

INAUGURAZIONE

ANNO ACCADEMICO 2023/2024

INTERVENTO DEL RETTORE
DELL'UNIVERSITÀ

FEDERICO VISCONTI

Castellanza, 6 novembre 2023

Autorità, Magnifici Rettori e loro Delegati, Docenti, Personale di gestione, care alunne e cari alunni, care studentesse e cari studenti, Signore e Signori, grazie per la vostra presenza. Rivolgo un particolare ringraziamento al Professor Dionigi, che ha accolto l'invito ad intervenire con una prolusione su un tema dirimente per il contesto in cui ci troviamo e vitale per l'intera società civile: "Università: teste ben piene o teste ben fatte?".

Come sempre, la relazione di inaugurazione dell'Anno Accademico rappresenta l'occasione per comunicare la strada lungo la quale la LIUC è incamminata, i risultati conseguiti, le sfide aperte, i passi da compiere, gli ostacoli da superare. A tal fine, ho identificato un palinsesto che ruota attorno a tre punti:

- alcune riflessioni sul "fare Università" nei moderni scenari
- una parte centrale sulle attività svolte e in cantiere
- alcune conclusioni, a mò di sguardo in avanti

Nell'illustrarlo, utilizzerò qualche slide, prassi che è ormai consolidata ma che presenta una novità, figlia dei tempi: la presentazione è stata infatti realizzata mediante strumenti di artificial intelligence generativa, con una progressiva interazione tra contenuti e immagini.

1. L'Università nel "mare sempre più tempestoso" dell'education

Due premesse, utili alla causa.

La prima, attingendo alle fonti ministeriali: "L'Università è la sede primaria di libera ricerca e di libera formazione ed è luogo di apprendimento ed elaborazione critica delle conoscenze; opera, ispirandosi al principio di autonomia e responsabilità, combinando in modo organico ricerca e didattica, per il progresso culturale, civile ed economico della Repubblica". (Legge 240/2010, art.1)

La seconda, tra il visionario e il provocatorio: "L'Università non stampa moneta, non crea lavoro, non garantisce felicità, ma si pone come il luogo naturale, forse unico, in cui adulti e giovani insieme possono sperimentare la triplice alleanza: *notum et novum*, politica e cultura,

tecnologia e umanesimo". (Ivano Dionigi, Lectio Magistralis tenuta all'Università Statale di Milano, 8 giugno 2021)

Ne traggio spunto per tracciare la via maestra per "fare Università" e per parlare delle tre pietre miliari che la indicano: la missione, la crescita competitiva, l'interazione con il territorio.

Parto dalla **pietra miliare numero uno**. Per essere diretti, una Università:

- È definita da una missione alta, di servizio al progresso delle conoscenze, alla sperimentazione e alla innovazione, alla crescita delle giovani generazioni e della società civile, all'evoluzione del mercato del lavoro, dei sistemi economici e degli attori che a vario titolo ne fanno parte. Essa è chiamata a perseguirla responsabilmente, in autonomia, libera da ingerenze o vincoli che ne possano condizionare la realizzazione.
- In quanto *knowledge intensive firm*, si caratterizza per un ventaglio di obiettivi particolarmente esteso, realizzabili attraverso una gamma di attività solo sinteticamente riconducibile alla ricerca, alla didattica e alla terza missione. A tema vi è l'equilibrio complessivo di un Ateneo, la sua efficacia strategica e la sua efficienza operativa, la sua competitività sul mercato e rispetto ai concorrenti. Tutte valide ragioni per pensare in grande, tanto quanto per porsi in una prospettiva "circolare": non esiste un obiettivo più importante di un altro.
- Esprime il proprio potenziale su archi temporali medio-lunghi. I cicli di sviluppo della ricerca, la progettualità dell'offerta formativa, i percorsi di crescita della Faculty, la costruzione del capitale reputazionale, la creazione di legami-forti con il sistema accademico, impongono orizzonti di azione manageriale ed investimenti sul patrimonio intangibile coerenti con il modello produttivo di un Ateneo. La formulazione strategica e i connessi strumenti quali-quantitativi di pianificazione devono guardare lontano. La prospettiva annuale del budget d'esercizio non basta, serve il piano.

Giungo alla **pietra miliare numero due**, affermando che l'Università ha centinaia di anni di storia ed è destinata ad averne altrettanti. Ma, da Professore di Strategia Aziendale, non

posso girarmi dall'altra parte quando rilevo l'inverno demografico del Paese, l'instabilità del mercato del lavoro, le dinamiche migratorie dei giovani, le difficoltà di attrazione di studenti dall'estero, i cambiamenti nella didattica e nei modelli di apprendimento, la rigidità dell'offerta formativa, l'intensificazione della concorrenza interna e internazionale, l'ingresso di nuovi players, e chi più ne ha più ne metta..... senza dimenticare la grave e crescente incertezza geo-politica. Ritengo che per gli Atenei si stiano ponendo questioni di posizionamento strategico, di assetti organizzativi, di modelli di governance impensabili solo qualche anno fa. A tema vi è la loro crescita competitiva nel medio-lungo periodo e la condizione fondamentale per perseguirla e realizzarla è una sola, quella del buon management. È vero: da declinare in un contesto universitario, che a sua volta tende a differenziarsi per effetto della storia, della dimensione, della localizzazione, della governance pubblica o privata ma intrinsecamente costituito da:

- lucidità di analisi dei punti di forza e di debolezza interni, delle minacce e delle opportunità esterne
- tensione alla crescita ed al miglioramento della produttività
- propensione all'investimento sulle *core activities*, cioè sulle risorse e sulle competenze necessarie per competere con successo
- cultura istituzionale fortemente caratterizzata dai valori della cittadinanza organizzativa, della trasparenza, dell'*accountability*, del change management.....

In sintesi: c'è da mettere nel mirino il bene dell'istituzione e c'è da fare, né più né meno, quello che fanno nelle loro aziende i bravi imprenditori e i bravi manager. Quelli che di leadership illuminata e trasformativa, stimata e credibile, coraggiosa e autorevole, hanno solo da insegnare. Quelli che mentre gestiscono la catena del valore dell'oggi creano i presupposti organizzativi per costruire quella del domani. Che lo fanno guardando avanti responsabilmente, senza se, senza ma, senza forse. Che hanno ben chiaro quello che scriveva Virgilio nelle Georgiche: *sed fugit interea, fugit irreparabile tempus* (ma fugge intanto, fugge irreparabilmente il tempo).

Arrivo alla **pietra miliare numero tre**: i rapporti con il territorio. Sul filo della provocazione e parafrasando Don Abbondio, verrebbe da chiedersi: "territorio: cos'era costui?". Della

serie: come si misurano i confini tra localizzazione di un Ateneo e sfera territoriale d'influenza? Quali variabili concorrono a determinarne il raggio d'azione? Ha ancora senso parlare di vocazione locale di un progetto universitario? Per converso: perché le radici territoriali continuano a rappresentare un patrimonio da tutelare?

Volendo delineare una risposta, vien da dire che:

- il collegamento tra Università e territorio esiste e va ben oltre la creazione di ricadute economiche. Quanto illustrerò sulle attività della LIUC conferma l'ampiezza di forme e di contenuti che può assumere la presenza di un Ateneo in una determinata area geografica. In poche parole: la localizzazione conta.
- La questione dirimente sta nel circuito che alimenta il gioco di contributi e di ricompense tra l'Università e gli attori che la circondano. A puro titolo esemplificativo, si possono identificare due scenari limite, caratterizzati da circuiti che funzionano in modo virtuoso piuttosto che vizioso. Nel primo caso, l'Ateneo e le Scuole locali collaborano strutturalmente su più fronti; l'interazione con le imprese è a due vie e prende forma nelle aule, con gli stage, attraverso il placement; il networking funziona e genera opportunità di apprendimento, confronto, fund raising; la collaborazione con le Istituzioni è feconda e ricca di stimoli. Nel secondo caso, la cinghia di trasmissione funziona poco e male. Il rapporto con il territorio non è una priorità e l'Ateneo assume un profilo da Torre d'Avorio che non gioca certo a suo favore; le differenze di linguaggi, di prassi, verrebbe da dire di "culture", non vengono governate e generano vincoli e ingerenze che finiscono per condizionare lo sviluppo del progetto universitario.
- Bisogna guardare in faccia la realtà, che sta spingendo gli Atenei ad ampliare il proprio raggio d'azione in modo da poter rispondere alle intense sfide competitive cui ho fatto cenno. Su questo, siamo all'inizio del cammino. Che le nostre imprese siano multinazionali tascabili lo sappiamo da decenni. Che i nostri laureati siano cittadini del mondo è evidente da anni. Che le nostre Università abbiano un profilo internazionale è ancora, in buona parte, da dimostrare. Occhio dunque ai mantra, quelli che muovono il pendolo nella direzione del mondo o del territorio a prescindere da una sana e coerente visione strategica. Il percorso obbligato è quello della costruzione di un nuovo equilibrio, caratterizzato da una maggiore proiezione

internazionale e da una concezione moderna degli effetti di localizzazione, dei benefici da essi generati e dei rischi ad essi connessi.

2. La LIUC: azioni e risultati, cantieri e progetti

Una premessa è d'obbligo. I contenuti di questa parte non devono essere intesi come la sintesi di un anno accademico ma come l'aggiornamento di un percorso in atto, le cui tappe sono dettate dal **piano strategico**, espressione della tensione al buon management che sta caratterizzando la gestione dell'Ateneo. Il processo è stato avviato nel 2016, con un primo ciclo di pianificazione che ha riguardato il periodo 2016-20. A dicembre 2020, anche grazie al lavoro di contenuto e di processo della Professoressa Valentina Lazzarotti, delegato rettorale al piano, è stato discusso e approvato un secondo ciclo, relativo al 2021-25, opportunamente rivisto e integrato il dicembre scorso. Nello stesso solco, vi anticipo che, in accordo con l'Amministratore Delegato, sarà avviato il processo per una nuova fase programmatica, con orizzonte temporale al 2028. Recependo e integrando quanto già a piano, si lavorerà sulle scelte e sulle azioni di natura gestionale e sulle loro implicazioni economiche e finanziarie di medio periodo. Ad oggi, la programmazione economica rimane imperniata sul budget. Proprio in queste settimane, è in atto il processo di budgeting sia per la parte accademica (i cui fabbisogni sono coordinati, da tre anni a questa parte, dal delegato al piano) sia per la struttura gestionale.

Ciò detto, vengo al quadro delle attività e per comporlo prendo spunto da Ivano Dionigi (intervento al Festivalfilosofia, Modena, 17 settembre 2023): "Le parole sono importanti. Vengono da lontano, cambiano nel tempo, sono il ponte più solido tra passato e futuro. Ecco perché vanno preservate".

Ho raccolto la provocazione, ho scelto la parola "educere" (che sta per "trarre fuori, tirar fuori ciò che sta dentro" e che contribuisce efficacemente alla identificazione della missione di un Ateneo) e ci ho giocato intorno, associando ad ogni lettera un ambito di iniziativa istituzionale.

Qualche “forzatura” potrebbe emergere, ma sarebbe da giustificare, anche perché i fatti di vita universitaria sono tanti e il metodo di esposizione conta: si deve trasmettere un quadro esauriente di quanto realizzato senza sconfinare nell’opera enciclopedica e autocelebrativa.

E come Educare

Ho scelto questa parola (che nel significato latino esprime “tirar su, allevare”) per dirottare l’attenzione su ciò che rappresenta la mente e il braccio della proposta di valore di qualsivoglia Ateneo. E’ vero che i “fattori produttivi” che la alimentano sono di varia natura, accademici e gestionali, tangibili e intangibili, interni ed esterni. Però uno lo considero dirimente, ineludibile, vitale: la **Faculty**, costituita in primis dai professori di ruolo. Lo faccio in nome dei contenuti professionali e delle responsabilità educative che connotano il mestiere. Il 19 Marzo 2020, Ivano Dionigi pubblicava su Avvenire una breve riflessione intitolata “Professore, *tu qui es?*”, argomentando: “Se il nome Professore deriva da *profiteri*, “professare”, obbligata è la domanda: ma noi professori cosa professiamo?... A noi spetta professare sia l’etica della competenza, conoscere alla perfezione la disciplina che insegniamo, sia l’etica della responsabilità, praticare risposte intellettualmente oneste: trasmettere certezze ma anche condividere dubbi e ammettere socraticamente di non sapere. Non da ultimo, pretendere il massimo impegno dai ragazzi, al riparo da ogni malsana pedagogia facilitatrice. I professori capaci, onesti ed esigenti sono quelli che, oltre ad onorare il loro nome, sono negli anni i più ricordati e amati dagli studenti”.

Non è la sede per trasferirvi le preoccupazioni che avverto sulla evoluzione (o involuzione?) della specie. Valga, sul piano simbolico, quanto ha scritto Massimo Gramellini a commento della decisione del Liceo Bottoni di Milano di abolire le pagelle del primo quadrimestre: “La fragilità degli adulti” (Corriere della Sera, 7 Ottobre 2023). O, fresco di stampa (4 Novembre) “Falsi maestri”, a proposito del falso diploma di insegnante di un certo Umberto D’Amato.

Ma è la sede per ribadire con fermezza che la Faculty costituisce il fulcro di funzionamento della catena del valore in essere e il vettore di sviluppo di quella con cui LIUC competerà nel medio/lungo periodo. Infatti:

- il corpo docente accademico (Professori Ordinari, Professori Associati e Ricercatori) rappresenta la condizione essenziale per qualificare un progetto universitario, come

appare evidente anche dai requisiti necessari per i processi di accreditamento nazionale e internazionale. I docenti devono essere qualificati a svolgere le funzioni di Professore Universitario (negli ambiti inscindibili della didattica, della ricerca e della terza missione) ed in numero adeguato a supportare le attività e i progetti di sviluppo dell'Ateneo.

- i docenti non accademici devono essere selezionati e valutati rispetto agli obiettivi strategici dell'Ateneo e devono disporre di strutture, materiali e meccanismi operativi coerenti con il mandato loro attribuito.

La gestione della Faculty, richiede modelli organizzativi, esige percorsi di crescita, impone investimenti. Anche per queste ragioni, LIUC si è dotata, dal 2021, di una **people strategy**, a cui è delegato il Professor Paolo Crespi.

Nel corso dell'a.a. 22/23 sono state consolidate le scelte in materia di definizione dei ruoli dei docenti, anche a contratto, e del loro impiego nelle attività didattiche. La strategia, avviata nell'a.a. 21/22, ha permesso di ridurre il numero delle qualificazioni e delle tipologie di attività didattica, mettendo ordine sia nell'offerta formativa, sia nella gestione e presentazione della Faculty. Nel mese di giugno, inoltre, si è provveduto ad organizzare i profili pubblici dei docenti, attivando una nuova pagina della Faculty di ruolo, con informazioni aggiornate ed istituzionali sul corpo docente accademico. Il processo ha richiesto la creazione di un database autorizzativo in cui far confluire tutte le informazioni necessarie e opportune, superando la caotica situazione comunicazionale generatasi negli anni in assenza di procedure chiare e condivise a livello istituzionale. Questa nuova piattaforma sarà utile anche per gestire la raccolta e l'aggiornamento delle informazioni relative all'ampia e variegata popolazione del corpo docente, condizione ineludibile per qualsivoglia processo di valutazione e assicurazione della qualità.

A partire dall'a.a. 23/24, sono state adottate nuove regole per l'impiego del personale docente, fissando dei limiti di anzianità (74 anni) per l'accesso alle attività di lezione e per l'assunzione della titolarità di insegnamenti. Questi requisiti si uniscono a quelli già adottati nell'a.a. 22/23 (esperienza minima di 6 anni per i titolari di insegnamento non accademici o privi di dottorato, esperienza minima di 3 anni per svolgere lezioni), a testimonianza di un percorso in atto, graduale tanto quanto irreversibile. Con la stessa logica, il Consiglio Accademico del 30 Ottobre ha approvato i criteri per accedere ai ruoli di governo della didattica e della ricerca (direttori delle Scuole, coordinatori dei corsi di studio, referenti delle

aree disciplinari, membri di commissioni di concorso....), coerenti con gli obiettivi strategici di Ateneo e in linea con le indicazioni ministeriali e con le best practice di altre Università. Sempre in questo contesto, segnalo che l'Ateneo si è dotato di un rigoroso sistema di valutazione, recentemente rivisto per i docenti di ruolo e adottato per la prima volta per la valutazione dei Lecturer in scadenza, di cui riferirò tra poco. Non da ultimo, ricordo che le procedure di accreditamento che sono state avviate permetteranno di migliorare la gestione della Faculty, adeguandosi ad alti standard internazionali.

Nell'anno accademico che si conclude sono state completate le seguenti procedure comparative di reclutamento:

- Ricercatore a tempo determinato tipo b (tenure track) ING-IND/35 - Ingegneria economico-gestionale: vincitore dott. Andrea Urbinati;
- Ricercatore a tempo determinato tipo b (tenure track) ING-IND/35 - Ingegneria economico-gestionale: vincitore dott.ssa Emanuela Foglia;
- Professore Associato ING-IND/17 - Impianti Industriali Meccanici: vincitore Prof.ssa Rossella Pozzi;
- Professore Associato SECS/P11 - Economia degli intermediari finanziari: vincitore Prof. Luigi Vena.

Altre procedure comparative sono ancora aperte e i vincitori potranno entrare in servizio nel corso del 2024 (febbraio o settembre, in base all'avanzamento dell'iter concorsuale):

- Ricercatore a tempo determinato "Tenure Track" SECS-P/07 - Economia aziendale;
- Ricercatore a tempo determinato "Tenure Track" ING-IND/35 - Ingegneria economico-gestionale;
- Professore Associato SSD SECS-P/01 - Economia politica.

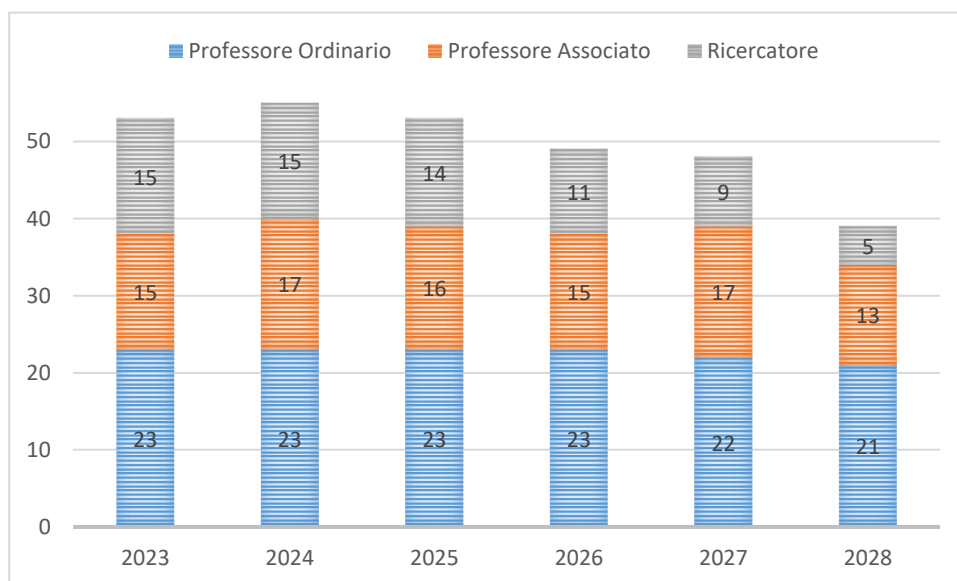
Infine, l'Ateneo ha approvato una procedura di chiamata diretta (rientro dei cervelli), attualmente al vaglio del Ministero dell'Università, che permetterebbe di richiamare in Italia nel ruolo di Professore Associato di SECS-P/07 - Economia aziendale, la Professoressa Monica Masucci, attualmente impegnata presso la University of Sussex, in Gran Bretagna.

La Faculty LIUC risulta in questo momento composta da 53 docenti di ruolo, e in particolare da 23 Professori Ordinari, 15 Professori Associati e 15 Ricercatori. In merito alla composizione, è necessario precisare che:

- buona parte delle posizioni di ricercatore universitario in organico non sono tenere track;
- due posizioni sono sostenute da risorse esterne: la posizione di Professore Associato della Professoressa Alessandra Cillo, che beneficia del contributo di **Bper** (prima cattedra finanziata della storia dell'Ateneo) e la posizione di ricercatore della Dottoressa Rafaela Gjergji, supportata da **PWC**;
- due posizioni da ricercatore, delle Dottoresse Valentina Minutiello e Violetta Giada Cannas, beneficiano di risorse esterne, ovverossia dei fondi nazionali PON.

Alla fine del 2022, il totale dei membri della Faculty risultava di 52 docenti. Le procedure svolte, in mancanza di una politica di turnover e a seguito della vittoria di alcuni candidati interni, non hanno permesso di accrescere il numero di docenti, requisito necessario per qualsiasi progetto di crescita e per allinearsi agli standard imposti dai processi di accreditamento internazionale come AACSB o EFMD. In costanza delle politiche di reclutamento e senza considerare possibili dimissioni o trasferimenti, il trend della Faculty presenta un grave rischio per la sostenibilità del progetto universitario, con un prevedibile decremento a 39 unità entro il 2028 (si veda il grafico più sotto), complice anche una età media dei Professori (Ordinari ed Associati) non bassa (intorno ai 57 anni).

Anche per questo motivo, in accordo con la Governance, si è iniziato a lavorare su un **piano pluriennale di reclutamento** che renda possibile una pianificazione di medio periodo, utile



Possibile evoluzione del numero di docenti di ruolo

anche per selezionare risorse di valore in un mercato estremamente competitivo e non particolarmente attrattivo rispetto ad altre professioni.

Nodo cruciale dello sviluppo della Faculty è la crescita e l'attrazione dei giovani, sia nel corso di Dottorato di cui parlerò a breve, sia nelle posizioni di post-doc (**Assegni di Ricerca** e, in futuro, **Contratti di Ricerca**). Grazie alle risorse proprie e ad una crescente capacità di attrarre risorse da bandi e finanziatori esterni, LIUC ha attivi 15 assegni di ricerca:

1. Afeltra Giovanna (SECS-P/10): LABSKILL NEXT GENERATION COMPETENCES - Laboratorio di ricerca-azione;
2. Battistella Andrea (ING-IND/17): Applicazione di nuove tecnologie per abilitare le fabbriche e le abitazioni ad accogliere persone con disabilità – **Cooperativa Solidarietà e Servizi**;
3. Bellavia Daniele (ING-IND/35): Definizione di un modello per la valutazione dell'innovatività di un HUB per la creazione di sistemi riabilitativi innovativi, connessi a bisogni e territorio, e individualizzati;
4. Bertolotti Francesco (ING-INF/05): Problem solving attraverso modelli computazionali multi-paradigmi di sistemi complessi
5. Cammarano Fausto (ING-IND/35): Green Measurement Toolkit- Green Transition Hub
6. Canavesi Alice (SECS-P/10): Metodologie innovative e tecnologie digitali per la formazione manageriale
7. Caprino Gianpaolo (SECS-S/03) Sostenibilità e finanza pubblica: supporto alle attività di analisi e ricerca con riferimento ai Conti Pubblici Territoriali della Lombardia - **Polis Lombardia**
8. Castagnetti Sergio Alessandro (SECS-S/06) Business Analytics ed Economia Comportamentale;
9. Corti Alberto (ING-IND/17): Processi logistici e supply chain sostenibile - **SCS Azioniinnova**
10. Farioli Martina (ING-IND/17): Green Logistics - **ASLAM**
11. Fontanella Pisa Mario (ING-IND/35). La transizione delle imprese verso un'economia circolare: analisi delle implicazioni nei processi e nelle funzioni aziendali - **Intesa San Paolo**
12. Garagiola Elisabetta Rachele (ING-IND/35): Strutturazione di processi e modelli per la governance del Healthcare

13. Maggi Barbara (SECS-P/07): Corporate Governance, sistemi di controllo interno, rischi aziendali e Evoluzione del sistema di reporting aziendale da finanziario a integrato - **KPMG**
14. Saporiti Nicolò (ING-IND/17): Sviluppo di applicazioni per i-FAB
15. Schettini Fabrizio (ING-IND/35): Strutturazione di processi e modelli per la governance tecnologica di un HUB per la creazione di sistemi riabilitativi innovativi, connessi a bisogni e territorio, e individualizzati.

Nel corso del 2023, si sono, inoltre, concluse le attività di ricerca connesse ad altri assegni, finanziati da investitori esterni che hanno creduto nel progetto LIUC: Federica Zaccagnini, con risorse di **Fondazione Varesotto**, Stefania Ferrario (**CFMT**), Jessica Bosisio (**CCIAA – Varese**). Si è altresì conclusa la collaborazione, nel contesto delle attività dell’heritage hub, con Giacomo Lorandi. Infine, Federica Sottrici ha completato il ciclo di attività previste dal contratto di ADR e continuerà a collaborare con l’Ateneo attraverso altre formule. Grazie, ai giovani ricercatori e ai donors.

Per profili di ADR, sono aperti altri bandi che si concluderanno nelle prossime settimane: due relativi al SSD SECS/07 (uno con risorse interne, l’altro con il supporto di **CFMT** per le attività dello IEC); uno, con risorse interne, relativo al SSD SECS/08; altri, per le materie ingegneristiche, derivanti dalle risorse rese disponibili dai fondi **PRIN**. Una nuova posizione di AdR verrà bandita a breve con il supporto di **Uniascom Varese**, con l’obiettivo di sviluppare studi sulla attrattività territoriale della provincia di Varese, tramite i dati di mobilità e accessibilità forniti da alcune piattaforme di provider telefonici.

L’importanza strategica di queste risorse e del connesso profilo contrattuale per la crescita trova conferma nell’intenzione di stabilizzare il numero di assegni annualmente disponibili presso LIUC.

Un aggiornamento sulla situazione dei **Lecturer**. Nel corso del 2020, con l’adozione di questi contratti, il Consiglio di Amministrazione ha anticipato i tempi delle auspicabili riforme del sistema universitario italiano (la Conferenza dei Rettori ha, da tempo, suggerito l’adozione di tali contratti, anche a tempo indeterminato, quale complemento alla Faculty accademica) ed ha proiettato l’Ateneo nel mercato internazionale delle professioni universitarie, caratterizzato da una doppia carriera: research oriented (per il sistema italiano, i Professori Associati ed Ordinari) e teaching oriented (per il sistema italiano, i Lecturer). Entrambi i profili, ben chiari ai giovani che si affacciano nel mondo dell’Università,

contengono le tre dimensioni di Ricerca, Didattica e Terza Missione, ma con pesi differenti e comunque funzionali ai processi di accreditamento cui anche LIUC ambisce. La sfida interna è quella di procedere con determinazione per strutturare il rapporto di lavoro con i Lecturer, rafforzando il legame con quelli di valore già in organico e attraendone di nuovi, funzionali alla crescita della Faculty.

A partire da tali premesse e a seguito della procedura interna di valutazione, che ha documentato l'ottimo lavoro svolto nei primi tre anni di collaborazione, sono state confermate le posizioni di Francesco Bollazzi, Antonio Caggia, Laura Cattaneo. La posizione di Emanuele De Conti, sostenuta anche da risorse della **Fondazione Merlini**, non è stata rinnovata per mutate esigenze in merito alle attività didattiche. Il lavoro svolto è stato, anche in questo caso, di ottima levatura.

Concludo la parte dedicata alla Faculty delineando le attività del **PhD**, ambito elettivo e condizione ineludibile per formare al "mestiere" di professore universitario. La sua valenza strategica è fuori discussione ed è sinteticamente riconducibile al fatto che:

1. è indirizzato a giovani che, studiando e conducendo progetti di ricerca, si avviano alla carriera accademica, nelle sue molteplici articolazioni;
2. alimenta sinergie con altre aree gestionali: ad esempio, i giovani dottorandi supportano validamente anche le attività didattiche di Ateneo (in qualità di tutor e di teaching assistant);
3. genera benefici intangibili di grande importanza: risultati in termini di reputazione scientifica (grazie alle pubblicazioni di rilevanza nazionale e internazionale) e di trasferimento della conoscenza derivante dai progetti di ricerca condotti in collaborazione con le aziende.

In coerenza con le indicazioni del piano strategico 2021-2025 e sotto la guida della Professoressa Valentina Lazzarotti (che completerà il suo mandato di Direttore con il ciclo numero 38) e del Professor Alessandro Creazza (che è entrato in carica con il ciclo numero 39) si è lavorato sui driver fondamentali per lo sviluppo, a cominciare da: l'attrazione e il mantenimento, fino al conseguimento del titolo, di candidati di valore; il miglioramento della reputazione nazionale e internazionale del programma; il rafforzamento del legame con il mondo delle imprese; l'introduzione di incentivi per rendere più attrattivo il percorso, quali ad esempio l'incremento della borsa del 25% (da 1200 a 1500 euro mensili) a partire

dal 38esimo ciclo; il coinvolgimento in un Dottorato di Interesse Nazionale, di cui parlerò più sotto.

Quanto alle posizioni disponibili, è importante evidenziare che, grazie alla partecipazione a bandi ministeriali e a convenzioni con le imprese, esse si sono incrementate di quasi il 50% rispetto a tre anni fa.

Nell'a.a. 2021/22 (37esimo ciclo di dottorato) i dottorandi immatricolati al primo anno sono aumentati di 3 unità, per un totale di 11, a seguito dell'adesione ai finanziamenti erogati dal PON e a una borsa finanziata da un donor (**BSVA - Legal, Corporate & Tax, Family**)

Nell'a.a. 2022/23, con riferimento al 38esimo ciclo, sono stati bandite 12 posizioni, a seguito dei finanziamenti PNRR e ISS e degli accordi intrapresi con le aziende, di cui una con sede all'estero, per 3 posizioni executive/senza borsa. Tra le aziende coinvolte ricordiamo Lati e Comerio Ercole.

Nel periodo novembre 2022 - giugno 2023 hanno concluso il percorso regolarmente tutti i 5 dottorandi del XXXV ciclo.

Per l'a.a. 2023/24, il 39esimo ciclo, sono state bandite 12 posizioni, di cui: 4 posizioni con finanziamento ordinario; 2 con borse cofinanziate da fondi PNRR ex DM 118/2023; 3 con borse cofinanziate da fondi PNRR ex DM 117/2023 e da altrettante imprese (che hanno richiesto lo sviluppo di progetti di ricerca di loro interesse da perseguirsi anche con la presenza dei dottorandi presso le loro sedi); 2 senza borsa. Le aziende co-finanziatrici coinvolte nelle borse ex DM 117/2023 sono **RODA, GEA e Humanitas**.

Per il bando ordinario PNRRdm118 sono state ricevute 86 application, di cui 67 da candidati stranieri e 24 da laureati in Atenei Italiani, di cui 5 in LIUC. Per il bando PNRRdm117 sono state ricevute 71 application, di cui 64 da candidati stranieri e 10 da laureati in Atenei Italiani, di cui 3 in LIUC.

E' inoltre disponibile una posizione all'interno del Dottorato di Interesse Nazionale in "Sviluppo Sostenibile e Cambiamento Climatico (Sustainable Development and Climate change - PhD SDC)", organizzato dalla partnership composta da 52 atenei italiani e guidata da IUSS Pavia. LIUC partecipa nel curriculum "Socio-Economic Risk and Impact", cofinanziando una borsa sulla tematica: "Regenerative-resilient Circular Supply Chains through network relationships: impact models for SMEs".

D come Didattica

Come ho più volte evidenziato, la prospettiva strategica di un Ateneo non è monolitica, anche perché differenti sono i mercati di riferimento e quindi diverse sono le proposte di valore che ad essi si indirizzano. Nel caso della LIUC, posto che dei “mercati” cui si indirizzano il PHD e la Business School argomento altrove, associa la D di didattica all’offerta formativa delle due Scuole di Economia e di Ingegneria e ai quattro Corsi di Laurea (triennali e magistrali) che esse propongono. Mi permetto di ricordare il numero dei Corsi di Laurea per porlo a confronto con il sistema competitivo in cui l’Ateneo si trova ad operare. L’Osservatorio promosso da Talents Venture su dati MUR ha rilevato che nell’a.a. 2021/22 gli Atenei italiani non telematici hanno erogato 5.064 corsi di laurea (triennali, magistrali, a ciclo unico). Se si entra nel dettaglio, emerge che il 4% aveva 10 o meno iscritti; il 14% aveva tra gli 11 e i 20 iscritti; il 35% aveva tra i 21 e i 50 iscritti. In buona sostanza, il 53% dei corsi proposti attraeva meno di 50 studenti. Aggiungo che, mediamente, ogni anno vengono lanciati sul mercato circa 200 nuovi corsi di laurea. Non è questa la sede per entrare nel merito delle coerenze/incoerenze tra domanda e offerta di laureati, del potenziale di miglioramento nel modello di allocazione delle risorse, della reale efficacia dei processi di valutazione del sistema universitario. Lo è però per affermare una tesi che può apparire scontata per le imprese ma rischia di non esserlo per un Ateneo: in mercati saturi, con proposte che si cannibalizzano, con dinamiche competitive alla soglia del *disruptive* (basi pensare alle iniziative delle Università Telematiche) o si investe in innovazione e in differenziazione o si è destinati al declino.

Per quanto riguarda la LIUC (che ha dato prova di coraggio e di lungimiranza con la disattivazione del Corso di Laurea di Giurisprudenza, consentendo un recupero di efficienza ed una progressiva focalizzazione sul core business), le azioni di miglioramento dell’offerta formativa hanno riguardato principalmente i programmi erogati dalle due Scuole e l’innovazione nella didattica. Segnalerò altresì alcune attività finalizzate ad arricchire il percorso di crescita professionale degli studenti: il percorso PRO, le attività in materia di Debate, il centro linguistico.

Le prime evidenze riguardano l’offerta formativa proposta dalle due Scuole.

Per la **Scuola di Economia**, diretta dalla Professoressa Chiara Mauri (che si avvale della collaborazione del Professor Luigi Vena come coordinatore della LT e del Professor Alessandro Cortesi in qualità di coordinatore della LM), le quattro direzioni rilevanti di azione sono state:

- la razionalizzazione del portafoglio dei corsi, agendo su insegnamenti in sovrapposizione e/o che raccolgono scarso interesse da parte degli studenti;
- il consolidamento di progetti di particolare valenza formativa;
- l'individuazione di aree di innovazione verso le quali indirizzare le iniziative per gli anni futuri;
- il potenziamento della componente della tecnologia nella didattica (senza peraltro rinunciare alle lezioni in presenza).

Sul piano della razionalizzazione, dando continuità al lavoro avviato nel 2021-22, sono stati cancellati e/o sospesi 17 insegnamenti, con un numero di esami/anno inferiore a 10 per 3 anni consecutivi.

Tra le azioni di consolidamento si ricorda che è stato incrementato il numero degli studenti del percorso Business Economics, anche ampliando le opportunità internazionali (non solo mobilità per un semestre, ma anche stage all'estero e summer/winter school). Si è inoltre lavorato sul processo di internazionalizzazione delle attività. Emblematiche le azioni sostenute per promuovere il double degree con lo Stevens Institute of Technology, di New York.

A livello di innovazioni, si è lavorato sul piano incrementale e strutturale, con l'obiettivo di portarle a compimento nel 2024-25 e negli anni successivi. Quelle di matrice incrementale consistono nella revisione dei titoli degli insegnamenti, per renderli più attrattivi e in linea con quelli utilizzati da altre Università italiane e internazionali. Quelle di natura strutturale, riguardano il lancio di due nuovi indirizzi (International Management e Doing Business with Data) e di un nuovo triennio della laurea triennale (Business Analytics for Management). Sempre di livello strutturale sono da considerare gli interventi sui percorsi della LM, avviatisi per il momento nel percorso magistrale in Accounting: con il coordinamento della Professoressa Lazzarotti, è stata riorganizzata la sequenza degli insegnamenti in modo da avere continuità di sviluppo rispetto ai corsi della laurea triennale e da proporre specifiche innovazioni sul piano dei contenuti e della didattica. E' infine in fase di progettazione un Master Universitario di primo livello sulle tematiche di Business Analytics, in collaborazione

con un partner di alto standing accademico, per la formazione di un profilo di manager esperto nell'uso dei dati e delle tecniche statistico/matematiche. Il modello di collaborazione sarà recepito all'interno di una convenzione che dovrebbe essere siglata dalle parti entro la fine del 2023.

Da ultimo, sul piano degli sviluppi tecnologici e grazie ai progetti di innovazione promossi dal Learning and Teaching Hub, sono state sperimentate nuove metodologie didattiche (per esempio flip cards, debate), che rispondono alle esigenze emergenti degli studenti come il dinamismo, la velocità, l'incisività, la flessibilità dei processi di apprendimento.

Per la **Scuola di Ingegneria**, è opportuno segnalare l'avvicendamento nel ruolo di Direttore, dalla Professoressa Raffaella Manzini al Professor Tommaso Rossi, a far data dal 1 novembre scorso. Dalla stessa data, il coordinatore della Laurea Triennale è il Dottor Andrea Urbinati e il coordinatore della Laurea Magistrale è la professoressa Rossella Pozzi. In merito alle azioni realizzate e in cantiere, si ricorda che:

- è stato completato il processo di analisi e revisione dell'offerta formativa, che porterà anche, dal 2024-25, a una nuova laurea triennale in lingua inglese.
- È stato progettato ed è in fase di promozione un nuovo percorso di doppio titolo con MCI Innsbruck. Il percorso arricchisce l'offerta della LM e prevede un anno di attività didattica in LIUC e un anno presso MCI Innsbruck. Gli studenti conseguono il doppio titolo di laurea, valido nei rispettivi Paesi.
- Sono stati consolidati i laboratori con le imprese: per l'a.a. accademico in corso saranno 7 (6 nel primo semestre, 1 nel secondo semestre), con il coinvolgimento di: Bridgestone, ABB, Siemens con Datwyler, Securitalia, Bracco, Tap My Life e GE Healthcare. Al termine del secondo semestre, la Scuola completerà il ventiduesimo laboratorio svolto con le imprese a partire dall'a.a. 2020/21, anno in cui è stata avviata questa esperienza pionieristica di progettazione congiunta.
- E' proseguita la collaborazione con Comonext, con attività di trekking, counseling e tutorship in materia di imprenditorialità e start-up, coinvolgendo alcune decine di studenti anche della Scuola di Economia.
- L'insegnamento di Industrial Design, curato dal Professor Emanuele Pizzurno all'interno della LM, è stato selezionato tra i finalisti per due riconoscimenti importanti: è stato tra i 5 finalisti europei del Premio per la didattica Triple E Awards

2023 Entrepreneurship and Engagement Excellence in Higher Education nella categoria “Male Entrepreneurship Educator of the Year”; è giunto alla fase finale del RoPlastic Prize 2023 nella categoria “Inspiring Learning Projects”. Si tratta di un concorso nazionale che premia la didattica di eccellenza che sappia motivare, stimolare e ispirare le nuove generazioni di studenti nello specifico contesto dell’innovazione sostenibile e dell’economia circolare.

- Aderendo ad un consorzio tra le principali Scuole di Ingegneria Italiane, è stato presentato il progetto INGEGNERIA.POT (progetto Orientamento e Tutorato per l’Ingegneria). Il progetto, valutato positivamente dal Comitato Tecnico Scientifico istituito presso il MUR, è stato ammesso al finanziamento.

Un secondo fronte di evidenze fa riferimento alla **Innovazione didattica**, coordinata dal delegato rettorale Professor Aurelio Ravarini.

I recenti progressi nella tecnologia e nelle metodologie didattiche stanno ridefinendo l'ambiente di apprendimento e l'approccio all'insegnamento. La LIUC, riconoscendo l'importanza di questi cambiamenti, è da tempo attivamente impegnata ad implementare strategie innovative per migliorare l'esperienza educativa.

Al centro di questa evoluzione c'è l'innovazione didattica, che non è solo l'adozione di nuove tecnologie o la mera applicazione di metodi pedagogici moderni. È, di fatto, una transizione culturale, una riformulazione complessiva di come si presenta, si gestisce e si diffonde la conoscenza. Questo processo richiede un'analisi critica delle pratiche tradizionali e ne impone la riorganizzazione senza perdere di vista gli spazi di personalizzazione e di autonomia degli studenti. Al di là degli stereotipi, infatti, gli studenti di oggi sono diversi da quelli delle generazioni precedenti. Sono nativi digitali, abituati ad accedere rapidamente alle informazioni e ad interagire con una vasta comunità globale. Dal canto loro, anche le aziende sono consapevoli di nuove necessità in termini di skill attese e di nuove aspettative dei neolaureati (dal lavoro remoto al welfare, solo per fare due esempi). Per questi motivi, l'approccio didattico deve evolversi per soddisfare le loro esigenze e aspettative, attraverso un processo collaborativo che promuova l'interazione e l'engagement.

Sulla base di queste premesse, l'innovazione didattica nell'ultimo anno accademico è proseguita lungo i binari tracciati nel piano strategico 2021-25, all'interno di un processo di apprendimento “visione-azione” che si aggiorna ogni anno con nuovi obiettivi , e che prende

forma attraverso molteplici iniziative, di cui il **Learning and Teaching Hub** è motore e attivatore. L'adozione di un tema annuale per l'innovazione didattica ha avuto ed ha proprio lo scopo di far convergere varie iniziative nella stessa direzione. In particolare:

- per il 2022-23 il tema di fondo è stato il “Team Based Learning”;
- nel 2023-24 si lavorerà su “Tecnologie a supporto della didattica”.

La rassegna delle iniziative muove dai sette **progetti speciali di innovazione didattica**, finanziati con un bando interno, che hanno coinvolto numerosi docenti e alcune centinaia di studenti. Questi progetti, spesso trasversali alle Scuole e interdisciplinari, esplorano nuovi orizzonti didattici e permettono di sperimentare e sviluppare nuove pratiche, che hanno fin da subito impatto sulla didattica e che possono poi essere estese ad altri insegnamenti. E' stata inoltre avviata, nel contesto di alcuni corsi opportunamente identificati, la sperimentazione di strategie di apprendimento blended. Si tratta di un'innovazione ormai ineludibile, che combina l'insegnamento in presenza con quello online, permettendo una maggiore flessibilità e accessibilità, pur non compromettendo il ruolo della “comunità fisica” di studenti e docenti che rimane centrale nel modello LIUC.

L'innovazione nella didattica non si limita tuttavia all'implementazione di nuove metodologie e tecnologie; ma si attua anche con il coinvolgimento attivo e la crescita professionale di coloro che sono al centro del processo educativo: i docenti. A tale scopo, sono stati creati programmi specifici che incoraggiano una partecipazione più ampia e attiva da parte del corpo docente. Nello scorso a.a., la **formazione dei docenti** ha assunto una nuova forma, più collaborativa: a fianco della docenza frontale su alcuni temi chiave (la valutazione, il team based learning), sono stati introdotti dei workshop in cui i docenti si sono confrontati in team di lavoro, facilitando così una transizione culturale che parte dal basso. Questa pratica ha aumentato il coinvolgimento e ha portato a una raccolta più vasta di idee innovative, superiore a quanto un singolo consulente esterno o un centro formativo potrebbe generare da solo. La partecipazione ai workshop ha visto un incremento rispetto ai precedenti momenti formativi, segnale di un crescente interesse e di un allineamento più stretto tra i contenuti dei programmi e le esigenze dei docenti.

Altri interventi formativi hanno riguardato l'attivazione del primo percorso di onboarding dei nuovi docenti in LIUC, articolato su due direttrici: formazione per i docenti junior, per integrare efficacemente i nuovi arrivati e fornire loro le basi pedagogiche necessarie, e per nuovi docenti senior (docenti e professionisti con una rilevante esperienza all'esterno della

LIUC), nella prospettiva della condivisione dei principi e degli strumenti formativi che caratterizzano l'Ateneo.

Un altro cantiere aperto lo scorso anno è stata la **realizzazione di un libro**, ora in fase di finalizzazione, che riepiloga e formalizza le innovazioni e le pratiche finora adottate, inquadrandole in quello che rappresenta il modello didattico distintivo della LIUC.

In sintesi, mentre si continua a progettare e a implementare nuove attività, si persegue una prospettiva sistemica, al cui interno la formazione dei docenti, l'innovazione didattica, la ricerca e l'esperienza di apprendimento degli studenti rappresentino a pieno titolo le molteplici componenti di un ecosistema interconnesso. All'interno di tale sistema, non si può dimenticare il "fenomeno tecnologico" dell'anno: chatGPT. O, più in generale, le **applicazioni dell'intelligenza artificiale generativa**. L'AI generativa ha il potenziale di alterare significativamente l'insegnamento e l'apprendimento, permettendo la personalizzazione dell'istruzione e promuovendo nuove forme di interazione. Per comprendere meglio il potenziale di queste tecnologie, LIUC ha promosso dei seminari e ha costituito una task force che mira a sviluppare delle linee guida per l'uso dell'AI, perseguendo un approccio responsabile e al contempo funzionale all'evoluzione dei corsi curricolari.

Un terzo fronte di evidenze è inerente alle attività che arricchiscono la crescita professionale degli studenti, lavorando sulle abilità personali, sul pensiero critico, sulle competenze linguistiche.

Sullo sviluppo delle abilità personali lavora, in particolare, il percorso **PRO – Professional and personal skills development**.

L'A.A. 2022-2023 ha visto l'erogazione delle prime attività del nuovo percorso formativo denominato PRO – Professional and personal skills development. Le attività sono state di natura curricolare (all'interno dei piani di studio delle LT e LM delle singole Scuole) ed extra curricolari, coinvolgendo studenti di entrambe le Scuole, anche nella prospettiva di favorire esperienze interdisciplinari. Con riferimento alle attività erogate a piano di studi, per quanto riguarda la Scuola di Economia, gli studenti triennali hanno potuto affrontare, al secondo anno e in insegnamenti dedicati, i temi di Team working & communication e, al terzo anno, Tolerance to stress. Per la Scuola di Ingegneria, gli studenti triennali e magistrali hanno

affrontato sessioni dedicate all'interno di singoli insegnamenti, approfondendo contenuti quali problem solving e pensiero critico applicato alla progettazione organizzativa e ai sistemi produttivi; team working e comunicazione in innovazione di prodotto e in metodi matematici per le applicazioni industriali. Per quanto riguarda le attività extra-curricolari, sono stati organizzati dei gruppi di studenti provenienti dalle due Scuole. Le matricole dei corsi di Laurea triennale sono state coinvolte in sessioni di Learning to learn. Gli studenti del secondo anno hanno invece potuto approfondire il tema del team working partecipando ad un'attività esperienziale outdoor. Con riferimento ai corsi di laurea magistrale, gli studenti del secondo anno hanno preso parte a sessioni di self awareness, durante le quali hanno potuto migliorare la consapevolezza rispetto ai propri tratti distintivi.

Nell'estate 2023 è stato progettato il modulo team working in i-Fab, la learning factory dell'Ateneo. L'obiettivo di fondo è quello di sviluppare le abilità di lavoro in team valorizzando le opportunità offerte dalla didattica esperienziale che si svolge nel laboratorio. La prima erogazione della nuova attività è avvenuta a settembre 2023, coinvolgendo gli studenti internazionali in arrivo alla LIUC per il semestre autunnale. I risultati sono stati più che positivi, anche nella prospettiva della reputazione a livello internazionale. Nuove edizioni di questa attività sono in programma per gli studenti delle scuole superiori (con finalità di orientamento e di attrazione) e per gli studenti dei corsi di laurea triennale (con finalità di crescita delle abilità individuali).

Per l'A.A. 2023-2024, sono infine da segnalare l'avvio dell'insegnamento Problem Solving con IT, al primo anno della Laurea Magistrale di Economia e dell'attività extra didattica Public Speaking, offerta agli studenti del terzo anno nel secondo semestre. Inoltre, da questo a.a., la frequenza delle attività extra-curricolari (Team working outdoor, Public Speaking, Self Awareness) sarà formalmente riconosciuta con un **Open Badge** della piattaforma BESTR.

L'evoluzione del modello didattico LIUC richiede un aggiornamento sulle attività di **Debate**, le cui ricadute sono di ampio respiro e impattano significativamente sull'offerta formativa della Scuola di Ingegneria e, più in generale, sulle iniziative di terza missione, che per efficacia espositiva vengono anch'esse riportate in questa parte della relazione.

Le attività svolte sono di seguito sintetizzate:

- Open badge in dibattito e argomentazione: attività sviluppata nel gennaio 2023 e finalizzata alla creazione dell'Open badge, certificazione digitale dell'acquisizione di una competenza in dibattito e argomentazione, rivolta ai partecipanti delle differenti attività di dibattito realizzate dall'Ateneo.
- Percorso trasversale in Scienza, Tecnologia e Società: revisione degli obiettivi di apprendimento e riformulazione del percorso in pensiero critico.
- Etica per gli ingegneri: realizzazione all'interno della Scuola di Ingegneria Gestionale (per la laurea triennale) di un corso di etica per ingegneri nel quale ne viene rappresentata l'importanza per la professione, anche attraverso un quadro della letteratura di riferimento.
- Corso di Law for Engineering: inserimento di attività di dibattito curricolare come metodologia innovativa e attiva di apprendimento. Il corso ha previsto una formazione di 4 ore sul tema del dibattito e 3 dibattiti su argomenti coerenti con i contenuti proposti.
- Cultura d'impresa: esperienze di Debate. Si tratta di una iniziativa consolidata. Per l'a.a. che si conclude, l'obiettivo è stato quello di introdurre nuovi approcci al dibattito e nuovi formati competitivi come il *British Parliamentary*. Si è inoltre lavorato sul tutoraggio dei docenti per realizzare un dibattito dimostrativo secondo il formato modulare.
- Exponi le tue idee: è un torneo universitario di dibattito, realizzato dalla Onlus WeWorld e rivolto agli studenti delle Università italiane. Il torneo ha previsto una formazione interna degli studenti e dei giudici partecipanti all'attività tra novembre e dicembre dello scorso anno, e poi una serie di incontri di dibattito tra le squadre interne alla LIUC. Le finali del 2023, svoltesi a Bologna con altre Università, hanno visto la LIUC piazzarsi al 2° posto.
- Debating Agenda 2030: corso sul Debate e torneo di Debate periodico focalizzato sugli obiettivi di sviluppo sostenibile promossi dall'Agenda2030 delle Nazioni Unite, rivolto a docenti e studenti universitari di tutti gli Atenei italiani. Il corso ha la finalità di avvicinare docenti e studenti al Debate, nei suoi impieghi didattici e agonistici, e di fornire una preparazione di base per affrontare un torneo di dibattito nel formato delle competizioni universitarie internazionali, ossia il *British Parliamentary*.
- Debate Club LIUC. L'attività è ormai consolidata e riguarda la creazione di un Debate Club interno alla LIUC per preparare gli studenti a tornei nazionali di dibattito, oltre che a promuovere l'interesse interno all'Ateneo verso questa modalità di

apprendimento e sviluppo delle competenze argomentative, comunicative e di lavoro di gruppo. Nel corso dell'ultimo anno, il Debate Club è stato organizzato direttamente dagli studenti LIUC che hanno partecipato alle esperienze degli scorsi anni.

Per quanto riguarda il **Centro linguistico**, si segnala che sono state progressivamente consolidate le numerose attività destinate non solo agli studenti ma anche ai docenti e al personale dell'Ateneo. E' degno di nota il fatto che Cambridge abbia richiesto al Centro Linguistico della LIUC di pilotare una nuova certificazione di Business English. Tale attività di sperimentazione avrà inizio proprio nelle prossime settimane.

U come Upgrade

La parola Upgrade è associata al miglioramento del posizionamento attorno ad un determinato contenuto. La LIUC, come le relazioni degli anni accademici hanno documentato, è impegnata su molteplici fronti di *continuous improvement* delle attività che determinano il funzionamento della sua catena del valore, nelle sue componenti accademiche, gestionali, infrastrutturali. A partire da tale premessa, farò riferimento a due grandi fronti di attività: il processo di internazionalizzazione e la gestione interna.

Qualche evidenza sulla **strategia di internazionalizzazione**, che è coordinata dalla Professoressa Anna Gervasoni e che beneficia del contributo di numerosi attori, a cominciare dalle Relazioni Internazionali per giungere al Career Service, alla Biblioteca, a LIUC Alumni.

L'Ateneo ha storicamente impostato il proprio modello di internazionalizzazione attorno alla costruzione di relazioni che consentissero agli studenti di maturare solide esperienze di apertura e confronto con l'estero. Attualmente, LIUC vanta 102 università partner in Europa e 40 fuori dall'Europa. Nell'a.a. 2022/2023, circa 300 studenti LIUC hanno scelto di seguire un semestre o un anno all'estero, mentre altrettanti studenti internazionali hanno trascorso un periodo di scambio presso la nostra Università. Anche per il 2023/24 si prevedono gli stessi dati in uscita, mentre gli studenti incoming sono 178 per il solo primo semestre. La classifica del Censis per l'anno accademico 2023/24 conferma il valore di tali risultati, posizionando LIUC al primo posto per il livello di internazionalizzazione tra gli Atenei della stessa categoria.

Anche quest'anno, l'Ateneo ha lavorato intensamente per costruire un posizionamento internazionale coerente con le sfide competitive emergenti e con le aspettative del mercato e degli stakeholders. Tra le azioni realizzate e i risultati conseguiti, si segnalano:

- l'ammissione al processo di accreditamento AACSB e l'avvio del processo per l'accREDITamento EFMD. In merito al processo AACSB, è opportuno segnalare che il 17 e il 18 di ottobre si è svolta la visita del Mentor, il Professor Jean-Philippe Muller, Dean dell'International University of Monaco. La due giorni di lavori ha portato il Mentor ad esprimere riscontri positivi in diverse aree di impegno, a partire dai corsi di studio (economia e management, ingegneria industriale, LIUC business school e dottorato) che a suo avviso rappresentano una prospettiva trasversale, sinergica e innovativa in materia di manifatturiero, family business, private equity e innovazione. Altrettanto significativo risulta l'ecosistema che collega LIUC all'aeroporto di Malpensa, in un'area territoriale strategica per il Paese, vicina a Milano e nel cuore dell'industria. E' stato altresì apprezzato il campus, fulcro di esperienze e di socializzazione, in linea con la strategia di internazionalizzazione, significativa sul piano delle relazioni aperte e dello scambio di docenti e studenti. Diverse le aree nelle quali LIUC sarà chiamata a lavorare per allinearsi agli standard di eccellenza promossi da AACSB. Purtroppo il Mentor, apprezzato il commitment dei partecipanti agli incontri, ha mostrato fiducia nel lavoro che saprà fare LIUC per conseguire un obiettivo strategico essenziale per la competitività futura dell'Università.
- il potenziamento della rete di partner internazionali per la mobilità degli studenti e dei docenti, grazie agli accordi firmati in Europa (Universidad Privada en Madrid) e al di fuori di essa (SetonHall University, Marymount University, Clemson University).
- la realizzazione del primo Blended Intensive Program (BIP), in collaborazione con quattro università straniere (l'University of Namur, Belgio; l'HAMK – Hame University of Applied Science, Finlandia; IESEG School of Management, Francia; Reutlingen University, Germania) che si è tenuto tra marzo e maggio del 2023, con attività a distanza e in presenza. Si sta lavorando alla seconda edizione, su "Customer Experience & Customer Relationship Management" (con l'University of Namur e con l'HAMK – Hame University of Applied Science). LIUC sarà anche partner del BIP organizzato dalla Technical University of Ostrava (Repubblica Ceca), sul tema "Developing Personal Competences for Entrepreneurship", che si terrà nel II semestre del 2023/2024, con mobilità fisica nel mese di giugno 2024. Si tratta di

una nuova tipologia di mobilità, estremamente flessibile e di grande interesse, anche per avviare nuove collaborazioni internazionali.

- le nuove opportunità di Double Degree in Cina con la Hanain Tropical Ocean University e in Austria con MCI (Management Centre Innsbruck). Questi accordi si 8 aggiungeranno ai 10 programmi di Double Degree che l'Ateneo vanta a livello mondiale.
- il potenziamento delle School proposte nel periodo estivo e invernale (nel corso dell'a.a., ne hanno beneficiato una trentina di studenti). In particolare, è stata riavviata presso la LIUC la Summer School con la Greenwich University ed è in fase di lancio la prima edizione di una Winter School destinata a studenti LIUC, da svolgersi a Greenwich a febbraio 2024. E' inoltre prevista una esperienza in ingresso per gli studenti provenienti dalla Chulalongkorn University (Thailandia). Sono state ampliate e lo saranno ancor più nel 2024 le opportunità di Summer School per gli studenti presso Isege School of Management, a Parigi e con lo Stevens Institute of Technology, a New York.
- il coinvolgimento della Faculty su attività coerenti con il percorso di internazionalizzazione in atto. E' stato conferito il premio per la ricerca internazionale a Francesco Bertolotti, che con Sabin Roman ha pubblicato nel corso del 2022 "A master equation for power laws" in Royal Society Open Science, 9(12), 220531. Sono state rafforzate le iniziative di scambio di docenti e di collaborazione nella ricerca con Atenei con cui LIUC vanta una collaborazione. In tale contesto, si segnala il forte legame che si è creato con lo Stevens Institute of Technology di New York (USA).
- la realizzazione, in collaborazione con la Biblioteca, della prima Staff Week Erasmus.

Per quanto riguarda la **gestione interna**, formulo innanzitutto un quadro di sintesi in merito alle azioni di Governance, alla partecipazione al Progetto Good Practice e alle attività del Comitato Operativo Interfunzionale. Passerò poi in rassegna quanto realizzato a livello di funzioni aziendali: gestione del personale, programmazione e controllo di gestione, comunicazione, Fund raising, IT, interventi infrastrutturali.

Dedicandomi alla **Governance** dell'Ateneo, segnalo la nomina a **Prorettore** della Professoressa Anna Gervasoni (con delibera del CDA del 4 luglio), la nomina ad

Amministratore Delegato dell'Ingegnere Richard Arsan (a far data dal 1 settembre scorso, avvicinandosi al Dottor Vittorio Gandini) e l'adozione di un nuovo **organigramma**, di natura matriciale (dal febbraio scorso). Il principio ispiratore del nuovo disegno organizzativo non è di limitarsi a rispondere ai requisiti del Sistema di Assicurazione della Qualità, ma di mirare, nel medio termine, a fluidificare i processi di lavoro, focalizzando l'attenzione sulla erogazione dei servizi dedicati principalmente agli studenti. Su possibili aree di azione, già evidenziate in altre occasioni (la razionalizzazione del processo decisionale, sì da sgravare gli organi collegiali più importanti della necessità di deliberare anche su temi di minima portata; un modello di deleghe che sancisca l'*accountability* nei processi; una calendarizzazione degli incontri nella direzione della maggior frequenza ed efficacia decisionale...) non sono stati compiuti passi adeguati al fabbisogno. Sempre a livello di Governance, auspico che, alla luce dell'apprendimento sviluppato e in risposta alle sfide competitive in essere, venga avviato un processo di revisione dello Statuto, dell'organigramma e dei meccanismi operativi ad essi correlati.

L'attività di revisione dei **Regolamenti di Ateneo** è proseguita anche nel corso dell'ultimo anno, consolidando l'importante lavoro fatto negli anni precedenti. L'attività, condotta attraverso il coordinamento del delegato rettorale, Professor Nicola Rondinone e il coinvolgimento degli uffici amministrativi e dei delegati rettorali competenti, ha perseguito la modernizzazione dei regolamenti, al fine di adeguarli alle nuove esigenze gestionali e a quanto previsto da norme statuali.

Segnalo anche che si è proceduto alle nomine dei membri del **Nucleo di Valutazione**. Giunto a scadenza il 31 Ottobre il Nucleo presieduto dal Professor Gianfranco Reborà, l'organo è oggi composto da: Professoressa Deborah Agostino, in qualità di Presidente, Dottor Martino Andreani, Dottor Alfonso Balsamo, Avvocato Giuseppe Catalano, Professor Giorgio Invernizzi, Dottor Fiorenzo Masetti, Dottor Ermanno Werthhammer.

Sul finire dello scorso anno, nell'ottica del miglioramento dell'efficienza (una delle quattro sfide istituzionali richiamate dal Piano Strategico 2021-25) la Governance ha ritenuto opportuno aderire al network interuniversitario denominato "**Good Practice**". Il progetto, avviato nel 1999 e coordinato dal Politecnico di Milano, è imperniato su un gruppo di lavoro

che mira a misurare la performance dei servizi amministrativi, a fornire un benchmark prestazionale e ad identificare e condividere buone pratiche di gestione. Nell'ultimo anno, hanno aderito 45 atenei statali, 6 atenei non statali e 5 Scuole Superiori. Gli Atenei non statali che hanno aderito sono: Università LUMSA di Roma, LUM Libera Università Mediterranea "Giuseppe Degennaro" di Casamassima (Puglia), Campus Bio Medico di Roma, Università Europea di Roma e Università Cattolica di Milano.

Le attività si sono concentrate su quattro dimensioni:

- la valutazione di efficienza delle risorse tecnico amministrative, basata su una metodologia e su KPI progettati ad hoc e univoci per tutti gli Atenei.
- la rilevazione della soddisfazione/insoddisfazione dell'intera comunità accademica (docenti, ricercatori, adr, studenti e dipendenti) rispetto ai servizi tecnico-amministrativi.
- la rilevazione della soddisfazione/insoddisfazione dei dipendenti non accademici sul benessere organizzativo.
- l'analisi delle politiche di attrattività internazionale di docenti e studenti, nel contesto del Laboratorio di Attrattività e Internazionalizzazione del progetto.

Il prossimo 28 Novembre si svolgerà la presentazione ufficiale dei risultati dell'indagine. Le evidenze che stanno già emergendo e quelle che saranno formalizzate in quella sede potranno e dovranno rappresentare un benchmark per il miglioramento e l'efficientamento dei processi interni.

Sempre nel contesto dei processi evolutivi della gestione, segnalo le attività svolte dal **Comitato Operativo Interfunzionale (COI)**, con il coordinamento della Dottoressa Alessandra Massironi. Avviato nel giugno 2021 sul modello classico dei comitati interfunzionali e di coordinamento, prevede indicativamente un paio di incontri mensili, al quale partecipano i Responsabili dei Servizi. L'obiettivo di fondo è quello di rappresentare uno strumento di lavoro professionalizzante a supporto dell'Ateneo e una sede di programmazione e di condivisione di informazioni.

I lavori del Comitato sono proseguiti, nella direzione de:

- la condivisione di proposte e di azioni rivolte agli obiettivi micro e macro nel contesto degli indirizzi strategici LIUC. Tale attività è stata rafforzata in virtù del dialogo periodico con la Governance, con la parte accademica e con il PQA;
- il consolidamento dell'identità e della vision dell'Ateneo, anche in riferimento agli input offerti da parte dell'Amministratore Delegato. In particolare, si segnala il lavoro svolto in stretto coordinamento con il PQA per il monitoraggio dello stato di avanzamento del piano strategico, in ottica di metodologia dei sistemi qualità per il miglioramento continuo. Il lavoro si è svolto attraverso una serie di incontri con i Responsabili dei Servizi e ha rafforzato il raccordo e l'integrazione tra struttura gestionale e PQA.

Passo ora in rassegna le aree gestionali.

Per quanto riguarda la **Gestione del personale**, è opportuno premettere che LIUC continua ad investire sul c.d. " capitale umano". Ciò non solo in un'ottica di efficienza e di efficacia dei processi lavorativi in ogni caso da costruire e da metabolizzare, ma anche al fine di valorizzare le singole professionalità già presenti in Ateneo.

In tale quadro è stato impostato ed aggiornato un Piano Strategico delle Risorse Umane dove i processi dedicati alla selezione, alla formazione, alla incentivazione ed alla motivazione si integrano fra loro, a prescindere dall'assetto normativo che giocoforza interviene nella realizzazione di tali processi. Anche a tale fine è stato recentemente aggiornato il Regolamento di Ateneo a ciò dedicato.

Alla luce di tale impostazione, la LIUC:

- ha introdotto, ampliato e aggiornato il regime di smart working
- sta ultimando un primo ciclo di sistema di formazione che terminerà a dicembre 2023
- ha testato, negli ultimi due anni accademici, un sistema di premialità dove è stato valorizzato il ruolo dei Responsabili dei servizi

Tre sono i progetti in gestazione nell'immediato futuro:

1. L'introduzione di un sistema integrato di Welfare, che ricomprenda quanto l'Ateneo sta mettendo in atto con ulteriori iniziative ed investimenti a ciò dedicati, in un quadro organico attrattivo per l'intero personale della LIUC. Ad oggi, infatti, sono state introdotte nuove convenzioni e nuovi strumenti in via sperimentale. Occorre

predisporre un disegno strutturato atto a soddisfare le principali aspettative in capo ai collaboratori dell'Ateneo.

2. Il disegno e l'implementazione di una procedura di sistema di Management by Objectives dove le persone vengono "ingaggiate" e premiate in relazione agli obiettivi effettivamente conseguiti. Tale sistema presuppone l'introduzione di un meccanismo di valutazione delle prestazioni lavorative e un processo di attribuzione, condivisione e misurazione degli obiettivi che l'Università affiderà ai propri responsabili. Il tutto in coerenza con gli obiettivi assunti dalla LIUC nell'ambito del piano strategico 2021-25.
3. La prosecuzione delle attività formative. Nel quadro descritto, infatti, appare agevole sottolineare che il piano formativo 2024 è destinato a supportare i singoli mestieri ed i ruoli specifici presenti in Ateneo: tutte le persone verranno messe nelle condizioni pratiche per poter scegliere il proprio lavoro nella quotidianità, rispondendo così alle aspettative dell'Organizzazione.

Un aggiornamento sulle attività di **Programmazione e controllo della gestione**.

Negli ultimi anni la Funzione Amministrazione, Finanza e Controllo si è trovata a dover affrontare un processo di ammodernamento senza precedenti, in conseguenza della profonda trasformazione del contesto universitario e della rilevante crescita realizzata dall'Ateneo.

Nel corso del 2021 è stato avviato il processo di sostituzione del gestionale amministrativo per poter arrivare a disporre, a partire già dal 2022:

- di un nuovo sistema gestionale ERP che vedesse integrata la contabilità con la gestione delle richieste dei singoli progetti di Ateneo;
- di un nuovo modello e sistema di reportistica direzionale e di controllo di gestione interno, che coinvolge i responsabili di progetto e di linea, attraverso l'utilizzo della Business Intelligence.

Il nuovo modello di reportistica direzionale, al suo interno, oltre a disporre di un report economico di Ateneo e di linea di prodotto, ha visto l'inserimento anche di un Tableau de Bord contenente i principali KPI di riferimento selezionati per visualizzare e monitorare i punti chiave dell'Ateneo.

Il progetto prevede un'ulteriore fase di sviluppo attraverso l'integrazione dei dati e degli indicatori di performance di tutte le aree e servizi di Ateneo, al fine di individuare ulteriori KPI che forniscano informazioni cruciali e misurabili per guidare il controllo di gestione e garantire una direzione strategica informata.

Nel merito della **Comunicazione**, ricordo le attività finalizzate ad adottare la linea inglese sul sito di Ateneo e all'interno di un palinsesto editoriale dedicato alle news. Si è lavorato sulla progettazione e sulla promozione di LIUC Shop, canale e-commerce dei prodotti e dei gadget identitari dell'Università. E' stato realizzato e messo on line, in accordo con l'Area IT e il Delegato alla Faculty, il nuovo sito dedicato alla valorizzazione dei curricula del corpo docente LIUC. Infine si è lavorato sulla nuova linea grafica, sul rebranding di LIUC Business School e sulla implementazione del nuovo canale di Tik Tok.

Un percorso di cambiamento è stato avviato per il **Fund Raising**. Il 2023 intende infatti rappresentare un anno di rilancio strategico delle attività di raccolta fondi per quanto concerne l'evoluzione del modello organizzativo, l'implementazione dei canali e delle campagne, l'introduzione della piattaforma digitale di crowdfunding. In LIUC è stato istituito con il nuovo organigramma e in riporto dell'Amministratore Delegato, il Fundraising Team, Gruppo di lavoro inter-funzionale in cui si integrano le competenze della componente accademica e tecnico amministrativa. L'obiettivo è di concorrere all'incremento di una raccolta fondi rappresentativa di una Università dinamica, aperta ai bisogni della comunità, capace di anticipare il futuro. Il coinvolgimento di due Consiglieri Delegati per il fundraising e per LIUC Alumni esprime il ruolo strategico riconosciuto dalla Governance al progetto. È inoltre ritenuto fondamentale il contributo dell'associazione dei laureati che concorreranno alla raccolta di fondi tramite iniziative a favore delle principali destinazioni di fundraising. Non da ultimo, nelle relazioni con gli stakeholder di riferimento, un ruolo di rilievo sarà giocato dal sistema imprenditoriale e in particolare dai Fondatori dell'Università per i quali sono in programma eventi dedicati.

Il progetto di rilancio ha messo a fuoco:

- le principali finalità da perseguire: accrescere la visibilità del valore sociale della LIUC; diffondere la cultura del dono e attestare l'impatto delle donazioni; accrescere il volume della raccolta fondi e ampliarne i canali:

- le principali destinazioni delle risorse attratte:
 - LIUC4TALENTS: Studenti e PhD (tramite l'istituzione di premi di merito, borse di studio, sostegno a progetti innovativi per il target)
 - LIUC4IMPACT: Ricerca e Faculty (sostegni e cattedre ad Assegnisti di ricerca, Ricercatori, Docenti; finanziamenti per progetti di ricerca ed osservatori;)
 - LIUC4SUSTAINABLECAMPUS: interventi strutturali e attrezzature, progetti speciali di sostenibilità e sostegno allo sviluppo dei servizi.

Sul piano delle azioni realizzative, si segnala l'avvio di campagne di raccolta fondi (in forma permanente, anche attraverso il supporto di una piattaforma di crowdfunding) a favore di interventi strutturali, attrezzature e dotazioni, sviluppo dei servizi.

Le attività di rilievo svolte dall'**Area IT** fanno riferimento a:

- la realizzazione del Portale Inclusion, a supporto sia del servizio stesso sia degli studenti.
- la realizzazione del Portale My4LIUC, primo passo verso la creazione di una intranet di Ateneo. Al momento, il portale lavora a supporto della gestione delle informazioni inerenti la faculty e l'accreditamento.
- l'adeguamento delle strutture nelle aule e delle relative piattaforme a supporto della didattica in modalità distance.
- l'introduzione di un datawarehouse a supporto delle analisi dati di Ateneo, al momento utilizzato dall'amministrazione per controllo di gestione e TDB.
- l'adesione al servizio Eduroam, a beneficio di Studenti, Docenti e Ricercatori in mobilità.
- l'introduzione di una piattaforma di Whistleblowing, a beneficio di Studenti, Docenti, Ricercatori e PTA, come supporto alle attività dell'ODV.
- la progettazione e il supporto alla realizzazione di ambienti tecnologici nel contesto del Green Transition Hub.

Non da ultimo, il quadro degli **Interventi infrastrutturali**. La struttura ha attivato e concluso alcune azioni migliorative sia sulla sostenibilità sia sul miglioramento della fruizione dei servizi. Altri sono in corso o in fase di ultimazione.

Tra gli interventi conclusi, i più importanti riguardano:

- l'adeguamento della Centrale Termica di produzione calore, con la sostituzione delle vecchie caldaie con altre a condensazione di nuova generazione.
- L'installazione di porte automatiche sugli ingressi della Biblioteca, della Sala Studio Gelsi e del Bar Gelsi, al fine di migliorare la fruizione di questi ambienti alle persone con disabilità.
- Il posizionamento di arredi acustici per migliorare la fruizione degli spazi comuni dell'edificio aule da parte degli studenti durante le attività di coworking.
- La riprogettazione dei parcheggi fronte aule, al fine di migliorarne l'utilizzo e aumentarne la capienza, oltre che di recuperare ulteriori spazi riservati a Docenti e PTA.
- La ristrutturazione dei locali al piano interrato dell'edificio M4, per il Green Transition Hub e per le attività legate alla sostenibilità.
- La prosecuzione degli interventi di sostituzione dell'illuminazione con il passaggio da neon a LED nell'edificio della Biblioteca, in Segreteria Studenti ed in parte dell'edificio M11.

Tra gli interventi in corso, quello più importante è l'installazione sulla copertura dell'edificio aule di un impianto fotovoltaico da 300 kW, che entrerà in funzione all'inizio del 2024.

Inizieranno a fine anno i lavori per realizzare uno scivolo collegato all'ingresso della Biblioteca (che completerà quanto già fatto per l'accessibilità dei disabili) ed un camminamento in pietra dall'uscita del sottopasso verso l'edificio M8 Villa Jucker, sempre per agevolare il collegamento tra le aree dell'Università.

A livello logistico, si sta attuando, in coordinamento con il delegato rettorale alla Faculty, un programma di riconfigurazione degli uffici utilizzati da Docenti e PTA, per un miglior utilizzo degli spazi e per una migliore gestione delle attività lavorative.

C come Customer Care

Ho più volte sottolineato il fatto che un Ateneo indirizza la propria proposta di valore a differenti mercati, si confronta con una pluralità di portatori di interessi, gestisce un articolato fronte di contributi offerti e di ricompense attese. Ma è innegabile che il cuore pulsante della sua attività istituzionale sia rappresentato dalle **studentesse** e dagli **studenti** che lo frequentano. Per questa tanto semplice quanto fondata ragione, ho ritenuto di valorizzare un loro contributo, attraverso la voce di Giulia Rege e di Simone La Marca, loro rappresentanti in Consiglio di Amministrazione e in Consiglio Accademico.

“L'anno accademico che inauguriamo oggi rappresenta un fondamentale punto di partenza per la costruzione del futuro della nostra Università. È il secondo anno completamente post COVID, un periodo in cui i nostri progetti possono finalmente prendere forma senza l'ombra dell'incertezza e senza doversi guardare alle spalle. Noi studenti, crediamo profondamente nel patto di collaborazione e comprensione tra noi e il personale universitario. Ci impegniamo a contribuire attivamente alla vita dell'Ateneo, partecipando non solo alle attività didattiche ma anche a quelle extracurricolari, affrontando la nostra permanenza qui con un forte senso di responsabilità. Siamo consapevoli che ciò che apprendiamo in queste aule sarà cruciale per il nostro futuro, sia dal punto di vista professionale che personale. Dall'altra parte, ci auguriamo che gli altri attori dell'Università cerchino, così come hanno abilmente fatto in questi anni, di comprendere le nostre esigenze e tengano conto della nostra condizione di giovani adulti in un mondo ancora incerto e in continua evoluzione, tempestato da dubbi e crisi. Ai professori chiediamo di proseguire sulla strada tracciata sinora, un percorso fatto di ricerca dell'innovazione, cura dello studente e di guida nel difficile percorso universitario. Con visione collettiva e impegno costante, è possibile forgiare un futuro in cui la nostra Università eccella non solo come centro di apprendimento, ma anche come luogo di crescita personale e di sviluppo professionale. Che questo anno accademico segni ancora un periodo di crescita e solidità per la nostra LIUC”.

Faccio un passo in avanti e, raccogliendo lo stimolo al miglioramento continuo lanciato dagli studenti, sintetizzo le attività del **Presidio di Qualità**, autorevole “antenna” su ciò che funziona e su ciò su cui occorre intervenire.

Negli ultimi anni il Presidio, presieduto fino allo scorso dicembre dal Professor Carlo Noè e poi dalla Professoressa Fernanda Strozzi, ha lavorato in misura rilevante per sostenere l'accreditamento ministeriale, attraverso una serie di attività e di interventi. A tal fine, ha consolidato ed arricchito il canale di comunicazione con le strutture di Ateneo (la Governance, le Scuole, gli studenti, il Nucleo di Valutazione) e gli enti esterni (l'Anvur, il Ministero, gli altri Atenei e le Istituzioni) per la condivisione di dati, informazioni, conoscenze e requisiti di accreditamento. Tale attività ha preso forma gestendo le rilevazioni e le valutazioni, comunicando i risultati, monitorando le azioni intraprese e la loro efficacia.

In accordo con l'obiettivo di portare su tutti i tavoli di lavoro l'importanza del processo di assicurazione della qualità, durante il 2023 il PQA ha:

- collaborato con il Nucleo di Valutazione ai fini del monitoraggio dell'avanzamento del Piano Strategico 2021-25;
- supportato le Scuole nella gestione dei processi interni di assicurazione della qualità della didattica. Emblematiche le attività di analisi degli indicatori di performance e dei risultati dei questionari di valutazione della didattica;
- elaborato e resi disponibili dati di supporto alle attività dei differenti organi interni;
- rilevato e comunicato agli organi di competenza l'opinione degli studenti sui servizi di campus.

Si segnala altresì il supporto, finalizzato alla valorizzazione del potenziale sinergico ai fini del miglioramento degli standard di servizio, che è stato offerto al progetto Good Practice, su cui ho riferito in altra parte della relazione.

Completo il quadro con una rassegna delle **attività di gestione** più direttamente esposte alla interazione con gli studenti.

Innanzitutto un riferimento **all'Area Didattica**. Sono in fase di sperimentazione nuove modalità di comunicazione con gli studenti, via webinar, sui temi di maggiore interesse (ad esempio la domanda di laurea o la compilazione del piano degli studi); sta proseguendo la digitalizzazione dei processi amministrativi con l'adozione di un applicativo ad hoc per l'Ufficio Inclusione e la valutazione, insieme all'Ufficio SI, di strumenti utili a snellire e facilitare la gestione dell'offerta formativa.

Segnalo in questa sede una dimensione delle numerose attività svolte dalla **Biblioteca** che impatta direttamente sugli standard di servizio verso gli studenti: *Open Library*. Si tratta di uno spazio aperto per lo studio, il lavoro di gruppo e la discussione. La Biblioteca ha ampliato il proprio orario di apertura dalle 19 alle 20, confermando il servizio offerto nella mattinata del sabato. Proprio nella prospettiva dell'Open Library, la Biblioteca ha ospitato nella fascia tardo pomeridiana gli incontri del Book Club LIUC e del Club di Debate dell'Ateneo, oltre a otto incontri del Ciclo Conversazioni in Biblioteca. Sono stati riorganizzati gli spazi interni per consentire discussioni in gruppo.

In tema di **Mobilità sociale**, informo che l'a.a. 2022/23 ha visto un aumento nel numero dei beneficiari di contributi, con il sostegno a 334 studenti rispetto ai 275 dell'anno precedente (+21%), tramite borse di studio su fondi di varia provenienza, contributi per il servizio ristorazione e alloggio, premi di merito, premi per tesi e contributi per stage all'estero. Si sono utilizzati per lo più fondi di provenienza pubblica, in particolare da Regione Lombardia, FIS, PNRR, nell'ambito della normativa in materia di diritto allo studio (oltre 508.000 euro). E' stato anche incrementato considerevolmente l'apporto delle risorse di Ateneo (circa 292.000 euro).

Ai donors tradizionali (la Fondazione Famiglia Legnanese, l'Associazione Amici della LIUC, l'Istituto di ricerca I-AER, la famiglia Manganaro, il Panathlon La Malpensa) si è aggiunta la Elmec ed alcune realtà coinvolte dalla nascita del Green Transition Hub per la realizzazione di lavori di tesi in materia di sostenibilità ambientale. Ancora in nuce la relazione con LIUC Alumni, nell'ambito di una maggiore e più strutturata attività di fundraising recentemente avviata.

In prospettiva, data la valenza del Diritto allo studio nel costituire quell'ascensore sociale che consente a studenti meritevoli e privi di mezzi di accedere anche ad Atenei non pubblici, per la LIUC appare necessaria una riflessione ampia e approfondita sul tema.

Tenuto conto del fatto che la normativa vigente presenta limiti strutturali ed è spesso priva di adeguate coperture finanziarie, che la concessione su base reddituale dell'esonero totale dal pagamento della retta (solo parzialmente rimborsato dallo Stato) esprime numerose criticità applicative, che l'equiparazione degli studenti stranieri agli italiani sconta il vincolo

di non poterne controllare le reali condizioni economiche, la formulazione e l'implementazione di una "nuova stagione" della mobilità sociale in LIUC rappresenta sempre più una condizione per la sua competitività prospettica, a maggior ragione in vista di una maggiore apertura all'internazionalizzazione.

In materia di **Career Service**, si segnalano in particolare le seguenti attività:

- Talent DIScovery – analisi del profilo comportamentale. Si tratta di un servizio dedicato ai laureandi magistrali e basato sulla tecnologia dell'Extended Disc Assessment. Lo staff del Career Service, in occasione del colloquio di restituzione del test, supporta lo studente nel prendere consapevolezza relativamente al proprio stile comportamentale naturale e adattato, così da individuare più facilmente le proprie soft skills, i punti di forza così come le aree di miglioramento individuale. Lo strumento si rivela molto utile relativamente al tema dell'orientamento professionale.
- Gli stage. Il numero degli stage e tirocini effettuati durante l'anno solare è pari a 936. Sul totale degli stage, l'88% è curriculare mentre il restante 12% è extracurriculare ed è stato svolto da laureati che hanno usufruito dello stage come punto di partenza per l'ingresso nel mondo del lavoro. Il 5% sono stage internazionali.
- On campus recruiting: si registra un consolidamento degli incontri con le imprese aventi finalità di recruiting e di orientamento al lavoro.

Alcuni dati relativi al profilo dei laureati, elaborati da Almalaurea prendendo in considerazione gli studenti che hanno conseguito il titolo nel 2022.

Sul piano dei risultati conseguiti nel contesto esperienziale e occupazionale, l'Ateneo si distingue per le numerose esperienze di stage (il 69% dei laureati ha sostenuto un'esperienza di tirocinio durante il percorso di studi) e per la forte internazionalizzazione (oltre il 23% degli studenti ha svolto un periodo all'estero, riconosciuto dal corso di studi).

La LIUC, inoltre, si caratterizza per i tempi brevi nel conseguire la laurea e per la regolarità negli studi: il 92.6% degli studenti conclude gli studi in corso (l'anno precedente il valore era dell'89.9%). E' da notare che oltre il 75% degli studenti si iscriverebbe nuovamente alla LIUC ed allo stesso corso di laurea.

Per quanto riguarda i dati di occupazione prodotti da Almalaurea relativamente ai laureati del 2021, ad un anno dalla laurea, si registra un trend in miglioramento: Economia Magistrale si attesta al 90.4 (era all'88.3%), mentre per Ingegneria Magistrale il tasso di

occupazione è pari al 93.1 (era il 91.7%). Il tasso di disoccupazione è pari al 3.4% per i laureati in Economia e al 1.2% per Ingegneria; il tempo medio per trovare lavoro è pari a 1.9 mesi dalla data di laurea. A distanza di 3 anni dalla laurea, il 97.1% dei laureati di Economia risulta occupato; per Ingegneria la quota è del 95.3%. Per tutti i laureati, il guadagno netto mensile è sensibilmente superiore alla media degli altri Atenei presi in considerazione dal Consorzio Almalaurea.

Il Servizio Inclusione Disabili e DSA, a cui è delegata rettorale la Professoressa Eliana Minelli, interpreta il modello educativo che l'Università ha costruito e consolidato nel tempo e promuove una formazione completa della persona, negli aspetti tecnico-professionali tanto quanto in quelli umano-emotivi. Il servizio, in ottemperanza alle disposizioni dell'art. 1 della Legge n.17/99 ma anche attraverso una propria progettualità specifica, offre consulenza specialistica dedicata all'inclusione degli studenti DSA, disabili e portatori di fragilità. Dal 2019, un team pedagogico è a disposizione per assicurare allo studente con disabilità e DSA un'esperienza di apprendimento proficua. Durante il percorso di consulenza vengono valutate in modo personalizzato le misure compensative equipollenti (quali ad esempio: tempi aggiuntivi, ausili e strumenti tecnici, presenza di assistenti alla comunicazione, ecc...). Il servizio è ad accesso volontario ed è aperto anche agli studenti che desiderino un confronto e un supporto per il metodo di studio.

Il modello, ormai consolidato, che ispira il Servizio Inclusione è l'accompagnamento degli studenti nel percorso di apprendimento finalizzato all'acquisizione di autonomia personale e di consapevolezza delle proprie capacità per favorire l'inserimento nel mercato del lavoro.

Il nuovo anno accademico si apre con questo importante avviamento:

- Oltre 100 studenti seguiti dal servizio (a fronte di 145 certificazioni DSA al 31/12/2022).
- Lavoro in stretta sinergia con gli altri servizi dell'Ateneo, lungo tutto il percorso universitario dello studente, dal test di ingresso alla laurea, per favorire il successo formativo.
- Consolidata attività formativa dei docenti alla didattica inclusiva, per migliorare la consapevolezza del problema e le possibilità di crescita degli studenti interessati. Anche per quest'anno a novembre sono previsti incontri su temi rilevanti per l'inclusione nello specifico contesto dell'Ateneo.

- Approccio ecosistemico, ovvero sguardo oltre la dimensione micro (a livello di singolo servizio) e meso (a livello di Ateneo), verso la dimensione macro di relazione collaborativa con l'ambiente di riferimento (scuole, altri Atenei, imprese e istituzioni).
- Apertura internazionale: è in crescita il numero degli studenti stranieri in scambio che richiedono il supporto del servizio.

Alcune evidenze delle attività del **Servizio Counseling and Well-being**. Come da obiettivi inseriti nel Piano Strategico, il **counseling** per gli studenti della LIUC è strumento di formazione alla consapevolezza di sé, delle motivazioni e degli obiettivi, di empowerment, di acquisizione di abilità trasversali. E' altresì risorsa di supporto per gli studenti con disagio (4% sul totale degli users del counseling). Risulta valore aggiunto in quanto è uno spazio di lavoro su di sé con un taglio diverso rispetto ad altri ambiti di attività dell'Ateneo. Inoltre, si differenzia rispetto ai modelli "sanitarizzati e assistenziali" di altre Università, per il focus dell'intervento centrato sul modo di stare nei contesti relazionali e organizzativi. Per certi aspetti, può essere considerato una sorta di "copyright LIUC". Le iniziative di **well-being**, nella loro connotazione scientifica e socio-relazionale, costituiscono la parte "soft" della CSR LIUC in quanto si contestualizzano in Terza Missione e Sostenibilità, con obiettivi legati al benessere generale, psicofisico e sociale, della comunità interna (studenti e personale) ed esterna (per un Ateneo aperto agli stakeholder e al territorio). Esse conservano la loro trasversalità rispetto all'organizzazione e sono parte integrante del Bilancio e del Piano di Sostenibilità dell'Ateneo. I progetti più rilevanti hanno riguardato la salute e la sostenibilità e sono stati realizzati in partnership con competenze specialistiche offerte da Humanitas. Si segnala altresì la terza edizione, nel corso del mese di Settembre, del Progetto accoglienza/socializzazione matricole, in collaborazione con i Rappresentanti degli Studenti e con le Associazioni studentesche. Sono state coinvolte circa 270 matricole delle LT e LM.

Riguardo alle **Attività extra-didattiche**, segnalo un progetto dalla particolare valenza istituzionale. Nel maggio scorso, è stata costituita SSD LIUC sport, società veicolo che ha come obiettivo quello di accrescere attraverso l'attività sportiva il benessere psicofisico degli studenti, dei docenti, del personale amministrativo e di tutti gli stakeholder dell'Ateneo. In sintesi: costruire e diffondere la cultura dello sport, promuovendo attività che accrescano i valori legati all'ambiente e alla sostenibilità, attraverso il potenziamento delle attività esistenti

e l'implementazione di nuovi progetti orientati a favorire le interazioni sociali, lo spirito di squadra e il fair play, generando e rafforzando la brand identity. In particolare: le discipline di squadra riguardano il calcio a 11 maschile, il basket maschile, il volley maschile e femminile. E' stato inoltre adeguato e approvato il regolamento Studio e Sport, che permette ad atleti impegnati a determinati livelli agonistici specifiche agevolazioni nello svolgimento del loro percorso didattico. Proseguono infine, nel contesto di Spazio In-forma e in coordinamento con il Servizio Counseling, le attività di counseling su esercizio fisico e alimentazione sani e sostenibili rivolte agli studenti dell'Ateneo.

E come Engagement

Questa parte della relazione è dedicata a quel vasto fronte di attività che riguardano il trasferimento della conoscenza, lo sviluppo di relazioni forti con le imprese e con le istituzioni, la promozione dei rapporti con gli stakeholders, a cominciare da quelli del territorio. Sono attività a tutti gli effetti riconducibili a quello che il Ministero definisce la terza missione degli Atenei (da presidiare e valutare in stretta connessione con la ricerca e la didattica) ed efficacemente evocate dalla parola "*engagement*".

Il "coinvolgimento" dell'Ateneo con le componenti economiche, civili, professionali, studentesche dell'ecosistema ha ricevuto nuovo impulso, garantendo visibilità al brand, alimentando la diffusione dei valori che stanno alla base del progetto, agendo da divulgatore di conoscenze e non di rado generando feedback preziosi, che si sono riversati costruttivamente sulla didattica istituzionale e sulla ricerca accademica e applicata. In piena continuità con il recente passato, l'anno accademico che si conclude è stato dedicato a consolidare in un quadro identitario le attività di terza missione LIUC, ad attivare trasversalmente idee, capability, esperienze di tutte le componenti della comunità di Ateneo e a sviluppare, intorno alla molteplicità di azioni quotidiane, alcuni grandi progetti ad elevato impatto e visibilità.

Il coordinamento di tali attività è affidato al Professor Massimiliano Serati, delegato rettorale alla terza missione, per la quale è in corso di completamento il sistema di monitoraggio delle attività, sistema che diventerà operativo con l'inizio del nuovo anno solare.

All'interno di tale cornice, procederò:

- documentando l'impegno dell'Ateneo in materia di sostenibilità;

- rappresentando le attività svolte dalla LIUC Business School;
- passando in rassegna le principali aree di intervento afferenti alla terza missione.

Per quanto riguarda le iniziative in materia di sostenibilità e di impegno verso gli obiettivi dell'Agenda ONU 2030 segnalo la realizzazione de:

- il primo Rapporto di Sostenibilità, che sintetizza, con ricchezza di indicatori quantitativi e *story telling* qualitativo, la complessità e la ricchezza con cui un Ateneo come LIUC interpreta i *Sustainable Development Goals*. Il Rapporto è il risultato dell'interazione con gli stakeholder che hanno attivamente e fattivamente contribuito alla generazione della Matrice di Materialità, oltre che partecipato alla definizione dei 7 obiettivi di sostenibilità dell'Ateneo e degli 8 driver rilevanti per il loro raggiungimento: Sviluppo dei Talenti e della loro occupabilità; Modello Formativo Innovativo e Responsabile; Inclusione e attenzione alla persona; Sensibilità socio ambientale; Trasferimento di conoscenze e skills coerenti con i principi della sostenibilità; Divulgazione e trasferimento valoriale; Ricerca di qualità e internazionale; Reputazione e networking. Al Rapporto, che verrà presentato ufficialmente a tutti i portatori di interesse nel prossimo gennaio, si collega un Piano di sostenibilità 2023-2025 che traccia le direzioni di lavoro di LIUC dei prossimi anni in un'ottica di sostenibilità a tutto tondo, spaziando dai temi connessi con la salute fisica e la pratica sportiva, a quelli legati al contenimento dei consumi energetici e al riciclo, fino alle sfide collegate con la digitalizzazione dei processi, l'inclusività, il rafforzamento dei rapporti con gli stakeholder, l'attenzione alle sane pratiche alimentari. Le attività di progettazione, coordinamento e sviluppo del rapporto sono state guidate da un gruppo di lavoro Faculty-Personale di gestione, secondo una logica di collaborazione che è alla base di tutte le attività di Terza Missione LIUC.
- la seconda edizione del Rapporto sull'impatto socio-economico dell'Ateneo, all'insegna della trasparenza dei dati e dell'*accountability* dei processi. Parallelamente, le metodologie e i risultati propri del primo rapporto hanno alimentato una pubblicazione della collana di Ateneo: "Il valore dell'Università per il territorio".
- la seconda edizione della "call for ideas" per attività di terza missione, che mira ad attivare e coinvolgere, in logica bottom up, docenti e personale di gestione nella progettualità in materia. A conferma della ricchezza di energie che anima la comunità di Ateneo va segnalato che tutte le iniziative proposte e premiate nel corso della call

2022 sono passate alla fase operativa, negli ambiti dell'orientamento, della disseminazione di contenuti innovativi e brevettuali, dello sviluppo internazionale.

- una serie di attività del ESG Desk per la sostenibilità, che vede la collaborazione di figure accademiche, della struttura tecnico amministrativa e della componente studentesca, nell'ottica di un miglioramento continuo verso gli obiettivi dell'Agenda 2030.

Il fronte principale di attività di terza missione è costituito dalla **LIUC Business School (LBS)**, avviata nel 2017 e oggetto nel 2023 di azioni di riposizionamento strategico e organizzativo, con il passaggio della direzione dal Professor Raffaele Secchi al Professor Massimiliano Serati.

Il Piano di Sviluppo della Scuola, che copre l'orizzonte 2023-2026, prevede azioni per il riposizionamento del Brand e per il rafforzamento della sua awareness. Prevede altresì importanti interventi sull'offerta formativa executive e istituzionale, finalizzati ad ampliare il range di prodotti e il perimetro tematico-disciplinare di riferimento, ma soprattutto a proporre nuovi format agili, "tailor-made" e fortemente orientati ai fabbisogni e ai quesiti aziendali. Emblematico di questo approccio è il nuovo EMBA, prodotto flagship di LBS, che viene lanciato sul mercato proprio in questi giorni. Nel piano è previsto lo sviluppo delle attività di Formazione Custom e di Ricerca & Advisory, da perseguire anche attraverso il potenziamento delle attività di networking con le aziende, una crescente interazione con il sistema Confindindustriale e associativo in generale, più incisive azioni di comunicazione e il rafforzamento della struttura commerciale. La LIUC Business School del futuro sarà più aperta verso la propria community di riferimento (progetto Open LBS) per la quale verranno progettati ed erogati, in modalità free, contenuti digitali open (video e podcast) e sarà più aperta anche nella costituzione della Faculty, progressivamente arricchita da profili che siano espressione del mondo del management, dell'imprenditoria, delle professioni e della consulenza.

Nel 2023 i volumi di attività si sono stabilizzati attorno a quelli del 2022, facendo emergere interessanti fronti di sviluppo.

In particolare, la Formazione Custom ha acquisito alcuni progetti particolarmente sfidanti per l'ampia articolazione delle esigenze formative da soddisfare. Si segnalano le attività sviluppate per Lindt, Vittoria Assicurazioni, Immobiliare Dove.it, Confindustria Modena. È

sempre più evidente la richiesta da parte delle aziende che si rivolgono a LBS di sviluppare programmi formativi che integrano momenti di *assessment* pre e post corso ed erogazione di contenuti inter-funzionali, nonché format così “dedicati” da avvicinare intrinsecamente il training all’advisory.

Il fronte delle attività di Ricerca e Advisory ha visto, da un lato, un processo di razionalizzazione-sviluppo della rete degli Osservatori LBS, il cui focus copre oggi una gamma di ambiti tematici estremamente vasta (che va dall’immobiliare-logistico ai temi del MarTech, dalla parità di genere in finanza allo sviluppo degli aeroporti milanesi, dalle problematiche delle RSA all’evoluzione del Private Equity,). Sono state consolidate le relazioni con alcuni committenti “storici” e avviati i progetti con aziende e istituzioni che non avevano mai collaborato in precedenza con LIUC Business School, a testimonianza di una crescente visibilità nella business community. Progetti di significativo impatto sono stati sviluppati con Corden Pharma, SEA, GEDI, Elixir Ristorazione.

Si segnalano alcuni progetti di importante visibilità anche in termini di comunicazione esterna come il Premio di Padre in Figlio e lo studio sviluppato in occasione del quarantennale di Assilea.

Sui diversi fronti della formazione e della ricerca, il Piano di LBS insiste particolarmente sullo sviluppo e l’articolazione dei rapporti con il sistema confindustriale: nel solo 2023 sono state acquisite e realizzate attività con Confindustria Varese, Scuola Beni Strumentali Modena (in partnership con LUISS Business School), Sistemi Formativi Confindustria, Fondimpresa e Fondirigenti; altre iniziative con CIS Reggio Emilia e LUISS Business School sono in *pipeline*.

Per quanto riguarda la Divisione Master, in coerenza con il nuovo piano di sviluppo, si è completata la fase istruttoria e preliminare alla complessiva rivisitazione del portafoglio prodotti, finalizzata ad una espansione dell’offerta e ad una sua più stretta connessione con i fabbisogni espressi dal mercato. In questa prospettiva, si è deciso di riprogettare in formato completamente rivisto e con nuovi contenuti l’Executive EMBA, che verrà lanciato sul mercato entro la fine dell’anno 2023 con un diverso posizionamento rispetto al passato; per EMBA sono state avviate le procedure di accreditamento ASFOR, come primo passo verso accreditamenti ulteriori dei singoli prodotti e della Business School nel suo complesso, in prospettiva di medio periodo.

Oltre alla progettazione ed all'erogazione delle attività rivolte al mercato, in LIUC Business School si sono aperti diversi cantieri a supporto del Piano di Sviluppo 2023-2026. Sono state affinate le azioni di posizionamento e l'individuazione dei fattori differenzianti su cui basare vision e mission. Si è ripensato integralmente il progetto del nuovo sito web in coerenza con il nuovo posizionamento ed è stato definito il piano editoriale per supportare le attività di promozione.

È stato ristrutturato l'assetto organizzativo, ritornando all'impostazione a 3 Divisioni (Master Programs, Management Training Programs, Research & Applications for Business) e accentrando nelle figure del Dean e dei 3 Associate Dean le deleghe in precedenza attribuite ai Deputy. È stato realizzato il Manuale di Gestione della Faculty, che regola i criteri e i meccanismi di accesso, permanenza e remunerazione delle attività svolte per tutti coloro che contribuiscono ai prodotti e programmi della Scuola. È stato infine avviato un processo di riorganizzazione dei ruoli e delle deleghe riguardanti le figure di staff e di efficientamento dei processi interni e di quelli che coinvolgono altre unità di lavoro dell'Ateneo.

Concludo questa parte della relazione con un repertorio delle iniziative di maggior significato a livello di terza missione.

LIUC Alumni. Un nuovo consiglio direttivo (giovane, dinamico e rappresentativo di Scuole, PHD e business school), presieduto da Luca Cremona, governa l'Associazione dallo scorso maggio e lo farà per il prossimo triennio. Con oltre 15 anni di storia, l'Associazione continua dunque il suo impegno nella collaborazione con l'Ateneo, con le realtà territoriali e nazionali di Confindustria, rivolgendosi agli attori del tessuto economico che i laureati aspirano a raggiungere. Essa rappresenta una rete solida, dinamica e internazionale, una piattaforma che favorisce le relazioni, sia professionali che personali, tra ex studenti, attuali studenti, docenti e membri della società civile.

I pilastri dei prossimi tre anni di attività si basano su:

- La promozione di tematiche di rilevanza per l'Università e per la comunità (come ad esempio Finanza e Innovazione Digitale);
- L'espansione della rete internazionale dei laureati, anche attraverso la creazione di Chapter esteri;

- La collaborazione e il supporto per attività di raccolta fondi e borse di studio;
- La promozione delle iniziative dell'Università nel campo dello sport, valorizzando sinergie con società sportive e organizzazioni del settore.

Per quanto riguarda i Chapter International, è fondamentale sottolineare il loro ruolo nel consolidare il senso di appartenenza, attraverso eventi tematici e campagne di raccolta fondi. Significativo lo sviluppo degli ultimi mesi: Andrea Oggioni, leader del Chapter di New York, accoglierà sei studenti per uno stage nel proprio Studio, garantendo la completa copertura finanziaria delle spese per tutti gli stagisti. La crescita non si ferma e guarda al prossimo 28 novembre, quando sarà lanciato il Chapter Benelux. Sulla scia dei due precedenti, con circa 120 membri nel Regno Unito e con 70 circa membri a New York, il Chapter Benelux mira a radicare e rafforzare la presenza di LIUC e dei suoi ex studenti nell'Europa continentale, anche attraverso partnership come quella con la Regione Lombardia. Nel prossimo futuro, LIUC Alumni mira a espandersi nel Medio Oriente e nel Sud-Est asiatico.

Insieme all'internazionalizzazione, il tema sport è al centro delle attività dell'Associazione. Sono state avviate collaborazioni con la neonata LIUC Sport, con le associazioni LIUC, con Confindustria Giovani Varese e con personalità di spicco, al fine di creare occasioni di networking e raccolta fondi attraverso le discipline sportive in cui molti studenti e laureati eccellono.

Infine, una rapida rassegna delle principali linee di sviluppo attivate:

- Promozione dell'appartenenza: contribuire a creare un senso di appartenenza e di orgoglio tra gli studenti e i laureati, incoraggiando il coinvolgimento nella comunità degli Alumni;
- Sensibilizzazione ai bisogni: aiutare gli studenti ad identificare e ad affrontare le sfide da affrontare, contribuendo a migliorare l'esperienza universitaria;
- Supporto finanziario: sostenere con donazioni e finanziamenti progetti accademici, borse di studio e iniziative culturali promossi dall'Ateneo;
- Mentorship: condividere esperienze e offrire consigli e indicazioni per scelte di carriera consapevoli;
- Feedback e consulenza: contribuire ai processi di innovazione dell'Ateneo, fornendo feedback sull'esperienza universitaria e sulle esigenze dei laureati.

L'Accademia e gli Istituti di ricerca. Non potendo entrare nel merito dei tanti fronti di collaborazione in essere, rivolgo un pensiero particolare ai colleghi Rettori delle Università Lombarde, con cui è proseguita un'intensa collaborazione attorno alle tematiche via via emergenti. Ricordo la continuità di rapporto con Humanitas University (sul piano della progettualità didattica, nonché ospitando le attività del Corso di Laurea in Scienze Infermieristiche), con l'Università Vita-Salute San Raffaele (in materia di management sanitario) e con il JRC, Joint Research Centre, di Ispra. Segnalo il vasto fronte di collaborazioni interuniversitarie che ha consentito di conseguire importanti risultati nell'ottenimento di fondi PRIN.

Il sistema scolastico. LIUC vanta una consolidata esperienza di collaborazione e di dialogo con il mondo della scuola, sia per l'orientamento studenti, sia per l'aggiornamento docenti. Le relazioni sono state feconde anche nel periodo in oggetto. Sono continuate a pieno regime (in presenza e a distanza) le attività di orientamento universitario e di promozione dell'Ateneo, coinvolgendo studenti, insegnanti e famiglie e raggiungendo, in decine di Saloni di Orientamento, migliaia di studenti su tutto il territorio nazionale.

Tra le attività che vedono la LIUC dialogare con le Scuole Superiori e gli Uffici Scolastici (Open day, Learning Week, Debate,alcune delle quali sono state illustrate in altre parti della relazione) si segnala che, grazie ai fondi del PNRR attribuiti dal Ministero, partiranno per il secondo anno nuovi progetti di "Orientamento attivo nella transizione Scuola-Università", dedicati agli studenti delle scuole superiori, in stretta collaborazione e sinergia interna con la Biblioteca e con l'Archivio del Cinema Industriale.

Due attività sono meritevoli di specifica attenzione:

- La progettazione e l'implementazione del progetto "**LIUC per le Scuole**" un ricco "catalogo" di proposte formative che mette in campo le diverse anime dell'Ateneo e le competenze di numerosi docenti della Scuola di Economia Aziendale e di quella di Ingegneria Industriale. All'interno del Menu, riportato su una pagina dedicata del sito, sono fruibili gratuitamente e spesso a distanza da studenti e docenti delle Scuole Superiori, iniziative su problem solving, logica, cinema industriale e comunicazione d'impresa, economia circolare, industria 4.0, ricerca documentale, imprenditorialità, Debate. E' altresì proposta la tematica della logistica, attraverso il videogioco Minecraft. Molti dei progetti a catalogo possono rientrare nei percorsi per le

competenze trasversali e l'orientamento (PCTO). A completare l'offerta, anche iniziative di formazione e aggiornamento per gli insegnanti. Il catalogo si sta arricchendo di nuove proposte, ad esempio replicando il *gaming* che è stato proposto per Statiscall e valorizzando le opportunità derivanti dai corsi PNRR.

- L'organizzazione, per il quarto anno, in collaborazione con il Museo del Risparmio e con la Fondazione per l'Educazione Finanziaria, del Campus residenziale che premia gli studenti delle Scuole Superiori vincitori dei Campionati nazionali promossi dal Ministero dell'Istruzione e del Merito, denominati “**Fuoriclasse della Scuola**”. Il 13 e 14 dicembre saranno proposte in Ateneo lezioni, seminari, lavori di gruppo, guidati da docenti LIUC e incentrati sul tema del rischio. Il 15 dicembre si svolgerà a Torino la Cerimonia di Premiazione, che vedrà la consegna ai Fuoriclasse delle Borse di Studio offerte dalle aziende sponsor che fanno capo a Confindustria.

Le Fondazioni ITS. La LIUC è attualmente impegnata in 7 Fondazioni ITS: ITSIncom con sede a Busto Arsizio; ITSAR con sede a Milano; ITS Lombardo Mobilità Sostenibile con sede a Somma Lombardo; ITS Green con sede a Vimercate (MB); ITS I-CREA con sede a Milano; ITSCosmo con sede a Padova; ITS Rosario Messina con sede a Camnago (MB). Anche nel corso dell'a.a. che si conclude è stato condotto un importante lavoro con alcune Fondazioni, finalizzato a progettare e gestire percorsi che favoriscono il conseguimento della Laurea Triennale in Ingegneria Gestionale. Sono già 4 le Fondazioni ITS (per un totale di dieci corsi) per le quali sono stati definiti piani di studio a integrazione per giungere alla Laurea Triennale. Il numero di diplomati ITS che proseguono in LIUC il percorso di studi sta diventando significativo. Oltre che ai fini dell'attrazione di diplomati interessati a completare il proprio percorso, la partecipazione della LIUC alla attività delle Fondazioni appare ampiamente legittimata dalla possibilità di: supportare la loro attività di progettazione su contenuti formativi update; favorire esperienze didattiche innovative (ad esempio all'interno di i-Fab); realizzare ricerche che rafforzino il modello formativo degli ITS stessi e, più in generale, che consentano di mettere a fuoco i bisogni formativi di intere filiere produttive o di servizi. Le aree rilevanti per lo sviluppo futuro riguardano il monitoraggio, in forma di Osservatorio dell'evoluzione professionale dei diplomati (è in fase avanzata di progettazione, in collaborazione con ITSIncom, un osservatorio pluriennale finalizzato a monitorare e valutare l'impatto della formazione IFTS e ITS per i diplomati in termini di efficacia rispetto all'attività professionale svolta in azienda, progressione di carriera ed evoluzione delle

retribuzioni); la comunicazione delle partnership in essere, anche ai fini promozionali; l'attrazione di risorse finanziarie, anche nel contesto del next generation plan; il sostegno economico e di tutoraggio ai diplomati ITS che si iscrivono in LIUC.

Il sistema economico e imprenditoriale. Le imprese fanno parte del DNA della LIUC, generando interrelazioni che assumono varie forme, quelle su cui ho già riferito, altre che emergeranno nel prosieguo della relazione e tante altre ancora che non posso citare per vincoli di spazio e di tempo. Analogo discorso deve essere fatto per le Istituzioni, nelle più svariate forme: Confindustria, Associazioni territoriali e di settore ad essa aderenti, Banche e Fondazioni, Enti Pubblici, Ordini e Associazioni Professionali, Rappresentanze di categoria, Fondirigenti, Federmanager. Il consolidamento e lo sviluppo delle relazioni è proseguito anche nel corso dell'ultimo anno, per il quale ricordo, tra le altre, le collaborazioni con Istat, Fondazione Cariplo, Comonext, CCIAA di Varese, ODCEC di Busto Arsizio.

A partire da tali premesse, sottolineo le opportunità di crescita derivanti dal progetto MILL, Manufacturing, Innovation, Learning, Logistics, a cui Confindustria Varese sta lavorando. Per portare un contributo fattivo a MILL senza perdere di vista la missione fondante dell'Ateneo, serve una progettualità ad hoc, focalizzata sulle sinergie potenzialmente valorizzabili a livello di identità di campus, di utilizzo delle infrastrutture, di contenuti disciplinari (emblematico il tema della logistica), di cross fertilization con le imprese. Si tratta di una progettualità che deve coniugare ricerca applicata e terza missione, che deve esprimere open innovation ed esperienzialità, e che, non da ultimo, deve programmare le risorse e le competenze necessarie per farlo. Alcuni passi in tale direzione sono stati avviati, altri rimangono da compiere, in stretta relazione agli sviluppi del progetto.

TOP-Tutoring On Line. Da ormai tre anni l'Ateneo aderisce al progetto, con l'obiettivo di contribuire ad affrontare il problema del "*learning loss*" nel territorio lombardo. Il progetto prevede di affiancare uno studente universitario volontario agli alunni delle scuole secondarie di primo grado in difficoltà socio – economica e di apprendimento. L'iniziativa è promossa da una task force composta da Fondazione Cariplo, Università Bocconi, Harvard University, Università Bicocca e CIAI (Centro Italiano Aiuti all'Infanzia).

L'Archivio dei Cinema Industriale. A partire dal 2020, l'Archivio del Cinema Industriale ha creato una piattaforma per la valorizzazione del proprio patrimonio di filmati, utilizzandola per proporre, in collaborazione con il CARED, corsi di aggiornamento per insegnanti sui temi della Cultura d'impresa. Tale attività ha creato i presupposti per ampliare progressivamente l'offerta, integrando la formazione online con momenti "In presenza". Tra l'autunno 2022 e l'inverno 2023 l'Archivio ha avviato due nuovi corsi online rivolti agli studenti delle Scuole Secondarie Superiori, che hanno raccolto 250 adesioni. L'iniziativa è in fase di replica quest'anno, con tre percorsi di formazione PCTO, in forma "ibrida" e con il coinvolgimento di quasi 600 studenti provenienti dalle Scuole di tutta Italia. L'Archivio ha avviato la progettazione di "A scuola d'impresa", corso di formazione di interesse nazionale, in collaborazione con l'associazione Museimpresa, che raccoglie alcuni dei nomi più significativi del Made in Italy. Il progetto è stato ufficialmente presentato durante l'assemblea nazionale di Museimpresa, il 24 maggio scorso. Le attività, in parte online e in parte in presenza presso le sedi degli associati Museimpresa di tutta Italia, prenderanno avvio il 15 novembre e coinvolgeranno quasi 1000 partecipanti.

La Cappellania Universitaria Piergiorgio Frassati. La missione dell'Università si esprime anche attraverso la Cappellania, che rappresenta un riferimento spirituale ed etico per gli studenti, i docenti, i manager e gli imprenditori del territorio. Oltre all'accompagnamento spirituale personale, la Cappellania promuove percorsi di formazione aperti a tutti ed esperienze di volontariato. Si segnalano, in particolare, "I dialoghi di economia civile" promossi in collaborazione con la Scuola di economia civile. A partire dal 2020, coinvolgendo centinaia di partecipanti, i dialoghi hanno affrontato i temi dell'economia civile, una prospettiva che mette al centro lo sviluppo umano integrale; del lavoro, inteso non come una attività tra le tante, ma come un luogo decisivo e fondamentale per la fioritura della persona umana; della comunicazione, per comprendere le dinamiche di fondo dell'azione comunicativa e accompagnare a un utilizzo più consapevole, responsabile e quindi più libero dei mezzi di comunicazione. È stata avviata in queste settimane la quarta edizione del percorso: "Il tempo della cura. Relazioni, lavoro, luoghi di vita". Il percorso è articolato in sette incontri in modalità ibrida per favorire la più ampia partecipazione. La Cappellania promuove anche esperienze di volontariato in enti e associazioni del territorio quale percorso di crescita personale. Non da ultimo, grazie alla collaborazione con la Croce Bianca di Legnano, nell'anno

accademico che si apre la Cappellania offrirà corsi formativi di pronto soccorso e per l'utilizzo del defibrillatore al personale della Liuc.

R come Ricerca

La LIUC è impegnata nella realizzazione di studi scientifici rigorosi, nella consapevolezza del fatto che la ricerca genera conoscenze utili per sostenere la qualità dei contenuti della didattica universitaria e dei progetti della Business School e che, non da ultimo, consente di sviluppare il capitale reputazionale dell'Ateneo. **L'attività di ricerca** è coordinata dal delegato rettorale, Professor Salvatore Sciascia, e si sviluppa nell'ambito di quattro aree disciplinari, ognuna delle quali è supervisionata da un referente accademico: scienze manageriali, scienze economiche e statistiche, ingegneria industriale e dell'informazione e scienze giuridiche. Negli ultimi anni è stato avviato un percorso di sviluppo in termini di investimenti e di sistemi di progettualità. Si sta altresì lavorando sulla crescita professionale della struttura dedicata: l'Ufficio Ricerca.

Fondi interni e progetti di ricerca di Ateneo

Il CdA ha avviato negli ultimi anni un percorso di sostegno concreto alla Ricerca, allocando fondi per finanziare i progetti di ricerca pluriennale di Ateneo e le altre attività previste dal piano strategico, tra cui: sostegno ai processi di *submission*, sostegno alla partecipazione a conferenze, organizzazione di seminari, organizzazione di eventi, premialità per prodotti di ricerca eccellenti, sostegno all'attrazione e gestione di risorse esterne.

Nel 2023 sono stati stanziati circa 245 mila euro di cui 145 mila per finanziare 14 progetti di ricerca pluriennale e 100 mila euro per le altre attività.

Le tematiche oggetto dei progetti di ricerca pluriennale in corso sono molteplici: la gestione della supply chain, l'innovazione aperta, il branding, il management delle risorse umane, l'intelligenza artificiale, l'economia circolare, la gestione dei rifiuti, l'attrattività dei territori, il reporting di sostenibilità, la digitalizzazione dei processi, la finanza, le politiche monetarie, la matematica, il management sanitario, lo sviluppo sociale e il turismo.

Si sottolinea che l’allocazione dei fondi avviene attraverso bandi interni e processi trasparenti, governati dal Rettore, dal Delegato alla Ricerca e dai responsabili delle 4 aree disciplinari.

Progetti di ricerca finanziati con fondi esterni

Nel corso del 2022 sono stati gestiti 9 progetti di ricerca finanziati da bandi esterni tra cui 4 progetti internazionali Interreg V Italia–Svizzera, 1 progetto PRIN 2017, 2 progetti finanziati da Regione Lombardia e 2 progetti finanziati da fondazioni (Fondazione Cariplo e Fondazione Comunitaria del Varesotto).

I progetti candidati nel 2022 sono stati 24 tra cui 7 progetti PRIN 2022, 8 PRIN 2022 PNRR e 2 progetti Interreg V-A Italia-Svizzera 2014-2020 IV Avviso (prosecuzioni di 2 progetti appena conclusi: RISICO e GETRI),

Nel 2023 sono già 14 i progetti gestiti. Oltre alla prosecuzione di alcuni progetti 2022 (progetti internazionali Interreg V Italia–Svizzera, PRIN 2017, progetti finanziati da Fondazione Cariplo e Fondazione Comunitaria del Varesotto), sono stati finanziati e avviati 2 PRIN 2022 e 3 PRIN 2022 PNRR.

Prodotti di ricerca

Nel 2022 la produzione scientifica dell’Ateneo è stata di 144 prodotti, di cui 99 articoli pubblicati su riviste scientifiche. Continua anche l’attività editoriale dell’Ateneo con la collana “Università Cattaneo Libri” che sta per raggiungere i 25 titoli dal suo avvio.

L’impegno nelle varie attività di ricerca ha permesso di aumentare la visibilità dell’Ateneo con circa 410 citazioni sui media (circa 380 nel 2021), risultato che non tiene conto dei dati relativi alle attività della LIUC Business School. Nei fatti, una misura dell’impatto concreto delle ricerche nel dibattito economico nazionale.

Valutazione della qualità della ricerca

L’Ateneo ha recentemente sviluppato un sistema interno di valutazione della qualità della ricerca, ispirato dai principi e criteri di valutazione adottati dalla VQR. L’applicazione del sistema ha consentito di verificare un costante miglioramento della qualità della ricerca fra

il quinquennio 2016-2020 e il quinquennio 2018-2022. L'auspicio è dunque quello di potere cogliere maggiormente, nella prossima VQR 2020-2024, sia gli effetti degli investimenti in ricerca recentemente effettuati, sia gli effetti del progressivo rinnovamento e ringiovanimento della Faculty.

Resta comunque alta l'esigenza di continuare a supportare finanziariamente il percorso intrapreso, anche alla luce della crescente competizione degli altri Atenei, dell'esigenza di creare un contesto attrattivo nei confronti dei giovani ricercatori, della presenza di numerosi vincoli burocratici e dell'esigenza di internazionalizzare ancor di più le attività di ricerca.

Riconoscimenti

Segnali incoraggianti provengono dai numerosi riconoscimenti ottenuti dai membri della Faculty da parte di riviste accademiche, associazioni scientifiche e conferenze internazionali. Nel corso del 2022 sono pervenuti 11 riconoscimenti internazionali e nei primi mesi del 2023 ne sono già pervenuti altri 11. In particolare, hanno ricevuto premi e riconoscimenti docenti di ruolo e assegnisti di ricerca: Baglio, Brunelli, Carbone, Cortesi, Creazza, Dallari, Falletti, Ferrario, Foglia, Gjergji, Lazzarotti, Maggi, Manzini, Mari, Missaglia, Puliga, Schettini, Sciascia, Urbinati, Vena, Visconti.

Lo stesso Ateneo conferisce dei premi ai membri della Faculty che si sono distinti per i propri lavori. La premiazione si svolge nel contesto della "Giornata della Ricerca", l'evento in cui si mettono in condivisione tutte le informazioni in merito ai progetti di ricerca conclusi e in corso. Nell'edizione del 2023 sono stati premiati: Afeltra, Bertolotti, Carissimi, Castagnetti, Creazza, Dallari, Gjergji, Puliga, Urbinati e Zizzo.

Convegni Accademici

L'attività di ricerca ha preso forma, come accennavo, anche attraverso la partecipazione dei docenti a numerosi convegni ed eventi, in Italia e all'estero. All'interno di tale contesto, segnalo la significativa collaborazione con EIASM (European Institute for Advanced Studies in Management), istituzione che dal 1971 supporta gli Atenei europei nella realizzazione di workshop scientifici. Nel mese di ottobre del 2023 sono stati organizzati con EIASM due convegni accademici da parte della Faculty LIUC. Dal 2 al 3 ottobre 2023 si è tenuto a Napoli il 18mo "EIASM workshop on family firm management research". L'iniziativa

è stata sviluppata dal Dipartimento di Economia, Management e Istituzioni dell'Università di Napoli Federico II, in partnership con il FABULA della LIUC (rappresentata da Salvatore Sciascia), e il CeFEO dell'Università di Jönköping. L'evento, che ha visto la partecipazione di oltre 110 studiosi da tutto il mondo, è stato sponsorizzato dalla Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale (SIDREA) e da Banca d'Italia. Dal 26 al 27 ottobre si è invece tenuto in LIUC il primo "Interdisciplinary Workshop on Sustainability and ESG Dynamics". L'evento, che ha visto la partecipazione di circa 70 studiosi internazionali, è stato supportato da due riviste scientifiche: "Accounting in Europe" e "Journal of Management and Governance". Le chairperson della LIUC sono state Chiara Mauri e Patrizia Tettamanzi. Insieme a loro: Isabel M. Garcia-Sanchez (Università di Salamanca), Domenico Campa (Università del Principato di Monaco); Nazim Hussain (Università di Groningen) e Beatriz Aibar-Guzman (Università di Santiago di Compostela).

In linea con la missione universitaria e dando continuità alle esperienze maturate con l'Associazione Italiana di Ingegneria Gestionale (nel 2018) e con la Società Italiana di Marketing (nel 2020) informo che LIUC è stata selezionata quale sede per il LX° convegno annuale della Società Italiana di Economia, Demografia e Statistica, previsto per maggio 2024. Per i giorni del convegno sono attesi circa 200 studiosi dall'Italia e dall'estero, che si confronteranno sul tema scelto per l'evento, organizzato anche con il contributo dell'Università di Milano Bicocca: "Ambiente e Salute" (nel 2023, a Napoli, il tema era stato "Aspetti economici dell'invecchiamento demografico"; nel 2022, a Palermo, il tema era stato "Tra marginalità e sviluppo. La sfida della sostenibilità in una prospettiva mediterranea"). La rilevanza delle tematiche affrontate ed il profilo dei partecipanti creeranno i presupposti per conseguire positive ricadute sul piano della divulgazione dei risultati e del capitale reputazionale della LIUC.

Seminari

I seminari di ricerca si organizzano in collaborazione con il Dottorato di Ricerca e sono aperti a tutti i membri della Faculty. Sono sviluppati con l'obiettivo di rendere meglio noti i temi presidiati in Università e di dare modo a tutti i ricercatori di presentare i loro lavori affinché possano costruire nuove collaborazioni. Nel corso del 2022 sono stati organizzati 10 seminari di ricerca, in cui discutere, anche con ospiti esterni, di metodi e risultati di ricerca. Nella prima parte del 2023 ne sono stati organizzati 5.

A conclusione di questo punto dedicato alla ricerca, formulo un aggiornamento su alcune delle attività svolte dalla **Biblioteca**, che, è opportuno ricordare, è impegnata su molteplici attività (basti pensare al vasto fronte della terza missione), solo in parte riconducibili al supporto all'attività di ricerca svolta dai docenti. Anche quest'anno, le attività vengono per lo più rappresentate nel contesto della ricerca per una semplice ragione: in qualsiasi Ateneo, essa rappresenta l'ambito "elettivo e prioritario" di impegno delle risorse bibliotecarie. Ciò premesso, segnalo, in particolare:

- **La Biblioteca per i laureati LIUC:** la banca dati Abi Inform da casa. La Biblioteca ha ampliato la possibilità di utilizzo della banca dati di letteratura di management Abi Inform, estendendo la licenza anche ai suoi laureati. Abi Inform di Clarivate Proquest è una delle principali banche dati di articoli scientifici, rapporti, settimanali, quotidiani di ambito economico-manageriale in lingua inglese. I laureati possono fare richiesta alla biblioteca per accedere da casa, oltre a poter usufruire degli usuali servizi di prestito dei volumi della collezione e delle risorse consultabili in Biblioteca.
- **La collana LIUC**, che compie 7 anni, arriva a 25 opere e va a Bookcity. La collana Università Cattaneo Libri ha raggiunto quest'anno i 25 titoli pubblicati, con l'ultimo nato, a cura di Massimiliano Serati e Andrea Venegoni, che potrete ritirare al termine della cerimonia, come ricordo e opportunità di approfondimento delle attività della LIUC. Il titolo ha un significato speciale: "Il valore dell'Università per il territorio". Il precedente titolo "Imprese familiari e creazione di valore", a cura di Valentina Lazzarotti e Salvatore Sciascia, è stato presentato in molte occasioni e lo sarà di nuovo nel prossimo Bookcity, evento milanese che coinvolge l'editoria attraverso migliaia di eventi dal 15 al 19 novembre. L'evento sarà intitolato "Family business, nuove generazioni e performance imprenditoriali" e si svolgerà il 19 novembre, presso Egea, la libreria dell'Università Bocconi. Da ultimo, è in arrivo un ulteriore volume sull'analisi dell'economia varesina: Varese nei numeri. Curato da Paolo Crespi e Chiara Gigliarano, è il risultato di una intensa collaborazione con i ricercatori di Istat e del Sistan territoriale.
- **Il Library Staff Training.** E' stata avviata, in collaborazione con l'Ufficio Relazioni Internazionali, l'attività di progettazione finalizzata a promuovere, il prossimo maggio, la prima Library Staff Training LIUC. Saranno ospitati una quindicina di bibliotecari da vari paesi europei che parteciperanno al bando attraverso il programma Erasmus. I bibliotecari vivranno una settimana presso la Biblioteca e

l'Università, per confrontarsi con le scelte biblioteconomiche della Biblioteca LIUC, dai corsi di information literacy alle nuove tecnologie adottate, e vivere un'esperienza nella cultura italiana.

- **Biblioteche d'autore, biblioteche di ricerca.** Nel corso del 2023, la Biblioteca Mario Rostoni ha organizzato e reso disponibili per gli utenti le biblioteche d'autore di importanti maestri del management, Alessandro Sinatra e Gianfranco Reborà, entrambi Professori Emeriti della LIUC. Da ultimo è in corso la catalogazione della Collezione di IRISO, Istituto di ricerca sull'organizzazione aziendale, la cui biblioteca sarà inaugurata a breve. Tra le donazioni recenti figurano anche i volumi della biblioteca di studio del Professor Alberto Bubbio. Si tratta di donazioni che arricchiscono il patrimonio documentale e che consentono di costruire la storia del management italiano attraverso le letture e i volumi di alcuni suoi importanti studiosi.
- **Le Conversazioni in Biblioteca.** Nella prima parte del 2023 si sono svolte già 8 Conversazioni in biblioteca, che hanno coinvolto la Comunità LIUC degli imprenditori, degli studenti, dei manager. I temi sono stati vari:
 - L'importanza del confronto nella cultura del cambiamento, incontro con gli autori Moira Masper e Giorgio Vizioli
 - Dallo sport all'entertainment business: scenari evolutivi per il marketing e la comunicazione delle società sportive, incontro con l'autore Enrico Flavio Giangreco
 - Adriano Olivetti: ritratto di un uomo, di un Paese, di un'industria, incontro con l'autore Paolo Bricco
 - Le nuove parole del marketing, incontro con il curatore Domenico Ioppolo
 - Storie di management: la biblioteca professionale di Gianfranco Reborà
 - Parità ieri e oggi: da Lidia Poët alla conquista della luna? Incontro con l'autrice Chiara Viale
 - Vite che non sono la nostra: come gli algoritmi condizionano la realtà, incontro con l'autrice Elena Falletti
 - La buona governance, incontro con l'autrice Silvia Stefini
- **Vicini al territorio: una settimana in Biblioteca LIUC per imparare a ricercare.** La Biblioteca ha proposto anche nel 2023 laboratori di ricerca documentale per studenti delle Scuole Superiori. Questa iniziativa ha consentito a 50 studenti di IV del Liceo Galilei di Legnano di conoscere dall'interno la complessità della documentazione scientifica e di confrontarsi con la storia del territorio attraverso la

documentazione. L'importante passato tessile-cotoniero i cui edifici sono ancora presenti nella Valle Olona rivive nei libri per studenti che si riappropriano di una parte della loro storia.

E come Entrepreneurship e innovation

La LIUC si configura strutturalmente come un ambito di innovazione, espressione dei valori dei suoi fondatori e, al contempo, ineludibile risposta all'evoluzione del mercato e alle sfide competitive. Da qualche anno a questa parte, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di sostenere i processi innovativi con risorse finanziarie in linea con le azioni tracciate nel piano strategico. L'auspicio è che tale supporto si mantenga e si incrementi nel tempo. Senza investimenti sul patrimonio intangibile, come ho più volte osservato, un Ateneo non va da nessuna parte.

A partire da tale premessa e ricordando che i progetti di innovazione interessano l'intero Ateneo (basti ricordare quanto ho evidenziato in merito alla didattica, alla ricerca, alla LIUC Business School, alla internazionalizzazione ...) all'interno di questo punto focalizzo l'attenzione su ambiti di azione che:

- Lavorano su contenuti up to date, con un approccio fortemente caratterizzato dalla trasversalità e dalla interdisciplinarietà;
- Esprimono a pieno titolo le dimensioni fondanti di un progetto universitario: i risultati della ricerca scientifica e applicata vengono valorizzati in iniziative di terza missione e producono ricadute sull'attività didattica
- Manifestano un forte orientamento alla collaborazione con partner di varia natura (pubblici e privati, nazionali e internazionali) e alla interazione con target differenziati (studenti, docenti, manager, imprenditori, policy maker)
- Producono, ormai da qualche anno, significativi risultati sul piano dell'attrazione di risorse esterne, a conferma del fatto che una condizione fondamentale per l'attività di fund raising è la qualità della proposta di valore che si indirizza ai potenziali donors.

Business Analytics and Data Science Hub

Nel corso dell'ultimo anno, l'Hub ha proseguito le proprie attività di ricerca e di terza missione, attraverso il coordinamento del Professor Paolo Crespi.

In merito alla attività di ricerca (che ha generato numerose presentazioni in convegni internazionali e sottomissioni di articoli scientifici a riviste di settore), è opportuno segnalare l'avvio di un primo esperimento, coinvolgendo gli studenti LIUC, per misurare il gender gap nelle discipline quantitative. La domanda di ricerca mira ad esplorare se esistano dei pregiudizi di genere circa le abilità nelle materie quantitative. Il contributo di questa ricerca, oltre al valore scientifico, sarebbe valorizzato anche in tema di orientamento e diffusione degli studi nelle discipline STEM, soprattutto nella popolazione di genere femminile. Segnalo altresì che per l'HD-Lab è in fase di avvio una collaborazione con l'Agenzia di Controllo del Sistema Socio Sanitario Lombardo, con lo scopo di studiare e validare modelli statistico/matematici per l'analisi delle prestazioni del sistema.

In tema di divulgazione e di terza missione, il BADSH ha avviato una collaborazione con il quotidiano on-line "VareseNews" gestendo, mensilmente, una rubrica dal titolo "Questione di Dati".

Il BADSH ha in essere una relazione ormai strutturata con l'Istituto Nazionale di Statistica (Istat), che ha già visto l'organizzazione di diversi eventi, tra cui si evidenzia:

- la Giornata Italiana di Statistica (ottobre 2022), che verrà replicata il 9 novembre prossimo nelle aule dell'Ateneo, con la partecipazione degli studenti LIUC e di alcune Scuole Superiori del territorio;
- il convegno VALUE23, aperto alla discussione metodologica sulle analisi statistiche, oltre che dedicato alla raccolta dei dati e alla presentazione delle più recenti statistiche sviluppate dall'Unità Locale ISTAT per la provincia di Varese. La giornata di studio, che ha coinvolto anche i rappresentanti degli uffici studi di Camera di Commercio e Confindustria Varese, oltre a gruppi di ricerca LIUC, ha permesso il confronto interdisciplinare tra diversi esperti di analytics, sia sulle metodologie di studio, sia sui risultati di analisi indipendenti su temi comuni. Dell'evento è in corso di pubblicazione un volume per la Collana Università Cattaneo Libri.
- L'evento Statiscall, nel cui contesto è stato proposto un "gioco" che ha come finalità l'uso critico e consapevole delle fonti di dati (preferibilmente ufficiali) e la diffusione

di una cultura del dato scevra da condizionamenti e false percezioni. Tale gioco rappresenta il tema conduttore anche delle Giornate della Statistica.

Un secondo fronte di terza missione in cui è impegnato l'Hub, in particolare con la Prof.ssa Alessandra Cillo (anche nel suo ruolo di BPER Bank Chair), è quello dell'alfabetizzazione finanziaria. Su indicazione della Governance, infatti, il gruppo di lavoro del BADSH intende coordinare gli impegni e le competenze dell'Ateneo e di BPER al fine di organizzare eventi e strumenti da offrire alle Scuole Superiori. Ciò allo scopo di perseguire e portare a realizzazione i nuovi obiettivi formativi in materia di alfabetizzazione finanziaria, identificati dal Ministero dell'Istruzione lo scorso settembre. Il BASDH intende collaborare con il sistema locale di formazione per migliorare le competenze dei giovani in materia di prodotti finanziari e previdenziali, al fine di formare una generazione sensibile al tema ed autonoma nell'uso di strumenti caratterizzati da una evoluzione molto rapida.

Da ultimo, una specifica attenzione è stata rivolta anche ai contenuti didattici: il BADSH sta collaborando con gli organi competenti, a cominciare dalle Scuole, nel coordinamento e nel perfezionamento dell'offerta formativa sui contenuti di analytics e di data science. Ciò al fine di disegnare curricula maggiormente orientati alle professioni emergenti generate dalla *data-drive economy*.

EXSUF

Il Centro di Eccellenza sulla finanza sostenibile per le infrastrutture e le smart cities, gestito in collaborazione con UNECE (United Nations Economic Commission for Europe), persegue l'obiettivo di fondo di sviluppare studi e attività formative funzionali al conseguimento dei Sustainable Development Goals (SDGs). Tra le attività dell'ultimo anno, realizzatesi con il coordinamento della Professoressa Anna Gervasoni, segnalo:

- Il contributo pro-bono alle attività della taskforce, guidata da UNECE e che ha visto la partecipazione di One Works e del Politecnico di Milano, alla realizzazione del masterplan per la ricostruzione/sviluppo della città di Mykolaiv, in Ucraina. ExSUF ha assunto il compito di analizzare il tessuto economico e sociale di Mykolaiv, al fine di poter proporre politiche economiche per lo sviluppo futuro del territorio e strumenti incentivanti per il rientro della popolazione al termine del conflitto. Col team di UNECE e UNDP presenti sul territorio e attraverso interlocuzioni con la municipalità della città, sono stati raccolti e analizzati dati socio-economici per poter

comprendere i trend di sviluppo, i principali settori e le filiere industriali attive sul territorio prima dello scoppio del conflitto, e formulare un primo *damage assessment* che consenta di supportare e portare a compimento un piano di rilancio.

- La realizzazione della seconda edizione dell'Osservatorio europeo sui fondi infrastrutturali, con le correlate attività di divulgazione (un report disponibile sul portale tematico di ExSUF e alcuni articoli pubblicati su Il Sole 24 Ore).
- La realizzazione del LIUC Paper: "Green Finance for Real Estate".
- Il supporto ad UNECE per la realizzazione di *guidelines* in materia di "green finance for infrastructure e real estate". Il materiale proposto è stato presentato in ottobre, nel contesto dell'evento "84th Session of the UNECE Committee".
- La stesura di un report che analizza lo strumento del PPP in Italia, finalizzato ad identificare punti di forza e criticità dello strumento, anche alla luce dell'introduzione del nuovo Codice dei Contratti Pubblici.
- La realizzazione del webinar "Efficientamento energetico e comunità energetiche" (giugno 2023) e dell'evento annuale dedicato al PPP (ottobre 2023), presso gli spazi di Arexpo, con cui è stata avviata una collaborazione in forma di convenzione, nel cui contesto si sta lavorando a un case study focalizzato sulla esperienza di riqualificazione condotta per l'area stessa.

FaBuLa

Dall'inizio del 2021 ad oggi, il Family Business Lab ha svolto numerose attività e ha raggiunto una buona visibilità sia in ambito accademico sia divulgativo, perseguendo efficacemente il proprio obiettivo di differenziarsi da altri centri di ricerca sulle imprese familiari per tre aspetti: il metodo di lavoro di natura "partecipativa", la focalizzazione sul ruolo del "giovane imprenditore", la marcata connotazione internazionale. Il percorso svolto con il coordinamento dei Professori Valentina Lazzarotti e Salvatore Sciascia, ha generato risultati di valore, che possono essere in estrema sintesi ricondotti a:

- diciassette pubblicazioni (di cui 13 referate, 2 libri della Collana di Ateneo, 2 capitoli del libro celebrativo AIDAF)
- la partecipazione a più di 20 conferenze di settore (es. IFERA, AIDEA), ottenendo dieci riconoscimenti sui lavori presentati
- il ruolo attivo nell'organizzazione di 3 di esse (EURAM, EIASM, Piccola impresa)
- 30 interventi divulgativi (es. Milano Digital Week)

- più di 130 citazioni sui Media (Corriere della Sera, la Repubblica ecc)
- 3 progetti finanziati (es. libro con Banca Sella)
- Il finanziamento di una posizione da ricercatore
- 3 dottorandi stranieri in visita
- 4 insegnamenti istituzionali che prevedono contenuti sul tema con numerose testimonianze e visite aziendali

Come prossimi passi, FaBuLa si propone di sviluppare ulteriormente la portata delle attività sopra citate, con particolare attenzione allo sviluppo di un “prodotto” di riferimento, quale un repository di casi, testimonianze, esperienze, raccolta dati al fine di stabilizzare il legame con gli stakeholder di riferimento (famiglie imprenditoriali e giovani imprenditori, donor, società di consulenza, LIUC alumni,).

Green Transition Hub

Nel corso dell'a.a., il Green Transition Hub, coordinato dal Professor Alessandro Creazza, si è viepiù affermato come centro di innovazione, sperimentazione e condivisione su contenuti di sostenibilità, di innovazione e di economia circolare. La fruttuosa interazione con studenti, manager, imprenditori, professionisti, rappresentanti delle istituzioni ha generato numerose attività, sinteticamente riconducibili a:

- Lo sviluppo di un brand identitario, attraverso il completamento e l'inaugurazione dello spazio fisico dedicato; l'apertura di una pagina LinkedIn; la traduzione del sito web in lingua inglese e l'organizzazione del primo evento internazionale; la schedulazione delle uscite della Newsletter.
- La creazione di una importante rete di partnership, anche finalizzata al fund raising (nelle svariate forme delle borse di studio per studenti, delle donazioni liberali, degli assegni di ricerca, per un valore complessivo di quasi 100.000 euro).

Nello specifico:

1. **Freight Leaders Council:** creazione di un Osservatorio, con survey sul settore della logistica e dei trasporti rispetto ai principi ESG
2. **Fedespedi:** progetto di ricerca per identificare indicatori per la sostenibilità ambientale del settore del freight forwarding

3. **SCS**: assegno di ricerca su nuovi paradigmi gestionali per la sostenibilità nel supply chain management
 4. **Columbus Logistics**: collaborazione per la ricerca e disseminazione sui temi della Green logistics & Supply chain
 5. **Intesa Sanpaolo**: rinnovo di un assegno di ricerca biennale per proseguire lo studio sull'economia circolare, avviato anni fa con un primo supporto finanziario
 6. **Neutalia**: contributo per la realizzazione di progetti sul tema waste management
- L'avvio di nuovi progetti di ricerca applicata, anche nel formato di Osservatori:
 1. **H2Lab**: studio sulla catena del valore dell'idrogeno, coinvolgendo stakeholder nell'energia e lavorando su politiche di settore.
 2. **Principi ESG nella logistica**: ricerca sull'importanza dei principi ESG nel settore dei trasporti e sull'influenza di questi sulla strategia e sulle performance aziendali.
 3. **Green Forwarding**: progetto per valutare e potenziare la performance ambientale nel settore del freight forwarding.
 4. **Green and Circular Innovation Patent Index**: studio e monitoraggio sistematico dell'innovazione orientata alla circolarità attraverso l'analisi di brevetti e di dati finanziari.
 - L'organizzazione e la partecipazione ad una decina di eventi sui temi della green transition, tra i quali si segnalano: I modelli di gestione ESG Oriented nelle PMI: in collaborazione con KPMG, 24 Maggio 2023, LIUC; 150 partecipanti; Hacking the city-Design a Circular Future: organizzato da Tondo in collaborazione con Nodes e il patrocinio della Fondazione Cariplo per promuovere progetti di economia circolare nelle città (9-10 Giugno, Milano); LRN Italy Forum 2023: evento internazionale in collaborazione con CILT UK, 22 Settembre, LIUC, 30 partecipanti in presenza, 50 partecipanti in distance); Green Logistics: dal dire al fare: patrocinato da Assologistica e in collaborazione con Columbus Logistics, 18 Ottobre, LIUC, 350 partecipanti.
 - Una rilevante produzione scientifica: 18 articoli, tra pubblicazioni e articoli presentati a conferenze internazionali, che trattano i temi dell'economia circolare

e dell'innovazione orientata alla sostenibilità, oltre che in materia di supply chain sostenibili e circolari.

In prospettiva futura, è importante segnalare che sono stati ottenuti dei finanziamenti su fondi PRIN (per un valore superiore ai 200.000 euro), per avviare 3 progettualità legate ai temi di innovazione orientata alla sostenibilità ed economia circolare: A capability-based decision support framework for circular economy transition; Breakthrough innovation and learning by failure in the medical device industry; An agent-based innovation model for environmental and social sustainability.

Sono inoltre in corso dei contatti per ampliare la composizione dell'Advisory Board, al fine di arricchire le competenze e le prospettive del Green Transition Hub a livello di settori, di ruoli e di profili internazionali.

Health Datascience Lab

Il Lab è stato avviato nel corso del 2020 al fine di sviluppare conoscenze e competenze sull'utilizzo dei big data in Sanità e, più in generale, su tematiche di Health Technology Assessment. La progettualità, la ricerca e la divulgazione si sono consolidate nel tempo, anche attraverso partnership, tra le quali si segnalano quelle con:

- Artex, azienda leader nello sviluppo di soluzioni innovative nel campo dei servizi per l'e-health;
- Porini, centro di competenza e Gold Partner Microsoft, con competenze in data science;
- WTS, azienda di software per la logistica e di supporto gestionale per gli ospedali, con particolari competenze per Pronto Soccorso e Sala Operatoria;
- SEEd, testata indipendente di "Policy and Procurement in Healthcare".

Grazie anche alla spinta derivante da alcuni progetti di Ateneo sulla riorganizzazione dei flussi dei pazienti tra Pronto Soccorso e Case di Comunità, in collaborazione con l'Azienda Ospedaliera di Varese e di Alessandria, si è lavorato sulla strutturazione di un Osservatorio per valutare le performance dei PS italiani in un'ottica di benchmarking. L'obiettivo è quello di proseguire con le attività di valutazione delle performance, andando a definire un cruscotto di indicatori qualitativo e quantitativo che possa essere in grado di individuare specifiche aree di miglioramento e proporre interventi ai fini dell'efficientamento dei Pronto

Soccorso. Al momento si stanno definendo gli accordi di collaborazione con le 18 strutture ospedaliere che hanno mostrato interesse per l'iniziativa. Il tema di ricerca dell'Osservatorio potrà anche attrarre l'interesse di partner tecnologici competenti sullo sviluppo e sulla ingegnerizzazione di cruscotti o strumenti di supporto.

Nel corso dell'anno, si sono valutate le performance dei modelli distributivi dei presidi ad assorbimento per l'incontinenza in Regione Piemonte. L'attività di ricerca si è posta come obiettivo la definizione dell'ottimizzazione dei processi a livello organizzativo ed economico, oltre che di soddisfazione dell'assistito. Sempre in tema di valutazione delle performance, l'HDLAB ha sviluppato attività di ricerca sul fenomeno delle sale operatorie per la logistica legata al trasporto interno dei pazienti verso l'area della diagnostica per immagini. Tale attività è stata svolta in collaborazione con l'Associazione Italiana degli Ingegneri Gestionali in Sanità -InGeSan.

Affrontando il tema dei modelli previsionali a supporto dei processi decisionali, HD LAB è stato particolarmente impegnato nella strutturazione di un modello in grado di predire i fabbisogni di gara per i farmaci a brevetto scaduto, utile per gestire più efficacemente le risorse, con benefici per enti appaltanti, aziende farmaceutiche e cittadini. Lo studio, condotto con Equalia, ha avuto una grande risonanza e un'ampia visibilità, essendo stato presentato in diversi contesti istituzionali. Il progetto dovrebbe proseguire attraverso collaborazioni tra gli Enti Appaltanti di alcune Regioni. In tema di modelli di supporto alla previsione delle Infezioni Correlate all'Assistenza Sanitaria, in collaborazione con l'Università di Napoli Federico II, è stato possibile progettare e sviluppare un algoritmo predittivo basato su reti bayesiane.

Alla attività di ricerca si è strutturalmente affiancata una attività di divulgazione, con molteplici strumenti e differenti target, a cominciare dagli operatori sanitari e dalle istituzioni. In tale contesto, si segnala l'organizzazione di 4 workshop e di 1 challenge per studenti e docenti in materia di modelli di ottimizzazione dei percorsi in neurologia, che ha beneficiato del supporto della Fondazione Crespi Spano.

Heritage Hub

Il progetto speciale, attivato nel corso del 2021 e coordinato dal Professor Daniele Pozzi, ha l'obiettivo di valorizzare l'eredità storica come elemento di competitività delle imprese e

dei territori. Le competenze e le relazioni sviluppate hanno originato la partecipazione al comitato scientifico e alla giuria del premio nazionale Corporate Heritage Awards nel 2022 e nel 2023. L'edizione di quest'anno ha visto la partecipazione di 47 imprese; la cerimonia di premiazione di svolgerà il 7 novembre, presso il Centro congressi di Confindustria a Roma.

L'Hub si è anche impegnato per la valorizzazione dell'eredità storica del Territorio, ottenendo, nell'aprile 2023, l'inserimento del sito dell'ex Cotonificio Cantoni nell'European Route of Industrial Heritage, uno degli Itinerari Culturali promossi dal Consiglio d'Europa. Questo risultato è stato preparato da un percorso di progettazione e sensibilizzazione del territorio e delle giovani generazioni, svolto anche in collaborazione con l'Archivio del cinema industriale, il CARED e la Biblioteca, che si è concretizzato: in una manifestazione ciclo-turistica dedicata ai temi dell'acqua, della sostenibilità e dell'archeologia industriale, in occasione della Giornata Mondiale dell'Acqua (23 marzo 2023); nell'apertura straordinaria del sito Cantoni in occasione delle Giornate FAI di Primavera 2023 (25-26 marzo), durante le quali una settantina di aspiranti Ciceroni provenienti dalle Scuole locali hanno guidato circa 1100 persone alla scoperta della Storia della ex fabbrica tessile in cui è insediato l'Ateneo.

i-Fab

Nel corso dell'ultimo anno accademico, i-Fab ha consolidato con il coordinamento del Professor Tommaso Rossi il proprio ruolo di aula esperienziale, in cui "far toccare con mano" agli studenti i principi della lean production e le tecnologie di Industry 4.0, ma, al contempo è stata profondamente rinnovata, a livello sia di attività che di tecnologie.

Con riferimento a queste ultime, è stata inserita una pressa per rappresentare non solo sistemi di assemblaggio ma anche sistemi produttivi di fabbricazione. Ad esempio, operando sulla pressa, gli studenti della Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale (ma anche le persone di azienda che si formano nella LIUC Business School) possono apprendere come acquisire dati in tempo reale dai PLC delle macchine e come usare tali dati con strumenti di data mining per abilitare la manutenzione predittiva. E' da segnalare che dalla collaborazione con Datwyler e Siemens per l'adozione della pressa è stato generato un "Laboratorio con le Imprese" per l'insegnamento di Descriptive Data Analytics per l'Operational Excellence (secondo anno della LM in Ingegneria Gestionale, corso erogato totalmente in i-Fab).

L'attività didattica erogata i-Fab, in parte in lingua inglese, riguarda:

- Laurea Triennale in Ingegneria Gestionale: Lean in Produzione, Lean Manufacturing, Laboratorio i-Fab, Sistemi di Produzione, Manufacturing Systems
- Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale. Laboratorio i-Fab, Data Mining per l'Operational Excellence, Smart Factory
- Laurea Triennale in Economia Aziendale: i-Fab per il Management

Numerose sono state le attività svolte nel contesto della LIUC Business School: il corso per il mercato Operational Excellence e Industry 4.0; i corsi su commessa per le aziende, tra i quali si segnala la collaborazione con il DIH Lombardia e con Bridgestone. Altrettante le iniziative realizzate per gli ITS e per le Scuole Superiori, in logica di terza missione. Il laboratorio è sempre più utilizzato anche ai fini dello sviluppo delle abilità individuali e in particolare del team building.

Un risultato importante, nel contesto della ricerca accademica, è rappresentato dalla assegnazione di un PRIN, che coinvolge anche il Politecnico di Milano e l'Università di Bergamo. Per tale progetto, i-Fab è indicata come benchmark di fabbrica modello lean e industry 4.0.

Institute for Entrepreneurship and Competitiveness - IEC

L'Institute, che nasce da una partnership con l'Institute for Strategy and Competitiveness del Professor Michael Porter della Harvard Business School e che è coordinato dal Professor Ferdinando Alberti, contribuisce attivamente alla proiezione internazionale della LIUC grazie alla sua attività di networking e alle numerose collaborazioni in essere con gli oltre cento istituti accademici, organizzazioni e professionisti che fanno parte della Faculty allargata del Professor Porter stesso. IEC, coerentemente con la propria missione di studiare le tematiche della competitività e dell'imprenditorialità, ha lavorato alla realizzazione di attività sia di ricerca e di didattica, sia di dissemination.

A livello di ricerca, il team si è dedicato al macro-progetto Italia Compete, creato di concerto con CFMT (il Centro Formazione Management del Terziario che supporta le attività di IEC attraverso un assegno di ricerca e un finanziamento biennale), nell'alveo dell'Osservatorio Nazionale sulla competitività delle imprese di servizi, che ha l'obiettivo di fornire una nuova prospettiva sulla competitività italiana attraverso lo sviluppo di progetti chiave per l'analisi e

il monitoraggio del contesto competitivo ed imprenditoriale interno al Paese. Sono quattro i progetti in essere, aggiornati e pubblicati ogni anno:

- Italian Cluster Mapping: la prima mappatura dei cluster in Italia a livello non solo regionale ma anche provinciale, realizzata in collaborazione con Harvard Business School
- Social Progress Index: è stata avviata la costruzione dell'indice del progresso sociale (primo in Italia a livello provinciale) per monitorare la capacità dei territori provinciali in Italia di creare non solo valore economico ma anche sociale per i propri cittadini, in collaborazione con la no-profit Social Progress Imperative presieduta dal Professor Michael Porter
- Innovation and Green Transition: studio dell'evoluzione tecnologica e competitiva dei cluster italiani negli ultimi 20 anni, con un focus sulla transizione green delle imprese
- Indice del Fermento Imprenditoriale: l'indice è stato creato per monitorare la capacità dei territori italiani (sempre a livello provinciale) di creare ecosistemi imprenditoriali dinamici e fiorenti.

Nell'ambito delle attività di ricerca dell'Osservatorio Nazionale sulla Competitività delle Imprese di Servizi, l'Institute ha avviato un nuovo progetto dedicato al purpose di imprese e istituzioni, con l'obiettivo di approfondire il perché fare impresa oggi, le sfide sociali connesse e l'impatto *at large* che sia possibile generare per le comunità di riferimento. La ricerca porterà alla pubblicazione di un "quaderno tematico" su casi di territori, cluster e imprese che mettono al centro il progresso sociale.

Per l'attività di ricerca applicata, l'Institute ha ricevuto incarico da Confindustria Varese per la realizzazione del Social Progress Index all'interno delle analisi di competitività della provincia stessa, completando così le analisi e la documentazione relativa al Piano strategico #VARESE2050. L'Institute sta lavorando alla seconda fase del progetto, affiancando Confindustria Varese nel disegno di un piano progettuale esecutivo per MILL - Manufacturing, Innovation, Learning, Logistic, la "Fabbrica del Sapere e del Saper fare" che sarà cabina di regia di competenze e servizi con la funzione di acceleratore di imprenditorialità.

Sul piano della didattica, prosegue, con modifiche e aggiornamenti nei contenuti e nelle modalità di erogazione, il percorso della Laurea Magistrale in Entrepreneurship & Innovation, che da sei anni accademici l'Institute gestisce per la Scuola di Economia.

Labskill – Next generation competences

Il progetto, coordinato dalla Professoressa Eliana Minelli, prosegue le attività di ricerca-azione sul tema del *mismatch* di competenze, valorizzando i risultati della ricerca Interreg SkillMatch-Insubria, che si è chiusa dopo 5 anni di attività e di cui Liuc è stata capofila.

Il programma delle attività si articola nei seguenti punti:

- creazione di un sistema di rilevazione periodica (Skill Survey) dei fabbisogni prospettici di competenze e dei *mismatch* emergenti sul mercato del lavoro, basata su un campione statisticamente significativo di aziende. Il sistema è proiettato alla conoscenza delle tendenze future, focalizzandosi sulla rilevazione delle criticità del patrimonio di competenze e sui processi di cambiamento strategico, tecnologico e organizzativo in atto e in prospettiva all'interno del campione di imprese rilevanti per gli scopi dell'indagine (in coordinamento con l'indagine SkillMatchSurvey-Ticino). La rilevazione, attualmente in corso, riguarda 5 settori rilevanti per l'area insubrica (metalmeccanico, chimico-farmaceutico, edilizia, informatica e turismo).
- istituzione di un gruppo di ricerca, composto da esperti di diversi settori, in grado di sviluppare analisi dei futuri (con tecniche di anticipazione, nell'ambito della metodologia dei Futures Studies). L'analisi, attualmente in corso, riguarda 4 scenari (determinati sulla base di due dimensioni: mercato del lavoro transfrontaliero e mercati globali) a cui corrispondono specifiche azioni volte a realizzare gli obiettivi attesi e a mitigare i fenomeni avversi.
- in prospettiva, la creazione di un network di manager e imprenditori (Skill Network) per affrontare l'evoluzione della domanda di competenze nonché per studiare la tipologia di interventi più idonei per sostenere le imprese nella costruzione del patrimonio di competenze stesse (con il supporto del Career Service della LIUC e della rete di recruiter con cui è in relazione).

Le ricadute principali del progetto riguardano l'attività di ricerca (accademica e applicata) e la pianificazione dell'offerta formativa. Il Laboratorio si propone di favorire un confronto iniziale con specifiche realtà aziendali e istituzioni per avviare la progettazione di percorsi di

formazione che rispondano all'evoluzione della domanda di competenze in settori/filiere produttive rilevanti rispetto alla vocazione della LIUC. Il Labskill ha svolto anche attività convegnistiche e di comunicazione, in particolare negli ambiti territoriali interessati dal progetto.

Responsible Tourism Hub

E' in fase di start-up il Responsible Tourism Lab, con il coordinamento del Dottor Niccolò Comerio, la cui mission è quella di creare nuove conoscenze e trasferire strumenti e know-how a imprese, istituzioni e stakeholder al fine di promuovere una crescita del settore turistico che coniughi economicità e sostenibilità. Si tratta di un progetto che si declina in azioni di ricerca scientifica, ricerca applicata e networking e che si caratterizza per una forte componente di internazionalizzazione.

3. Guardando avanti

Esiste un detto, diffuso sui siti di alcune Università americane, che suona più o meno così: "Se vuoi costruire una grande città, crea una Grande Università e aspetta duecento anni". Lo riprendo strumentalmente per lanciare il cuore oltre l'ostacolo e per disegnare uno scenario simbolico, al 2030. Non so se per allora la LIUC sarà diventata a pieno titolo una "Grande Università". Non so se il perimetro dell'offerta sarà cambiato, se la qualità della ricerca si sarà innalzata, se il profilo internazionale si sarà irrobustito. Non so quale potrà esserne l'impatto istituzionale sul territorio, destinato ad assumere nuovi contenuti anche per effetto della "cittadella del sapere", del progetto MILL, a cui Confindustria Varese sta lavorando....

Troppi "non so"? Forse. Ma una convinzione ce l'ho e per rappresentarla prendo spunto dalla Scuola di Barbiana, fondata da Don Milani nel 1954. Come qualcuno ricorderà, si trattava di un progetto educativo di forte rottura rispetto ai modelli esistenti, imperniato su una didattica interattiva, inclusiva, immersa nella realtà, protesa allo sviluppo delle abilità individuali. Sui suoi poveri muri campeggiava la scritta "*I Care*".

Or bene, anche la LIUC, come migliaia di laureate e laureati hanno sperimentato in prima persona, esprime una propria via al “Mi sta a cuore”.

Una via che trova fondamento nella visione originaria, efficacemente sintetizzata da Marco Vitale con queste parole: “I promotori volevano fondare una Università, proveniente dal mondo imprenditoriale, che formasse i giovani a conoscere l’impresa, principale protagonista dello sviluppo economico, a capirne lo spirito e i valori, a rispettarne le sue varie forme e dimensioni e a far crescere in sé non solo le tecniche manageriali ma la spinta all’imprenditorialità e all’innovazione. E, dunque, era obbligato il riferimento a Carlo Cattaneo, unico economista italiano che ha capito e inserito nella riflessione economica il ruolo e lo spirito d’impresa e dei suoi principali fattori: intelligenza e volontà, che producono innovazione”¹.

Una via che è stata percorsa per più di trent’anni, maturando scelte, realizzando azioni, sviluppando apprendimento, consolidando il proprio posizionamento all’interno di un contesto competitivo sempre più sfidante. Che il viaggio sarebbe stato lungo, lo si sapeva dall’inizio. Che le tappe fossero di differente natura e che andassero percorse simultaneamente è andato chiarendosi lungo il cammino. Un esempio su tutti, degno della Cima Coppi al Giro d’Italia, la ricerca, solo negli anni più recenti concepita a tutti gli effetti come investimento e non come costo.

L’anno accademico che si conclude ha segnato un altro pezzo di strada: azioni e risultati, cantieri e progetti che vi ho sinteticamente presentato e che la relazione illustra in modo dettagliato. I ringraziamenti diventano d’obbligo.

Formulo innanzitutto un grazie “collettivo” a chi ha portato avanti, nei rispettivi ambiti d’azione, i cantieri della “LIUC del fare”: i membri del Consiglio Accademico, del Dipartimento, del Comitato Rettorale, del Comitato Operativo Interfunzionale, del Nucleo di Valutazione, del Presidio di Qualità.

Un grazie al corpo docente (nella sua svariata composizione, con un pensiero particolare per i colleghi più giovani), che continua a vivere anni di intenso cambiamento, in nome e per conto del bene dell’Istituzione. I sistematici e robusti interventi sulle prassi gestionali che ho rappresentato nella parte dedicata alla Faculty ne documentano solo in parte i contenuti.

¹ Marco Vitale, “Carlo Cattaneo e lo spirito d’impresa. Ricominciamo da Carlo Cattaneo”, in “Carlo Cattaneo ieri e oggi” a cura di Laura Ballestra e Daniele Pozzi, Università Cattaneo Libri, 2019, p. 58

E un grazie al personale di gestione, a tutti i livelli dell'organizzazione. Al grazie aggiungo il benvenuto a Pamela Cuda, Giuseppe Ferraro, Costanza Gallina, Riccardo Micheloni, Alessio Policaro, Alessandra Prada, che nel corso del 2023 hanno iniziato il loro rapporto di lavoro con la LIUC. Un grazie sentito ad Alessandro Piscitelli e a Cosimo Solazzo, che dopo aver validamente collaborato per tanti anni hanno iniziato il loro periodo di quiescenza. Grazie infine a chi ha collaborato con LIUC per poi cogliere nuove opportunità lavorative: Naike Casciello, Michela Galli, Maria Caterina Parma, Daniele Pedrazzi.

Rivolgo poi un grazie alla Professoressa Gervasoni, che da qualche mese ha assunto gli onori e gli oneri della carica di Prorettore, ruolo che sta interpretando professionalmente e intensamente su fronti di attività di valenza strategica, non ultimo il processo di internazionalizzazione.

Indirizzo un grazie speciale alla Professoressa Manzini, per quanto ha fatto, in qualità di Prorettore fino al 2019 e di Direttore della Scuola di Ingegneria fino a pochi giorni fa, con professionalità, dedizione, rigore, per la crescita della "Istituzione LIUC", all'interno (impegnandosi nella ricerca, nella didattica, nella terza missione) e all'esterno, in primis alimentando le relazioni con la comunità accademica nazionale e internazionale. In parallelo, formulo al Professor Rossi i migliori auguri per il nuovo incarico.

Passo alla Liuc Business School per ringraziare il Professor Secchi per quanto ha fatto, a partire dal 2017, per il kick-off e per la crescita del progetto. Come ho più volte osservato, una sommatoria di "attività commerciali", burocraticamente gestite, non fa una business school. La situazione di partenza era quella e, nel giro di pochi anni, si è fatta molta strada: grazie a Raffaele che l'ha tracciata, grazie a tutti quanti ci hanno creduto e hanno lavorato per percorrerla. Poiché di strada da percorrere ne resta molta, grazie al Professor Serati per aver accolto la sfida e per quanto sta facendo in questi primi mesi di mandato.

Un pensiero di gratitudine per due colleghi che hanno portato a compimento importanti incarichi, sempre assunti con rigore professionale e attaccamento all'istituzione. Per il Professor Rebora, che dopo essere stato Direttore della Scuola di Economia e Rettore, ha terminato il proprio mandato di Presidente del Nucleo di Valutazione. Per il Professor Noè, che dopo essere stato Direttore della Scuola di Ingegneria, ha terminato il proprio mandato di Presidente del PQA. A stretto giro, in bocca al lupo alla Professoressa Agostino, del Politecnico di Milano, e alla Professoressa Strozzi che sono state nominate alla guida dei due Organi.

Mi rivolgo ora alla Governance dell'Ateneo. Come ho rilevato nelle mie relazioni annuali (e non solo), i risultati sono sempre alle spalle e le sfide sono sempre davanti. Se si intende “fare Università” con successo, nel solco della missione originaria e in coerenza con le dinamiche competitive in atto, bisogna assumersi le proprie responsabilità, ciascuno nei propri ambiti di competenza. Ringrazio quindi il Presidente Riccardo Comerio, il Vice Presidente Vittorio Gandini, i membri del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Esecutivo per quanto è stato fatto in questi anni per il bene dell'Istituzione. E ringrazio in anticipo per quanto sarà fatto in risposta alle sfide epocali che attendono il sistema universitario e dunque anche la LIUC.

Un benvenuto a bordo all'Ingegnere Arsan. Queste prime settimane di collaborazione hanno fatto emergere una comunanza di valori, di stima per le tecniche manageriali, di sensibilità alla interpretazione della leadership, di determinazione nell'assumersi le proprie responsabilità, che rappresenta un prezioso viatico per il lavoro che ci attende, per quello che la struttura si aspetta, per quanto il bene della LIUC impone.

Ringrazio infine chi ha lavorato per la gestione della cerimonia e chi mi ha supportato nella preparazione (ho ricevuto e strutturato una quarantina di contributi) e nella comunicazione della relazione.

Concludendo, affermo per l'ennesima volta che la strada è ancora lunga da percorrere, che è ricca di opportunità ma anche di insidie. La LIUC continuerà a camminarvi responsabilmente, investendo su risorse e competenze che consentano di potenziare le *core activities*, di migliorare la produttività, di crescere a livello internazionale, di sviluppare il patrimonio intangibile e il capitale reputazionale. Non c'è alternativa: con i tempi che corrono, stando fermi si torna indietro. Ancorando la nave in porto, si proteggono i marinai e si evita la burrasca, ma si rinuncia a “fare Università”, sempre che ce lo si possa permettere.

Gandhi diceva: “Sono le azioni che contano. I nostri pensieri, per quanto buoni possano essere, sono perle false fintanto che non vengono trasformati in azioni”. Puntando alle perle vere, assumendomi le responsabilità che mi competono, dichiaro aperto l'Anno Accademico 2023-24, il trentaduesimo dalla fondazione dell'Ateneo.