetto all'a.a. 2017/18 si assesterà attorno al 20%, passando da 750 studenti a oltre 900 e portando la popolazione studentesca nell'intorno di 2.200 iscritti), sta imponendo un rigoroso presidio delle attività didattiche, a livello di composizione delle classi, corsi propedeutici all'apprendimento delle materie più complesse, tutoraggio, assistenza nello svolgimento delle tesi di laurea e via dicendo.
- I modelli di apprendimento cambiano e i metodi didattici devono evolvere: a settembre è stato avviato il progetto Learning and Teaching Hub, con l'obiettivo di costituire un "sistema socio-tecnico" a supporto della innovazione didattica in LIUC.
- Il modello di internazionalizzazione genera risultati più che soddisfacenti ma apre anche nuove sfide. Aumentano gli iscritti ai percorsi in lingua inglese. Per fare un esempio, il triennio in Business Economics, passa da 27 studenti del 2017/18 ai 39 dell'a.a. in corso. Si rafforzano ancora i crediti formativi erogati in lingua inglese, in particolare per il corso di

Laurea in Ingegneria Gestionale. Continuano a crescere gli studenti che hanno beneficiato delle opportunità di Erasmus, Exchange e doppio titolo, così come gli studenti incoming. In tale contesto, è utile sottolineare un dato comparativo, elaborato da ANVUR in merito alla percentuale di laureati che, entro la durata normale dei corsi, hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero. Nel 2016, ultimo dato disponibile, la LIUC esprimeva una percentuale pari al 34.5%, contro una media nazionale pari al 11%. Le sfide riguardano in primis il modello di internazionalizzazione a cui tendere, di cui si è discusso anche lo scorso anno, in questa stessa occasione. Si sta valutando la strada percorribile a livello di accreditamento di un corso/percorso di Laurea, si sta progettando un mix equilibrato di *summer school* in uscita e in entrata, si sta ripensando il modello di apprendimento della lingua inglese, da perseguirsi attraverso la riprogettazione delle attività del Centro Linguistico di Ateneo.

- Anche per l'attività esperienziale occorre guardare avanti. Fronte Stage. Nel corso dell'ultimo anno sono stati realizzati dai nostri studenti più di settecento *stage*; si è svolto lo scorso 10 ottobre lo stage day, coinvolgendo Randstad, Suominen Corporation e La repubblica degli stagisti; è stato promosso il premio META, destinato allo studente e all'azienda che hanno realizzato un progetto di valore nel contesto delle attività della Scuola di Ingegneria Gestionale. Si stanno inoltre compiendo i primi passi del progetto "stage all'estero", finalizzato a sostenere la formazione degli studenti di Ingegneria presso aziende straniere. Fronte Skills and Behaviour. È stato avviato un gruppo di lavoro per riprogettare le attività LIUC nel campo delle *soft skills*. L'obiettivo è quello di presentare dall'anno accademico 2019-20 un nuovo format esperienziale, strutturato in laboratori e denominato "Life Skills in action". Fronte i-Fab. Presso l'aula esperienziale che rappresenta un modello analogico di fabbrica digitale, è proseguita

l'attività a servizio del Corso di Laurea in Ingegneria, della LIUC Business School e più in generale dei vari *stakeholders* in visita all'Ateneo. Da quest'anno sono stati attivati dei seminari di due CFU rivolti agli studenti di Economia e finalizzati alla sensibilizzazione sui temi dell'Industria 4.0. E' stato inoltre avviato un progetto per sviluppare il modello operativo di i-Fab, finalizzato ad integrare l'assemblaggio dei calciobalilla con una seconda linea di prodotto e a simulare l'impatto di utilizzi alternativi della capacità produttiva disponibile.

L'offerta formativa è stata anche razionalizzata: da quest'anno accademico non è più attivo il Corso di Laurea in Giurisprudenza. Come più volte ribadito, l'Ateneo è attivamente impegnato su due fronti. Innanzitutto assicurare agli studenti che stanno completando il loro percorso di studi elevati standard didattici e di servizio. In secondo luogo, valorizzare le risorse e le competenze esistenti in campo giuridico nel contesto delle altre due Scuole, anche attraverso lo sviluppo di know-how innovativo e funzionale all'arricchimento della loro offerta formativa. Per fare qualche esempio: aspetti giuridici della cybersecurity, del lavoro nella fabbrica che cambia, degli investimenti in innovazione e delle politiche a supporto.

Ricerca e PhD

L'investimento nelle attività di ricerca è stato intenso in termini di risorse umane, finanziarie, organizzative, tecnologiche, dando continuità al percorso avviato qualche anno fa. Per apprezzarne i risultati, come ben sa chi investe in innovazione, serve tempo. Nel caso della ricerca in LIUC, vien da dire, con Galileo Galilei, "E pur si move"! La semina comincia a dar frutto:

- In termini di ottenimento di finanziamenti pubblici, tramite bandi competitivi. Nella relazione dello scorso anno citavo la presentazione di

sette progetti per finanziamenti europei Inter-reg. Di questi, quattro sono stati finanziati, per un totale di circa 900.000 euro, da destinare a ricerche sui temi della logistica degli inerti, del monitoraggio dei flussi migratori e pendolaristici transfrontalieri insubrici, del mis-match di competenze tra domanda e offerta di lavoro nella regione insubrica, dello sviluppo di strumenti a supporto dell'innovazione delle PMI dell'area. Questi fondi consentiranno di bandire 9 assegni di ricerca e 1 contratto di ricercatore a tempo determinato, portando così la LIUC a sviluppare la propria base di giovani ricercatori e ad arricchire le collaborazioni junior-senior. Questo risultato, date le percentuali medie di successo delle domande di finanziamento su bandi pubblici, è di grande valore e rappresenta l'esito della focalizzazione della ricerca sulle aree di eccellenza LIUC, del rafforzamento del network di collaborazioni, della proficua collaborazione tra personale accademico e staff amministrativo.

- Sul fronte dei progetti finanziati con risorse interne. Nella giornata LIUC della ricerca, realizzata a febbraio 2018, è stata promossa una "call for research proposal", competizione interna per ottenere dei grant a supporto dell'attività di ricerca. Sono stati presentati 14 progetti, ne sono stati finanziati 8 mentre ad altri 3 è stato erogato un sostegno per realizzare una pubblicazione a partire da materiali di ricerca già disponibili. A livello di premi e di incentivi. Sempre nel contesto della giornata della ricerca, è stato conferito un premio, di particolare valore simbolico, a docenti LIUC che si sono distinti per pubblicazioni di eccellenza. Inoltre, i fondi per la partecipazione di professori e ricercatori a convegni scientifici e per la pubblicazione dei risultati di ricerca sono più che raddoppiati rispetto all'anno precedente.
- Nel contesto degli investimenti per il miglioramento delle risorse bibliografiche per la ricerca. Nel corso del 2018, è stato realizzato l'investimento in un nuovo software di ricerca e di gestione delle risorse

documentali e delle operazioni di biblioteca. Con il pacchetto Alma/Primo/Leganto la biblioteca sarà in grado di supportare sia le molteplici esigenze informative della ricerca in un ambiente sempre più caratterizzato dall'uso di risorse elettroniche, sia la sperimentazione di pubblicazioni digitali nella didattica, stimolando docenti e studenti ad un utilizzo più esteso di strumenti innovativi.

- Sul piano dell'attività editoriale della collana "Università Cattaneo Libri". Nel corso dell'ultimo anno accademico, sono stati pubblicati 4 libri, consolidando l'anello di collegamento tra la ricerca che trova spazio nelle riviste scientifiche e l'attività di divulgazione verso la società civile, le imprese, le istituzioni, il mondo della Scuola, ... Il piano editoriale del 2019 è nei fatti già acquisito e prevede anche la pubblicazione di un libro dedicato al capitalismo familiare nel settore calzaturiero, realizzato con il sostegno finanziario di Assocalzaturifici.

L'investimento nel PhD in Management, Finance e Accounting si è consolidato e il dottorato LIUC ha incrementato la propria capacità di attrarre giovani di eccellenza. Nonostante l'introduzione di regole più stringenti per essere ammessi alla selezione, sono state ricevute, a fronte dei 7 posti disponibili, ben 100 domande. Di queste, 10 provengono da altri atenei italiani e 76 da paesi stranieri, segno di una crescente visibilità del PhD a livello sia nazionale che internazionale. Anche le imprese sembrano apprezzare la proposta del PhD: anche quest'anno si potrà beneficiare di una borsa di studio finanziata dal CFMT, che colgo l'occasione per ringraziare.

La proposta formativa del PhD si sta evolvendo in termini di contenuti e di collaborazioni, coerentemente con gli sviluppi della ricerca in Italia e nel mondo. Per sostenere la crescita del progetto, sono stati irrobustiti il comitato di direzione e il collegio dei docenti, anche grazie all'inserimento dei colleghi entrati in ruolo in LIUC nell'anno 17-18, di cui parlerò a breve.

LIUC Business School

La rilevanza strategica della LBS è stata più volte sottolineata. Tre elementi di richiamo:

1. Come illustrato nel documento di piano, la LBS è parte integrante della strategia di sviluppo dell'Ateneo, nella prospettiva che, con linguaggio ministeriale, si chiama di "terza missione";
2. Rappresenta una "testa di ponte" con il mondo delle imprese e delle istituzioni che può contribuire al rafforzamento e alla differenziazione del progetto universitario. Basti pensare alle ricadute in termini di ricerca applicata, di sviluppo di materiali didattici, di crescita professionale dei docenti, di generazione di stage e di testimonianze, e via dicendo;
3. E' funzionale alla crescita della faculty dell'Ateneo, avendo particolare riguardo alla componente non accademica e a quella più giovane. La messa a punto di una "people strategy", nelle sue diverse componenti (i profili, i percorsi di carriera, i sistemi di valutazione, i modelli di compensation,) rappresenta un passaggio obbligato per la buona gestione non solo della Business School ma anche dell'intera LIUC.

Il progetto della LBS è stato varato poco più di due anni fa. E' stato un periodo di intenso lavoro, di cui riporto i principali fronti.

Con riferimento alle iniziative di formazione a catalogo, è stata realizzata la riprogettazione completa dell'offerta, che ha portato ad un portafoglio di circa 25 corsi. Tra le iniziative di maggior interesse, si segnalano:

- Executive Program L'eandustry 4.0, un laboratorio di innovazione didattica esperienziale (15 gg di cui 7 in i-FAB). La seconda edizione

partita a fine ottobre ha raggiunto già un mese prima il numero massimo di iscritti (20) e si sta già lavorando ad un'edizione primaverile;

- General Management Program, un programma di formazione di 10 gg per chi ambisce a ricoprire posizioni manageriali apicali. Iscrizioni alla prima edizione chiuse in anticipo e si è già aperta un'edizione primaverile;
- Advanced Planning & Control Program (10 gg sui temi di pianificazione e controllo), che vede ogni anno la partecipazione di oltre 150 manager;
- Storie di ordinaria economia, un formato innovativo, che prevede una formazione «itinerante» basata sul confronto diretto con le aziende e istituzioni ospitanti.

Per quanto riguarda la formazione su misura, sono stati realizzati nel biennio più di 60 progetti. In tale contesto, degni di nota risultano le tre academy aziendali (oltre 10 gg formazione ciascuna) svolte con grandi imprese del territorio per la formazione dei loro talenti, il consolidamento delle relazioni con aziende di rilevanza internazionale (ad esempio, Heineken ha confermato per il 2019 un programma di una ventina di giornate) e l'espansione del perimetro geografico delle attività a numerosi territori del Paese.

Con riferimento alle iniziative di ricerca, sono stati realizzati 80 progetti di advisory e di ricerca applicata, finalizzati ad accompagnare imprese e istituzioni nei loro processi di riorientamento strategico, riorganizzazione e miglioramento dei processi. Inoltre, sono stati gestiti alcuni progetti di ricerca commissionati da Associazioni di rappresentanza (Assocalzaturifici, Gipea, Amoplast, Acimit, Assomed, Assobiomedica,)

Nel contesto delle iniziative Master, ci si è focalizzati su cinque master universitari e su un Executive MBA che, prevede, dall'edizione avviata quest'anno, una serie di moduli elective da frequentare all'estero.

Per quanto si sia ancora all'inizio, i risultati sono incoraggianti, anche sul piano della visibilità delle attività e della brand reputation. Confortano una serie di riconoscimenti esterni del «valore» delle iniziative proposte: il Premio «Eccellenza Lido Vanni» per il corso su misura commissionato dal CFMT e coordinato dal Professor D'Amato (2018); il Premio «Logistico dell'anno», promosso da Assologistica, per i Columbus Logistics Workshops, commissionati da Columbus (2017) e per l'Osservatorio OSIL, commissionato da World Capital (2018), progetti coordinati dal Professor Dallari.

Il livello delle sfide sta salendo e la LBS si sta attrezzando per affrontarle. Significativo il fronte di innovazione che si è aperto nel contesto dei Master e che darà vita nel 2019 a quattro nuovi corsi:

- Un MBA internazionale in partnership con IESEG, rivolto a profili che sappiano integrarsi in contesti professionali sempre più internazionali. Il programma si sviluppa in logica di exchange, con 4 mesi di attività in LIUC e 4 mesi a Parigi;
- Il master “Digital Metamorphosis”, imperniato su una sorta di “ribaltamento” del modello formativo tradizionale: da formazione/azione a azione/formazione. Ciascun partecipante svilupperà un progetto concreto di innovazione digitale all'interno dell'azienda ospitante che verrà poi discusso e perfezionato durante le sessioni plenarie grazie al contributo attivo degli altri partecipanti e alla mentorship dei docenti.
- Il master “Next Innovation” in partnership con ComoNext, caratterizzato da una sostanziale immersione nel mondo dell'innovazione e dal focus su nuove tecnologie e nuove forme di imprenditorialità. Il programma

ambisce a formare dei giovani che rispondano, il più pragmaticamente possibile, ai bisogni di innovazione che le aziende sempre più manifestano.

- Un master in Management del sistema Sanitario, che prevede uno stage curriculare e, per gli studenti più meritevoli, degli stage extracurricolari di sei mesi, remunerati dalle aziende sponsor del programma. L'idea è quella di favorire, a valle della formazione, l'inserimento diretto nel mondo del lavoro.

Di strada ne è stata fatta. Animati dal sano principio del *continuous improvement* e sollecitati dal livello delle sfide che ci attendono, si è ritenuto opportuno riflettere sul posizionamento della Business School e ridefinire i suoi obiettivi di crescita. Proprio nelle prossime settimane, sarà presentato il piano 2019-21, finalizzato a identificare le priorità strategiche e le relative implicazioni sulla governance e sulla gestione operativa.

Pilastro numero due: il presidio delle relazioni con una pluralità di attori

Per questo pilastro, lo spunto è offerto da Henry Ford: “Mettersi insieme è un inizio, rimanere insieme è un progresso, lavorare insieme un successo”.

Sullo sfondo, appare la LIUC come una sorta di hub che sperimenta la *sharing education* e che costruisce relazioni di valore con tanti interlocutori.

Una rapida rassegna (con ringraziamenti impliciti!) dei principali interlocutori con cui, per dirla con Henry Ford, “lavoriamo insieme, con successo”.

- Il sistema scolastico. L'attività di orientamento che, come ormai consuetudine, ha coinvolto centinaia di Scuole Superiori e alcune migliaia di studenti, è stata integrata con nuovi progetti. Innanzitutto

momenti di confronto sull'evoluzione dei modelli educativi, anche sulla base dei contenuti del libro "Scuola, Università, Impresa – Ripensare le opportunità educative" pubblicato lo scorso giugno. In secondo luogo, il consolidamento delle Learning Week, format di discontinuità didattica attraverso i quali gli studenti delle scuole superiori vivono alcuni giorni in Università, dedicandosi a progetti sfidanti e lavorando in gruppo. In terzo luogo, il coinvolgimento nella realizzazione del Progetto "I fuoriclasse della Scuola", promosso da Confindustria e Miur, nel cui ambito la LIUC ha già ospitato la fase finale delle "Olimpiadi delle Scienze" e ospiterà, il prossimo 21 novembre, gli studenti che si sono distinti a livello nazionale in tutti gli ambiti disciplinari, per una serie di attività nel campo delle soft e hard skills.

- Le Università partners con cui si sviluppano le relazioni di scambio degli studenti: circa 130 accordi con Atenei distribuiti in una cinquantina di Paesi, europei ed extraeuropei. Le partnership sono destinate a crescere, anche per rispondere alla evoluzione quali-quantitativa dei bisogni degli studenti.
- I donors, che sostengono la mobilità sociale degli studenti. Menzionate la Fondazione Famiglia Legnanese e l'Associazione Amici della LIUC, avremo modo di ringraziare tutti, come consuetudine, nell'ambito di un evento ad hoc. Il numero delle borse di studio del 2017/18 è, in valore assoluto, di sostanziale stabilità rispetto agli anni precedenti e dunque, percentualmente, in controtendenza rispetto all'aumento del numero degli iscritti. Sono stati supportati 171 studenti, tramite borse di studio di natura pubblica (84), benefattori e aziende private (33) e risorse erogate dall'Università (54). Da ultimo, 107 studenti hanno beneficiato dell'iniziativa "Premiamo il merito", destinata ad attrarre giovani di valore mediante la riduzione delle rette.

- La comunità dei laureati e, in particolare, l'Associazione LIUC Alumni, che il 6 ottobre scorso ha festeggiato il decennale di attività e che si mantiene vicina agli studenti attraverso il programma di Mentorship e il sostegno di una borsa di studio per un laureando magistrale che abbia svolto una significativa esperienza di studio all'estero.
- Le imprese, nelle varie forme cui ho già fatto cenno e nelle tante altre che non posso citare. Ricordo, per fare due esempi, gli incontri periodici che svolgo con i recruiters delle aziende interessate ai nostri laureati e le 4289 opportunità di lavoro e di stage (+ 10% rispetto al 2016) gestite dal Career Service nel corso del 2017. Per supportare tale intensa attività, è entrato in funzione da qualche mese un nuovo pacchetto Software, che consente di gestire su un'unica piattaforma le diverse attività connesse allo stage.
- Le Istituzioni, nelle più svariate forme. Confindustria, Associazioni territoriali e di settore ad essa aderenti, Fondirigenti, Federmanager, Ordini e Associazioni Professionali, Rappresentanze di categoria, Digital Innovation Hub, a cominciare da ComoNext....
- Last but not least, le relazioni con la comunità accademica e con gli Istituti di ricerca, a livello nazionale e internazionale. In proposito, ricordo il convegno annuale della Associazione italiana di Ingegneria Gestionale (AiIG) "The challenge of management engineering in a changing manufacturing world", svoltosi in ottobre, coinvolgendo 190 accademici provenienti da tutti gli Atenei del Paese nei quali è presente l'Ingegneria Gestionale e la collaborazione con l'Università dell'Insubria nell'ambito del Convegno "Coesione sociale, welfare e sviluppo equo e sostenibile" svoltosi a maggio, organizzato nell'ambito della LV Riunione Scientifica nell'80° anniversario della fondazione della SIEDS 1938-2018. Nel contesto delle relazioni con i centri di ricerca, segnalo i primi passi

compiuti con il JRC di Ispra e confido che quanto prima ne vengano compiuti altri.

Pilastro numero tre: la creazione di forze trainanti

Un anno fa, citando Richard Normann, osservavo che per affrontare i problemi di sviluppo di una istituzione 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.

La crescita sta proseguendo e i risultati sono viepiù soddisfacenti. A quelli appena delineati, si aggiungono:

- 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;
- la maggiore visibilità delle attività svolte e i passi compiuti sul piano della brand reputation.

Per quanto riguarda la gestione dei sottoprocessi, dedico qualche riflessione alla creazione di forze trainanti, cioè al coinvolgimento delle persone (accademiche e non) e alla loro mobilitazione verso gli obiettivi di sviluppo delineati in sede di piano.

Diceva Antoine de Saint-Exupéry: “Se vuoi costruire una nave, non radunare uomini solo per raccogliere il legno e distribuire i compiti, ma insegna loro la nostalgia del mare ampio e infinito”.

Non è questa la sede per commentare lo stato di avanzamento della costruzione navale. Salomonicamente: molto è stato fatto, altrettanto resta da fare. Però è certo che il fascino del mare ampio e infinito si va diffondendo. In modo non omogeneo, con tempi differenziati, per cerchi concentrici. Con qualche paura, con le inevitabili resistenze. Ma si va diffondendo!

In altre parole, il cantiere LIUC ha proseguito intensamente la propria attività anche nel corso dell'anno accademico che si sta concludendo. Lo si è fatto mantenendo alta la tensione al cambiamento, privilegiando la sostanza alla forma, coltivando la trasparenza, iniziando a introdurre meccanismi di *accountability*. Lo si è fatto continuando ad investire sul patrimonio intangibile.

Ringrazio dunque le forze trainanti che determinano la vita quotidiana del cantiere.

Gli studenti

Li ringrazio per gli stimoli che generano per la crescita dell'Università, del suo percorso didattico e, soprattutto, del suo modello educativo. Lo fanno in tante forme, non ultime l'attività associativa e la partecipazione agli organi istituzionali. Essi rappresentano, per chi fa il nostro lavoro, la sfida più grande, lo stimolo più forte, la responsabilità più alta.

Nel ringraziamento, mi permetto di coinvolgere Antonio Lauri, loro rappresentante in Consiglio di Amministrazione, con cui ho avuto tante occasioni di confronto, non ultime quelle relative alla delicata scelta della disattivazione di Giurisprudenza. Cito testualmente da alcuni appunti che mi ha inviato in questi giorni: “Chiudendo un bilancio di questi quattro anni, in cui ho avuto l'onore di poter rappresentare i miei colleghi nel Consiglio di

Amministrazione, rimango soddisfatto dei successi raggiunti. Ma, grazie proprio alla LIUC, il mio pensiero volge sempre al futuro e da questa prospettiva non posso fare a meno di lanciare un monito chiaro e forte ai miei colleghi più giovani: non limitate l'Università ai libri di testo o agli esami ma estendete la vita universitaria alla partecipazione alle decisioni sulla vita dell'Ateneo, facendovi carico di responsabilità che richiedono sacrificio e dedizione”.

“Sporcatevi le mani. Ascoltate e comunicate con trasparenza. Raccontate le vostre storie e non lasciate che siano gli altri a definirvi. Traete ispirazioni da chi ha esperienze reali da raccontarvi. Legate le loro storie ai vostri valori. Fate delle scelte dure: è l'azione quella che conta. Cercate la verità e le lezioni in ogni errore. Siate responsabili per quello che vedete, ascoltate e fate”.

Sono parole di Howard Shultz, fondatore della catena Starbucks. Le cita Lauri in chiusura del suo documento. Suggestive da lui, assumono molto più valore che non se lo facessi io. Grazie!

Nel contesto di questa prima “forza trainante”, con spirito innovativo, abbiamo previsto per la componente studentesca un piccolo spazio dal particolare significato simbolico.

La faculty

Nella varietà dei ruoli e dei contributi offerti, i colleghi docenti costituiscono i vettori su cui si fonda qualsiasi progetto universitario: la didattica, la ricerca, la terza missione. Grazie a tutti!

Un grazie particolare a chi lavora al mio fianco: il Rettore, 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, non solo per l'intenso lavoro di *turnaround* svolto da

due anni a questa parte ma anche per aver “rimesso mano al motore”, attraverso il piano 2019-21.

Grazie alla Professoressa Lazzarotti, che con sano spirito imprenditoriale sta prendendo le redini del PHD; alla Professoressa Minelli che, in collaborazione con l'Università Cattolica, sta lavorando a un nuovo modello di inclusione degli studenti con disabilità; al Professor Ravarini, che ha accettato la sfida di progettare e implementare il Learning and Teaching Hub; al Professor Rossi, “anema e core” di i-Fab, fiore all'occhiello della didattica esperienziale in LIUC.

Rivolgo un ringraziamento particolare ai colleghi impegnati nella Scuola di Giurisprudenza. La fase di transizione che stanno gestendo è tutt'altro che facile. Per certi aspetti, è un caso di strategia duale: si deve assicurare continuità al Corso di Laurea in Giurisprudenza e si deve riflettere sulle sinergie a cui tendere con quelli di Economia e di Ingegneria Gestionale.

Nel contesto del contributo della faculty, riporto una serie di felicitazioni, personali e istituzionali.

Innanzitutto al Professor Gianfranco Rebora, che il 31 ottobre ha concluso la propria collaborazione con la LIUC, nel ruolo di Professore Ordinario, per raggiunti limiti di età. Lo ringrazio per l'importante lavoro svolto, a livello di incarichi istituzionali (Rettore, Preside della Facoltà di Economia, Presidente del Nucleo di Valutazione) e di docente, nel campo dell'organizzazione aziendale, con i suoi allievi e nel più ampio contesto della comunità accademica nazionale.

In linea con le azioni previste dal piano strategico, sono state effettuate alcune procedure di reclutamento, che hanno interessato:

- Fernando Giuseppe Alberti, professore ordinario per il settore scientifico disciplinare SECS-P/07 – Economia Aziendale, dal 1 ottobre 2018.
- Salvatore Sciascia, professore ordinario per il settore scientifico disciplinare SECS-P/07 – Economia Aziendale, dal 1 ottobre 2018 .

- Antonio Caggia, ricercatore a tempo determinato (Tipo B) per il settore scientifico disciplinare SECS-P/11 – Economia degli Intermediari Finanziari, dal 1 novembre 2017.
- Emanuela Foglia, ricercatore a tempo determinato per il settore scientifico disciplinare ING-IND/35 – Ingegneria Economico-gestionale, dal 1 ottobre 2018
- Angela Locoro, ricercatore a tempo determinato per il settore scientifico disciplinare ING-INF/05 – Sistemi di Elaborazione delle Informazioni, dal 1 ottobre 2018.
- Filippo Pavesi, ricercatore a tempo determinato (tipo B) per il settore scientifico disciplinare SECS-P/01 – Economia Politica, dal 1 febbraio 2019.
- Linda Maddalena Ponta, ricercatore a tempo determinato (tipo B) per il settore scientifico disciplinare ING-IND/35 – Ingegneria Economico-gestionale dal 1 febbraio 2018.
- Rossella Pozzi, ricercatore a tempo determinato per il settore scientifico disciplinare ING-IND/17 – Impianti Industriali Meccanici, dal 1 novembre 2017.

E' stata inoltre avviata la procedura di "chiamata diretta" per una posizione di Professore Associato, per il SSD ING-IND17, Impianti industriali meccanici.

E' proseguita la generazione di opportunità per giovani PHD interessati all'attività di ricerca e alla prospettiva della carriera accademica.

Innanzitutto con il supporto di risorse esterne. E' stato confermato il sostegno di UBI Banca e di KPMG per due assegni di ricerca dedicati rispettivamente ai temi di economia territoriale e di *accounting*. Da aprile, si è aggiunto un assegno di ricerca promosso da Econord per studi in materia di logistica dei rifiuti ambientali e di economia circolare. Proprio in questi giorni, è stato

formalizzato un assegno di ricerca finanziato da Altea per ricerche in tema di *predictive maintenance*. Ringrazio tutti i partners per la concreta vicinanza alle nostre attività e ai nostri giovani studiosi.

In secondo luogo con risorse generate da fondi pubblici. Come già si accennava, attraverso i progetti Interreg e altri bandi pubblici si sono generate risorse per coinvolgere una decina di assegnisti di ricerca.

Infine, attraverso risorse messe a disposizione dal Consiglio di Amministrazione, dai due assegni di ricerca del 2016 si è cresciuti ai cinque del 2018.

Il personale di gestione

Ringrazio il direttore generale, dottor Colli, i dirigenti, i responsabili dei servizi e il personale di gestione, per la disponibilità e la dedizione con cui stanno contribuendo alla crescita dell'Ateneo. La sperimentazione di nuovi modelli di integrazione e di collaborazione tra le diverse componenti della LIUC sta dando un significativo impulso per rispondere, con professionalità ed efficienza, alle sfide che la competizione esterna ci impone.

Gli organi istituzionali

Ringrazio il Presidente per il supporto e la vicinanza durante la navigazione. Il mare "ampio e infinito" sarà anche affascinante, ma è pieno di insidie. Nell'affrontarlo, si è lavorato e si lavora intensamente insieme, con pazienza e fermezza, guardando più al futuro che al passato. Aperti al confronto e soprattutto accomunati da idee e valori forti su cosa significhi perseguire il bene della LIUC.

Ringrazio il Vice Presidente, i membri del Comitato Esecutivo e quelli del Consiglio di Amministrazione, per il contributo alla discussione sui temi sensibili della vita dell'Ateneo e per il sostegno alle scelte e alle azioni portate avanti in questi anni.

Quella di cui vi ho parlato continua ad essere, come già vi dicevo un anno fa, una storia di buon senso, di spirito critico, di apertura al nuovo, di pragmatismo, di assunzione di responsabilità. Di robusta mobilitazione di risorse, giovani e meno giovani. Di progressivo allontanamento dalla palude del “Si è sempre fatto così!”.

A conferma di questa filosofia gestionale, quest’anno innoveremo anche a livello di prolusione: per la prima volta nella storia della LIUC, verrà sperimentata la “prolusione congiunta”, coinvolgendo due colleghe, di settori disciplinari differenti e di Atenei diversi. Ringrazio Raffaella Manzini e Chiara Mauri per aver accettato la sfida e per aver lavorato con competenza, passione e creatività sui contenuti. Sono certo che porteranno un contributo di valore su un tema così rilevante per la competitività futura delle nostre piccole e medie imprese.

Per chiudere: tornano utili le parole di Sergio Marchionne: “Esiste un mondo il cui le persone non lasciano che le cose accadano. Le fanno accadere”.

Ispirati dalla missione della LIUC, guidati dal piano strategico, continueremo a lavorare per “far accadere le cose”.

Con questo, dichiaro aperto l’Anno Accademico 2018-19.