



**INAUGURAZIONE
ANNO ACCADEMICO 2021/2022**

**INTERVENTO DEL RETTORE
DELL'UNIVERSITÀ**

FEDERICO VISCONTI

Malpensa, 28 settembre 2021

Autorità, Magnifici Rettori e loro delegati, Colleghi Docenti, Personale di gestione, cari Studenti e Laureati, Signore e Signori, grazie per la vostra presenza. Rivolgo un particolare ringraziamento al Professor Blangiardo, che ha accolto l'invito ad intervenire con una prolusione dal titolo particolarmente sfidante: "Non c'è più il futuro di una volta: più per ciascuno...meno per tutti?".

La relazione di Inaugurazione dell'Anno Accademico ha sempre rappresentato 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.

Quest'anno la narrazione si complica, e non solo perché a tema ci sono due anni anziché uno. I condizionamenti della pandemia sono stati pesanti, le attività intense, la crescita importante. Non da ultimo, l'avvio delle celebrazioni per il trentennale dell'Ateneo merita un proprio spazio.

Ancor più che in passato, serve un "filo rosso", efficace (in modo da trasmettere l'essenza di quanto realizzato) ed efficiente (al fine di non configurare un'opera enciclopedica). Il palinsesto è stato pertanto costruito attorno ad una introduzione, a sei temi (espressione del profilo strategico della LIUC e delle sue direttrici di sviluppo), ad una parte conclusiva.

Qualche parola di introduzione. L'Università è un contesto formativo ed educativo che vive di relazioni interpersonali. Sono quelle che nascono nelle aule, nei laboratori, nelle biblioteche, nelle residenze. Su tutte, sono quelle tra docenti e studenti. Il *lockdown* ha scatenato sul sistema di relazioni tradizionali una sorta di *tsunami*, fatiche operative e disagi psicologici compresi nel pacchetto.

Riletto a caldo, è stato un periodo che lascia in eredità delle "buone prassi". Tensione all'innovazione, lavoro in team, apprendimento continuo, hanno efficacemente sostenuto la migrazione dell'attività didattica dalle quattro mura di un'aula ad un contesto virtuale.

Ma a bilancio vanno messe anche "cattive pratiche". Ad esempio, l'aver smarrito la dimensione formale, estetica, simbolica, di quanto si stava facendo. Una lezione in un'aula è un conto, davanti a un computer è un altro. Un esame e una seduta di laurea *idem*. Si è visto di tutto: lezioni improvvisate, schermi oscurati, sfondi tropicali, *dress code* alla deriva... e non vado oltre!

Il messaggio è chiaro e forte: dopo tre semestri condizionati dalla pandemia, bisogna tornare a “fare Università”. Il Presidente della Conferenza dei Rettori, Ferruccio Resta ha recentemente pubblicato i suoi colloqui con Ferruccio De Bortoli, titolandoli: “Ripartire dalla conoscenza – Dalle aule svuotate dal virus alla nuova centralità dell’Università”. Giocando con le parole, mi vien da dire che bisogna ripartire dalla conoscenza e dalla presenza, mettendo (rimettendo?) al centro dell’attenzione il fine ultimo di un progetto universitario: formare dei giovani che possano crescere professionalmente nel sempre più turbolento mondo del lavoro.

Per farlo, abbiamo la responsabilità di perseguire e costruire un nuovo punto di equilibrio tra quanto abbiamo fatto per decenni, quanto stiamo vivendo, quanto ci attende nel post-Covid. Servono e serviranno piedi per terra, disciplina istituzionale, progettualità sfidante, investimenti forti, sguardo lungo.

Tommaso Padoa Schioppa, in “La veduta corta”, osservava che “si è accorciato l’orizzonte temporale dei mercati, dei governi, della comunicazione, delle imprese, delle stesse famiglie, dei nostri atteggiamenti mentali. È in questa veduta corta, in questa incapacità di andare oltre il calcolo di breve periodo e di guardare il futuro lungo che sta la radice più profonda della crisi in atto”. Era il 2009. Temo che, messo all’opera per una riedizione ai tempi dell’imperatore social, oggi scriverebbe “La veduta cortissima”.

I valori fondanti della LIUC non contemplano né visioni miopi né azioni deboli. Proprio per questo, l’Università è attivamente impegnata in un’opera di costruzione orientata al futuro. Lo documentano i sei fronti di attività che costituiscono il cuore della relazione e che mi avvio a sviluppare precisando che:

- mi limiterò a fornire un quadro generale delle attività svolte, rinviando per gli opportuni approfondimenti al testo della relazione, che verrà pubblicato sul sito che è stato creato per il trentennale dell’Università;
- al fine di collegare simbolicamente le celebrazioni al disegno strategico dell’Ateneo, sono stati inseriti alcuni video a commento di frasi tratte dalla lettera di Marco Vitale ai primi allievi del Libero Istituto Carlo Cattaneo e dal pensiero di Carlo Cattaneo stesso. I colleghi coinvolti rappresentano la varietà di composizione e di evoluzione della Faculty.

1. La didattica e l'offerta formativa

L'attività didattica ha dovuto far fronte sia alla crescita delle iscrizioni, sia alla gestione della DAD.

In merito al primo aspetto, è opportuno ricordare che le immatricolazioni sono cresciute di circa il 10% nel periodo 2019-21 e di oltre il 45% nel periodo 2017-21. Anche per l'anno accademico 2021-22 si sta configurando, con largo anticipo rispetto al passato, il raggiungimento del tetto delle iscrizioni deliberato dal CDA. Attualmente, la popolazione studentesca è di circa 2.900 studenti.

In merito al secondo aspetto, come già accennavo, la pandemia ha rappresentato uno *shock* traumatico, cui si è dovuto rispondere in tempi rapidi, sviluppando risorse e competenze, investendo in strutture e tecnologie. Ma ha costituito anche una grande leva di innovazione da manovrare nel contesto degli scenari sociali, culturali, tecnologici, ... del terzo millennio. La trasformazione delle modalità di apprendimento della generazione Z, le competenze e i comportamenti richiesti dal lavoro del futuro, le tecnologie innovative a supporto dell'apprendimento erano fenomeni già in atto. La pandemia li ha accelerati.

Sul piano operativo, l'Ateneo ha risposto con tempestività, flessibilità, professionalità, passione. Lo ha fatto con una intensa collaborazione tra la componente accademica e quella gestionale, a cominciare dai sistemi informativi, dalla biblioteca e dalla segreteria studenti. Lo ha fatto e lo sta facendo nel contesto del Learning and Teaching Hub, un team con competenze multidisciplinari che mette a disposizione dei docenti servizi integrati di formazione / informazione su principi, metodologie e tecnologie per la didattica innovativa.

Tra le attività svolte, si segnalano:

- gli investimenti in infrastrutture, in strumentazione nelle aule e in tecnologie. Oltre a consolidare le funzionalità di LIUC e-Corsi (la piattaforma che rappresenta l'ambiente on-line a supporto dell'apprendimento collaborativo, utilizzato quotidianamente da centinaia di studenti e docenti), si sta procedendo ad una graduale introduzione di smartboard;
- la progettualità flessibile, orientata a fornire risposte ai problemi emergenti. Un primo esempio è la formulazione del calendario accademico del semestre in corso, che è stato organizzato in modo da far sì che gli studenti possano

partecipare - in aula, rispettando il distanziamento – a larga parte delle lezioni. È altresì assicurata la possibilità di assistere alle lezioni in remoto. Un secondo esempio è il progetto “Riconnessi in LIUC”, una serie di attività promosse dall’Orientamento e da altre strutture, rivolte prevalentemente alle matricole e finalizzate a immergersi nella vita universitaria ancor prima dell’avvio dei corsi;

- le numerose attività di formazione rivolte ai docenti: incontri per le funzionalità di LIUC e-Corsi a supporto di lezioni ed esami (150 docenti partecipanti); consulenze ad personam sulla gestione di LIUC e-Corsi (ben più di un migliaio nell’ultimo anno); incontri per l’utilizzo di Leganto (software per la gestione della bibliografia dei corsi) e di MS Teams; seminari per la creazione di video interattivi; momenti formativi con esperti esterni su principi guida e metodologie per la didattica. Anche grazie a queste attività, i docenti hanno progressivamente esteso l’utilizzo di funzionalità standard e avanzate della piattaforma LIUC e-Corsi in differenti contesti didattici (quiz e prove d’esame, forum e assignment Turnitin, lezioni e feedback....), tanto nelle lezioni on-line quanto in quelle in presenza.
- il supporto finanziario a progetti di innovazione didattica (a cui hanno partecipato, nel corso del 2021, una cinquantina di docenti dando origine a sette progetti di innovazione e a due progetti di consolidamento) e a premialità rivolte a docenti che hanno conseguito performance distintive.

In sintesi, si è fatto molto, senza tradire il modello formativo, vien da dire educativo, che ha caratterizzato le origini e la storia dell’Ateneo.

Rivolgendosi ai primi allievi, Marco Vitale scriveva: “I giovani che avviamo alla carriera del management dovrebbero essere addestrati per l’apprendimento innovativo, ossia la capacità di anticipare i problemi”. L’orientamento di fondo a una didattica “differenziale” valeva allora, vale oggi.

[Video di Alberti](#)

A questo punto, un rapido excursus sui corsi di Laurea.

Per quanto riguarda **Economia**, si segnala il costante lavoro sul portafoglio dei corsi proposti, finalizzato tanto all’ampliamento delle opzioni (ad esempio nel contesto dei

percorsi Management dello Sport; Management delle risorse umane; Comunicazione, Marketing & New Media) quanto alla loro razionalizzazione. Analoga attenzione è stata riservata all'aggiornamento dei percorsi in lingua inglese (Business Economics in primis) e alla valorizzazione di opportunità di collaborazione istituzionale (come, ad esempio, quella sviluppata nel contesto dell'UN SDG Action Campaign, attraverso il laboratorio Brand-SDGs). Da ultimo, al fine di rispondere a bisogni formativi emergenti, è stato promosso l'Orientamento Fintech, nel contesto della LM. Realizzato in partnership con prestigiose istituzioni esterne (coinvolte anche nelle attività di stage), prenderà inizio nelle prossime settimane, coinvolgendo 22 studenti selezionati tra una cinquantina di candidati.

La Scuola di **Ingegneria** ha avviato un arricchimento dei percorsi formativi, secondo un approccio pedagogico nel quale la cultura scientifico-tecnica, tipica dell'ingegnere, si integra con la cultura umanistica e delle scienze sociali (approccio denominato STS: Scienza, Tecnologia e Società). Con questa impostazione, la LIUC ha colto una tendenza nazionale, descritta nel *position paper* "Ingegneria 2040", curato dalla Conferenza per l'Ingegneria, COPI. L'approccio si concretizza in tre percorsi di competenze trasversali (di cui si è anche discusso in un evento di particolare rilevanza accademica: "Scienza, tecnologia e (anche) società nella formazione dell'ingegnere gestionale") dedicate alla sostenibilità, al pensiero critico e all'esperienza, all'insegna della multi e della interdisciplinarietà. Si è inoltre lavorato sul livello di personalizzazione dei piani di studio, cercando di offrire agli studenti la possibilità di sviluppare le loro attitudini e di valorizzare al meglio i loro talenti. La Scuola ha conseguito a dicembre 2019 l'accreditamento Eurace, allineandosi agli standard qualitativi europei dei corsi di laurea in ingegneria.

Infine, si va completando il processo di disattivazione del Corso di Laurea in **Giurisprudenza**, avviato nell'a.a. 2018/19. L'Ateneo rimane impegnato nell'assicurare agli studenti che stanno completando il loro percorso di studi adeguati standard didattici e di servizio, tanto quanto nel valorizzare le competenze accademiche esistenti in campo giuridico nel contesto delle altre due Scuole.

Per chiudere questo primo approfondimento tematico, un cenno alla recente evoluzione di quattro dimensioni fondanti del progetto formativo:

l'internazionalizzazione; il career service; l'inclusione e il well-being; il centro linguistico.

L'internazionalizzazione. La LIUC, già nella visione del comitato ordinatore, mirava a posizionarsi all'avanguardia dei sistemi di formazione internazionali, ispirandosi ai migliori campus mondiali. In termini sintetici, una "Università internazionale di prossimità". Molta strada è stata percorsa, anche nel contesto della "discontinuità" del *lockdown*, che ha imposto flessibilità, sperimentazione e soprattutto una sorta di gestione "ad personam" degli studenti in exchange. Più in generale, ad oggi:

- I CFU erogati in lingua inglese ammontano a settecento e rappresentano oltre il 60% dell'offerta formativa. Per la Scuola di Economia, i percorsi internazionali proposti sono Business Economics alla triennale e International Business Management e Entrepreneurship & Innovation alla magistrale. Per la Scuola di Ingegneria, Industrial operational excellence è erogato alla triennale sia in lingua italiana che in lingua inglese mentre Manufacturing Strategy è offerto interamente in lingua inglese.
- Gli accordi con Università straniere sono circa 140, in 42 Nazioni, di cui 20 al di fuori dell'Unione Europea;
- I doppi titoli proposti sono otto;
- Mediamente, ogni anno accademico, si gestiscono più di 300 studenti outcoming e 250 incoming;
- I più recenti indicatori ANVUR, relativi alla percentuale di laureati che nel loro percorso di studi acquisiscono almeno 12 CFU all'estero, documentano che la media LIUC, pari al 35.8%, è ben superiore a quella degli Atenei Italiani non telematici (13.54%) e di quelli del Nord Ovest (14.71%).

Se i riconoscimenti del lavoro svolto non mancano (nella classifica sull'internazionalizzazione delle Università Italiane, il Censis ha recentemente collocato la LIUC al secondo posto tra gli Atenei di piccole dimensioni), il potenziale di crescita rimane importante, lungo molteplici dimensioni, come quella del networking internazionale con le istituzioni accademiche e di ricerca, con le imprese, con gli ex-alunni (a cominciare da quelli che lavorano a Londra e Parigi).

Il Career Service. La pandemia ne ha inevitabilmente condizionato l'attività, imponendo nuove soluzioni. In questa sede si ricordano:

- La gestione degli stage (quasi un migliaio nell'ultimo anno, di cui 88% curricolari e 12% extracurricolari, in crescita rispetto all'anno precedente) e delle opportunità di lavoro (4020 nell'ultimo anno, in crescita del 18% rispetto all'anno precedente). Il tutto nel contesto delle relazioni attivate con circa 6.600 aziende. Degna di nota è l'evoluzione degli stage all'estero, cresciuti del 30% (da 37 a 48) rispetto all'anno precedente, anche grazie alle borse per gli studenti della Scuola di Ingegneria.
- Le attività di recruiting, che si sono svolte con regolarità utilizzando le modalità a distanza, strumento che ha reso più flessibile l'organizzazione da parte delle aziende (aumentandone il numero) e la partecipazione degli studenti.
- Lo sviluppo delle iniziative di orientamento professionale. In particolare, si segnala l'introduzione di Talent DIScovery, un servizio dedicato ai laureandi magistrali, 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 propri punti di forza, così come le aree di miglioramento individuale.

Il quadro generale dei risultati sul mercato del lavoro rimane più che soddisfacente, come confermato dai dati del consorzio Almalaurea relativi all'occupazione (a 1, 3, 5 anni), all'evoluzione dei contratti a tempo indeterminato e alla situazione retributiva, sensibilmente più elevata di quella dei laureati di altri Atenei aderenti al consorzio.

Il Servizio Inclusione Disabili e DSA, interpretando il modello educativo che l'Università ha costruito e consolidato nel tempo, promuove una formazione completa della persona, negli aspetti tecnico-professionali tanto quanto in quelli umano-emotivi. Il Servizio, rafforzato nel 2019 grazie ad una convenzione con l'Università Cattolica, si dedica alle competenze pedagogiche indirizzate a DSA e disabilità, e a quelle psicosociali rivolte a tutti gli studenti dell'Ateneo.

Le ricadute positive dell'intervento pedagogico si sono manifestate nel passaggio dalla soggettività e discrezionalità nei rapporti con gli studenti disabili e DSA alla professionalità e maturità nell'affrontare il tema. Il Servizio pedagogico ha coinvolto una popolazione studentesca pari a circa il 3% degli iscritti (in linea con gli altri Atenei italiani). **Il Servizio Counseling and Well-being** sviluppa un approccio formativo, accompagnando potenzialmente gli studenti dal loro ingresso in Università fino al mercato del lavoro. Esso ha offerto ad oltre 150 studenti un supporto per il conseguimento degli obiettivi personali e di carriera, attraverso il rafforzamento delle competenze e lo sviluppo delle attitudini.

Il centro linguistico. Oltre ai fronti di impegno tradizionali, ha progressivamente incrementato le Certificazioni accreditate, raggiungendo le oltre 600 Certificazioni annue e collocandosi, nel caso del Business English di Cambridge, tra i principali Centri d'esame in Europa. Si segnala altresì che si è dato impulso alle attività di formazione linguistica per il personale di gestione e al coaching per i docenti impegnati nei corsi internazionali.

2. La ricerca e il PHD

I due anni accademici in oggetto hanno dato ulteriore impulso all'attività di ricerca, producendo risultati importanti e sviluppando fruttuose interrelazioni con la didattica e la terza missione. Inoltre, rafforzando la struttura, si sono create le condizioni per attrarre ulteriori risorse esterne, attraverso bandi competitivi e fondi per assegni di ricerca sostenuti da donors.

Anche il PHD si è confermato un asse portante del progetto universitario, coinvolgendo giovani che contribuiscono alla reputazione scientifica dell'Ateneo (e, in prospettiva, allo sviluppo del corpo docente) e alimentando relazioni di valore con Università italiane e straniere.

La missione della **ricerca** in LIUC era stata delineata trent'anni fa con queste parole: "Dare vita a centri di ricerca molto qualificati che si dedichino a rami o settori specifici. Centri che producano contributi di alto livello, capaci di imporsi per la loro estrinseca qualità. Che si rivolgano ad un universo di imprese in qualche modo associate". Al

fondo, la ricerca e il PHD lavorano nel solco di quanto a suo tempo ipotizzato, perseguendo elevati standard qualitativi e aprendosi sempre più a reti e collaborazioni esterne.

[Video di Venegoni](#)

Per quanto riguarda l'attività di ricerca, i fatti rilevanti del periodo sono:

- La crescente allocazione di risorse da parte del CDA, in aumento del 40% rispetto al 2020. I fondi sono stati impiegati per finanziare progetti di ricerca interni (attraverso bandi e processi di selezione strutturati, gestiti dal Rettore, dal delegato alla Ricerca e dai Responsabili delle quattro aree disciplinari) ed altre attività, tra le quali: sostegno ai processi di *submission* e alla partecipazione a conferenze, organizzazione di seminari e di eventi, premialità per prodotti di ricerca eccellenti, sostegno all'attrazione e gestione di risorse esterne, adesione a *cluster* e associazioni.
- L'attrazione di fondi esterni. Nel 2020, l'impegno in progetti di ricerca finanziati da bandi esterni è stato rilevante: 12 progetti gestiti, tra cui 4 progetti internazionali Interreg V Italia–Svizzera, 1 progetto PRIN 2017 e 2 finanziati da Regione Lombardia. I progetti candidati nel 2020 sono stati 15. Per il 2021, si conferma l'impegno nei suddetti progetti di ricerca, a cui si aggiungono 2 progetti finanziati da fondazioni (Fondazione Cariplo e Fondazione Comunitaria del Varesotto). Sono stati candidati 12 progetti di ricerca tra cui 10 progetti PRIN e 2 progetti su Bandi di Fondazione Cariplo. L'indice ERI 2019-2020-2021 (External Research Income - l'importo dei finanziamenti esterni ottenuti tramite bandi competitivi per attività di ricerca) è pari a circa 1 milione e 100 mila Euro. Si sottolinea infine come l'Ateneo abbia recentemente acquisito uno strumento informatico, Pivot-Research Professional, per facilitare l'identificazione di opportunità di finanziamento esterno da parte dei ricercatori.
- I prodotti di ricerca e i relativi riconoscimenti. Nel 2020 la produzione scientifica dell'Ateneo è stata di circa 170 prodotti, di cui quasi 130 articoli su riviste scientifiche. Continua l'attività editoriale. In particolare, la collana "Università Cattaneo Libri" ha visto la pubblicazione di ben quattro titoli nel 2020 e di altri 4

nel 2021, raggiungendo così quota venti dal suo avvio, avvenuto nel 2017. L'impegno nelle varie attività di ricerca ha permesso di aumentare la visibilità sui media, portando un significativo contributo al dibattito nazionale. Segnali importanti provengono dai riconoscimenti ottenuti dai membri della faculty da parte di riviste accademiche, associazioni scientifiche e conferenze internazionali. Nel corso del 2020 sono pervenuti 10 riconoscimenti internazionali e nei primi mesi del 2021 altri 5. In particolare, hanno ricevuto premi e riconoscimenti esterni: Alberti, Belfanti, Cortesi, Gjergji, Khitous, Lazzarotti, Mari, Mauri, Pacicco, Secchi, Sciascia, Urbinati, Vena, Venegoni e Visconti. Lo stesso Ateneo conferisce dei premi ai membri della faculty che si sono distinti per i propri lavori. Tanto nel 2020 quanto nel 2021 sono state premiati i prodotti di ricerca di maggiore qualità nell'ambito della "Giornata della Ricerca", in cui si condividono le informazioni in merito ai progetti di ricerca conclusi e in corso. Nell'edizione del 2021 hanno avuto riconoscimenti i colleghi Borbon, Comerio, Cortesi, Dallari, Falletti, Pacicco, Pavesi, Ponta, Secchi, Serati, Urbinati e Vena.

- Gli eventi. LIUC partecipa da anni alla "Notte Europea dei Ricercatori" aderendo al progetto "MEETmeTONIGHT", con la finalità di diffondere la cultura scientifica tra i cittadini di tutte le età. Nel 2020 sono stati proposti 12 seminari, coinvolgendo circa 600 partecipanti. L'edizione del 2021 si è svolta il 24 settembre, è stata imperniata su una dozzina di seminari e ha avuto più di 1.800 partecipanti. Un paio di riscontri sulle Conferenze Scientifiche. Nel 2020 la LIUC ha promosso la SIM Conference, Conferenza della Società Italiana di Marketing (29 e 30 ottobre), coinvolgendo quasi quattrocento accademici italiani e stranieri. In queste settimane l'Ateneo sta supportando, nel contesto di FABULA, una conferenza internazionale sul Family Business ("EIASM workshop on family firm management research").
- I seminari di ricerca, che sono realizzati con l'obiettivo di rendere noti i temi presidiati in Università e di sviluppare relazioni esterne. Nel corso del 2020 sono stati organizzati 7 seminari di ricerca; tra questi, un seminario organizzato con Netval, a cui hanno partecipato oltre 100 studiosi. Nella prima parte del 2021 ne sono stati organizzati 4, uno dei quali in presenza e con un relatore straniero.

- La valutazione. L'Università tra il 2020 e il 2021 è stata impegnata nel processo di candidatura dei prodotti per la Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR), relativa al periodo 2015-2019. I risultati dovrebbero essere resi noti nel corso del 2022.

In merito al **PHD**, è opportuno richiamare una serie di azioni che hanno caratterizzato il biennio:

- Lo sviluppo della visibilità del programma e delle relazioni accademiche, nazionali e internazionali;
- Le attività di outcoming e di incoming dei dottorandi, in particolare per lo svolgimento dei progetti di tesi;
- La flessibilizzazione del percorso, mediante l'ampliamento dei corsi a scelta;
- Il rafforzamento del senso di "comunità accademica" (iniziative di team building, counseling, partecipazione alle attività della Società Italiana del Dottorato di Ricerca);
- Lo sviluppo di competenze delle risorse interne.

Un risultato significativo del PHD sono le sinergie con l'avvio della carriera accademica: il 30% dei diplomati degli ultimi tre anni ha proseguito la propria attività in LIUC con degli assegni di ricerca.

Il 37esimo ciclo, in avvio a ottobre, è degno di nota in relazione all'accreditamento ministeriale e al riconoscimento di dottorato innovativo, oltre che per il fatto di disporre di una borsa aggiuntiva finanziata da un donator esterno (lo studio di consulenza BSVA). Il programma ha avuto una novantina di domande di partecipazione (il 70% delle quali dall'estero), che hanno portato a cinque candidati ammessi (di cui uno straniero). In tema di risorse, si segnala l'opportunità di disporre di fondi pubblici addizionali, nell'ambito del Programma Operativo Nazionale Ricerca e Innovazione 2014-2020, con alcune posizioni da bandire che si aggiungerebbero a quelle già deliberate e allocate.

A conclusione di questo punto dedicato alla ricerca e al dottorato, un aggiornamento su alcune delle attività svolte dalla **biblioteca**, che, è opportuno ricordare, ha

organizzato l'attività in modo da offrire i propri servizi all'intera comunità accademica anche durante i periodi di sospensione dell'attività didattica. In particolare:

- è stata incrementata l'acquisizione di libri e periodici in formato elettronico. Nel 2021, in linea con l'anno precedente, sono state messe a disposizione circa 20.000 pubblicazioni elettroniche in più rispetto all'anno precedente. Gli editori di riferimento sono stati, in particolare Blackwell-Wiley, Springer e Oxford University Press;
- è proseguito l'investimento per ampliare la dotazione di banche dati, estendendo AIDA, acquisendo Orbis e Refinitiv/Datastream.

3. La terza missione: LIUC Business School e relazioni istituzionali

Le cosiddette attività di terza missione dell'Università, da valutarsi in stretta connessione con quelle di ricerca e di didattica, perseguono obiettivi di ampio respiro, come ad esempio la divulgazione dei risultati di ricerca, 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.

Il fronte principale di attività di terza missione è costituito dalla LIUC Business School, il cui progetto, avviato nel corso del 2017, ripercorre la vocazione tracciata trent'anni or sono. Nella lettera ai primi allievi si legge: "Bisogna aiutare le imprese a capire il mondo che cambia intorno a loro".

[Video di Secchi](#)

Nonostante le difficoltà del contesto esterno, le attività di LIUC Business School si sono mantenute complessivamente stabili sotto il profilo dei volumi e hanno mostrato interessanti fronti di sviluppo per quanto riguarda alcune linee di attività. In particolare, i primi mesi del 2021 sono stati caratterizzati dall'acquisizione di alcuni progetti "su misura" particolarmente rilevanti sia per la dimensione economica, sia per l'articolazione delle esigenze formative da soddisfare, sia per la notorietà nella business community delle aziende coinvolte. Alcuni esempi significativi riguardano i progetti sviluppati per Antares Vision, ATM, Dana, BFF. È sempre più evidente la

richiesta da parte dei clienti di programmi formativi che richiedono un disegno integrato di momenti di assessment pre e post corso, di erogazione di contenuti interfunzionali, di project work. Altrettanto importante è la richiesta di competenze di frontiera sui metodi e sulle tecnologie didattiche per lezioni in distance, sincrone e asincrone.

Per quanto riguarda la Divisione Master, si è consolidata la proposta complessiva costituita da nove master nelle loro diverse articolazioni (EMBA, IMBA, executive master e master universitari). In coerenza con il piano strategico di LIUC Business School, che prevede l'attivazione di un nuovo master ogni anno, si è integrata l'offerta con il Master executive CFO focalizzato sulle nuove competenze dei responsabili finanziari.

Il fronte delle attività di ricerca e advisory ha visto il positivo consolidamento delle relazioni con alcuni clienti e l'avvio di nuovi progetti con aziende sia del territorio che di aree geografiche più distanti. Sul fronte specificatamente della ricerca, si segnalano due importanti progetti che hanno permesso di incrementare la visibilità di LIUC Business School: il Premio di Padre in Figlio (promosso da Credit Suisse e KPMG e con il contributo di Mandarin Capital Partners), che ha coinvolto nell'ultima edizione una sessantina di imprese familiari ed è stato vinto da Cantine Ferrari e Pastificio Rummo, e la ricerca «Manager oggi - opportunità di sviluppo professionale e occupazionale nel modello di relazione piccola e media impresa e grande impresa» promossa da Federmanager, con il sostegno di 4.Manager e in collaborazione con l'Unione degli Industriali della Provincia di Varese.

Questa è anche la sede dove ricordare le azioni manageriali che determinano i risultati di cui sopra, e molti altri ancora, basti pensare alla reputazione e all'attrattività nei confronti delle risorse professionali.

Sottolineo, in particolare:

- La progettazione e l'implementazione del Faculty Management Model, che prevede la definizione dei criteri e delle regole per la gestione dei processi di selezione e inserimento dei docenti; per la valutazione; per lo sviluppo (anche attraverso nuove formule contrattuali come quella del Professor of Practice e del Data & Analytics Specialist). È stato adottato un nuovo processo di gestione dei budget delle singole iniziative, imperniato sulla classificazione delle attività e su fasce retributive differenziate in funzione della seniority e della tipologia di

attività svolta. L'intenso lavoro condotto a livello di people strategy ha portato ad un perimetro di Faculty costituito da 56 docenti Core e da 16 docenti Affiliate.

- Le attività di sviluppo del “portafoglio prodotti”. Un primo esempio: per effetto della pandemia, sono stati gradualmente rivisti i programmi di formazione master, a catalogo e su misura in modo da renderli coerenti con un'erogazione in distance in modalità sincrona. Un secondo esempio: l'assessment tool ASTAG CRESCITA – Advisory Solutions for Triggering and Accelerating Growth. Si tratta di uno strumento di *advisory* che supporta le aziende nell'individuare le traiettorie utili a far crescere il proprio business, misurare il loro posizionamento rispetto a queste traiettorie e definire le azioni necessarie a perseguirle.
- Gli investimenti sullo sviluppo di competenze in tema di digital learning, attraverso il progetto Oltre (On Line Teaching & Remote Education) finalizzato a (ri)definire il modello didattico per l'executive education LBS, e a sviluppare (con le opportune attività di training) le competenze necessarie lato Faculty e lato personale di staff. È stata progettata e allestita un'aula presso l'edificio in M4, attrezzata con le migliori tecnologie per la didattica in distance (sincrona e asincrona).
- Le azioni finalizzate ad ampliare e rafforzare la struttura dedicata al business development e alla promozione commerciale, condotte sia valorizzando risorse interne sia coinvolgendo professionalità esterne.
- La definizione di un piano integrato di comunicazione interna ed esterna per promuovere la brand awareness, monitorandone l'efficacia attraverso un articolato sistema di analytics. Sinergica anche l'attività dell'ufficio stampa, sia su media locali che nazionali.

Veniamo alla terza missione. Per un Ateneo che ha sempre puntato sul mantenimento di un forte radicamento sul territorio, locale ed esteso, essa ha rappresentato e rappresenta un ambito nel quale convogliare energie consistenti e idee innovative.

Il contatto con le componenti economiche, civili, professionali, studentesche dell'ecosistema ha garantito visibilità al brand LIUC, ha consentito la diffusione dei valori che stanno alla base del progetto, ha agito da divulgatore di conoscenze e non di rado ha generato *feedback* utili che si sono riversati costruttivamente sulla didattica istituzionale e sulla ricerca accademica e applicata.

È per questi motivi che, anche nel corso degli ultimi anni, LIUC ha attivato e alimentato un *corpus* di attività, esperienze, percorsi estremamente variegato, nel quale iniziative di alto respiro e di diffusione anche regionale o nazionale si sono alternate ad azioni di carattere più “micro”, sia rispetto al grado di coinvolgimento della comunità, sia per originalità di contenuti.

Le relazioni istituzionali che hanno generato e generano valore sono innumerevoli. Ricordo, in particolare:

- **L'accademia e gli Istituti di ricerca, a livello nazionale e internazionale.**
Anche in questo caso, non posso entrare nel merito dei tanti fronti di collaborazione in essere. Rivolgo un pensiero particolare alle Università Lombarde: il lavoro di coordinamento svolto con i colleghi Rettori nella gestione della pandemia, a partire dalla storica data di sabato 22 febbraio 2020 è stato straordinario, nei contenuti e nel metodo, sul piano istituzionale e a livello personale. Colgo l'occasione per ricordare la collaborazione con Humanitas University (finalizzata ad ospitare presso la LIUC, dall'ottobre prossimo, il Corso di Laurea in Infermieristica e a valorizzare potenziali sinergie didattiche e di ricerca in materia di health care management) e con il JRC, Joint Research Centre, di Ispra. Inoltre, segnalo la nomina della professoressa Chiara Mauri a Segretario Generale della Società Italiana di Marketing e del Professor Luca Mari a Presidente della Commissione UNI/CT 027 “Metrologia”(commissione tecnica congiunta dell'Ente Italiano di Normazione e del Comitato Elettrotecnico Italiano).
- **Il sistema scolastico.** LIUC vanta una storia di collaborazione sistematica 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, pur nei vincoli determinati dalla pandemia, che per lungo tempo ha impedito gli incontri in presenza. LIUC ha raggiunto in modalità e-learning istituti superiori spesso molto lontani, coinvolgendo studenti, insegnanti e famiglie e raggiungendo, in decine di Saloni di Orientamento, migliaia di studenti su tutto il territorio nazionale. Due ulteriori esempi: Il Salotto dei Genitori, proposto in via sperimentale e che ha costituito un'esperienza da mantenere anche nel post-Covid; il Corso di Logica, in preparazione ai test di ammissione, che ha permesso la partecipazione da remoto a studenti di molte Regioni. Nel contesto

dei rapporti con le istituzioni scolastiche, si evidenzia inoltre l'importante lavoro sviluppato con alcune Fondazioni ITS e finalizzato sia a progettare percorsi che favoriscano il conseguimento della Laurea Triennale, sia a realizzare ricerche che rafforzino il modello formativo degli ITS stessi;

- **I donors**, che supportano la mobilità sociale degli studenti. Nell'a.a. 2020/21 si è confermato l'andamento crescente del numero di borse di studio assegnato, che ha visto il sostegno a 245 studenti rispetto ai 229 dell'anno precedente (+7%), tramite borse di studio su fondi di provenienza pubblica (126), privata (28), risorse interne (91). L'anno 2020, ha visto una riduzione dei fondi di provenienza privata, che costituiscono circa il 10% delle risorse totali. A tale riduzione ha fatto fronte con finanziamenti propri l'Ateneo, il cui sostegno è giunto nell'ordine del 35% delle risorse complessive. Resta encomiabile l'impegno della Fondazione Famiglia Legnanese, dell'Associazione Amici della LIUC, di IAER, della famiglia Manganaro, del Panathlon La Malpensa, che da tempo ci affiancano, assieme a donors di più recente acquisizione (ultimo in ordine di tempo il Consorzio Rilegno, con cui sono stati banditi premi di tesi per Ingegneria). Significativo l'incremento del numero degli studenti che hanno beneficiato dell'iniziativa delle riduzioni delle *fees* per i diplomati con voto di maturità dal 94 al 100, saliti a 190 rispetto ai 125 dell'anno accademico precedente (circa il 7% degli immatricolati).
- **La comunità dei laureati**, rappresentata dall'Associazione LIUC Alumni, in crescita sul piano degli associati e impegnata in molteplici attività. Innanzitutto, attraverso il programma di *mentorship* (il febbraio scorso ha visto il kick off del nuovo progetto, in cui 14 alumni con brillanti carriere hanno affiancato una trentina di studenti magistrali) e il sostegno di una borsa di studio per un laureando magistrale che abbia svolto una significativa esperienza di studio all'estero. In secondo luogo, con attività di *networking*. Nel mese di marzo è stato avviato il programma "Caccia al Lavoro", con l'obiettivo di favorire il reinserimento nel mondo del lavoro di laureati senior in difficoltà. In terzo luogo, è attivo Futures Makers, un network indipendente di donne imprenditrici, manager e professioniste, che agisce per promuovere un cambiamento sostenibile che generi impatto visibile e reale all'interno della comunità. Nel periodo del lockdown, LIUC Alumni ha promosso le Learning Lesson, webinar di aggregazione e diffusione di sapere, in larga parte tenuti da ex alumni. Nel

contesto delle relazioni con i laureati, ricordo che presso la LIUC ha sede IN.GE.SAN, Associazione che ha come missione quella di rappresentare un punto di aggregazione per la figura professionale dell'Ingegnere Gestionale che opera nel Settore Sanitario. L'Associazione coinvolge laureati anche di altri Atenei, nella prospettiva di sviluppare il networking e la condivisione di best practice.

Un cenno alle **imprese** che, e l'avvio delle celebrazioni del trentennale ben lo documenta, fanno parte del DNA della LIUC, generando interrelazioni che assumono varie forme, quelle cui ho già accennato e tante altre che non posso citare. Poi alle 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, Federmanager, ComoNext...

E per finire, le iniziative promosse a servizio della **comunità LIUC** e del **territorio**, ampiamente inteso.

A livello istituzionale, un importante riscontro è offerto dalle attività svolte in prospettiva di Sostenibilità e Responsabilità Sociale. Nel contesto delle attività svolte dall'Area Well-being al servizio di studenti e dipendenti si segnalano: la formazione a stili di vita sani e la prevenzione di comportamenti di abuso e dipendenza; i momenti di informazione su una corretta nutrizione, che beneficiano di collaborazioni con associazioni e di convenzioni con ambulatori specialistici; le partnership con le strutture sanitarie del territorio, finalizzate a iniziative come open day di visite senologiche gratuite per le studentesse o ad altri eventi di sensibilizzazione alla prevenzione in ambito sanitario.

Attraverso strutture collegate.

Innanzitutto, l'Archivio del Cinema Industriale. Con la celebrazione del ventennale dell'Archivio presso la sede romana di Confindustria (novembre 2018) si è concluso anche simbolicamente il primo ciclo di sviluppo dell'associazione, dedicato soprattutto al recupero e alla conservazione dei materiali conferiti dalla Cineteca di Confindustria e da altri Enti. La nuova fase di sviluppo dell'Archivio è stata caratterizzata da significative trasformazioni a livello di governance, con l'inserimento di un nuovo

direttore nel gennaio 2019 e con l'avvicendamento alla Presidenza (settembre 2020). A partire dal 2019 è stata avviata una revisione del sito web e delle modalità di catalogazione e di accesso alla Mediateca, con l'obiettivo di migliorarne la fruibilità e le connessioni con altre unità LIUC e con Confindustria. Cardine di questo processo è stata l'integrazione del catalogo della Mediateca con il sistema informatico della Biblioteca: al momento, il 20% dei titoli posseduti dall'Archivio è stato inserito nella piattaforma Alma Leganto ed è in fase di sperimentazione l'accesso online ai filmati. In occasione della Settimana della Cultura d'Impresa 2019 è stato avviato un percorso di collaborazione con la Società nazionale Debate Italia, Fondazione Dalmine, Fondazione Giuseppe Merlini e Museimpresa che ha portato alla realizzazione di un primo seminario per insegnanti sull'applicazione dello strumento del debate ai temi della cultura d'impresa. Il positivo risultato di tale esperienza ha permesso di proporre, tra il novembre 2020 e il febbraio 2021, un corso di formazione online per la Scuola secondaria, che ha visto la partecipazione di 605 iscritti (47% insegnanti, 53% studenti). Il corso è stato completato con un torneo tematico di Debate (marzo 2021), con la partecipazione di 10 squadre, provenienti da Scuole di tutta Italia. Entrambe le iniziative verranno ripetute nel corso dei prossimi mesi. L'emergenza COVID ha stimolato la sperimentazione di nuove forme di attività on-line, come la produzione di "pillole-video" finalizzate all'approfondimento di temi contemporanei sulla base dello stimolo di filmati storici. I due primi video sono stati rilasciati qualche mese fa: "C'era una volta la fabbrica: il cammino verso Industria 4.0"; "Una fabbrica "bella": è possibile?", con la partecipazione di Antonio Calabrò, Presidente di Museimpresa, di cui l'Archivio è socio istituzionale dal gennaio scorso.

In secondo luogo, il Centro Pastorale Frassati, con attività di divulgazione e sensibilizzazione rivolte ai giovani e ad un pubblico più ampio. In particolare, il Centro ha promosso un ciclo di otto incontri on-line su tematiche di carattere sociale, ambientale ed economico, tenuti da esperti e professori universitari, in collaborazione con la Scuola di Economia Civile. Il programma ha ricevuto una vasta adesione a livello nazionale, con oltre 600 iscritti. Le Scuole Superiori hanno riconosciuto la frequenza al ciclo di incontri come "Percorso per le competenze trasversali e per l'orientamento" (PCTO). Il progetto proseguirà nell'anno accademico 2021-2022, con un nuovo ciclo di seminari su temi di attualità sociale, ambientale ed economica.

4. I cantieri di innovazione

Una premessa è d'obbligo: la LIUC si configura strutturalmente come un luogo di innovazione, variamente imposta dall'evoluzione del mercato, dalle manovre dei concorrenti, dai valori costitutivi, dal perseguimento del finalismo istituzionale.

In tal senso, i progetti di innovazione che alimentano il vettore di cambiamento strategico dell'Ateneo sono tanti e connotano l'intera relazione tanto quanto caratterizzavano quelle che ho svolto in passato. In questa sede, evidenzio alcuni fronti meritevoli di una specifica attenzione.

Innanzitutto, i "progetti speciali". Si tratta di iniziative a vocazione applicativa e che coltivano l'interdisciplinarietà, la valorizzazione delle sinergie interne e la promozione delle collaborazioni esterne.

Due progetti speciali sono in fase di consolidamento:

- I-Fab, iniziativa pionieristica di learning factory costruita sul connubio tra lean e Industry 4.0. Avviata nel 2016, è stata sistematicamente ammodernata (anche grazie alla feconda interazione con le imprese che contribuiscono al suo funzionamento) al fine di arricchire l'esperienza formativa degli studenti (di Ingegneria ma anche di Economia) e dei manager che partecipano alle iniziative della Business School. Una nuova frontiera di integrazione tecnologica potrebbe essere quella dei robot collaborativi: vi informo che LIUC e Oversonic stanno valutando un progetto di sperimentazione congiunta impiegando l'umanoide Robee. Con progetti come i-Fab, la LIUC persegue la missione definita fin dalle sue origini, con queste parole: "Il mercato richiede per i prossimi anni manager che conoscano a fondo il significato strategico-economico delle evoluzioni tecnologiche".

[Video di Pozzi](#)

- Institute for Entrepreneurship and Competitiveness. Nato nel 2014, si pone come punto di riferimento nazionale e internazionale nella ricerca sulla competitività dei Sistemi Paese e sul ruolo dei cluster. Di recente, IEC ha messo a punto l'Indice del Fermento *Imprenditoriale*, uno strumento che mira a mappare le

caratteristiche peculiari di ciascun territorio italiano (a livello provinciale) in termini di capacità di innovare, dinamicità, e attrattività per talenti e aziende.

Due progetti speciali sono da considerare in fase di sviluppo:

- Health Care Datascience Lab. Promosso nel corso del 2020, è un laboratorio che sviluppa conoscenze e competenze sull'utilizzo dei big data in Sanità e, più in generale, su tematiche di Health Technology Assessment. Il Lab ha fatto da incubatore al progetto "Mirror on the health", grazie al quale alcuni studenti della Scuola di Ingegneria hanno ottenuto il primo premio nell'ambito di MIND Education, il programma di formazione e di sensibilizzazione proposto da Arexpo e dai partner coinvolti nel Milano Innovation District.
- FABULA – FAmily BUusiness LAB. Avviato da più di un anno, il laboratorio svolge attività di ricerca accademica sulla gestione delle imprese familiari e mira a differenziarsi dai tradizionali centri di ricerca per tre aspetti: il metodo di lavoro di natura "partecipativa", la focalizzazione sul ruolo del "giovane imprenditore", la marcata connotazione internazionale.

Un quinto progetto speciale ha preso avvio poco prima della pausa estiva. Si tratta di ExSUF, il Centro di Eccellenza sulla finanza sostenibile per le infrastrutture e le smart cities, in collaborazione con UNECE (United Nations Economic Commission for Europe). L'obiettivo di fondo è quello di sviluppare, in sinergia con altri ambiti disciplinari dell'Ateneo, studi e attività formative funzionali al conseguimento dei Sustainable Development Goals (SDGs).

Facendo un passo avanti, ricordo due fronti di sperimentazione esperienziale che hanno fortemente caratterizzato il biennio.

Innanzitutto, il filone di attività sul Debate. In aggiunta alla consolidata attività sulle soft skills (inquadrate nel percorso Life Skills in action, a servizio delle tre Scuole), nel corso del 2020 si è iniziato a lavorare sulla tecnica del Debate. In quanto confronto regolato di opinioni tra interlocutori, tale metodologia crea i presupposti per potenziare le capacità di analisi, per esercitare il pensiero critico, per acquisire l'abilità di integrare la dimensione etica con quella teorica. Tutto ciò, in piena coerenza con quello che è il progetto educativo della LIUC e con le richieste provenienti dal mondo del lavoro. Tra

le attività, si segnala innanzitutto “Exponi le tue Idee!”, competizione educativa di Debate fra squadre di studenti universitari organizzata dall'Onlus WeWorld, alla quale la LIUC ha partecipato nell'anno 2020/2021, piazzandosi al secondo posto a livello nazionale. Il progetto sarà riproposto anche per l'anno 2021/2022. In secondo luogo, il progetto Debating Agenda 2030, avviato in questi giorni, che prevede un corso sul Debate e un torneo di Debate focalizzato su temi legati agli obiettivi di sviluppo sostenibile, rivolto a docenti e studenti universitari. Da ultimo, degne di nota sono le attività a supporto della didattica, attraverso un percorso trasversale in pensiero critico, l'utilizzo della metodologia in corsi curriculari (Law for Engineering e Etica per gli ingegneri), il potenziamento della lingua inglese (in collaborazione con il Centro Linguistico).

In secondo luogo, il Contamination Lab, promosso con Comonext, a valle di un percorso di apprendimento congiunto sulle sinergie attivabili. Il Lab è stato avviato a gennaio 2021 e mira ad arricchire l'offerta formativa delle Scuole in tema di entrepreneurship. Le principali attività riguardano il trekking, il counseling e la tutorship in materia di imprenditorialità e start-up e beneficiano del supporto di Banca Intesa, Ey, Banco Desio e Unione degli Industriali della Provincia di Varese. Nel corso del primo anno di attività, sono state presentate dagli studenti 15 idee imprenditoriali che hanno dato origine a 3 progetti di tutorship.

Concludo con un cenno a quelli che si vanno configurando come “strategic programs”, che potranno beneficiare di risorse stanziare dal CDA a supporto della realizzazione del piano strategico. Le prime ipotesi di lavoro fanno riferimento alla creazione di un green transformation hub, allo sviluppo del filone di attività sul business analytics, alla realizzazione (in sinergia con l'Archivio del Cinema Industriale) di un heritage hub, alla progettazione e messa a regime di una academy per l'intelligence delle competenze richieste dal mercato del lavoro. A breve, si procederà all'analisi di obiettivi, modalità di gestione, fabbisogno di risorse dei programs, al fine di essere operativi a partire dal 2022.

5. La faculty

La Faculty, costituita in primis dai Professori di ruolo, è il fulcro di funzionamento e il vettore di sviluppo della catena del valore della LIUC. Ad essa compete la gestione di “quell'intreccio” di interrelazioni formative di cui già si parlava rivolgendosi ai primi allievi: “Non siete cavie ma pionieri. D’ora in poi il vostro successo personale, come studenti, ed il successo dell’Istituto sono inscindibilmente intrecciati”.

[Video di Sciascia](#)

Nel contesto del Piano Strategico 2016-20, l’Ateneo ha avviato una strategia “emergente” di adeguamento dell’organico alle dinamiche competitive e ai fabbisogni di sviluppo delle attività istituzionali. Nel corso del 2020, in fase di formulazione del nuovo ciclo di pianificazione, è emersa la necessità di un ulteriore passo in avanti, finalizzato a “gestire lo sviluppo della Faculty e a definire la People Strategy della componente accademica”.

L’obiettivo di fondo è quello di dotarsi di un sistema di gestione moderno, in cui siano definiti diritti e doveri delle diverse figure professionali da cui dipende l’output delle “linee produttive core” di LIUC (didattica, ricerca e terza missione).

La complessità dello status quo, frutto della storia dell’Ateneo e dell’evoluzione del contesto normativo, ha richiesto una approfondita analisi della composizione della Faculty e delle procedure vigenti (condotta all’interno dei tavoli di coordinamento tra la componente accademica, guidata dal delegato alla Faculty, Professor Crespi, e quella amministrativa) per poi avviare dei primi interventi realizzativi.

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

- Paolo Crespi: Professore Ordinario SECS-S/06 - Metodi Matematici dell'economia e delle Scienze Attuariali e Finanziarie il 01/05/2020;
- Andrea Urbinati: Ricercatore a tempo determinato lettera a ING-IND/35 – Ingegneria Economico Gestionale il 01/11/2020;
- Vittorio D’Amato: promozione a Professore Associato SECS-P/10 – Organizzazione Aziendale il 01/01/2021;
- Andrea Martone: promozione a Professore Associato SECS-P/10 – Organizzazione Aziendale il 01/01/2021;

- Fausto Pacicco: Ricercatore a tempo determinato lettera a SECS-P/01 – Economia Politica il 01/01/2021;
- Aurelio Ravarini: promozione a Professore Associato SECS-P/10 – Organizzazione Aziendale il 01/01/2021;
- Lidia Ponta: promozione a Professore Associato ING-IND/35 – Ingegneria Economico Gestionale il 01/02/2021;
- Raffaele Secchi: promozione a Professore Ordinario SECS-P/08 – Economia e Gestione delle imprese il 01/05/2021.

Colgo l'occasione per ringraziare Angela Locoro, che dopo aver ricoperto il ruolo di ricercatore, ha colto una opportunità di crescita presso un altro Ateneo.

Informo altresì che i colleghi Rebora e Sinatra, a valle dei decreti ministeriali di nomina, hanno maturato la qualifica di Professori Emeriti a partire dal 1° gennaio 2020.

La strategia per lo sviluppo della Faculty ha previsto l'introduzione della figura del "lecturer". In un contesto flessibile ed in continua evoluzione, LIUC ha deciso di dotarsi di professionisti della didattica universitaria, puntando a reclutare docenti che, non interessati alla complessità della carriera universitaria o non ancora pienamente in possesso dei requisiti per intraprenderla con una abilitazione scientifica, sono impegnati nella ricerca e, soprattutto, hanno una spiccata maturità e professionalità nell'insegnamento. Questo nuovo profilo di docenti, come esplicitato dal Consiglio d'Amministrazione nelle linee guida che descrivono diritti e doveri dei titolari di contratto da lecturer, sono selezionati anche attraverso una prova didattica di fronte ai membri del Dipartimento ed esplicano le proprie funzioni nei corsi di laurea. A valle delle procedure di valutazione, i primi lecturer impiegati a partire dall'anno accademico 2020/2021, sono:

- Manuele De Conti, dal 01/11/2020, nel settore M-Ped/01, per le attività in materia di Debate (con il supporto di risorse messe a disposizione dalla Fondazione Merlini)
- Francesco Bollazzi, dal 01/11/2020 nel settore SECS-P/08 – Economia e gestione delle imprese

- Antonio Caggia, dal 01/11/2020 nel settore SECS-P/11 – Economia degli intermediari finanziari
- Laura Cattaneo, dal 01/01/2021 nei settori SECS-S/06 - Metodi Matematici dell'economia e delle Scienze Attuariali e Finanziarie e MAT/08 – Analisi Numerica
- Jessica Giusti, dal 01/09/2021 nel settore SECS-P/07 – Economia Aziendale
- Elena Montani, dal 01/09/2021 nel settore SECS-P/07 – Economia Aziendale
- Alessio Reali, dal 01/09/2021 nel settore IUS/01 – Diritto Privato
- Massimo Scotti, dal 01/09/2021 nel settore SECS-P/02 – Politica Economia
- Emanuele Strada, dal 01/09/2021 nei settori SECS-P/10 – Organizzazione Aziendale e ING-INF/05 - Sistemi di elaborazione delle informazioni

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

Innanzitutto, con il supporto degli assegni di ricerca promossi da donors. La situazione ad oggi è:

- Martina Farioli, Agesp e Aslam;
- Mario Fontanella Pisa, Banca Intesa;
- Stefania Ferrario, CFMT;
- Martina Baglio, Columbus Logistic;
- Silvia Panfilo, KPMG;
- Gloria Puliga, Leonardo;
- Rafaela Gjergji, Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Busto Arsizio;
- Jasmine Mondolo, UbiBanca;
- Jessica Bosisio, Camera di Commercio di Varese.

In secondo luogo, con risorse generate da fondi pubblici, che hanno consentito di reclutare:

- in progetti INTERREG: Yari Borbon Galvez, ING-IND/17 - Impianti industriali meccanici dal 01/11/2018, Alessandra Centinaio, SECS-P/01 – Economia Politica dal 01/04/2019, Niccolo' Comerio, SECS-P/02 – Politica Economica dal 01/02/2020, Eleonora Paganini, SECS-P/02 – Politica economica dal

01/02/2020, Enrico Torchia, SECS-P/10 – Organizzazione aziendale dal 01/11/2018;

- nel progetto SMART&TOUCHid: Daniele Bellavia, ING-IND/35 – Ingegneria economico-gestionale dal 01/11/2020 e Fabrizio Schettini, ING-IND/35 – Ingegneria economico-gestionale dal 01/11/2020;
- nel progetto SIDERAB: Marzia Bonfanti, SECS-P/07 – Economia Aziendale dal 01/10/2018 ed Elisabetta Garagiola, SECS-P/08-Economia e Gestione delle imprese dal 01/10/2018.

Federica Zaccagnini, SECS-P/02 – Politica Economica, dal 01/07/2021, sta beneficiando di risorse messe a disposizione dalla Fondazione Varesotto.

Non da ultimo: in ambito INTERREG, LIUC ha collocato una posizione di ricercatore, in carico ad Antonio Sebastiano, SECS-P/10 – Organizzazione Aziendale, , mentre con le risorse di SIDERAb è supportata la posizione di Emanuela Foglia, ricercatore nel settore ING-IND35. Andrea Resca, ricercatore SECS-P/10 – Organizzazione Aziendale, che ha lasciato l’Ateneo per altri incarichi, ha beneficiato del supporto di un progetto di rilevante interesse nazionale (PRIN).

Infine, le risorse messe a disposizione dal Consiglio di Amministrazione consentono di coinvolgere sei assegnisti di ricerca:

- Federica Belfanti, SECS-P/07 Economia Aziendale, dal 2021
- Andrea Bosio, SECS-P/08 – Economia a e gestione delle imprese, dal 2021
- Alice Canavesi, SECS-P/10 – Organizzazione Aziendale, dal 2021
- Violetta Cannas, ING-IND/17 - Impianti industriali meccanici, dal 2020
- Giovanni Pirovano, ING-IND/17 - Impianti industriali meccanici, dal 2018
- Federica Sottrici, SECS-P/02 – Politica Economica, dal 2017

Come documentato dal supporto ricevuto per la posizione di lecturer e per quelle di ADR, è stato avviato un circuito virtuoso di collaborazione con imprese e istituzioni che intendono sostenere la crescita professionale di giovani docenti e dunque dell’attività di ricerca scientifica.

In tale contesto, vi informo che proporrò al Consiglio di Amministrazione del 5 Ottobre p.v. l’approvazione di una cattedra dedicata ai temi del Business Analytics, promossa

da Bper Banca. Si tratta di una opportunità dal particolare valore simbolico, sia perché rappresenterebbe la prima cattedra finanziata nella storia della LIUC, sia perché consentirebbe di sviluppare e sistematizzare un nucleo di competenze di grande importanza, in parte già presenti in LIUC. Proporrò altresì di avviare il processo per la selezione di un ricercatore “post-doc”, che si dedichi alle tematiche manageriali nel contesto delle piccole e medie imprese. La posizione accademica sarà sostenuta da un finanziamento di PwC.

Il “cantiere” di sviluppo della Faculty rimane in intensa evoluzione. Si lavora e si dovrà lavorare sul reclutamento, sull’attrattività, sui profili disciplinari, sulle carriere, sulle formule contrattuali, sul modello di compensation... in buona sostanza, sulla people strategy. Tra i tanti fronti aperti, ne sottolineo uno, stimolato da Carlo Cattaneo, che diceva che il confronto con quella “gente lontana e singolare” (come erano allora considerati i cinesi e gli indiani) rappresentava prima di tutto “un esercizio culturale”. L’Università è il luogo elettivo del confronto culturale, che va perseguito, ben più che in passato, a livello internazionale. Nella strategia di reclutamento, bisognerà riservare crescente spazio a profili internazionali, attraendo colleghi stranieri e facendo rientrare studiosi italiani di valore.

[Video di Creazza](#)

6. I processi gestionali interni e il piano strategico 2021-25

Da ultimo, un paragrafo destinato a rappresentare alcune azioni manageriali condotte a differenti livelli e accomunate dalla tensione alla semplificazione, al recupero di efficienza, all’integrazione organizzativa, all’innovazione strategica. Per molti aspetti, alla costruzione della LIUC del futuro.

Un nota bene è d’obbligo: si è trattato di azioni perseguite nel bel mezzo della pandemia, nei giorni in cui la gestione dell’emergenza poneva problemi mai affrontati, rendeva virtuali i rapporti interpersonali, generava ansie, obbligava a prendere decisioni in tempi rapidi verrebbe da dire: valgono il doppio!

Un primo fronte ha riguardato la revisione dello Statuto, emanato il 15 dicembre 2020 e diventato operativo, a seguito della pubblicazione in Gazzetta Ufficiale, il 7 gennaio 2021. Il lavoro sullo Statuto (e, a stretto seguito, sui principali Regolamenti), è stato condotto dal delegato rettorale agli affari legali, Professor Rondinone, con il coinvolgimento del delegato alla Faculty e degli uffici amministrativi competenti. Si trattava di documenti approvati in là nel tempo e non più adeguati alle esigenze gestionali dell'Ateneo. Più in generale, manifestavano quel potenziale di semplificazione e di "sburocratizzazione" che, non è forse un caso, veniva intelligentemente colto proprio da Carlo Cattaneo come un "nervo scoperto" del Paese.

[Video di Rondinone](#)

Un secondo fronte ha interessato la gestione interna e, in particolare, i processi di programmazione e controllo e i meccanismi di integrazione organizzativa.

Sul primo aspetto, grazie all'impegno di consulenti esterni, delle risorse interne e della Professoressa Lazzarotti in qualità di mia delegata, è stata introdotta una procedura per la formulazione del budget 2021 e per la sua revisione in corso di esercizio. Il format è stato anche adottato per la costruzione delle proiezioni economiche di medio periodo, nell'orizzonte di piano 2021-23, in modo da poter simulare l'allocazione delle risorse, monitorare l'evoluzione delle performance, comunicare obiettivi e risultati alla struttura. Si sta altresì lavorando, anche con gli opportuni investimenti in software, alla messa a punto della struttura di controllo dell'Ateneo ed alla revisione dei meccanismi autorizzativi di spesa.

Sul fronte organizzativo, al di là delle forme di coordinamento e integrazione stimulate dalla gestione della pandemia (il gruppo "nuova didattica" in primis) e dei "tavoli tematici" composti da docenti e personale di gestione (ricordo, ad esempio, quelli sull'orientamento e sull'inclusione, il comitato ricerca, la task force per la gestione dell'accreditamento Anvur...) segnalo la formazione di due organi di integrazione di particolare valenza istituzionale:

- Il comitato rettorale, costituito a dicembre 2019, dando forma e sostanza a quanto comunicato poche settimane prima nella relazione di inaugurazione dell'anno accademico: "...saranno anche valutate nuove soluzioni organizzative, finalizzate ad estendere le deleghe di natura accademica e a

rafforzare i meccanismi di coordinamento e di integrazione per la “buona gestione” dell’Ateneo”. Il comitato è guidato dal Rettore ed è composto dai Direttori della Scuole (Mauri, Manzini, Malatesta), dal Dean della LIUC Business School (Secchi) e dai Delegati alla Ricerca (Sciascia), al Dottorato (Lazzarotti), all’Innovazione Didattica (Ravarini), alla Faculty (Crespi), all’Internazionalizzazione (Gervasoni), alla Terza Missione (Serati), all’Inclusione (Minelli) e agli Affari Legali (Rondinone).

- Il comitato operativo interfunzionale, costituito a giugno 2021, per il miglioramento continuo dei processi gestionali interni, il rafforzamento della collaborazione tra le diverse aree funzionali e la valorizzazione di ruoli, funzioni e competenze. I lavori del comitato sono coordinati da Alessandra Massironi, responsabile del servizio counseling e well-being.

Un terzo fronte ha riguardato le attività di comunicazione, che negli ultimi anni hanno permesso a LIUC di crescere sempre di più in termini di visibilità e riconoscibilità, grazie ad un ricco palinsesto editoriale, ad una sistematica innovazione nelle attività di marketing e ad una veste grafica rinnovata. A breve verranno lanciati il nuovo sito e una piattaforma di e-commerce.

Un quarto e ultimo fronte si collega alla visione di sviluppo di medio termine e alla formulazione del piano strategico 2021-25.

Il piano strategico assume per LIUC molteplici significati: è il modo per capitalizzare sul passato; è lo strumento per costruire il futuro; è la base per comunicare le attività dell’Ateneo alla struttura interna e agli stakeholder. Il piano è stato formulato nel corso del 2020, coinvolgendo in primis il comitato rettorale e le diverse aree gestionali, ed è stato approvato dal consiglio di amministrazione il 15 dicembre scorso. Esso esprime un obiettivo di fondo: “consolidare al meglio” quanto realizzato da qualche anno a questa parte. In nome del continuous improvement, le azioni previste mirano a rafforzare gli elementi di unicità della LIUC rispetto al mercato e ai concorrenti. Nello specifico, si persegue un incremento della produttività e si punta a valorizzare una serie di opportunità di crescita, sviluppando competenze distintive e investendo sulla Faculty, sull’attività di ricerca, sul miglioramento dei servizi e sul potenziamento delle strutture. Non da ultimo, il piano prevede una serie di azioni sul versante della sostenibilità (a livello di didattica, di ricerca, di LBS e di terza missione, ...), anche nel

contesto della Rus – Rete Università per lo sviluppo sostenibile, ai cui gruppi di lavoro partecipano numerosi docenti, in qualità di referenti dell’Ateneo. Tra gli obiettivi futuri ci sono anche quelli di realizzare, come già accennato, un green transformation lab, e di giungere alla redazione del Rapporto di sostenibilità LIUC. Il tema assume dunque valenza strategica. Del resto, già Carlo Cattaneo sottolineava l’importanza che “il proprio tempo raccolga i frutti degli sforzi delle precedenti generazioni”.

[Video di Farioli](#)

Metaforicamente, il piano rappresenta un mosaico costituito da tanti tasselli sui generis. Se ne porterà avanti la realizzazione:

- consapevoli della complessità della sfida e della rilevanza delle interrelazioni tra le variabili coinvolte;
- nello spirito del “learning by doing” che ha caratterizzato il ciclo 2016-20. In tal senso, è in primo luogo opportuno che vengano recepite le linee di miglioramento gestionale fornite dall’Anvur, nel contesto dell’Accreditamento dell’Ateneo, notificato il 7 luglio scorso. In secondo luogo, è auspicabile che il piano venga rivisto *in progress*, sia per correggere la rotta sul piano delle scelte, sia per recepire le opportunità di crescita derivanti dal PNRR, sia per aggiornare le proiezioni economico-finanziarie e i correlati investimenti.

Passati in rassegna i sei fronti gestionali, vengo alla parte conclusiva della relazione. Il mio pensiero va agli studenti attuali e a quelli che sceglieranno di frequentare le nostre aule. Come molti tra voi sanno, non perdo occasione per sottolineare che il nostro Paese ha sempre faticato e continua a faticare nel liberare il grande potenziale di risorse di cui dispone, a cominciare dai giovani.

Nella Cerimonia per l’anno accademico dell’Università Statale, Ivano Dionigi, Presidente di Alma Laurea, ha tenuto il giugno scorso una prolusione dal titolo “Università perché, Università per chi”. Tracciando un quadro alto e provocatorio della condizione giovanile, ha affermato: “Noi, i padri e i maestri li abbiamo avuti, e anche rifiutati con un antagonismo non privo di durezza, deviazioni, fallimenti; loro li cercano e non li trovano. Noi “protetti” dal passato e dal futuro, loro “sprotetti” e inchiodati a un presente che non possiedono ma che li possiede. Arrivati in un mondo costruito per i padri, devono costruirne uno per i figli. Eppure, sono belli, attrezzati e coraggiosi, i

nostri giovani: fanno volontariato, costruiscono comunità, creano lavori, non conoscono barriere né fisiche né mentali, sono cittadini del mondo”.

La LIUC, per vocazione, ha sempre posto i giovani al centro della propria progettualità. Continuerà a farlo, proprio perché essi:

- manifestano quei bisogni formativi ed educativi, quelle aspettative di crescita umana e professionale, che devono rappresentare la bussola del nostro disegno strategico. A inizio settembre, un gruppo di matricole posto di fronte alla domanda "Come vi immaginate in futuro?" ha risposto: "Siamo come alberi, le cui radici sono il lavoro di introspezione svolto, il tronco è la motivazione e la chioma le nostre ambizioni". Al di là degli aspetti prosaici, il messaggio è chiaro: tocca a noi far crescere l'albero.
- offrono stimoli per il miglioramento del percorso didattico. Lo hanno fatto nei mesi difficili del *lockdown*, responsabilmente e costruttivamente, non senza fatica. Lo stanno ricominciando a fare in queste settimane, ancora "anomale" sotto molti profili gestionali.
- esprimono partecipazione alla vita universitaria (con svariate forme associative) e agli organi istituzionali. Per la cronaca, le elezioni del dicembre 2020, condotte per la prima volta in via telematica, hanno avuto una quota di votanti che ha sfiorato il 35%, preziosa testimonianza di interesse e di partecipazione.

Per dirla con le parole dell'epoca: "Gli allievi non sono oggetto ma protagonisti attivi della realizzazione del modello didattico".

[Video di Brogginì](#)

Le linee di risposta istituzionale alle richieste provenienti dagli studenti e dagli altri portatori di interesse con cui l'Ateneo interagisce non possono che essere quelle del "buon management". Un "buon management" da plasmare all'interno di un'istituzione universitaria, che è, nei fatti, una *knowledge intensive firm*.

Il 23 Novembre del 2015, il Professor Vittorio Coda, mio maestro, ha tenuto in questa stessa occasione una prolusione dal titolo: "La buona gestione dell'azienda: dedizione,

professionalità, innovazione”, richiamando l’importanza di perseguire le tre dimensioni in modo sinergico, olistico, sistemico. Significativo è il punto in cui afferma che la dedizione “se non è accompagnata da professionalità e innovazione, non porta da nessuna parte. E questo perché la dedizione alla missione aziendale a ben poco serve se poi questa non si traduce in una solida strategia e in efficaci ed efficienti processi realizzativi. Ma questo è un passaggio che richiede per l’appunto professionalità e innovazione”.

Mi sono spesso interrogato, in questi anni professionalmente intensi, su quanto avessi e avessimo fatto tesoro di tali insegnamenti. Su come avessi e avessimo percorso la via della dedizione, della professionalità e dell’innovazione. Su se avessi o avessimo privilegiato una dimensione rispetto alle altre...

Dati i risultati, nella loro vasta e complessa articolazione, verrebbe da concludere che strada ne è stata percorsa, che idee di sviluppo ne sono state formulate, che azioni di valore ne sono state realizzate

Con un pizzico di fantasia, tradendo per l’occasione ciò che insegnano i manuali di diagnosi aziendale (che presuntuosamente insegno da più di trent’anni!), prende forma nel mio immaginario un quadro composto da dimensioni gestionali in cui abbiamo fatto 100 Km, altre 50, altre 10.

Una buona ragione per fare due cose.

Innanzitutto, per ringraziare chi ha contribuito a percorrere chilometri e chilometri di strada. In secondo luogo, per lanciare il cuore oltre l’ostacolo al fine di affrontare con successo le sfide che ci attendono. In altre parole, per continuare a camminare nella direzione del cambiamento strategico e organizzativo.

Formulo dunque un grazie “collettivo” a chi ha portato avanti i cantieri della “LIUC del fare”: i membri del Comitato Rettorale, del Consiglio Accademico, del Dipartimento, del Comitato di Presidenza, del Comitato Operativo Interfunzionale, del Consiglio di Amministrazione, del Comitato Esecutivo, del Nucleo di Valutazione, del Presidio di Qualità, del Comitato Covid.

I rappresentanti degli studenti e i dottorandi. Non ultimi, anzi primi: il corpo docente (nella sua svariata composizione, con un pensiero particolare per i colleghi più giovani) e il personale di gestione, a tutti i livelli dell'organizzazione.

Rivolgo poi un grazie "personale e istituzionale" a:

- Il Professor Helg, per il grande lavoro svolto dirigendo la Scuola di Economia tra il 2012 e il maggio scorso, arricchendone la proposta di valore e governandone la crescita dimensionale;
- La Professoressa Mauri, per aver accettato, nel medesimo contesto, di affrontare la sfida duale della continuità e del cambiamento;
- Il Presidente Comerio, per la dedizione, attenta e rigorosa, e per la tensione, determinata e paziente, al miglioramento continuo dei processi gestionali dell'Ateneo.

Tre pensieri di ulteriore gratitudine.

Il primo, nello spirito delle celebrazioni del trentennale, per i colleghi Rettori che mi hanno preceduto: Bussolati, Silva, Sinatra, Rebora, Taroni, Lazzari.

Il secondo, per due persone che hanno portato un prezioso contributo all'attività della LIUC e per le quali nel corso del 2021 sono maturati i termini per la pensione: David Westmore, responsabile dei sistemi informativi e Piero Cavaleri, direttore della biblioteca.

Il terzo per chi ha lavorato per la gestione della cerimonia, e per chi mi ha supportato nella preparazione e nella comunicazione della relazione.

Per lanciare il cuore oltre l'ostacolo prendo invece a prestito, né poteva essere diversamente, una tesi di Carlo Cattaneo, più volte condivisa: "Ogni nuovo trattato d'economia pubblica dovrebbe formalmente classificare tra le fonti della ricchezza delle nazioni l'intelligenza e la volontà: l'intelligenza che scopre i beni, che inventa i metodi e gli strumenti, che guida le nazioni sulla via della cultura e del progresso; la volontà che determina l'azione e affronta gli ostacoli".

Il motore dei processi di cambiamento sta nel binomio "intelligenza e volontà", nel circuito "pensiero e azione". Se i problemi non sono correttamente analizzati e/o se la reale volontà di risolverli latita, le cose non cambiano. Se si tutelano le *comfort zone*,

le pratiche da *hortus conclusus*, gli atteggiamenti da *res nullius*, le cose non cambiano. Se si legittimano visioni corte, inerzie e rendite, le cose non cambiano. Quindi, che si parli di uno Stato, di un'azienda, di un ospedale o di una Università, bisogna "Scegliere di cambiare", esattamente come indicato dalla recente Assemblea di Confindustria.

Torno dunque a dove ero partito, al libro di Resta. Parlando delle scelte adottate nei difficili mesi del *lockdown*, egli ricorda che è stato "un dovere, certamente, ma anche un privilegio al quale non ci si poteva sottrarre".

Bene, anche in LIUC, tocca a chi ha il "privilegio della responsabilità" tener vive intelligenza e volontà, far funzionare pensiero e azione, perseguire i fini istituzionali attraverso i necessari interventi realizzativi. Lo si è fatto per trent'anni, coltivando sogni, superando difficoltà, conseguendo soddisfazioni, commettendo errori, accumulando esperienza. Lo si farà anche in futuro. Gli scenari del post-Covid non concedono grandi alternative.

Con questo, dichiaro aperto l'Anno Accademico 2021-2022, il trentesimo dalla fondazione dell'Ateneo.