



# Piano strategico

2025

2030



# PIANO STRATEGICO 2025-2030

## Sommario

PIANO STRATEGICO 2025-2030.....	1
1. Introduzione - Intervento del Presidente.....	3
Presidente Riccardo Comerio.....	3
2. Premessa - Intervento del Rettore.....	4
Rettore Anna Gervasoni.....	4
3. La Governance.....	5
Vision e Mission.....	5
Il contesto.....	6
4. Internazionalizzazione & Accreditamento.....	7
L'internazionalizzazione.....	7
5. La Didattica.....	11
Area Didattica e Interdisciplinarietà.....	11
Ruoli e responsabilità.....	12
Scuola di Economia.....	14
Scuola di Ingegneria.....	14
La LIUC Business School (LBS).....	14
Scuola di Dottorato di Ricerca.....	17
La contaminazione tra le Scuole di Economia e Ingegneria.....	19
6. La Ricerca.....	19
Il contesto.....	19
Knowledge transfer plan.....	22
Ufficio Studi LIUC.....	25
MILL – Manufacturing, Innovation, Learning, Logistics.....	26
7. La Terza Missione.....	27
Valorizzazione delle conoscenze - Terza Missione/Impatto sociale.....	27
8. Lo Sviluppo della Faculty.....	29
Descrizione delle politiche di sviluppo della Faculty.....	29
9. Lo Studente al Centro.....	31
Lo Studente al centro.....	31

10.	I Servizi Generali .....	36
	La persona al centro: i servizi LIUC per la gestione degli studenti e il supporto all'organizzazione .....	36
11.	Il Controllo del Piano Strategico .....	40
	Illustrazione dei processi di Assicurazione della Qualità.....	40
	Le procedure di monitoraggio, valutazione e revisione del Piano Strategico .....	42
	Risk Analysis .....	42

# 1. Introduzione - Intervento del Presidente

Presidente Riccardo Comerio

**Il Piano Strategico 2025-2030 consolida e rinnova le linee del Piano precedente.**

Consolida le specificità disciplinari delle due Scuole di Economia e Management e di Ingegneria Gestionale, l'unicum identitario della LIUC, che si identifica nello scenario nazionale e internazionale come *scuola d'impresa*, nel suo significato più ampio, profondo e anche metaforico, come sintetizzato nel *payoff* del nuovo logo – The Business University – a sua volta allusivo alla sua Vision.

Consolida le interrelazioni e le sinergie con il PhD e l'Executive Education, tra Ricerca accademica e Ricerca applicata che traducono in concreta esperienza i *claim* ispirati dal luogo simbolico – un'industria manifatturiera – in cui LIUC è nata e vive, rendendola *un'officina del sapere e del saper fare, una fabbrica di talenti*.

Rinnova i curriculum integrando i fondamentali disciplinari con le competenze richieste dal mondo del lavoro e dalle innovazioni tecnologiche; rinnova l'impianto metodologico e didattico in una prospettiva olistica del sapere da costruire attraverso l'interdisciplinarietà, l'aggregazione e la sinergia delle discipline e l'internazionalizzazione delle relazioni.

Consolida e rinnova la struttura organizzativa, garantendo una più agile interazione tra l'Accademia e i Servizi Amministrativi, una revisione dei processi che ne consentirà documentazione e monitoraggio più accurati così che l'efficienza organizzativa sia il fondamento per l'efficacia formativa.

Il 2024, l'anno di transizione tra i due piani strategici, è l'anno che ha visto l'assegnazione del Premio della Banca di Svezia per le Scienze economiche, il Nobel per l'Economia, a Daron Acemoglu e Simon Johnson del Massachusetts Institute of Technology e James A. Robinson dell'Università di Chicago, per i loro studi sulla formazione delle istituzioni e la loro influenza sulla prosperità delle nazioni.

Esaminando i documenti degli studiosi, ritengo che si possano considerare anche gli enti formativi – e quindi le Università – tra le istituzioni che orientano l'agire umano, e dunque anche la cultura, l'etica e gli indirizzi economici. Risulta evidente l'intenzione degli studiosi di diffondere una diversa concezione dell'economia, basata non solo sul profitto ma anche attenta al capitale sociale e umano.

Sono convinto che le scelte formative di LIUC vadano in questa direzione, che è quella di "formare teste ben fatte più che teste ben piene" (Montaigne), donne e uomini generativi di impatti positivi sulle persone e nell'ecosistema in cui agiscono, e quindi capaci di contribuire alla prosperità, al benessere, all'inclusività della comunità in cui vivono.

Un progetto di vita che troverà ampio e fattivo sviluppo in MILL – Manufacturing, Innovation, Learning, Logistics che nascerà a fianco di LIUC, nuova sede di Confindustria Varese e acceleratore di imprenditorialità per i nostri giovani studenti e per i numerosi *stakeholder*.

Ringrazio il professor Federico Visconti per avere indicato la strada nei nove anni in cui ha guidato la LIUC, il neoretore professoressa Anna Gervasoni per la visione progettuale verso cui sta lanciando l'Università, i docenti per le "energie rinnovabili" che immettono nel motore organizzativo, tutto il CDA e LIUC per le scelte sfidanti che sostengono in un periodo complesso per contesto storico e l'alta competitività nelle proposte formative di valore.

## 2. Premessa - Intervento del Rettore

### Rettore Anna Gervasoni

Ho raccolto con grande entusiasmo la sfida di guidare l'Ateneo in un momento storico caratterizzato da una grande complessità competitiva. Il panorama globale dell'educazione vive un momento di profonda trasformazione, nella quale l'offerta accademica si declina in modalità innovative di impartizione dei contenuti, in tematiche di frontiera che impattano sulla qualità della ricerca e, ancora, in un'arena competitiva che ha da tempo travalicato i confini nazionali. Sono tutte variabili che segnano una decisa soluzione di continuità con il recente passato, uno stimolo in più per perseguire una traiettoria di crescita della LIUC del futuro fondata sulla propria identità storica.

Un DNA imprenditoriale, figlio di un territorio florido di grandi iniziative industriali, che l'hanno sempre saputo spingere LIUC verso la frontiera dell'innovazione. Un fatto testimoniato dai quattro pilastri sui quali si basa oggi: la Scuola di Economia e Management, la Scuola di Ingegneria Industriale, la Business School e il Dottorato di Ricerca. Si tratta di un unicum strutturale in grado di generare un bacino inesauribile di idee, per creare confronto e sviluppo fondati sulla capacità di dialogo tra tutte le sue parti. È in questo modo che diventa possibile produrre sinergie interdisciplinari, integrate in progetti che abbiano una visione di lungo periodo come i cantieri già avviati per la creazione di un Doppio Titolo Economia-Ingegneria o il Doctor of Business Administration, che ambiscono a raggiungere porzioni di mercato a oggi inesplorate.

Il destinatario principe di tutti questi elementi non può che essere la persona, che sta al centro del processo di crescita continua della società del futuro. In senso più esteso gli *stakeholder*, tutti coloro che gravitano attorno all'universo LIUC, sono chiamati a dare il proprio contributo e allo stesso tempo ad assorbire da essa i benefici di un processo educativo *sine fine*. È in funzione di questo obiettivo che non soltanto Fondatori, Docenti e Personale Tecnico Amministrativo dell'Ateneo, ma anche gli individui del territorio sul quale esso insiste, sono chiamati a dare il proprio contributo. Si tratta di un unico grande ecosistema il cui cuore pulsante è rappresentato dallo studente.

Simbolo per eccellenza del percorso universitario, lo studente è il destinatario ultimo a cui LIUC intende proporre un progetto formativo a 360°, capace di renderlo *in primis* una persona più consapevole del proprio ruolo nel mondo e conseguentemente un *leader* del futuro. In virtù della variegata gamma di esperienze personali che attraversa durante il proprio viaggio educativo, lo studente è invitato ad approfondire le competenze tecniche trasversali alle discipline offerte. Accanto ad esse una pluralità di altre *skill* imprescindibili per proporsi sul mercato: la capacità di imparare a lavorare in team, di familiarizzare con l'uso di strumentazioni avanzate e oramai consolidate come l'AI, di abbracciare i temi di Governance Sostenibile, di sviluppare un pensiero critico grazie alla pratica nei laboratori e durante i tirocini o nei periodi di mobilità all'estero.

Proprio l'apertura all'internazionalizzazione ha storicamente rappresentato un pilastro fondante sul quale LIUC ha basato uno dei propri vantaggi competitivi. Da sempre all'avanguardia in questo processo di superamento dei confini fisici al fine di aprire la mente al mondo, l'Ateneo ha saputo creare una rete di relazioni con partner internazionali così da poter offrire allo studente una vasta gamma di opportunità di vita e studio all'estero.

Sento un profondo *commitment* nel continuare lungo questo solco tracciato nella storia della LIUC per coltivare il processo di contaminazione internazionale, nel quale i momenti di interazione allargano lo spettro della collaborazione alla ricerca, allo scambio di docenti e a

tutte le ulteriori opportunità che si presenteranno lungo questo cammino. Il fine è sempre quello di rimanere aggiornati, competenti e all'avanguardia sulle tematiche che guideranno lo sviluppo del futuro.

Diretta conseguenza la continuazione dei processi di accreditamento internazionale, ai quali LIUC ha dapprima aderito limitatamente ad Ingegneria Industriale (EUR-ACE) per poi allargare l'orizzonte a tutto l'Ateneo. A partire dal 2022 è diventata membro dei circuiti AACSB ed EFMD, a oggi le realtà più consolidate nel panorama della certificazione universitaria globale, per intraprendere un percorso che la porti ad ottenere gli accreditamenti internazionali di entrambe. Un modo per misurare il proprio livello di competitività globale da un lato e di mantenere una costante tensione a migliorare la qualità dei servizi dall'altro.

Diventa vitale continuare a investire, esattamente come ci insegnano le stesse aziende dalle quali LIUC nasce e alle quali rivolge il frutto del proprio lavoro, sulle risorse che le permetteranno di perseguire questi ambiziosi obiettivi nel tempo. Potenziare la Faculty con attenzione alla crescita dei giovani meritevoli e programmare una transizione generazionale morbida sono gli aspetti primari dai quali, a cascata, sviluppare la Ricerca e la sua *dissemination*, riorganizzandone la struttura a partire dai Centri Istituzionali. Un processo che vede nella creazione del MILL – Manufacturing, Innovation, Learning, Logistics, *hub* della conoscenza di LIUC e nuova sede di Confindustria Varese, la sua sublimazione poiché fonderà la conoscenza teorica con quella pratica per far fluire sempre più velocemente il dialogo tra università e imprese.

Avviare meccanismi di Open Innovation e prevedere modelli di Technology Transfer rappresentano la base su cui rinnovare la competitività tecnologica delle imprese di oggi, costruendo i presupposti per quelle del domani: promuovere le nuove start-up e i processi di "restart", coinvolgendo il settore finanziario con l'obiettivo finale di costruire un Business Angel Hub, diventeranno le sue naturali declinazioni.

Affinché le intenzioni si tramutino in realtà sarà necessario il monitoraggio puntuale dello stato di avanzamento lavori, che vedrà nelle figure dei 10 Delegati Rettorali e dei 4 Incaricati il fulcro di tutto il processo di raccordo tra le funzioni universitarie coinvolte. I cantieri sono innumerevoli e di conseguenza il loro presidio costante, fatto di valutazioni, implementazioni e riallineamento degli obiettivi, diventerà sempre più il fattore strategico di successo.

### 3. La Governance

#### Vision e Mission

##### **Vision**

Profonde radici nel mondo imprenditoriale, stretto legame con il territorio e decisa apertura al mondo per formare alla gestione delle imprese e far crescere le giovani generazioni, l'economia e la società civile, educando allo spirito e ai valori d'impresa teorizzati da Carlo Cattaneo: l'intelligenza e la volontà, che producono innovazione.

##### **Mission (versione sintetica)**

Una Scuola di Business unica, fondata da imprenditori visionari per promuovere e insegnare con cura e passione un management efficace, sostenendo sempre la centralità della persona.

##### **Mission (versione estesa)**

LIUC si impegna a posizionarsi sul mercato come una «**scuola d'impresa unica e distintiva**», fortemente differenziata dai competitor, grazie a:

- **interrelazioni e sinergie** tra i corsi di Laurea in Economia e Ingegneria Gestionale, il PhD e le attività di Executive Education;
- stretti e costanti **legami** con le imprese, il sistema economico, le istituzioni;
- la **persona al centro**. LIUC assicura attenzione e cura nella didattica, nei servizi agli studenti, nell'esperienza del campus, nelle opportunità di confronto internazionale e nei rapporti con i propri collaboratori e stakeholder;
- **costante crescita accademica**, evidenziata dagli standard elevati nelle attività di Didattica, Ricerca e Terza Missione a livello nazionale e internazionale e nella qualità dei servizi offerti;
- **innovazione** nella didattica, nei processi e nella gestione e nei diversi ambiti di impegno istituzionale;
- promozione della **sostenibilità** in tutti i suoi aspetti e dei valori di inclusione
- valorizzazione del **merito**, dell'**occupabilità**, del **contrasto alle disuguaglianze**.

## Il contesto

Le radici della LIUC sono riconducibili alla visione illuminata di un gruppo di imprenditori che, oltre 30 anni fa, concepirono l'idea di una Università fatta dalle imprese per le imprese, in cui la formazione degli studenti venisse arricchita da contenuti innovativi e strumenti del saper fare allora generalmente sconosciuti agli altri Atenei, con il primario obiettivo di avvicinare mondo accademico e mondo del lavoro già durante gli anni di corso e facilitare al termine l'inserimento nel secondo.

Questa visione, rimasta ferma negli anni quale forte elemento distintivo, ovviamente con i più opportuni aggiornamenti delle sue modalità attuative, ha implicato un dialogo costante dell'Ateneo con gli *stakeholder*, garantito dal fatto che la principale associazione rappresentativa delle imprese del territorio, oltre ad avere contribuito decisamente alla fondazione dell'Università e ad averle prestato sostegno finanziario laddove necessario, affida ai suoi esponenti più motivati, presenti in maggioranza nei due principali organi collegiali della LIUC, il compito di guidare le decisioni strategiche che ne segnano il cammino, coniugandole con l'essenziale ruolo propulsivo della componente accademica. A complemento, nel Consiglio di Amministrazione dell'Università, suo organo di vertice, siedono anche esponenti dei principali enti pubblici operanti sul territorio e altri rappresentanti degli interessi toccati dall'ampia sfera di operatività dell'Ateneo.

È altresì attualmente allo studio una revisione dello Statuto, che, per quanto concerne la composizione e le competenze degli organi dell'Ateneo, da un lato rafforzi ulteriormente la capacità di intercettare le istanze che provengono dalla società civile e in generale dai portatori di interessi, dall'altro ritocchi l'assetto della *governance* in modo da garantire processi decisionali ancora più efficienti e atti a concretare il migliore punto di equilibrio fra la salvaguardia dei valori fondativi e l'indispensabile apertura verso l'innovazione e la progettualità.



## 4. Internazionalizzazione & Accreditamento

### L'internazionalizzazione

#### Il contesto

La LIUC continua un percorso di internazionalizzazione basato su alcuni punti di forza consolidati: piazzamento al primo posto della classifica CENSIS per le Università piccole non statali nell'ultimo anno e posizioni di vertice nell'ultimo triennio, numerosi accordi per la mobilità studentesca (con circa il 15-20% degli studenti coinvolti in esperienze internazionali), un'offerta strutturata di corsi in lingua inglese e un'ampia disponibilità di stage e opportunità lavorative all'estero. Sul fronte della ricerca, LIUC vanta una presenza rilevante in conferenze internazionali e pubblicazioni con gruppi di ricerca esteri, oltre a partecipare a progetti e bandi con partner globali.

Nel dettaglio, il numero di studenti *outgoing* così come *incoming* è cresciuto costantemente, segnalando un forte interesse verso le esperienze internazionali. I doppi titoli risultano di maggiore interesse per la scuola di Economia, mentre per Ingegneria il numero risulta più contenuto, tendenzialmente a causa del più limitato numero di accordi. Il programma Bachelor rimane il pilastro principale dell'internazionalizzazione in entrata, contrariamente a quanto avviene per gli studenti in uscita. La mobilità di breve periodo è diventata una componente rilevante per la formazione internazionale, anche se risulta talvolta complesso valutare le tematiche di interesse e avere una pianificazione di lungo periodo sulla possibile offerta. Ad oggi, non sono state svolte *Summer School* in entrata, ma visti i *trend* in crescita delle mobilità di breve periodo si sta lavorando su tale programma con aree geografiche o Università mirate. Per quanto concerne i docenti *visiting*, i numeri risultano ancora limitati, seppure con una leggera crescita, così come l'esposizione internazionale della Faculty. Anche il numero di studenti stranieri risulta contenuto.

Altro aspetto di interesse risultano essere i tirocini all'estero. La LIUC sta ampliando ulteriormente il proprio impegno, estendendo continuamente le opportunità anche al panorama internazionale.

La rete di ricerca LIUC mostra molteplici collaborazioni internazionali per la sua produzione, confermato anche da un livello tendenzialmente buono di collaborazione su progetti di ricerca formalizzati. Tuttavia, questa rete non è pienamente sfruttata per la creazione di *partnership* sulla mobilità studenti.

#### Gli obiettivi

Conseguentemente al contesto, in logica migliorativa, per i prossimi 5 anni la LIUC si pone come **obiettivi** da perseguire:

- **Didattica (con il coinvolgimento delle Scuole e dell'Ufficio Relazioni Internazionali)**

1. Ottenere gli accreditamenti internazionali per migliorare la reputazione globale dell'Università e incrementarne l'attrattività.
2. Mantenere l'elevato posizionamento nei *ranking* relativi all'internazionalizzazione.
3. Favorire i programmi di mobilità bilanciando il flusso di *incoming* e *outgoing*.
4. Aumentare la mobilità internazionale della Faculty interna al fine di acquisire nuove prospettive, competenze e *best practice*.
5. Attrarre di un maggior numero di docenti internazionali, anche con richiamo di cervelli italiani dall'estero.

6. Aumentare il numero di studenti stranieri iscritti anche al fine di limitare l'impatto del calo demografico e arricchire l'esperienza degli studenti italiani.

Si sottolinea come la nuova programmazione Erasmus si colloca a metà del periodo di Piano strategico (l'attuale Programma Erasmus si concluderà nel 2027).

- **Stage e tirocini all'estero (in condivisione con il Career Service e con Alumni)**

1. Potenziamento dell'offerta di opportunità di *stage* e di tirocini all'estero, auspicabilmente creando opportunità lavorative

- **Ricerca (in collaborazione con l'Ufficio Finanziamenti alla Ricerca, PhD e la Biblioteca)**

1. Migliorare la partecipazione e la visibilità Liuc sui *network* internazionali, quali conferenze e pubblicazioni.
2. Ampliare i comitati scientifici di osservatori o progettualità istituzionali con colleghi internazionali.
3. Aumentare i percorsi di dottorati di ricerca/*visiting* PhD con visibilità internazionale.
4. Rafforzare il legame tra ricerca e didattica internazionale.

### **Le azioni**

Al fine di raggiungere gli obiettivi sopra descritti, si procederà con diverse **azioni** quali:

- **Didattica**

1. Continuare a rafforzare e potenziare le *partnership* internazionali. I dati evidenziano un successo complessivo delle politiche di internazionalizzazione della LIUC, con ampi margini per consolidare e diversificare ulteriormente l'offerta, mirando a una proposta di qualità e focalizzazione, anche sfruttando possibilità di attivare forme flessibili di scambio e collaborazione, nella durata e nelle modalità (presenza, distanza, blended).
2. Potenziare i programmi di *Double Degree* e valutare nuovi percorsi integrando le indicazioni che verranno date dalla Commissione Europea per l'implementazione degli *Joint European Degrees*.
3. Proseguire nel processo di accreditamento internazionale per la Business School e le altre Scuole (AACSB, EFMD).
4. Aumentare i percorsi fruibili anche da studenti stranieri, introducendo, ad esempio, un corso di studi triennale in lingua inglese per la Scuola di Ingegneria.
5. Partecipare a fiere internazionali, scegliendo aree geografiche di specifico interesse. Con particolare riferimento all'aumento dell'attrattiva di studenti stranieri, LIUC sta prendendo parte ad alcune Fiere Internazionali (anche grazie alla partecipazione al Network Uni-Italia); tale attività verrà ampliata nei prossimi anni e verrà integrata con la collaborazione di *promoter* locali nelle aree di interesse.
6. Aumentare la visibilità delle iniziative internazionali organizzate in LIUC (quali Bip, Summer/Winter in entrata) così da creare sinergie tra le diverse aree (ricerca, didattica e terza missione) ed espandere la rete di *Visiting Professors*, PhD e ricercatori internazionali.
7. Garantire un sistema di incentivi anche non monetari, per favorire la partecipazione dei docenti a programmi di scambio.
8. Finalizzazione del sito LIUC e potenziamento dell'attività di comunicazione internazionale.
9. Aumentare i contenuti fruibili in inglese, creando un portale dedicato alla comunità internazionale e predisponendo un piano di comunicazione in lingua inglese (sito, presentazioni e brochure) e interfaccia in lingua.

10. Monitorare le performance e andamenti di mercato per avere un *benchmarking* costante con altre realtà e perfezionare/direzionare le strategie internazionali dell'ateneo.

• **Stage/tirocini/placement**

1. Attivare nuovi stage internazionali in settori di interesse per gli studenti e con *brand* internazionali.
2. Collegarsi con realtà aziendali per creare dei percorsi di tirocinio specifici per i nostri studenti.
3. Capitalizzare sui Chapter esistenti condividendo le best practice e organizzando eventi seminari e di networking presso i nostri Chapter Liuc nel mondo (Londra, New York, Bruxelles, Dubai).
4. Rafforzare il ruolo di Mentor degli Alumni anche per chi è in procinto di iniziare una carriera internazionale.
5. Aprire nuovi Chapter su realtà quali Singapore e Svizzera, aree di mercato tendenzialmente di interesse per gli studenti.

• **Ricerca**

1. Incentivare meccanismi di premialità per favorire la ricerca internazionale, al fine di supportare i docenti e i ricercatori che partecipano a progetti di ricerca collaborativi internazionali.
2. Pubblicare lavori bilingue nella Collana Università Cattaneo, per garantire una maggiore accessibilità e diffusione dei risultati di ricerca presso un pubblico internazionale.
3. Internazionalizzare gli osservatori accademici e potenziare i comitati scientifici, per favorire collaborazioni transnazionali per la raccolta e l'analisi di dati, nonché l'organizzazione di eventi e conferenze di rilievo internazionale.
4. Partecipare attivamente a bandi di finanziamento europei e internazionali, rafforzando la capacità dell'ateneo di accedere a reti di ricerca di alto profilo, anche attraverso l'identificazione di nuovi partner accademici e industriali in linea con le aree di ricerca strategiche della LIUC.
5. Condividere i contatti di ricerca per estendere le sinergie con la didattica e ampliare le collaborazioni.

*Il processo di Accredimento in LIUC*

Dal 2022-23 LIUC ha intrapreso due nuovi processi di accreditamento che completeranno quelli già vigenti (ISO per la Business School, EUR-ACE per Ingegneria e ANVUR-EHEA per tutto l'ateneo):

- AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business), americana. L'oggetto dell'accREDITamento è tutta la LIUC: Scuola di Economia e Management, Scuola di Ingegneria Industriale, LIUC Business School e PhD.
- EFMD (European Foundation for Management Development), europea. L'oggetto dell'accREDITamento è rappresentato da singoli corsi.

Entrambe sono associazioni che rilasciano certificazioni alle Università che rispettano standard definiti. Sono soprattutto luoghi di confronto e *networking* che, attraverso conferenze, seminari, manuali e altre iniziative, stimolano le Università a migliorarsi continuamente.

Gli accREDITamenti sono processi lunghi e impegnativi da molti punti di vista: tempi, risorse umane e finanziarie, riconfigurazione sostanziale dei processi organizzativi.

Di seguito una sintesi delle roadmap che ci aspettano, da cui si evince che siamo agli inizi: l'accREDITamento EFMD dovrebbe completarsi nel 2027; AACSB nel 2030, l'anno di chiusura del piano strategico 2025-30.

Le attività principali relative ad AACSB sono suddivise in varie fasi con indicazione di progressi, date di inizio e fine:

**1) Avvio processo:**

- Completate le attività di **Membership e avvio eligibility, Ottenimento eligibility, Assegnazione del mentor e Prima visita mentor** (100% completate).
- La fase di **Inizio iSER e seconda visita mentor** è in corso (termine previsto: 16/10/2024).
- La **Conclusione iSER e preparazione report** inizierà il 17/10/2024 e terminerà il 15/02/2025.

**2) Classificazione Faculty:**

- **Individuazione criteri di riclassificazione:** 50% completata.
- Altri task, come i criteri per misurare il coinvolgimento della Faculty e la creazione della dataroom, sono ancora da avviare (fine prevista: 15/02/2025).

**3) Progress report:**

- Tre report da preparare tra il 01/03/2026 e il 28/02/2028.

**4) Chiusura gap:**

- La chiusura del processo e l'ottenimento dell'accREDITAMENTO sono previsti entro il 28/02/2030.

Sono elencate diverse fasi del processo EFMD, ognuna con una descrizione dei task, le date di inizio e fine, e lo stato di avanzamento. Le fasi principali sono:

- 1) **Avvio processo** (Inquiry, Application, Pre-eligibility): completato al 100%.
- 2) **Eligibility** (Pre-review): iniziato il 01/11/2024 e terminerà il 31/03/2025.
- 3) **Self assessment** (Preparazione report): da svolgere tra il 01/01/2026 e il 31/10/2026.
- 4) **Peer review:** include chiusura del processo e ottenimento dell'accREDITAMENTO, previsto entro il 31/03/2027.

L'accREDITAMENTO offre numerosi vantaggi, nel caso di LIUC due in particolare:

- Aumento della capacità di attrazione sui mercati internazionali
- Significativo miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi interni.

Le sfide che ci aspettano riguardano 4 temi critici:

- a) Il modello della Faculty. Il raggiungimento degli standard previsti dai processi di accREDITAMENTO obbliga a una revisione sostanziale delle tipologie di ruoli. Dal 2023 LIUC ha avviato la razionalizzazione dell'offerta didattica e dei docenti a contratto: la strada va perseguita con convinzione ma senza tradire un modello organizzativo che è stato vincente;
- b) Il coinvolgimento della Faculty di ruolo e a contratto in termini di impegno e di *intellectual contribution*. Il senso di appartenenza della Faculty alla LIUC deve essere potenziato, per riuscire a coinvolgere i docenti nelle attività in cui si articola l'Università: ricerca, didattica e terza missione;
- c) La creazione di un sistema informativo integrato con i processi interni e con gli accREDITAMENTI vigenti che, attraverso un sistema di rendicontazione e di KPI *ad hoc*, misuri in modo puntuale il contributo dei docenti. I lavori sono in corso e la biblioteca dovrebbe essere un punto di riferimento per la *data room*;
- d) La transizione da un *modus operandi* fondato sull'informalità e l'oralità a un metodo più formalizzato e rigoroso che tenga traccia delle numerose attività svolte e che rimangono

invisibili. Lo aveva già rimarcato la CEV nella sua visita, annotandolo come un punto di debolezza.

Queste sfide toccano il cuore della LIUC che deve transitare da una cultura più imprenditoriale e informale, tipica della piccola impresa, a una cultura che, senza perdere l'impronta imprenditoriale che ritroviamo nella mission, la ibridi con un'impostazione manageriale più rigorosa.

## 5. La Didattica

### Area Didattica e Interdisciplinarietà

#### *Obiettivo generale e linee di intervento*

Il piano di attività mira a promuovere l'innovazione didattica all'interno dell'ateneo, adottando un approccio pragmatico e orientato ai risultati. L'obiettivo è integrare metodologie interdisciplinari, tecnologie avanzate e percorsi di formazione per migliorare l'efficacia dell'insegnamento e dell'apprendimento, supportando i docenti nell'adattamento alle esigenze di una didattica moderna e inclusiva. Il piano si articola pertanto su 6 linee di intervento.

1. Sviluppo e implementazione di nuove metodologie didattiche. L'introduzione di metodologie didattiche innovative rappresenta un elemento centrale del piano. Questa attività si concretizza attraverso la collaborazione diretta con i docenti per co-progettare corsi che combinino approcci pedagogici tradizionali con tecniche innovative, come l'apprendimento basato su problemi, l'integrazione di contenuti interdisciplinari e l'uso di strumenti digitali avanzati. Per supportare questa iniziativa, sarà necessario coinvolgere esperti di *instructional design* che possano fornire supporto personalizzato. Saranno anche selezionati e implementati *software* e piattaforme educative adeguate, che consentano una sperimentazione efficace delle nuove metodologie.

2. Sviluppo dell'Interdisciplinarietà Didattica. La promozione dell'interdisciplinarietà costituisce una componente strategica fondamentale per arricchire l'esperienza formativa degli studenti e preparare al meglio i futuri professionisti. Tra le iniziative già in essere spicca il Progetto Debate, che prepara gli studenti delle scuole di economia e ingegneria a competizioni nazionali di dibattito e il Progetto Pro-Professional and Personal Skills Development, che offre corsi dedicati allo sviluppo di competenze trasversali, come il *teamwork* e il *problem-solving*. Questi progetti saranno ulteriormente affinati e integrati da nuove iniziative, finalizzate anche a rafforzare la coesione tra le scuole e a promuovere una cultura educativa dinamica e collaborativa.

3. Formazione del corpo docente. Per garantire l'efficace adozione delle innovazioni didattiche, verranno organizzati percorsi di formazione mirati per i docenti. Questi percorsi si concentreranno su tematiche quali l'utilizzo di metodologie e tecnologie educative avanzate, la progettazione di strumenti valutativi moderni. La formazione sarà erogata sia da formatori interni con competenze specifiche sia da esperti esterni. Inoltre, verranno utilizzate piattaforme di *e-learning* per ampliare l'accessibilità e la flessibilità della formazione. L'obiettivo è estendere il coinvolgimento del corpo docente nei programmi formativi, favorendo un miglioramento tangibile delle competenze didattiche in tempi rapidi.

Una linea specifica di attività di formazione sarà l'integrazione efficace dei nuovi docenti attraverso un programma erogato su scala biennale di *onboarding* differenziato per nuovi docenti. Il processo di *onboarding* sarà differenziato in base al livello di esperienza dei docenti.

Per i junior senza esperienza pregressa nell'insegnamento, verranno predisposti percorsi formativi strutturati per fornire le competenze pedagogiche di base. Per i docenti senior, già esperti ma nuovi all'ateneo, il focus sarà sull'adattamento alle specifiche pratiche didattiche e tecnologie utilizzate all'interno dell'istituzione. Questo approccio personalizzato mira a ridurre i tempi di integrazione e a migliorare la qualità dell'insegnamento nei primi mesi di attività.

4. **Sperimentazione e valutazione.** La sperimentazione di nuove metodologie e tecnologie didattiche rappresenta un pilastro del piano. Verranno promossi e lanciati progetti pilota per testare approcci innovativi, raccogliendo dati e *feedback* per un'analisi costante. Questi progetti saranno supportati da un budget dedicato per l'acquisizione di tecnologie e strumenti specifici, garantendo la possibilità di condurre test significativi.

5. **Eventi di *knowledge sharing*.** Per favorire la diffusione delle migliori pratiche in ambito didattico e creare una comunità di apprendimento tra i docenti, verranno organizzati eventi di *knowledge sharing*. Questi eventi includeranno seminari, *workshop* e *webinar*, pensati per stimolare il confronto e la condivisione delle esperienze tra i partecipanti. Saranno invitati anche esperti esterni per presentare nuovi approcci e soluzioni didattiche.

6. **Scouting e sviluppo tecnologico.** L'identificazione e l'implementazione di nuove piattaforme e strumenti digitali per l'apprendimento attivo costituiscono un'attività cruciale del piano. Un team di scouting tecnologico sarà incaricato di esplorare le soluzioni più innovative disponibili sul mercato e di valutare la loro integrazione nei corsi esistenti. Il processo sarà supportato da fondi dedicati per acquisizioni e test, al fine di garantire una sperimentazione efficace e mirata.

Il piano prevede un sistema di monitoraggio continuo per misurare l'efficacia delle attività. Saranno condotti sondaggi periodici tra studenti e docenti per raccogliere *feedback* qualitativi e quantitativi, mentre per ciascun progetto saranno definiti indicatori di performance specifici. Questi dati saranno analizzati regolarmente per identificare successi, criticità e opportunità di miglioramento, garantendo un processo di ottimizzazione costante.

## Ruoli e responsabilità

Il Delegato del Rettore all'Innovazione Didattica e il Learning & Teaching Hub (LTH) svolgono ruoli complementari ma distinti nell'ambito del miglioramento della Didattica all'interno della LIUC.

Il **Delegato** ha una funzione strategica, definisce le linee guida e supervisiona l'adozione di nuove metodologie didattiche a livello istituzionale. Rispetto al ruolo precedente di Delegato all'Innovazione Didattica, il nuovo ruolo di Delegato all'Innovazione Didattica e Interdisciplinarietà affianca i componenti del Comitato Didattica (CoDi) nella proposizione di percorsi formativi innovativi per favorire l'innovazione continua e l'interdisciplinarietà dei contenuti proposti ai nostri studenti. Di conseguenza, verifica che le aree di competenza della didattica necessarie ad assolvere questo scopo siano coperte adeguatamente e identifica le necessità corrispondenti. In particolare, le sue responsabilità attengono a:

- **Ruolo strategico e istituzionale.** Il Delegato è responsabile dell'Innovazione Didattica a livello istituzionale. Collabora con il Rettore, il Delegato alla Faculty e i Direttori delle Scuole per definire le linee guida e le strategie che migliorino l'efficacia dell'insegnamento e dell'apprendimento.
- **Supervisione degli approcci pedagogici.** Lavora a stretto contatto con i Direttori delle Scuole per proporre l'implementazione di nuovi approcci pedagogici e di contenuti



interdisciplinari, migliorando l'efficacia dell'insegnamento e promuovendo l'innovazione metodologica e lo sviluppo continuo dell'offerta formativa.

- Definizione delle strategie relative all'adozione di nuove tecnologie. Il Delegato si occupa di facilitare l'integrazione di tecnologie digitali innovative nelle pratiche didattiche, promuovendo l'uso di strumenti e piattaforme che migliorano l'esperienza di apprendimento e insegnamento.
- Rappresentanza esterna. Il Delegato partecipa a convegni, conferenze e incontri per rappresentare la Liuc in contesti nazionali e internazionali legati all'innovazione didattica.

Il **Learning and Teaching Hub** è il centro tattico e operativo che mette in pratica le direttive del Delegato, offre supporto concreto ai docenti attraverso formazione, sperimentazione di strumenti innovativi e attività di *knowledge sharing*.

Il **CoDi** è composto dai Direttori della Scuola di Economia e di Ingegneria, dal Delegato all'Innovazione Didattica, dal Delegato alla Faculty e dal Rettore. Obiettivo del CoDi è tenere allineate le due Scuole sulle scelte di ciascuna e prendere decisioni che riguardano la didattica a livello di ateneo, in particolare relazione ai temi di innovazione didattica e di Faculty.

Di seguito si sintetizzano le aree di responsabilità per ciascuna linea di intervento.

	Delegato del Rettore	Learning and Teaching Hub	
Linee di intervento	Attività strategiche	Attività tattiche	Attività operative
Sviluppo e implementazione di nuove metodologie didattiche	Definizione di metodologie innovative e interdisciplinari, incluse linee guida generali.	Identificazione dei corsi da aggiornare e definizione del piano di sperimentazione annuale.	Implementazione delle metodologie nei corsi con il supporto del LTH.
Sviluppo dell'Interdisciplinarietà Didattica	Progettazione di nuovi framework interdisciplinari e selezione dei progetti	A carico dei Project leader	A carico dei Project team
Formazione del corpo docente	Scelta di collaborazioni istituzionali e definizione di obiettivi formativi di lungo periodo.	Creazione di un piano annuale di formazione basato sulle esigenze identificate.	Supporto all'erogazione di corsi, seminari e supporto pratico ai docenti.
Sperimentazione e valutazione	Pianificazione e supervisione di progetti pilota per valutare innovazioni significative.	Monitoraggio dei progetti pilota, raccolta di feedback e analisi dei risultati intermedi.	Applicazione concreta delle innovazioni didattiche nei corsi pilota selezionati.
Eventi di knowledge sharing		Progettazione e programmazione degli eventi interni per il knowledge sharing.	Erogazione di workshop, seminari e webinar con supporto logistico.
Scouting e sviluppo tecnologico	Individuazione di tecnologie strategiche che migliorino l'esperienza didattica.	Supervisione dell'integrazione tecnologica nelle infrastrutture esistenti.	Sviluppo tecnologico operativo, incluse formazione dei docenti e test delle tecnologie.

## Scuola di Economia

Il modello didattico della Scuola di Economia e Management è fortemente legato alla *mission* della LIUC: una scuola di business con profonde radici nel mondo imprenditoriale che fornisce conoscenze e competenze di gestione di impresa ponendo al centro il singolo studente. La didattica è improntata al sapere e al saper fare, e quindi a un mix di teoria e pratica che consente una costante applicazione sul campo. Le esigenze delle imprese sono il punto di riferimento dei contenuti dei vari corsi, ma nello stesso tempo anche il riferimento per la verifica della loro attualità perché la didattica esperienziale prevede sempre un forte coinvolgimento delle imprese in progetti, testimonianze, visite e discussione di casi. Il modello didattico è quindi coinvolgente, pratico e trasformativo.

Il curriculum viene aggiornato annualmente sulla base di tre elementi: la consultazione di un *Advisory Board* costituito da una dozzina di HR manager che assumono laureati LIUC, il confronto con Università “pari” italiane e straniere e le valutazioni degli studenti. I componenti dell'*Advisory Board* indicano le competenze che servono alle aziende negli anni futuri; il monitoraggio delle Università “pari” permette di individuare vie di innovazione; le valutazioni degli studenti, soprattutto quelle qualitative, contengono spesso suggerimenti di miglioramento che vengono considerati per la revisione dei corsi.

## Scuola di Ingegneria

Il modello didattico della Scuola di Ingegneria è improntato non solo al sapere ma anche, e soprattutto, al saper fare. La forte caratterizzazione esperienziale è garantita dall'i-FAB (fabbrica modello *lean* e *Industry 4.0* dove gli studenti sperimentano prassi gestionali e tecnologie della quarta rivoluzione industriale), dal Green Transition Hub (in cui usano in pratica le tecniche e gli strumenti a supporto della sostenibilità e dell'economia circolare), dai laboratori con le imprese (in cui gli studenti sono chiamati a confrontarsi con *project work* finalizzati a risolvere un problema reale di un'azienda) e dal tirocinio formativo obbligatorio.

Il curriculum è aggiornato con cadenza annuale grazie a un processo di revisione che prende spunto, da un lato, da consultazioni formali con le parti interessate ai laureati in uscita dalla Scuola di Ingegneria e finalizzate a definire gli obiettivi e i profili formativi richiesti dal mondo delle imprese e, dall'altro, da un rigoroso sistema di valutazione della qualità delle attività formative che consente di intraprendere azioni di miglioramento in corso d'opera volte a far sì che il curriculum garantisca elevati livelli di apprendimento e di competenze da parte degli studenti.

## La LIUC Business School (LBS)

### Scenario e prospettive

Le ragioni che rendono LBS un *asset* rilevante per il disegno Strategico di Ateneo si sono progressivamente consolidate sin dall'avvio del progetto nel gennaio del 2017. La Business School è *in primis* un potente generatore di connessioni tra l'Ateneo e il sistema delle imprese, sia per effetto della sua azione commerciale, sia per la sua attitudine “fisiologica” ad attivare *partnership* e alleanze strategiche e progettuali con eccellenze del mondo imprenditoriale e con *stakeholder* di natura istituzionale. Tramite le sue attività di *training executive* e *training* universitario, LBS è in prima linea nell'azione di disseminazione e trasferimento di cultura manageriale, ma è anche luogo di Ricerca Applicata e *Advisory on Demand*, che sviluppa, principalmente, valorizzando il sistema di conoscenze e competenze generate dall'Ateneo e



dai suoi LAB. Ma LBS è anche luogo di crescita dei giovani e di arricchimento del loro bagaglio di esperienze, finestra aperta e sentinella sui *trend* dei mercati e i “movimenti” delle aziende, che finiscono per arricchire i contenuti dei corsi universitari, luogo di sperimentazione di metodologie didattiche innovative, veicolo di generazione di capitale relazionale e reputazionale per tutto l’Ateneo. Non da ultimo LBS contribuisce in misura non trascurabile al risultato economico di LIUC.

Dopo una prima fase del progetto (2017-2018) focalizzata principalmente sul consolidamento di iniziative di valore già presenti in portafoglio e una seconda fase (2019-2022) orientata all’obiettivo di rendere sempre più riconosciute e valorizzate le attività di LIUC Business School all’interno della business community, nel 2023 è stato avviato un percorso di rilancio della Scuola che col 2024 ha cominciato a prendere corpo e generare i primi risultati.

**Oggi al centro della prospettiva strategica c’è la necessità di un nuovo e diverso posizionamento di LIUC Business School** che prende corpo dal combinarsi di tre diverse elementi. Rispetto al contesto più ampio, il dato evidente è quello di un mercato della formazione (e dell’*advisory*) sempre più polverizzato e affollato sia di *player* tradizionali, sia di nuovi *player* più aggressivi sul piano commerciale attenti alla qualità del prodotto, nonché di incursori provenienti dagli ambiti delle società editoriali, delle imprese dei settori delle tecnologie digitali, del mondo associativo. La formazione si configura sempre più come una *commodity* e la sua fruizione tende, per forme e modalità, ad assumere una forma via via sempre più liquida. Rispetto al circuito degli *stakeholder*, è sempre più evidente la necessità, per una Business School ambiziosa, ma pur sempre di dimensioni contenute, di sviluppare *partnership* istituzionali, tecniche e commerciali. Sul fronte interno rileva il potenziale generativo insito nell’attivazione e valorizzazione sistematica e massiva delle diverse e multiformi competenze di Ateneo che sono “spendibili” sul mercato esterno.

Il nuovo posizionamento vuole consentire a LBS di crescere in un mercato difficile e ipercompetitivo, distinguendosi in virtù di un’identità chiara e di un approccio fortemente innovativo sul piano dei contenuti e della proposta di valore.

#### [L’evoluzione di LBS e gli obiettivi strategici generali](#)

LBS intende proporsi come una Boutique Business School, caratterizzata da un ventaglio di proposte originali e di elevata qualità, rivolte a un target esigente che cerca contenuti e *format* di prodotto innovativi e ad elevato valore aggiunto.

I suoi obiettivi strategici sono i seguenti:

1. Supportare manager, professionisti e Imprese, dando loro risposte non standard, ma sempre customizzate in logica sartoriale e dedicate ai loro fabbisogni specifici e individuali.
2. Operare per superare le usuali discontinuità tra conoscenza, competenza e operatività, veicolando a manager e professionisti contenuti, analisi e soluzioni immediatamente spendibili in azienda.
3. Orientare la comunità e il sistema produttivo allo sviluppo futuro, oltre che alla performance nel presente.
4. Distinguersi attraverso contenuti, prodotti e servizi originali, esclusivi e di elevata qualità.
5. Innovare nell’ambito dei *format* di prodotto e delle modalità didattiche
6. Sviluppare le interazioni virtuose tra Executive Education, Ricerca Applicata e Advisory

7. Operare nel solco delle collaborazioni e delle partnership con altre realtà di mercato, in un'ottica di *networking* proattivo finalizzato a rafforzare il Brand
8. Valorizzare il sistema di conoscenze e competenze di un Ateneo geneticamente orientato agli ambiti produttivi, imprenditoriali e manageriali

### Obiettivi specifici e azioni operative

Le attività di *training* manageriale e *post-graduate* continueranno ad articolarsi in 3 macro-tipologie di prodotto: corsi specialistici a catalogo, master (universitari ed executive), progetti *custom*. L'offerta verrà progressivamente riposizionata verso il mercato di fascia alta con progetti innovativi e di qualità e segmentata per raggiungere in modo più efficace diversi target di fruitori. Considerato il contesto di mercato, il catalogo Open e Master acquisirà sempre più il ruolo di vetrina e attivatore di opportunità B2B, in aggiunta alla sua consueta funzione promozionale e commerciale. L'ambito *custom* sarà teatro di sperimentazione di nuovi *format* con un approccio al mercato innovativo e l'ibridazione di attività formative e consulenziali. Le principali azioni operative seguiranno le seguenti direzioni di lavoro.

- Ampliare e segmentare l'offerta in linee di prodotto con differente posizionamento, esplorando nicchie ad elevata potenzialità e vocazione *premium*.
- Sviluppare Master Universitari equiparabili al primo anno laurea magistrale.
- Attivare nuovi prodotti aventi vocazione e target internazionale.
- Fare Innovazione dei format di prodotto.
- Garantire la personalizzabilità spinta di ogni prodotto, arrivando a declinare individualmente anche i prodotti *custom*, già per definizione progettati su misura dell'azienda.
- Investire sugli accreditamenti e sulle sinergie/*partnership* con un *network* di *stakeholder*.
- Innovare delle modalità didattiche: moduli *one to one* per prodotti interaziendali, impostazione sessioni di training secondo la logica *question answering*, *assessment* individuali per integrare i programmi di formazione *custom*, *digital learning* mediante *flashcards* e *learning pills* video asincrone e interattive.

### Azioni trasversali

La crescita di LBS dipende anche da un efficientamento delle strutture e dei processi e da un miglioramento degli aspetti organizzativi. In questo senso sono state individuate alcune azioni di sistema da implementare progressivamente:

- Procedere con l'ampliamento della Faculty, attivando alcune figure di Ateneo ancora poco coinvolte nelle attività LBS e al contempo estendendo la quota di professionisti, manager ed executive esterni da inserire nelle attività d'aula.
- Attivare, rispettando i principi della sostenibilità economica, e di concerto con le strategie di reclutamento di Ateneo, alcune posizioni professionali LBS «stabili» lungo un orizzonte di medio-lungo periodo, allo scopo di fidelizzare eventuali profili di rilievo, tuttora non inquadrati.
- Attivare/Potenziare alcune funzioni tecniche e specialistiche di supporto alle attività core.
- Implementare interventi di potenziamento delle infrastrutture.

- Potenziare il controllo di gestione (non solo economico-finanziario) e il monitoraggio/accountability verso l'interno e verso l'esterno.
- Attualizzare il modello di Business.

## Scuola di Dottorato di Ricerca

Il Dottorato (*Phd program in Management, Finance and Accounting*) rappresenta una dimensione fondante del progetto universitario della LIUC, tale da essere riconsiderato nel nuovo piano strategico come **una delle scuole dell'Ateneo**, in quanto “luogo” dove concentrare il rinnovamento della Faculty a partire dai giovani, di costruzione della reputazione scientifica nazionale e internazionale dell'Ateneo e di ingaggio con la comunità industriale mediante attività di *technology transfer* e *knowledge exchange*.

Mettendo gli studenti al “centro” del programma di dottorato, con formazione esperienziale e trasversale e potenziandone le *soft skill*, si vogliono raggiungere i **seguenti obiettivi**:

- offrire formazione di **eccellenza**, specialmente sulle tematiche “*core*” su cui la LIUC è riconosciuta, ed **espandere l'offerta** attraverso nuovi segmenti di mercato.
- migliorare la **reputazione nazionale e internazionale** della nostra scuola di dottorato.
- incrementare la **capacità di ingaggio con la comunità industriale** per generare impatti.
- incrementare la **dimensione** della scuola di dottorato e attrarre **candidati di qualità**.

**Questi obiettivi potranno essere raggiunti attraverso le seguenti azioni di sviluppo principali:**

- introdurre un **programma di Doctor in Business Administration (DBA)**, un innovativo “percorso industriale” di dottorato. Si tratta di un intervento di grande importanza, che permetterà alla LIUC di entrare in un nuovo segmento di mercato nazionale e internazionale, unico in Italia, e di offrire un progetto fruibile a quei membri della Faculty non in possesso del titolo di Dottore di Ricerca, per realizzare un *upgrade* della Faculty. Il DBA avrà forte *focus* su innovazione, tecnologia, Intelligenza Artificiale, sostenibilità nell'accezione del paradigma ESG (*Environmental, Social and Governance*) e discipline economiche ed ingegneristiche integrate. Si tratta di tematiche trasversali a tutti i programmi dell'Ateneo, che permetteranno di offrire questo nuovo prodotto a un vasto pubblico di aziende, fra le quali quelle appartenenti al network di LIUC Alumni e di Confindustria Varese, a soggetti quali banche, società di consulenza e pubblica amministrazione.
- **revisionare in ottica di miglioramento continuo l'offerta formativa e i processi di gestione della scuola di dottorato e completare l'accreditamento AACSB.** Quest'ultimo rappresenta un fattore chiave di successo per migliorare la reputazione internazionale della scuola, e inserirla nel ridottissimo numero di istituzioni a livello mondiale che stanno perseguendo tale obiettivo a livello di dottorato.
- **sviluppare l'interazione con la comunità industriale, rendendo il dottorato una “*cantera*” di giovani talenti che, oltre a sviluppare la Faculty del futuro, fanno ricerca a supporto delle attività dell'Ufficio Studi del Rettore, di LIUC Hub e**

**interagiscono con MILL**, oltre che ingaggiano **LIUC Alumni** per attività di “*community matching*” (es. evento “Connecting Minds”)

- **incrementare il numero di borse offerte**, partendo da 8 e arrivando a 12.
- mantenere, anche a valle del PNRR, un meccanismo di **cofinanziamento delle borse da parte delle aziende**, con previsione di crescita di almeno 3 unità al termine del prossimo quinquennio.
- introdurre il meccanismo della **co-tutela in accordo con università estere**.

**Altre azioni di sviluppo, complementari a quelle sopra riportate, riguardano:**

- valorizzare le **sinergie** con progetti LIUC che riguardano la ricerca, quali il **progetto “JRC”** per realizzare accordi specifici riguardo a tematiche di ricerca comuni (es. Smart City).
- mantenere e incrementare la nostra **presenza nel Dottorato Nazionale in Sviluppo Sostenibile e Cambiamento Climatico**, capitanato dallo IUSS di Pavia (una borsa extra).
- **sviluppare relazioni nazionali e internazionali**, mediante un maggior numero di accordi con Università straniere e di seminari con docenti provenienti da altre sedi.
- **realizzare momenti di confronto di ricerca internazionale** con sedi estere (es. evento PhD Forum con Greenwich University e Manchester Metropolitan University).
- **realizzare un’associazione di PhD Alumni**.

**Inquadramento del modello didattico e descrizione dei processi di revisione del curriculum**

Il Dottorato in Management, Finance and Accounting si propone di formare ricercatori in grado di interpretare i fenomeni aziendali in modo integrato, utilizzando i principi metodologici di ricerca quantitativa e qualitativa nelle scienze sociali e con particolare *focus* sui temi dell’innovazione, della tecnologia, della sostenibilità e della resilienza. Le tematiche sono affrontate attraverso un metodo didattico partecipativo in cui lo studente contribuisce all’applicazione delle tematiche studiate a contesti di interesse per il mondo accademico e industriale.

Il curriculum è revisionato secondo i principi del miglioramento continuo e del ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), attraverso:

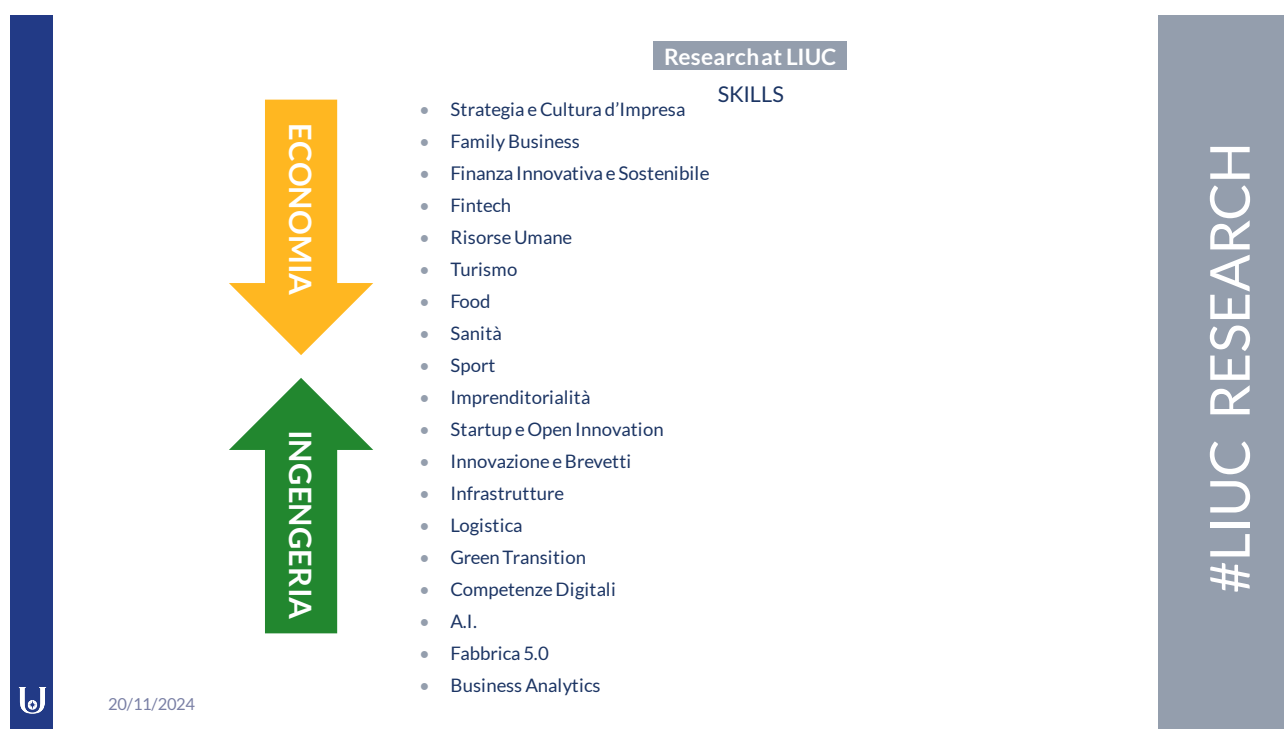
- Raccolta di evidenze dal campo
  - Internamente:
    - applicazione dei concetti di Assurance of Learning al programma del dottorato, secondo il framework di AACSB;
    - somministrazione con cadenza annuale di questionari di valutazione per gli studenti (singoli insegnamenti, programma di dottorato complessivo);
    - incontro con parti sociali e parti interessate (annuale), ingaggio rappresentanti degli studenti, e riesame secondo le procedure ministeriali;
  - Esternamente:
    - Interazione con le *networking communities* di AACSB mediante la piattaforma Exchange, al fine di rafforzare la ricerca attraverso il confronto con colleghi appartenenti al *network* di AACSB sui temi di frontiera per *education* e ricerca;

- analisi di *benchmark* con Atenei nazionali e internazionali e incontri con colleghi di altri Atenei nazionali e internazionali (cadenza annuale).

## La contaminazione tra le Scuole di Economia e Ingegneria

La contaminazione tra la Scuola di Economia e Management e quella di Ingegneria genera un terreno fertile per ricerche scientifiche multidisciplinari rilevanti sia dal punto di vista scientifico-accademico sia dalla prospettiva delle imprese con cui LIUC mantiene un costante confronto. Così come nelle imprese le funzioni tecnico-produttive collaborano con le funzioni più tipicamente manageriali, così sono numerose le opportunità di integrare le competenze economiche, focalizzate su modelli di mercato, strategie aziendali e dinamiche finanziarie, con le competenze ingegneristiche, orientate all'ottimizzazione dei processi, all'analisi dei sistemi e alla gestione dell'innovazione tecnologica.

Le ricerche scientifiche multi-disciplinari consentono di sviluppare approcci innovativi che, combinando rigore e rilevanza, portano a soluzioni di valore per le imprese perché sono orientate a migliorare l'efficienza organizzativa, a stimolare l'innovazione, a supportarne la sostenibilità economica e ambientale.



## 6. La Ricerca

### Il contesto

Il contesto competitivo della ricerca è sempre più impegnativo e sfidante in relazione ai processi di:

- accreditamento nazionale e internazionale, basato anche sulla qualità dei processi di gestione della ricerca;
- sviluppo della reputazione attraverso il posizionamento nei *ranking* di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) e la creazione di occasioni di visibilità sui media;
- attrazione, sviluppo e ritenzione del capitale umano, tenuto conto che le abilitazioni scientifiche si conferiscono sostanzialmente sulla base della produttività scientifica;
- internazionalizzazione, dato che le ricerche a maggior impatto vengono pubblicate su riviste internazionali, per raggiungere le quali occorre sviluppare relazioni internazionali, anche attraverso la partecipazione a conferenze scientifiche e le visite presso altri Atenei;
- candidatura a bandi competitivi nazionali e internazionali, il cui successo dipende anche e soprattutto dalla qualità delle ricerche dei soggetti coinvolti.

Nell'ambito del suddetto contesto, la Ricerca in LIUC è concepita come missione propedeutica alle altre due missioni dell'Ateneo (la didattica e la terza missione): un'area in cui investire con l'obiettivo di generare rigorosamente conoscenza utile, da veicolare tanto agli studenti, quanto alle imprese e al territorio, ampiamente inteso.

#### **Gli obiettivi e le azioni**

Gli obiettivi della Ricerca per il quinquennio 2025-2030 sono di due tipi e sono sintetizzati nella tabella seguente:

- **QUALITÀ** (o impatto ACCADEMICO). Tenuto conto dei risultati ottenuti nell'ultima VQR, tali da posizionare la LIUC ad un livello intermedio fra le università medio-piccole non statali, si intende **AUMENTARE** la qualità media dei prodotti di ricerca, misurata attraverso un sistema di valutazione interno sviluppato nel 2021 in modo tale da simulare le logiche della VQR.
- **VISIBILITÀ** (o impatto MEDIATICO). Tenuto conto degli ottimi risultati ottenuti nel quinquennio precedente, si intende **MANTENERE** il livello di visibilità della ricerca dell'Ateneo in termini di comunicazione (misurata attraverso il numero di citazioni annue pro-capite sui media).

	Misura	Obiettivo 2025	Obiettivo 2026	Obiettivo 2027	Obiettivo 2028	Obiettivo 2029	Obiettivo 2030
QUALITA'	Indice di qualità dei prodotti di ricerca (0-1)	Maggiore di risultato 2024	Maggiore di risultato 2025	Maggiore di risultato 2026	Maggiore di risultato 2027	Maggiore di risultato 2028	Maggiore di risultato 2029
VISIBILITA'	Numero di citazioni pro-capite	Almeno pari a 7	Almeno pari a 7	Almeno pari a 7	Almeno pari a 7	Almeno pari a 7	Almeno pari a 7

Si ritiene necessario implementare le seguenti 7 azioni finalizzate al raggiungimento congiunto dei suddetti obiettivi. Si tratta di azioni che sostengono, seppur in modo diverso, le diverse fasi della ricerca: dallo sviluppo dello studio alla condivisione dei risultati preliminari con la comunità accademica, fino ad arrivare alla pubblicazione e divulgazione dei risultati. Le 7 azioni sono di seguito rappresentate e descritte.



- 1) **Progetti di Ricerca di Ateneo.** Si tratta del finanziamento, attraverso bando interno, di progetti a forte potenziale in termini di impatto scientifico e divulgativo. È l'azione destinata ad assorbire la maggior parte dei fondi disponibili.
- 2) **Sostegno all'attrazione e gestione di risorse economiche esterne.** Sarà offerto dall'Ufficio finanziamenti alla ricerca un supporto all'identificazione di bandi competitivi, alla partecipazione a tali bandi e, in caso di assegnazione, di gestione dei fondi e delle procedure amministrative necessarie.
- 3) **Seminari.** Ogni anno si organizzeranno una decina di seminari di varia natura, sia con relatori interni, sia con relatori esterni. Danno modo ai ricercatori di apprendere nuovi contenuti e tecniche e di sviluppare nuove relazioni.
- 4) **Sostegno alla partecipazione a conferenze scientifiche.** Si riferisce al finanziamento delle spese di partecipazione a conferenze da parte dei membri del dipartimento (a seguito di risposta ad una *call* lanciata a inizio anno). Tale partecipazione è finalizzata non solo all'apprendimento ma anche alla necessaria maturazione dei contenuti delle ricerche, prima di essere sottoposte alla valutazione da parte dei comitati editoriali.
- 5) **Sostegno nei processi di *submission* a riviste internazionali.** Si tratta del finanziamento di eventuali *submission fee*, di servizi di revisione linguistica, di dati e di *software* (a seguito di risposta alla suddetta *call* lanciata a inizio anno).
- 6) **Eventi.** Ogni anno si organizzerà la Giornata della Ricerca, momento di condivisione interna delle attività in corso, premiazione delle migliori pubblicazioni e lancio del bando per finanziare i progetti di ricerca di Ateneo. Si cercherà inoltre di supportare anche dei momenti di condivisione con l'esterno delle principali ricerche realizzate e in corso.
- 7) **Premialità.** Ogni anno si assegneranno, tramite bando, premi per le migliori ricerche pubblicate nell'anno precedente in ciascuna delle quattro aree disciplinari in cui opera la LIUC: scienze manageriali, scienze economiche e statistiche, scienze ingegneristiche e scienze giuridiche.
- 8) Lo sviluppo delle suddette azioni richiede la collaborazione non solo dell'Ufficio Finanziamenti alla Ricerca (per la raccolta e gestione fondi e per la realizzazione di eventi



e seminari), ma anche della Biblioteca (per le attività di raccolta degli *output* di ricerca e valutazione della loro qualità) e dell'Ufficio Comunicazione (per la divulgazione dei risultati di ricerca e il monitoraggio del loro impatto mediatico).

## Knowledge transfer plan

### **Trasferimento Tecnologico e Innovazione**

Sin dalla sua fondazione, la LIUC si distingue per il forte orientamento verso il mondo delle imprese, posizionandosi all'intersezione tra ricerca, formazione e realtà industriale. Questo approccio ne fa un attore chiave per il trasferimento tecnologico e una leva strategica per l'innovazione. Ponendosi come un ponte tra il sapere accademico, che nasce nelle scuole di Economia, Ingegneria, PhD e Business School, e la sua applicazione concreta, da sempre LIUC offre alle imprese, alle associazioni territoriali e settoriali, nonché ai soggetti istituzionali (a livello locale, regionale, nazionale) un sostegno concreto per sfruttare le opportunità derivanti da nuovi mercati, tecnologie, finanziamenti e modelli operativi.

In questo contesto, nel corso degli anni, pur in modo non sempre completamente strutturato e talvolta non codificato, l'Università ha sviluppato solide competenze nell'ambito dell'imprenditorialità e dell'innovazione, instaurando collaborazioni istituzionali significative e peculiari con realtà come il Joint Research Centre (JRC), ComoNExT – grazie al lancio del Contamination Lab nel 2019 – UNECE, Netval e altre istituzioni accademiche. Al momento le attività di trasferimento tecnologico e innovazione risultano frammentate su molteplici entità, tra cui gli osservatori e i progetti istituzionali. Queste, inoltre, si caratterizzano per una varietà di canali di trasferimento, spesso chiamati "indiretti" tra cui:

- Collaborazioni, secondo molteplici forme, quali, ad esempio, contratti di ricerca, contratti di *advisory*, osservatori sponsorizzati, per sviluppare soluzioni innovative e monitorare l'evoluzione di dinamiche di mercato e tecnologiche, contribuendo a rilevare l'evoluzione di settori o ambiti di rilevanza e/o favorire lo scambio tra studenti, ricercatori e aziende, alimentando un ambiente fertile per l'innovazione.
- Formazione, includendo modalità quali eventi formativi/divulgativi e il *coaching*, per creare professionisti capaci di coniugare conoscenze teoriche e abilità.

Questo contesto è da inquadrarsi con altre due variabili chiave:

- Nel corso degli anni differenti attività di ricerca della LIUC si sono focalizzate o sviluppate su molteplici aspetti che caratterizzano il trasferimento tecnologico, tra cui misurazioni d'impatto, Open Innovation, terza missione, finanziamento dell'innovazione, Technology Intelligence.
- È in corso lo sviluppo del progetto MILL – Manufacturing, Innovation, Learning, Logistics, centro innovativo per l'imprenditorialità finanziato da Confindustria e nuova sede di Confindustria Varese, nell'area ex-Cantoni.

Ad oggi, il quadro risulta quindi il seguente:



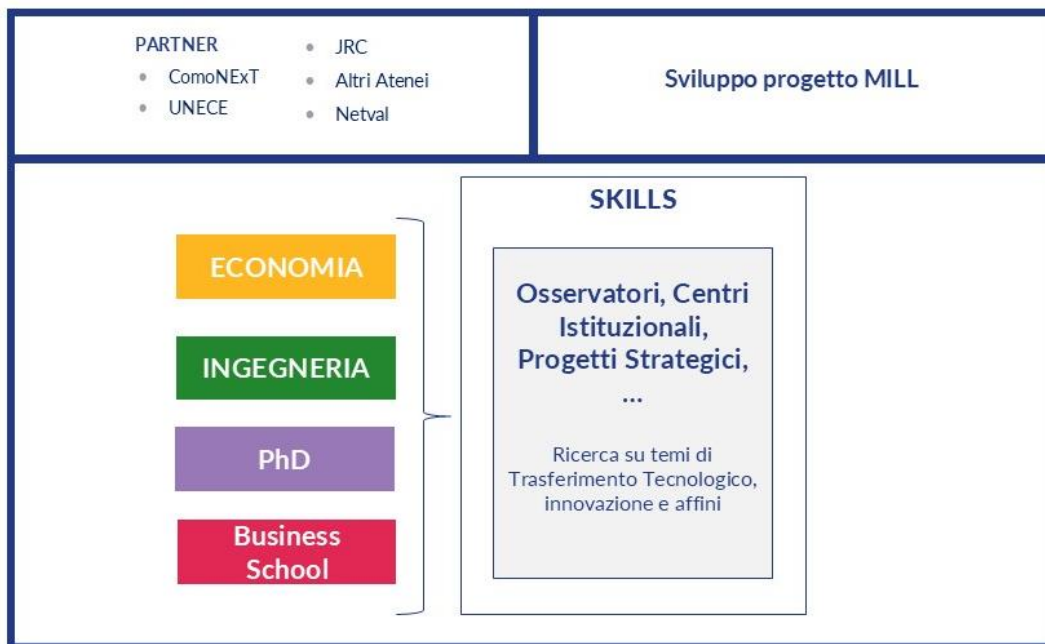


Figura 1 Situazione AS IS

## Obiettivi

Nel prossimo quinquennio, LIUC intende raggiungere quattro obiettivi, mirati a consolidare un ecosistema di trasferimento tecnologico e innovazione già esistente, in sinergia con le attività di ricerca svolte e in coerenza col progetto MILL:

1. Valorizzazione del *know-how* e della conoscenza prodotta in LIUC, anche aprendosi a nuove forme di valorizzazione, quali marchi, k-h registrato, brevetti, *spin-off*.
2. Definizione del *framework* LIUC di trasferimento tecnologico, identificando i punti di forza e le peculiarità LIUC, abilitando e facilitando la produzione di conoscenze e *know-how* trasferibili, sotto forma di brevetti, modelli o *spin-off*.
3. Rafforzamento delle capacità imprenditoriali e di innovazione degli studenti (LIUC e non) e del territorio al fine di creare un modello di raccolta e selezione di idee scalabile. Questo dovrà integrarsi in modo sinergico anche con le iniziative di trasferimento tecnologico, per sfruttare canali diretti, come *spin-off* e *partnership* istituzionali, e indiretti, come la formazione e le collaborazioni con potenziali finanziatori, per potenziare il sostegno a lungo termine per le start-up. L'obiettivo è sviluppare un sistema che attragga investitori esterni e crei opportunità di finanziamento.
4. Promozione del rilancio e della trasformazione delle aziende attraverso un supporto mirato agli imprenditori che intendono passare il testimone, favorendo transizioni generazionali efficienti e strategiche. L'obiettivo è ringiovanire il tessuto imprenditoriale, valorizzando il potenziale innovativo e competitivo delle imprese, con un *focus* anche su aziende familiari, introducendo nuovi strumenti gestionali per orientarsi al futuro.

## Azioni

Per realizzare questi obiettivi, LIUC prevede di implementare le seguenti azioni:

1. Realizzazione della proposta di progetto complessiva dei LIUC Lab da sottoporre a finanziamento nell'ambito del progetto Infrastrutture Lombardia e da integrare nello sviluppo del progetto MILL, così da far convergere le competenze LIUC in unica struttura.

2. Mappatura interna delle competenze e degli *output* prodotti ad oggi dalla LIUC. Partendo dai prodotti di ricerca e dalle attività svolte negli anni sui diversi progetti, si vuole delineare un quadro complessivo delle conoscenze e delle competenze LIUC. Si potrà quindi procedere anche a identificare quelli trasferibili in ottica di brevetti o *spin-off* e stabilire procedure per garantire la protezione e la commercializzazione degli *asset* intellettuali prodotti;
3. Mappatura esterna delle competenze richieste per tarare e favorire un *matching* “domanda e offerta”, valorizzando la già vasta rete di collaborazione esistente e declinando sulle diverse competenze LIUC.
4. Costruzione di legami chiari con i diversi attori quali:
  1. I soggetti confindustriali.
  2. Le attività interne di ricerca, didattica istituzionale, Business School e PhD.
  3. Le istituzioni in genere.
5. Costruzione di una rete collaborativa con i TTO di altre Università, favorendo lo scambio di *best practice*, la condivisione di competenze e l'avvio di progetti comuni al fine di ampliare le opportunità di trasferimento tecnologico e creare sinergie.
6. Costruzione di regolamentazioni e procedure amministrative e finanziarie necessarie alle azioni sopra descritte.
7. Costruzione o potenziamento di percorsi di *trekking* e *mentorship* per creare percorsi interattivi mirati facendo leva sulla collaborazione con ComoNExT e JRC, al fine di connettere gli studenti con *startupper* e imprenditori esperti, favorendo l'apprendimento attraverso esperienze dirette e inserendosi nei LIUC Lab per mettere a disposizione degli studenti figure di supporto, provenienti sia dall'università che dal mondo imprenditoriale.
8. Sviluppo di un sistema integrato per creare un *network* che funzioni come punto d'incontro tra studenti, imprese e finanziatori. L'iniziativa mira a stabilire una rete di potenziali finanziatori per supportare le idee più promettenti; questo rafforzamento dei legami con gli investitori sarà facilitato dalla *partnership* con ComoNExT;
9. Creazione di programmi di formazione e *networking* per il TT, Open Innovation e Technology Intelligence, anche sfruttando le tecniche di Intelligenza Artificiale per progettare e offrire programmi di formazione continua in ambito imprenditoriale e tecnologico, destinati agli studenti e alle start-up e alle aziende in cerca di “*restart*”, includendo strumenti per la gestione dell'innovazione già sviluppati in LIUC.

## Conclusioni

In questo contesto, nell'ottica dell'imprenditorialità, nei prossimi 5 anni, le azioni di trasferimento tecnologico e innovazione prevedono di consolidare un sistema già esistente e dinamico, capace di connettere studenti, ricercatori e mondo imprenditoriale e finanziatori in modo organico. In linea con la missione di LIUC e con le collaborazioni in essere e da sviluppare, questo ecosistema contribuirà a formare nuove generazioni di innovatori, alimentando un ciclo virtuoso di conoscenza e sviluppo tecnologico.

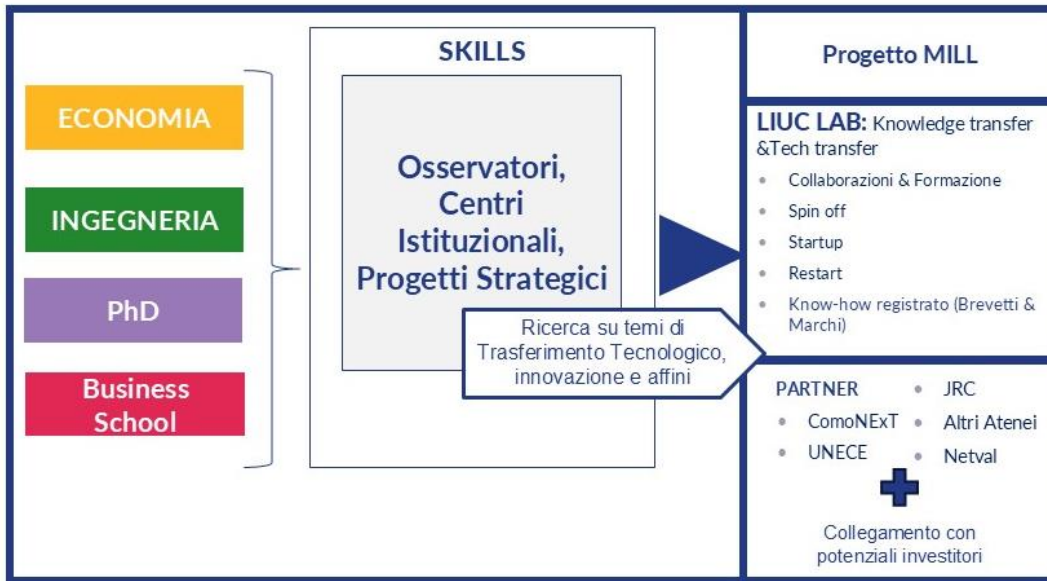


Figura 2 TO-BE

## Ufficio Studi LIUC

Obiettivo dell'Ufficio Studi LIUC è aggregare competenze accademiche della LIUC, prevalentemente ma non esclusivamente di giovani ricercatori, al fine di favorire e promuovere progetti di ricerca trasversali e interdisciplinari.

L'Ufficio Studi si pone come un punto di riferimento interno ed esterno alla LIUC per ricerche e analisi su diversi temi e a supporto dell'attività del rettore e di *stakeholder* interessati a sviluppare progetti strategici.

In quanto organo di nuova istituzione, necessita, in una prima fase, di un'analisi esplorativa preliminare, individuando:

1. i principali ambiti di competenza dei professori, ricercatori, assegnisti e dottorandi LIUC, al fine di definire e mappare i principali temi e argomenti sui quali LIUC, vantando consolidata e comprovata expertise accademica, suffragata da pubblicazioni e prodotti di ricerca, può intervenire e contribuire accreditandosi come riferimento scientifico e culturale;
2. i macro-filoni di ricerca che possano costituire il nucleo prevalente delle attività dell'Ufficio Studi.

A regime, le principali attività dell'Ufficio Studi LIUC riguarderanno:

- la stesura di *report*, articoli scientifici e divulgativi, *working paper*, infografiche;
- la cura di una collana di Case Book tematici.

Nello svolgimento delle sue attività l'Ufficio Studi si interfacerà con diversi attori nazionali e internazionali esperti di analisi economico-aziendale.

## MILL – Manufacturing, Innovation, Learning, Logistics

L'esigenza e la volontà di raggiungere sinergie tra Confindustria Varese, LIUC e il territorio sono alla base del progetto MILL, che prevede di realizzare e integrare la nuova sede di Confindustria Varese negli spazi attigui al plesso che ospita LIUC, contestualmente alla costruzione di nuove aree verdi e sportive, nonché interventi sulla viabilità e costruzione di nuovi parcheggi.

MILL intende configurarsi come «fabbrica del sapere e del saper fare», al fine di poter costituire una struttura poliedrica, che funga da cabina di regia di competenze e servizi per talenti, giovani, start-up, imprese e *cluster*, ma anche da acceleratore di imprenditorialità e innovazione al servizio del territorio, nonché da “facilitatore” della creazione di una *community* viva e partecipata.

Su un'area complessiva di 53.000 mq, i 19.425 mq del lotto MILL saranno destinati alla realizzazione della sede principale (9.000 mq), allo Studentato (9.425 mq) ed a spazi polifunzionali (1.000 mq). Completano l'opera 315 parcheggi complessivi.

Grazie alla solida e storica *partnership* tra LIUC e il mondo dell'industria, MILL intende proporsi come simbolo del riposizionamento e del *rebranding* della Provincia di Varese e del territorio circostante maggiormente ad essa connesso, con tre finalità primarie:

- favorire, attraverso la condivisione di ambienti e spazi, una maggiore sinergia e contaminazione tra le attività di rappresentanza e di servizio caratterizzanti di Confindustria Varese, con le attività accademiche e di ricerca di LIUC;
- allineare contenuti e programmi della formazione (accademica, tecnica e professionale) alle esigenze delle imprese, favorendo un circolo virtuoso tra mondo universitario e mondo imprenditoriale;
- progettare ed erogare servizi e azioni a supporto della nascita di nuove start-up, di nuovi *cluster* e dello sviluppo delle imprese che già rappresentano l'ossatura industriale del territorio.

MILL nasce, dunque, come investimento di sistema di Confindustria Varese e LIUC con il coinvolgimento del territorio: come tale, dunque, viene inquadrato, studiato, definito ed implementato, ma non è ipotizzato come «chiuso a questi soli attori», essendo pronto quindi ad accogliere nuovi *stakeholder* interessati a partecipare attivamente alla filosofia di fondo dell'iniziativa.

Il progetto prevede la realizzazione in due momenti fondamentali:

### A) Fase 1

Si tratta dell'area strategica di MILL, che ricadrà direttamente sotto la responsabilità e la gestione di Confindustria Varese, di LIUC e degli Associati, sia in termini finanziari che di governance. Gli elementi costitutivi del progetto sono:

- la nuova sede di Confindustria Varese;
- il plesso che ospita LIUC;
- la viabilità e i parcheggi funzionali alla fruibilità di tutta l'area e della nuova sede;
- le aree verdi e la riqualificazione del fiume Olona;
- le aree sportive;
- le opere concordate con il Comune di Castellanza.

### B) Fase 2

È costituita dalle infrastrutture integrate a MILL che non ricadranno sotto la diretta responsabilità e gestione di Confindustria Varese, di LIUC e degli Associati, sia in termini finanziari che di governance. Di tale categoria di intervento faranno parte:

- la nuova residenza universitaria;
- lo spazio polifunzionale (ristorante, altre strutture funzionali e *leisure*).

## 7. La Terza Missione

### Valorizzazione delle conoscenze - Terza Missione/Impatto sociale

Nella nota introduttiva alla revisione del Piano Strategico 21-25 il prof. Federico Visconti, allora Rettore di LIUC, indicava una serie di sfide da affrontare per potenziare la crescita intrapresa dall'Ateneo negli ultimi anni.

La prima di queste sfide faceva *riferimento al sistematico arricchimento della proposta di valore* della LIUC da perseguire indirizzando le proprie attività a specifici target, tra cui *gli stakeholder ampiamente intesi, a cui si rivolgono le attività di terza missione, per le quali sono già in atto azioni sia di razionalizzazione dell'esistente che di investimento su specifiche linee di sviluppo...*

In connessione con questa linea, il prof. Massimiliano Serati, delegato alla Terza Missione, nel capitolo dedicato indicava obiettivi e azioni atti a *sistematizzare, finalizzare e connotare strategicamente le attività di TM* per valorizzare *al meglio (in senso non solo economico) gli asset generati da Didattica e Ricerca.*

#### **A CHE PUNTO SIAMO**

- È stato costituito un team Terza Missione.
- In coerenza con le aree ministeriali e con i criteri di valutazione ANVUR sono stati individuati due ambiti di lavoro:
  1. Ambito 1 - Valorizzazione della ricerca, comprensivo di: Gestione della proprietà intellettuale; Imprenditorialità accademica; Attività conto terzi; Collaborazione con intermediari territoriali.
  2. Ambito 2 - Attività sociale, educativa, culturale comprensivo di: Produzione e gestione di beni culturali; Sperimentazione clinica; Infrastrutture di ricerca e formazione medica; Formazione continua e Public engagement.
- E' stato realizzato un sito per la Terza missione che sistematizza in macro categorie le molteplici attività e i vari contributi di docenti ed esperti, consentendo di seguirne lo sviluppo organico e l'impatto, e di monitorarne gli esiti: *Sviluppare la ricerca a supporto delle aziende e del sistema economico; Diffondere cultura economica imprenditoriale e manageriale; Mettere la persona al centro; Fare comunità ed ecosistema; LIUC per la sostenibilità; Cluster e Associazioni.* Si tratta di macrocategorie in stretta relazione e in concreta traduzione anche della Mission di Ateneo.
- È stato aggiornato il sistema di documentazione e monitoraggio in sinergia con l'Assicurazione della Qualità.
- È stata realizzata la valutazione d'impatto economico per l'anno 2021, aggiornata per il 2022, presentata nelle giornate dedicate alla Terza Missione del 2022 e del 2023 e recepita nel Reporting di Sostenibilità (slide 15 e 16). Il lavoro è confluito nel testo *Il valore dell'Università per il territorio* di Serati e Venegoni, in particolare capitolo 6, "Valutazione dell'impatto economico complessivo di Ateneo: un approccio integrato" per la parte metodologica.
- È stato redatto il Reporting di Sostenibilità.

## **DOVE ANDIAMO**

Le attività evolveranno in coerenza con le linee guida di sviluppo dell'Ateneo fissate dal Piano strategico 2025/30.

Con la Terza Missione LIUC lavorerà nell'ottica propria degli ecosistemi, attraverso azioni di trasferimento tecnologico e diffusione delle conoscenze, ma anche iniziative di condivisione e scambio reciproco con gli *stakeholder*, operando per rendere osmotici i confini tra le attività core di Ateneo e lo sviluppo del territorio, secondo principi di inclusività socio-economica e di sostenibilità e con una particolare attenzione ai giovani, alle piccole medie imprese e alla comunità.

Un'occasione formidabile e unica nel suo genere sarà il già citato progetto MILL – Manufacturing, Innovation, Learning, Logistics, la “Fabbrica del Sapere e del Saper Fare” che Confindustria Varese realizzerà nei prossimi anni in un'area adiacente all'Ateneo. Una cabina di regia di competenze e servizi per talenti, giovani, start-up, imprese e *cluster*, nella quale l'Ateneo, in quanto *asset* strategico per eccellenza del sistema industriale varesino, appare destinato ad assumere un ruolo cruciale rispetto alla dimensione della crescita delle competenze e delle conoscenze dell'ecosistema.

## **Prossimi sviluppi**

- il coordinamento delle attività di terza missione sarà affidato a un Incaricato che declinerà con i responsabili dei singoli progetti le linee strategiche di sviluppo, gli obiettivi specifici, la relativa documentazione al fine di dotare gli obiettivi identificati, in coerenza con le indicazioni di tipo strategico, di: indicatori, *target*, responsabilità, scadenze e risorse assegnate. Tale attività sarà svolta in collaborazione con l'Assicurazione della qualità.
- In collaborazione con la Ricerca sarà elaborato un modello che renda evidenti le connessioni e le eventuali ricadute nel contesto sociale.
- Technology Transfer e Open Innovation saranno gli ambiti strategici caratterizzanti.
- Orientamento e rapporti con le scuole, Next Generation e inclusione saranno gli ambiti da valorizzare in stretta sinergia.
- Sarà potenziata la collaborazione con ComoNExT anche al fine di sostenere l'imprenditorialità degli studenti e delle studentesse.
- Sarà realizzato un LIUCLAB, un luogo per unire i centri di ricerca istituzionali e aprire un maggior dialogo con le imprese.
- La valutazione dell'impatto sociale della terza missione integrerà la valutazione dell'impatto economico.

## **La Sostenibilità in LIUC**

Il modello di sostenibilità LIUC è parte integrante del Piano Strategico in virtù della sua trasversalità rispetto alle sfide- Internazionalizzazione, Imprese, Innovazione, Inclusione - che definiscono l'identità dell'Ateneo. Esso correla la matrice di materialità nel confronto con gli stakeholder interni ed esterni, con i macrodriver e i relativi Sdgs, secondo una visione complessa centrata sulle dimensioni valoriali di Openness a tutti e al mondo, Care nella qualità della formazione e del contesto socio-ambientale, Reputation e Networking nella capacità di sviluppare relazioni e di far crescere la comunità. In prospettiva, l'obiettivo è consolidare il sistema di monitoraggio degli indicatori, come fattore di sinergia tra le azioni di tutte le componenti di Ateneo.



## 8. Lo Sviluppo della Faculty

### Descrizione delle politiche di sviluppo della Faculty

A supporto delle linee di attività delineate nelle pagine precedenti, LIUC si prepara ad affrontare una fase di crescita e rinnovamento anche della propria Faculty, con l'obiettivo di creare un ambiente accademico che valorizzi la collaborazione internazionale, sviluppi nuovi contenuti didattici, favorisca ulteriormente le iniziative di Ricerca e di Terza Missione.

Inoltre, le procedure di accreditamento, sia nazionale (ANVUR) sia su base volontaria (AACSB; EFMD), accrescono le esigenze di rinnovamento e di monitoraggio di indicatori chiave riguardanti le caratteristiche e la composizione del corpo docente in senso lato, cioè non solo prettamente accademico (ovvero Faculty "accademica" o "docenti di ruolo"), ma anche composto dai docenti a contratto, che fra l'altro hanno caratterizzato fin dalla fondazione il modello adottato dall'Ateneo.

In estrema sintesi, per raggiungere questi obiettivi, la Faculty, accademica e non, dovrà essere composta da docenti di alta qualità, capaci di rispondere alle esigenze di un contesto in costante evoluzione.

Di seguito si descrivono più nel dettaglio i principali **driver** che guideranno lo sviluppo della Faculty.

Si noti come sia le regole nazionali e la procedura di accreditamento ANVUR sia la procedura di accreditamento AACSB influenzino in qualche misura ciascuno dei driver seguenti.

#### **1. Attenzione ai giovani**

Attrarre giovani ricercatori e docenti è cruciale per rinnovare il corpo accademico e promuovere idee innovative. La recente riforma universitaria offre nuove opportunità per coinvolgere giovani risorse, ad esempio attraverso i Contratti di Ricerca e le posizioni Tenure Track, che favoriscono una carriera accademica più dinamica e competitiva.

#### **2. Internazionalizzazione**

La LIUC intende sviluppare un ambiente accademico che attragga talenti globali, sia tra i docenti sia tra gli studenti. Internazionalizzare la Faculty significa aprirsi a competenze e idee nuove, sviluppando programmi in grado di rispondere alle esigenze di un mercato del lavoro sempre più globale.

Una maggiore presenza di docenti con esperienze internazionali arricchisce l'esperienza didattica degli studenti e offre ai docenti opportunità di collaborazioni di ricerca, rafforzando così il posizionamento dell'Ateneo a livello internazionale.

#### **3. Innovazione dei contenuti didattici**

Nel contesto odierno, l'innovazione dei contenuti didattici, con attenzione ad esempio allo sviluppo di competenze interdisciplinari e di *business analytics*, è sempre più rilevante. Tale compito spetta ovviamente a una Faculty che deve possedere le competenze adeguate al fine di progettare ed erogare corsi e insegnamenti che soddisfino queste esigenze.

#### **4. Ricerca di qualità**

I membri della Faculty, in particolare i docenti di ruolo (Ordinari, Associati, Ricercatori) sono chiamati a produrre ricerche che rispondano a criteri qualitativi stabiliti dall'ANVUR, che sono già recepiti da procedure di valutazione interne all'Ateneo, monitorate dall'Ufficio Ricerca e dal Delegato alla Ricerca. La progettazione dei percorsi di carriera per i docenti di ruolo dovrà quindi tenere conto della performance di ricerca degli stessi.

La ricerca non deve però essere solo un'attività accademica, ma un elemento centrale in grado di produrre un impatto che rafforzi la reputazione dell'Ateneo. Secondo quanto richiesto dalle regole di accreditamento AACSB, anche i docenti non di ruolo sono quindi chiamati a raggiungere un numero minimo di pubblicazioni in un orizzonte temporale definito.

### **5. Terza Missione e legame con il territorio**

La Faculty, di ruolo e non, deve essere composta da soggetti che contribuiscono attivamente anche alla Terza Missione, ovvero alla diffusione di conoscenza, strumenti e metodologie a favore del tessuto economico e sociale (es. iniziative di formazione, di collaborazione con le imprese su progetti e/o attività di Advisory). I legami con la LIUC Business School a tal fine sono essenziali.

I *driver* sopra esplicitati si sostanziano in una serie di **obiettivi** e di **azioni** finalizzate al raggiungimento degli obiettivi medesimi.

### **Obiettivi e Azioni**

#### **1. Attenzione ai Giovani**

- **Obiettivo:** ampliare il numero dei giovani ricercatori.
- **Azioni:** reclutare Ricercatori Tenure Track e ampliare il numero dei Contratti di Ricerca (a sostituzione e integrazione degli ADR) per sostenere l'ingresso di giovani talenti e migliorare la prospettiva di carriera accademica e/o didattica.

#### **2. Internazionalizzazione**

- **Obiettivo:** creare un ambiente accademico multiculturale e competitivo a livello internazionale.
- **Azioni:** sviluppare ulteriormente programmi di mobilità per docenti e ricercatori e sviluppare iniziative e definire contratti ad hoc che promuovano l'attrazione di docenti internazionali.

#### **3. Innovazione dei contenuti didattici**

- **Obiettivo:** ampliare e qualificare il corpo docente per sostenere i programmi esistenti e sviluppare nuove aree di competenza, ritenute strategicamente rilevanti.
- **Azioni:** oltre alle azioni di cui sopra relative ai Giovani, si prevede un intervento sui contratti di Lecturer in modo da fidelizzare le risorse di valore, impegnate prevalentemente in attività didattiche che siano innovative e strategicamente rilevanti.

#### **4. Ricerca di qualità**

- **Obiettivo:** monitorare, grazie alle azioni condotte dall'Ufficio Ricerca e da altre unità organizzative dedicate (Biblioteca), che i membri della Faculty producano ricerche secondo i requisiti qualitativi stabiliti dall'ANVUR e/o altri enti accreditatori, quali AACSB.
- **Azioni:** con periodicità stabilita (es. annuale) effettuare tale monitoraggio.

#### **5. Terza Missione e legame con il territorio**

- **Obiettivo:** disporre di una Faculty capace di contribuire in modo crescente alle attività di Terza Missione.
- **Azioni:** incrementare il numero dei membri della Faculty, di ruolo e non, coinvolti nei centri istituzionali, nel LIUC Lab in connessione con il MILL, e nei progetti di LIUC Business School.



## 9. Lo Studente al Centro

### Lo Studente al centro

Le nuove generazioni che entrano nel sistema formativo universitario dopo la crisi pandemica sono particolarmente esposte all'influenza di mega *trend*, in particolare la crisi demografica (*ageing workforce*) e la trasformazione ecologica e digitale (*twin transition*) presenti nello scenario socio-economico e geopolitico globale, la cui rilevanza è determinante anche a livello macroregionale (LIUC, Masterplan SkillMatch-Insubria, 2023).

È pertanto imprescindibile riconoscere e partire realisticamente da questo contesto per delineare le strategie e le misure di lungo, medio e breve termine da implementare a livello formativo per costruire le competenze necessarie a sostenere lo sviluppo di un mercato del lavoro fluido ed efficiente, capace di rappresentare un fattore di competitività e coesione sociale non solo a livello locale ma anche a livello di macroregione europea.

La LIUC intende pertanto affrontare in modo proattivo e consapevole questo scenario attraverso una duplice dimensione di intervento a favore delle nuove generazioni: una **dimensione di processo** (definibile come Student journey, che include l'Orientamento in entrata, l'Orientamento in itinere e l'Orientamento in uscita); e una **dimensione ortogonale**, costituita da un vettore di condizioni (che include la Carriera, la Pianificazione e il Supporto alla Didattica, nonché il modello di Campus life).

#### *Dimensione di processo*

##### *Orientamento in entrata ed incontri con le scuole*

Tutti i servizi relativi alle tre le fasi dell'orientamento, *orientamento in entrata, in itinere, e in uscita*, sono rivolti all'ascolto degli studenti e delle loro necessità.

Il *timing* in cui si agisce determina il successo. Per questo motivo, nella fase di *orientamento in entrata*, un *rapporto ravvicinato con le scuole* diventa di fondamentale importanza.

Uno studente della scuola superiore è interessato a sapere cosa si studia in un corso di laurea di Economia o Ingegneria, ma anche a capire quali siano gli sbocchi professionali. Per rispondere a questi quesiti elargiamo *PCTO* e *moduli formativi*.

I PCTO si potranno declinare in tipologie differenti: in una gli studenti avranno idea degli sbocchi professionali, in un'altra dei possibili contenuti dei diversi corsi di laurea.

Continueremo ad offrire dei *moduli formativi di educazione finanziaria*, in presenza o attraverso *podcast*. Per due motivi. *In primis*, per attivare un processo virtuoso al fine di avere cittadini informati, attivi, responsabili e consapevoli al momento delle scelte. Infatti, il concetto di educazione finanziaria è stato introdotto in Italia dalla Legge n. 15/2017 di conversione del DL n. 237/2016 recante Disposizioni urgenti per la tutela del risparmio nel settore creditizio. Secondo quanto recita, al comma 2, l'articolo 24-bis, per educazione finanziaria, assicurativa e previdenziale si intende "*il processo attraverso il quale le persone migliorano la loro comprensione degli strumenti e dei prodotti finanziari e sviluppano le competenze necessarie ad acquisire una maggiore consapevolezza dei rischi e delle opportunità finanziarie.*" Anche negli Stati Uniti, "Incoraggiati dalla ricerca, più Stati stanno richiedendo alle scuole di insegnare la finanza personale" (*The Economist*, Giugno 2024), mentre la "Financial Literacy and Inclusion Campaign", supportata dal *Financial Times*, fornisce *insights* e *podcast* sull'argomento. Forti di questa idea, abbiamo proposto nel 2023-2024, andando a contatto con circa 600 studenti e 5 istituti, dei moduli per far acquisire agli studenti consapevolezza delle implicazioni delle proprie scelte finanziarie. Il nostro obiettivo è di offrire moduli di contenuti

diversi a seconda delle variazioni del mercato (le criptovalute o monete digitali diventano degli argomenti la cui conoscenza è ormai di fondamentale importanza), incontrando idealmente 600 studenti all'anno se non più, con 5 o 6 istituti. Agli incontri, oltre ai docenti LIUC, sarebbe opportuno far partecipare anche qualche studente già immatricolato LIUC.

Il tutto potrebbe esser supportato dalla *creazione di un osservatorio di educazione finanziaria*, che consentirebbe di monitorare ed aiutare gli studenti nei processi decisionali di tipo finanziario.

Un secondo motivo per cui questi incontri sono importanti è legato al fatto che è un modo per gli studenti di conoscere i docenti dell'Università e farli sentire a casa prima di fare il grande passo. Discorso diverso per chi è fuori sede. Cosa fare in questo senso? Si rafforzeranno le modalità/strumenti di raggiungimento delle scuole che non sono nel territorio, coinvolgendo personale docente (con podcasts di cui sopra), uffici, studenti già laureati, Alumni.

Si svilupperanno ulteriori strumenti per attrarre delle eccellenze (una specie di *Dean List* all'entrata, che attirerà studenti premiando, ad esempio, quelli che dimostreranno un impegno significativo nello svolgimento di attività a impatto sociale contribuendo a dare testimonianza concreta dei valori integranti della nostra *community*).

Sempre in questa ottica di incontri, si prevede di completare gli attuali "*allenamenti*" di *economia ed ingegneria* (*case study* e situazioni reali) (una specie di LIUC Summer School) *con attività sportive*, dato che è emerso che gli studenti nel percorso di Management dello Sport sono aumentati considerevolmente.

Gli studenti delle scuole si aspettano di trovare tutte le informazioni rilevanti dai social. Questo è un motivo ulteriore per rafforzare le nostre attività sui *social*, monitorandole costantemente, accertandosi che siano sempre aggiornate in tempo reale ed includano eventi sia accademici che non accademici.

Anche la *piattaforma per l'orientamento* verrà arricchita di tutti i *link* necessari di cui sopra (Liuc Summer School, *link* per docenti delle scuole, Dean List, etc), facilmente individuabili per gli studenti che vogliono iscriversi in LIUC. In questo modo, i potenziali studenti possono prenotare tutti i servizi, tra cui incontri con il *team* di orientamento per ricevere consigli su come affrontare il processo di ammissione, scegliere il corso di laurea più adatto, e prepararsi per il test d'ingresso (Mentorship Programme).

### *Orientamento in itinere*

Per quanto riguarda l'*orientamento in itinere*, ci si propone il potenziamento di diverse attività per aiutare gli studenti. Ad esempio, il monitoraggio dei corsi di *tutoraggi*, strutturati in veri e propri corsi, per gli studenti più bisognosi di supporto accademico. Per monitoraggio si intende verificare che concretamente tali corsi migliorano la prestazione sia accademica che di *wellbeing* dello studente. Tali prestazioni spesso sono strettamente legate. A tal proposito, è sempre attivo un counseling psicologico, in ogni fase della vita dello studente.

I tutoraggi possono avvenire anche tra pari, *peer mentoring*: in questo caso, gli studenti *senior* possono supportare le matricole o i nuovi arrivati con consigli pratici e guidarli nel percorso accademico, aiutando a ridurre il carico di lavoro per i consulenti dell'ufficio. Inoltre, sessioni di *networking* e *workshop* -su temi come la gestione del tempo, mediazione didattica rispetto ai bisogni degli studenti per la frequenza dei corsi e il superamento degli esami- possono esser utili nel processo di crescita dello studente.

Gli studenti vanno sempre ascoltati, anche per quanto riguarda la modalità in cui i corsi vengono erogati, la qualità e la quantità del materiale didattico. Si miglioreranno, dunque, le

modalità di richiesta di *feedback*, sensibilizzando gli studenti a tali valutazioni della didattica. Particolare attenzione andrà posta su quanti studenti abbandonano il corso di studi e perché. Sarà oggetto di miglioramento l'accesso a consulenti e/o docenti che aiutano a pianificare il percorso di studi, come scegliere i corsi opzionali, bilanciare il carico di studio e valutare eventuali specializzazioni o master post-laurea. È altresì importante implementare un *sistema di prenotazione online* per gestire al meglio gli appuntamenti, evitando sovrapposizioni e lunghe attese per gli studenti. Gli studenti potrebbero scegliere, ad esempio, l'orario e il tipo di consulenza di cui hanno bisogno (es. orientamento al lavoro, scelta del corso, etc.). Le aziende necessitano sempre più di studenti la cui conoscenza dell'Inglese sia di altissimo livello. Potrebbe nascere quindi la necessità di *premiare*, ancor di più, gli *stage all'estero*.

### *Orientamento in uscita*

Nella fase di *Orientamento in uscita*, il Career Service pone già in essere azioni per preparare e accompagnare laureandi all'ingresso nel mondo del lavoro, dando loro il necessario supporto strumentale e guidandoli in un percorso di acquisizione di consapevolezza delle proprie peculiarità, ambizioni e inclinazioni: revisione cv, colloqui pre-laurea, simulazioni di colloquio e *assessment*, coaching di gruppo, eventi con le aziende. Potrebbe essere utile costituire, in aggiunta alle analisi che vengono già svolte da Almalaurea, un *osservatorio per monitorare le carriere dei laureati*, magari unendosi ad altre Università in Lombardia, come è stato già fatto in Veneto.

### *Dimensione ortogonale*

La Student Journey viene declinata anche attraverso il Servizio agli Studenti. Ascolto, attenzione ai bisogni, relazione, confronto, risposte efficaci e soluzioni innovative sono gli elementi identitari del Servizio agli Studenti LIUC, parte integrante e distintivo del modo nel quale LIUC interpreta la propria responsabilità educativa verso le Studentesse, gli Studenti e verso la Comunità dei docenti, dei colleghi e degli *stakeholder*. Il Servizio agli Studenti è stato pensato come un unicum che raggruppa i 3 pilastri della vita degli studenti:

- La Carriera (dall'immatricolazione alla laurea, passando per le relazioni internazionali e per il career service) che si caratterizza per la relazione con gli studenti in termini di consulenzialità e flessibilità nelle modalità e nei tempi;
- La Pianificazione e il Supporto alla Didattica (dall'offerta formativa alle lezioni fino agli esami di laurea) indispensabile per la gestione della vita universitaria;
- Lo Sport, le Associazioni, il Counseling & Wellbeing e le Attività Extradidattiche costituiscono la dimensione di Campus Life che arricchisce l'offerta formativa LIUC riflettendo l'attenzione alla persona, al suo benessere bio-psico-sociale, al *networking* e all'acquisizione di *skill* per "saper essere".

In particolare, le azioni poste in essere, anche a livello individuale, saranno incentrate sull'*empowerment*, la consapevolezza di sé e i margini di miglioramento personale e di carriera, operando sempre in stretta collaborazione con i direttori delle Scuole, i docenti e i referenti per il tutoraggio.

La centralità della persona continua anche dopo la laurea: l'Università supporta quindi l'Associazione Alumni nella convinzione che (cit. Report di Sostenibilità) l'intraprendenza degli ex studenti, oggi affermati professionisti in diversi settori, favorisca lo sviluppo di relazioni nel sistema aziendale e associativo italiano, muovendosi in un contesto locale, nazionale e

internazionale e, al contempo, a consolidamento del senso di appartenenza e di identità con il luogo in cui ci si è formati professionalmente e umanamente.

### *Il Servizio di Inclusione, Disabili e DSA*

#### **Il contesto**

Il Servizio Inclusione Disabili e DSA (d'ora in poi Servizio Inclusione) è stato profondamente rinnovato nel 2019 in una prospettiva che pone al centro l'expertise pedagogica volta al sostegno delle capacità di apprendimento degli studenti fragili. Il Servizio aderisce al Comitato degli Atenei Lombardi per la Disabilità e DSA (CALD)

Il Servizio Inclusione Disabili interpreta la norma che istituisce il ruolo del Delegato del Rettore per la disabilità (Legge n.17/99) secondo il modello educativo-formativo identitario che LIUC ha costruito e consolidato nel tempo e che promuove una formazione completa della persona sia sotto il profilo tecnico-professionale sia sotto quello emotivo-umano per sostenere la capacità di affrontare il cambiamento dei paradigmi di riferimento nell'economia e nella società.

Le scelte strategiche su cui si fonda il Servizio Inclusione riguardano:

- focus su apprendimento e ricerca dell'autonomia dello studente disabile/DSA;
- modello basato sulla relazione (mezzo) e sulla costruzione di fiducia (risorsa) per accompagnare lo studente al cambiamento;
- orizzonte centrato sul mercato del lavoro, per favorire l'occupabilità degli studenti.

La popolazione studentesca che afferisce al Servizio è pari a circa il 3% (in linea con la media degli Atenei italiani). Il Servizio Inclusione collabora con tutti gli altri servizi dell'Ateneo per il raggiungimento degli obiettivi di inclusione, in particolare con il Counseling and Wellbeing per i contributi di competenza nel sostegno delle fragilità.

Il Servizio Inclusione presenta una distintività anche ai fini della valutazione dell'Ateneo (segnalata come best practice nella certificazione EURACE conseguita dalla Scuola di Ingegneria nel 2019).

L'attenzione all'inclusione si esprime anche nell'adesione dell'Università Cattaneo al CALD (Coordinamento degli Atenei Lombardi per la Disabilità), CNUDD (Conferenza Nazionale Universitaria dei Delegati per la Disabilità) e al Gruppo di Lavoro "Inclusione e giustizia sociale" della RUS - Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile.

#### **Gli obiettivi e le azioni**

Gli obiettivi del servizio sono individuati secondo una logica processuale, come segue:

- 1) Obiettivo primario del Servizio Inclusione è ridurre le disuguaglianze e rimuovere gli ostacoli che impediscono agli studenti disabili e DSA ma capaci e volenterosi di conseguire un titolo di studio. A tal fine, intende:
  - Rispondere alle prescrizioni normative in una prospettiva di generazione di valore sociale.
  - Rispondere alla sfida pedagogica valorizzando le potenzialità degli studenti disabili / DSA / fragili e trasferendo competenze alla Faculty.
  - Migliorare l'occupabilità degli studenti DSA e disabili.
  - Capitalizzare le competenze per farne punto di forza dell'offerta formativa dell'Ateneo, consolidando i ruoli dedicati.

- 2) Gli obiettivi si riferiscono all'intero orizzonte di piano e sono perseguiti in collaborazione con i servizi rilevanti (Biblioteca, Career Service, Counseling, Diritto allo Studio, Orientamento, Relazioni Internazionali, Segreterie studenti e ogni altra iniziativa rilevante allo scopo), consolidando la positiva esperienza che può diventare una *best practice* da diffondere in Ateneo per altre attività che richiedono un coordinamento organizzativo.
- 3) Le ricadute positive dell'intervento pedagogico del Servizio Inclusione sulla didattica dell'Ateneo si evidenziano nel passaggio dalla soggettività e discrezionalità nei rapporti con gli studenti disabili e DSA alla professionalità e maturità nell'affrontare il tema.

Per perseguire le finalità di cui sopra si prevedono le seguenti azioni, non riferibili specificatamente al singolo obiettivo, ma utili al loro conseguimento congiunto:

- Orientamento matricole: sostegno dello studente nella scelta del Corso di Laurea più idoneo e delle strategie utili per intraprendere il percorso universitario, in sinergia con il Buddy Programme, coordinato dal Servizio di Counseling and Well-Being, dalla Divisione Didattica e dall'Ufficio Orientamento in stretta collaborazione con i Rappresentanti degli Studenti.
- Servizio di consulenza pedagogica: attraverso colloqui individuali e incontri di gruppo, mediazione didattica rispetto ai bisogni degli studenti per la frequenza dei corsi e il superamento degli esami.
- Consulenza sul metodo di studio: individuazione delle strategie didattiche più efficaci per il successo formativo.
- Consulenza e formazione per i docenti in collaborazione con il Learning Teaching Hub (LTH): incontri individuali con i docenti che richiedono un supporto per affrontare situazioni specifiche e seminari di divulgazione e di approfondimento per favorire lo sviluppo di una didattica inclusiva a livello di Ateneo.
- Sostegno al servizio di *tutorship*: piano condiviso per l'erogazione del servizio, dedicato prevalentemente agli studenti del primo anno della triennale, che assicuri omogeneità degli *standard* del servizio tra la Scuola di Economia e quella di Ingegneria grazie a un'interconnessione forte tra tutti i soggetti a vario titolo coinvolti, per il successo formativo dello studente.

### *Il Progetto LIUC SPORT*

Sempre all'interno della nascente struttura del MILL verrà ospitata un'altra grande iniziativa LIUC dedicata allo Sport, che poggerà le proprie basi sulla collaborazione tra la società sportiva dilettantistica LIUC SPORT SSD arl e l'Università LIUC.

Lo sport ha il potere unico di unire le persone, di trasformare vite e di creare legami indelebili. È un veicolo attraverso il quale gli studenti possono esprimere loro stessi, superare sfide e raggiungere traguardi che una volta sembravano impossibili. Lo sport non è solo una questione di vittorie e sconfitte sul campo. Rappresenta uno strumento per trasmettere valori importantissimi come il *fair play*, il rispetto e la lealtà. Attraverso questo progetto, si vuole promuovere non solo l'eccellenza atletica, ma anche l'eccellenza umana. E al centro di questo progetto non possono che esserci gli studenti.

L'intento del progetto "LIUC Sport" è di costruire la cultura dello sport, promuovere i valori legati all'ambiente e alla sostenibilità, sviluppare e diffondere la pratica sportiva tra gli studenti dell'Università LIUC nell'ambito di tutte le discipline riconosciute dal CONI, permettendo agli studenti atleti di conciliare la carriera accademica con la propria carriera sportiva.

A tal fine, anno dopo anno, saranno potenziate le squadre universitarie LIUC già esistenti come calcio, basket e pallavolo, si punterà alla messa in campo di nuove discipline, all'implementazione di nuove strutture sportive, allo sviluppo dell'attività sportiva individuale a sostegno di un benessere psico-fisico che passa dal fare sport ad una corretta alimentazione, diffondendo il messaggio di un vivere sano e sostenibile.

## 10. I Servizi Generali

### La persona al centro: i servizi LIUC per la gestione degli studenti e il supporto all'organizzazione

Gli ultimi anni sono stati caratterizzati nel mondo universitario e dell'alta formazione dai cambiamenti indotti o amplificati dalle politiche pandemiche e dal continuo sviluppo della tecnologia. Questi cambiamenti hanno innescato tendenze e processi che aprono nuovi scenari e nuove possibilità e che impatteranno significativamente il prossimo futuro delle Università.

Lo sviluppo tecnologico abbinato alle politiche pandemiche ha di fatto sdoganato la didattica a distanza e riqualificato il valore di una didattica esclusivamente da remoto. Si sono così affermate sul mercato realtà che erano prima meno visibili e che sono state avvantaggiate all'inizio da costi e impegni meno onerosi degli atenei tradizionali. Grazie a questi vantaggi, queste Università telematiche adottano strategie di mercato molto aggressive con offerte di formazione molto attrattive per prezzo, accessibilità e impegno per gli studenti.

Un'altra grande scossa è stata data dalle iniziali evidenze della crisi demografica italiana ed europea nelle Università che si traducono in una competizione sempre più agguerrita fra gli atenei e nella difficoltà a mantenere i livelli di nuove immatricolazioni del passato.

Oltre a questi fattori, emergono con chiarezza nuovi atteggiamenti e nuovi bisogni degli studenti, in particolare un minor interesse per la vita universitaria e una maggiore attenzione alla qualità della vita e alle "comodità" dei servizi proposti, della loro fruibilità e accessibilità.

Le prospettive sono quindi di una sempre maggiore concorrenza a livello nazionale e internazionale, perché la competizione sarà sempre più a livello globale, e di una rapida evoluzione delle metodologie didattiche e dell'offerta formativa e dei servizi agli studenti dettata prevalentemente dagli sviluppi della tecnologia e dai nuovi bisogni.

LIUC parte da una consolidata reputazione accademica, seppure limitata geograficamente. L'Università è ben conosciuta a livello provinciale e regionale, meno a livello nazionale e molto poco a livello internazionale. Fra i suoi punti di forza può vantare il suo forte rapporto con il mondo delle imprese, di cui è espressione, sia per lo sviluppo dei contenuti dei suoi percorsi di formazione sia per la capacità di offrire efficacemente un ingresso nel mondo del lavoro.

Per affrontare il contesto, LIUC deve negli anni del piano attrezzarsi adeguando le capacità interne del Personale Tecnico Amministrativo secondo tre linee di azione (Persone, Processi e Strumenti), linee di azione declinate successivamente per i singoli servizi e secondo tre aree di intervento prioritario: internazionalizzazione, comunicazione istituzionale e infrastrutture tecniche e tecnologiche.



### *Risorse Umane*

La funzione Risorse Umane sarà centrale nello sviluppo di Ateneo, dato che ogni obiettivo ha un senso e un significato solo e solo se l'intera Comunità LIUC risulterà motivata nel perseguirli.

La motivazione, nelle sue diverse declinazioni, costituirà quindi il fil rouge che guiderà l'operato e le attività delle Risorse Umane.

Nello specifico la funzione sarà coinvolta nella realizzazione del progetto didattico e formativo che l'Ateneo sta costruendo e nel garantire adeguati servizi di supporto alla comunità dei docenti e degli studenti.

Dovranno quindi essere acquisiti nuovi ruoli nel Personale Docente coerenti con le esigenze di nuovi saperi accademici (anche in risposta alle evoluzioni della normativa ministeriale) e nel Personale di Gestione, coerenti con le nuove competenze e conoscenze ad oggi non sempre riscontrabili nell'erogazione dei servizi stessi.

Altrettanto rilevante sarà lo sviluppo delle *soft skills* presenti in LIUC, ampliando capacità oggi solo in parte espresse, introducendo e codificando processi di Ateneo idonei a ottimizzare i Servizi della LIUC, misurandone la relativa efficacia ed efficienza con strumenti adeguati.

In tale ambito la formazione e la verifica dell'apprendimento rappresenteranno le principali leve per realizzare uno assetto di Servizi e di funzioni votati alla crescita dell'Ateneo.

### *Sviluppo e Promozione*

Nel contesto illustrato, le attività di Sviluppo e Promozione rivestono un ruolo fondamentale in particolare per le relazioni con gli studenti, ma anche per il supporto a docenti e collaboratori. Nello specifico, la funzione contribuisce alla Student Journey principalmente nella fase di ingaggio, sviluppando un efficace processo di *lead generation* e *lead nurturing* in Italia e all'estero che, attraverso campagne mirate, iniziative in presenza e *online* e attività puntuali di Customer Relation massimizzano il numero di contatti generati e la loro conversione in immatricolazioni.

È inoltre parte della costituzione della Community, realizzando campagne di *fundraising* mirate per *target* a sostegno di iniziative accademiche e di servizi.

La funzione svolge poi il suo ruolo di supporto contribuendo a definire l'offerta LIUC, in particolare in termini di *pricing*, agevolazioni e promozione ed implementando, in accordo con il corpo accademico, processi e attività di *marketing* per la definizione del posizionamento di LIUC rispetto ai concorrenti e strumenti e messaggi mirati.

Le attività di Promozione e Sviluppo si pongono, infine, gli obiettivi di espandere la capacità amministrativa di partecipare a bandi di ricerca e non solo e di supportare tutte le attività di comunicazione istituzionale e di *branding*.

### *Servizio agli Studenti*

Anche per il Servizio agli Studenti, obiettivo generale è rispondere in modo unitario e innovativo alle sfide e alle tendenze sopra delineate, valorizzando la dimensione internazionale come parte integrante delle proprie attività.

Semplificazione, dematerializzazione, digitalizzazione saranno *asset* portanti anche del Servizio agli Studenti: si dovrà completare quanto già in atto ed introdurre nuovi strumenti di gestione e di comunicazione con i diversi *stakeholder*, *in primis* gli studenti.

I servizi destinati all'Accoglienza e Accompagnamento dovranno poter riorganizzare anche i propri spazi per poter disporre di opportuni ambienti riservati dove accogliere, su appuntamento, gli studenti e le loro famiglie, i rappresentanti degli studenti e coloro che necessitano di supporto specifico.

Dovranno inoltre potenziare la comunicazione, con *webinar* e momenti informativi e implementare gli incontri periodici con i rappresentanti degli studenti, sia in plenaria che per i singoli Organi.

Le Relazioni Internazionali saranno impegnate nel garantire il successo delle esperienze di mobilità per studio e per tirocinio che caratterizzano l'offerta dell'Ateneo, cogliendo le opportunità offerte dalla diversificazione dei periodi e delle modalità di effettuazione delle stesse. Saranno inoltre coinvolte nelle attività di *recruiting* internazionale, in collaborazione con il Marketing & Orientamento.

Dovranno, inoltre, garantire la *compliance* con quanto previsto dal Programma Erasmus (con particolare attenzione alla nuova programmazione che dovrebbe avviarsi dopo il 2027) e supportare lo sviluppo delle *partnership* e dei nuovi progetti che verranno posti in essere nella didattica.

Il Career Service, accanto alle attività oramai consolidate di organizzazione delle attività di tirocinio e di accompagnamento dei laureandi all'ingresso nel mondo del lavoro, si propone di incrementare gli *stage* internazionali, portandoli al 10% sul totale degli *stage* curriculari attraverso lo sviluppo di nuove partnership con le aziende, la condivisione di opportunità stage/lavoro con Università partner e la formazione specifica sul tema e di potenziare le attività di *replacement* laureati *senior*, coinvolgendo gli Alumni, valutando partnership mirate con società specializzate e creando occasioni di formazione anche grazie alla LIUC Business School.

L'area di Strumenti e Servizi per la Didattica sarà coinvolta *in primis* nella semplificazione e nella dematerializzazione dei processi legati all'offerta formativa e alla relativa pianificazione, garantendo ai Direttori delle Scuole e ai Docenti supporto e tutto il *set* di informazioni di cui necessita per il monitoraggio delle attività didattiche (di concerto con il PQA). Dovrà poi relazionarsi con i Servizi Informativi di Ateneo, per l'analisi dei fabbisogni strumentali e comunicativi e la relativa implementazione.

La dimensione di Campus Life verrà sviluppata sostenendo lo Sport e le attività extra-didattiche che, insieme all'Associazionismo studentesco, si inquadrano nel più ampio obiettivo di sviluppare e diffondere la cultura dei comportamenti positivi e possono diventare elemento distintivo anche nelle attività di reclutamento nazionale e internazionale. In tal senso, dovrà essere maggiormente promosso il «Programma Studente-Atleta», per consentire la conciliazione della vita accademica con quella sportiva e valorizzare gli studenti atleti come LIUC *ambassador*.

Attraverso LIUC Sport SSD, si intende aumentare il numero di studenti che si avvicinano alla pratica sportiva tramite iniziative che stimolino un corretto stile di vita, oltre che consolidare e potenziare le squadre esistenti o costituirne e di nuove, partecipando partecipazione a manifestazioni ed eventi agonistici in rappresentanza dell'Ateneo.

L'Ateneo sosterrà le iniziative promosse e autogestite dagli studenti (Associazioni e Gruppi), in quanto momenti di valorizzazione del percorso formativo, di partecipazione attiva alla vita dell'Ateneo e di opportunità di *networking* con studenti di altri atenei nazionali e internazionali. È stata quindi istituita un'apposita Commissione che sarà il punto di riferimento per le Associazioni e i Gruppi, valutando le richieste degli studenti, anche di supporto alle loro attività.



### *Biblioteca Mario Rostoni*

La Biblioteca Mario Rostoni accompagna lo studente dal suo ingresso in LIUC e durante tutto il percorso di studio per consentirgli di raggiungere il massimo successo.

Agli studenti che si immatricolano la Biblioteca propone dei momenti di formazione all'uso delle risorse informative più autorevoli e di qualità acquistate dall'Ateneo (*journals*, libri e *ebook*, banche dati bibliografiche e fattuali di ambito economico e manageriale).

Durante gli anni di studio servizi di consulenza personalizzata aiutano gli studenti ad affrontare problemi di ricerca specifici connessi alla redazione di *paper*, *assignment*, tesi di laurea. Anche una volta laureati sarà possibile, per chi ha studiato in LIUC, accedere al prestito e alla consultazione delle collezioni, in base alle licenze, per un aggiornamento permanente delle proprie competenze.

Tra le azioni messe in atto dalla Biblioteca per favorire il successo dello studente rientrano i corsi di *information literacy* e la presentazione degli strumenti di ricerca durante alcuni corsi, in collaborazione con i docenti, per aumentare la diffusione delle risorse di qualità e il loro uso, non solo per il momento della tesi, ma per produrre migliori *assignment* in ogni fase della carriera.

Tra le azioni da implementare rientra il supporto all'utilizzo dell'AI generativa presente negli strumenti di ricerca, perché se ne faccia un impiego consapevole ed efficace.

La funzione di consulenza bibliografica e di informazione agli studenti sarà inoltre ripensata alla luce dell'adesione agli standard internazionali di riferimento (DigComp2.2 dell'UE, IFLA-UNESCO) e della diffusione dell'AI.

Saranno prodotte guide multimediali alle risorse della Biblioteca per incontrare le esigenze delle nuove modalità di apprendimento (*microlearning*).

Sarà automatizzato il processo di gestione delle collezioni fisiche della Biblioteca.

La riproposizione di un Erasmus *staff training* per bibliotecari di altri Paesi europei e la possibilità di fruire di Erasmus *staff training* per il personale di Biblioteca favoriranno ulteriormente l'apprendimento della lingua inglese e l'ampliamento delle relazioni a livello internazionale.

### *Servizi Tecnologici*

Il piano di sviluppo del servizio è atto a individuare e implementare nuove tecnologie a supporto dell'evoluzione delle metodologie didattiche, a beneficio sia degli studenti che dei docenti considerando altresì fondamentale la transizione al digitale dei relativi processi.

Particolare enfasi sarà data all'ammodernamento della struttura e dotazioni delle aule, laboratori e spazi didattici nonché piattaforme e applicazioni di supporto, così da poter permettere nativamente l'erogazione di lezioni di alta qualità anche in modalità *blended*.

Sarà supportata e caldeggiata l'adozione di piattaforme di livello *enterprise*, fruibili agevolmente in diverse modalità che consentiranno il consolidamento ed efficientamento della gestione dei processi aventi interazione con gli studenti, al fine di ammodernare e velocizzare il servizio erogato agli studenti stessi dalle varie componenti la vita di Ateneo.

Al fine di supportare le sempre crescenti complessità del settore saranno incrementate specifiche competenze dei componenti il servizio per le attività ritenute strategiche e continuative, mentre per alcune attività si farà ricorso a professionisti del settore.

### *Servizi Amministrativi e Finanziari*

L'area dell'Amministrazione, finanza e controllo ha ruolo cruciale di facilitare il lavoro del personale tecnico amministrativo, della Faculty e dei servizi interni, attraverso un approccio orientato all'ascolto e alla risposta proattiva. Lo sviluppo dell'area dovrà tendere alla continua ottimizzazione dei processi, creando un sistema amministrativo che risponda sempre meglio alle esigenze di efficienza e chiarezza per tutti gli *stakeholder* interni, cercando di minimizzare la complessità operativa.

Dovrà inoltre garantire i processi di controllo economico, supportando la Governance nella gestione delle risorse a sostegno delle attività universitarie nel breve e lungo termine.

Sarà infine parte integrante dei processi di innovazione e digitalizzazione, per una maggiore rapidità e accessibilità delle informazioni, riducendo gli sprechi e garantendo una gestione documentale e amministrativa sostenibile.

### *Servizi tecnici e Residenza*

Il patrimonio immobiliare LIUC costituisce parte integrante della sua offerta: un vero e proprio Campus - con spazi per lo studio, per la residenza e per la socializzazione – che mette lo studente al centro di LIUC.

Un patrimonio che deve essere mantenuto e aggiornato: gli spazi per la didattica devono incontrare le nuove esigenze di apprendimento ed essere funzionali all'esigenza connessa; i Servizi agli Studenti devono trovare collocazione in spazi flessibili e polifunzionali che, allo stesso tempo, mantengano quella caratteristica di attenzione che contraddistingue i servizi stessi; la Comunità deve poter fruire di luoghi dove vivere il mondo LIUC con anche la possibilità di avvicinarsi e praticare nuovi Sport; la Residenza deve adeguarsi e rinnovarsi per poter ospitare studenti che provengono anche da differenti Paesi, il tutto avendo in mente gli obiettivi di sostenibilità e di inclusione che LIUC si è impegnata a raggiungere.

L'ammodernamento degli spazi esistenti e la ristrutturazione di nuovi devono perseguire l'obiettivo di un unico grande polo di ricerca, didattica e servizi alle imprese, in una fusione di sinergie con il progetto MILL che sta impegnando Confindustria Varese,

## 11. Il Controllo del Piano Strategico

### Illustrazione dei processi di Assicurazione della Qualità

#### *Piano Strategico di Assicurazione della Qualità (2025/30)*

L'Università LIUC si impegnerà a sviluppare un sistema di **Assicurazione della Qualità** che rappresenti un **elemento centrale della strategia istituzionale**, integrando i requisiti richiesti dai modelli di accreditamento AVA3, AACSB ed EFMD. Questo sistema sarà orientato al miglioramento continuo, con un focus su **trasparenza, tracciabilità e partecipazione attiva degli stakeholder** interni ed esterni. Il Delegato del Rettore ai Processi e Ranking avrà un ruolo cruciale nel garantire la coerenza e l'integrazione delle politiche di qualità con gli obiettivi strategici più ampi, assicurando che le attività siano allineate alle migliori pratiche internazionali.

L'Ateneo introdurrà processi di autovalutazione e riesame che coinvolgeranno tutti i livelli dell'organizzazione, in particolare studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo, come

previsto dalle linee guida AVA3. L'attenzione sarà rivolta al **monitoraggio degli obiettivi formativi, all'innovazione della didattica** e al **miglioramento dell'esperienza** degli studenti, utilizzando indicatori di performance chiari e misurabili. Tra i KPI chiave figurano il tasso di completamento dei corsi di laurea, la percentuale di occupabilità degli studenti a sei mesi dalla laurea e il livello di soddisfazione degli studenti, rilevato attraverso sondaggi strutturati.

Per la ricerca, l'Ateneo adotterà un approccio multidisciplinare e collaborativo, promuovendo progetti che rispondano alle esigenze della società e alle sfide globali, in linea con i principi di *societal impact* di AACSB. I risultati saranno monitorati attraverso strumenti avanzati, con particolare attenzione **all'impatto sociale ed economico delle attività di ricerca e terza missione**, seguendo i criteri definiti dai modelli di accreditamento. Saranno inclusi indicatori come il numero di pubblicazioni su riviste indicizzate, il tasso di citazioni per pubblicazione e il numero di *partnership* internazionali attivate.

L'Università rafforzerà il proprio impegno verso l'innovazione e il trasferimento tecnologico, promuovendo **sinergie tra centri di ricerca, imprese e comunità locali**. Questo approccio includerà iniziative di Open Innovation, la creazione di incubatori per start-up e modelli di collaborazione con altri Atenei e reti industriali. Saranno monitorati KPI specifici, come il numero di brevetti depositati, il volume di finanziamenti acquisiti per progetti di ricerca applicata e il numero di start-up create o supportate dall'Ateneo.

Il sistema di Assicurazione della Qualità sarà progettato per **supportare il percorso verso il conseguimento della "tripla corona" degli accreditamenti internazionali**. La governance sarà caratterizzata da un forte coordinamento tra il Presidio della Qualità, il Delegato ai Processi e Ranking e i responsabili delle diverse Scuole, garantendo che le politiche di qualità siano integrate con la pianificazione strategica complessiva. Saranno implementati **sistemi di monitoraggio** per verificare il grado di conformità agli standard internazionali, utilizzando indicatori come il tasso di progresso verso i requisiti degli accreditamenti e il *feedback* delle *peer review* internazionali.

Ogni attività sarà sottoposta a una **revisione periodica**, coinvolgendo attivamente tutti i portatori di interesse per identificare opportunità di miglioramento e garantire l'allineamento con i requisiti normativi e gli standard di eccellenza accademica. La narrativa strategica della LIUC si arricchirà grazie a un sistema di comunicazione efficace, che renderà trasparenti i risultati delle valutazioni e coinvolgerà l'intera comunità accademica in un dialogo costante sul miglioramento della qualità. L'obiettivo sarà **creare un ambiente accademico in cui la qualità sia percepita non solo come un requisito, ma come un valore condiviso e integrato nella cultura istituzionale**.

### **Esempi di KPI:**

#### **1. Didattica:**

- Tasso di completamento dei corsi di laurea.
- Percentuale di occupabilità degli studenti a sei mesi dalla laurea.
- Livello di soddisfazione degli studenti rilevato tramite sondaggi.

#### **2. Ricerca:**

- Numero di pubblicazioni su riviste indicizzate.
- Tasso di citazioni per pubblicazione.
- Numero di *partnership* internazionali.

#### **3. Terza Missione e Innovazione:**

- Numero di brevetti depositati.
- Volume di finanziamenti per progetti di ricerca applicata.
- Numero di start-up create o supportate.

#### 4. Internazionalizzazione e Accreditamenti:

- Tasso di progresso verso i requisiti degli accreditamenti internazionali.
- Feedback delle peer review.

### Le procedure di monitoraggio, valutazione e revisione del Piano Strategico

Al sistema di Assicurazione della Qualità sopra descritto si affiancano altre modalità di verifica periodica delle performance di Ateneo che vengono gestite da enti esterni ed indipendenti.

Il Ministero dell'Università e della Ricerca detta le Linee Generali di Indirizzo della Programmazione delle Università con valenza triennale (le più recenti datano giugno del 2024 e hanno una valenza 2024-2026) che dettano anche gli indicatori per la valutazione periodica dei risultati e la relativa assegnazione di risorse.

Per la valutazione della programmazione il Ministero si avvale dall'ANVUR, che è l'Agenzia Nazionale per la Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca, che è responsabile anche della valutazione periodica della qualità della ricerca (attualmente è in corso la valutazione dei risultati del periodo 2020-2024).

Anche l'Agenzia Nazionale Erasmus valuta ogni anno il rapporto finale che gli Atenei sono tenuti ad inviare relativamente alla gestione quali-quantitativa dei fondi che vengono erogati a sostegno delle attività di mobilità.

Dal 2025, LIUC aderirà anche al sistema SISValdidat, un sistema informativo statistico, finalizzato alla diffusione via *web* dei dati raccolti mediante le rilevazioni sulla valutazione della didattica, per l'erogazione e l'elaborazione dei questionari di soddisfazione sulla didattica.

### MONITORAGGIO DEL PIANO

Per il monitoraggio del Piano Strategico e dell'andamento dell'Ateneo nel suo complesso, l'Ateneo ha adottato un sistema integrato di programmazione e controllo che consente di monitorare costantemente l'andamento economico aggregato, garantendo aggiornamenti tempestivi alla pianificazione economica in coerenza con gli obiettivi del piano medesimo.

Ha inoltre adottato dei sistemi di Business Intelligence per monitorare l'andamento delle immatricolazioni (e i dati di interesse, come ad esempio la provenienza geografica, la carriera precedente) ma anche della gestione dei centri di costo o delle principali attività di Ateneo (mobilità, stage e tirocini).

### Risk Analysis

#### *Piano di Analisi di Rischio (2025/30)*

L'Università LIUC svilupperà un **approccio strutturato e proattivo per l'Analisi dei Rischi**, destinato a identificare, valutare e mitigare i fattori di rischio che potrebbero influire negativamente sulle attività accademiche, di ricerca e di terza missione. Questo processo sarà coerente con i requisiti AVA3 e le linee guida AACSB, garantendo **un miglioramento continuo e una pianificazione strategica resiliente**.

La governance dell'Analisi dei Rischi sarà affidata a un **Comitato di Rischio**, composto da rappresentanti delle Scuole, del Dipartimento, della governance/amministrazione e da specialisti delle aree strategiche. Il Comitato si occuperà della **raccolta delle segnalazioni**, della **valutazione e della definizione di piani di mitigazione**, con un *focus* particolare sulle quattro **aree di rischio individuate**: operativi, strategici, finanziari e reputazionali.

I **rischi operativi** riguardano principalmente interruzioni nei servizi didattici e amministrativi, problematiche infrastrutturali e limitazioni nell'accesso a risorse digitali. La gestione di questi rischi sarà centrata su interventi tempestivi per prevenire o mitigare interruzioni, con un *focus* particolare sull'adeguamento tecnologico e sulla manutenzione delle infrastrutture fisiche.

I **rischi strategici** comprendono la concorrenza accademica, i cambiamenti normativi e il calo delle immatricolazioni o della mobilità internazionale. Tali rischi richiedono un monitoraggio costante delle tendenze del settore e un'azione rapida per garantire la conformità normativa e attrarre un numero crescente di studenti e collaborazioni internazionali.

I **rischi finanziari** si riferiscono al calo delle entrate da immatricolazioni, donazioni o altre fonti di finanziamento, nonché ai costi crescenti di gestione. La strategia per gestire questi rischi includerà un'accurata pianificazione economica e un'ottimizzazione delle risorse per mantenere la sostenibilità operativa.

Infine, i **rischi di reputazione** derivano da *feedback* negativi o percezioni pubbliche che potrebbero influenzare l'immagine dell'Ateneo. La gestione della reputazione sarà basata su una comunicazione trasparente, interventi mirati per migliorare la qualità percepita da studenti e *stakeholder*, e un'attenta gestione delle pubblicazioni e delle interazioni con i media.

L'analisi dei rischi sarà basata su una **scala di valutazione che considererà probabilità e impatto**, seguendo le best practice internazionali. La probabilità sarà classificata su una scala da "Improbabile" a "Molto probabile", mentre l'impatto sarà valutato in termini economici, sociali e organizzativi. Il livello di rischio sarà determinato da una matrice combinata che indicherà i rischi prioritari da mitigare.

A supporto delle attività di mitigazione, l'Università definirà piani di risposta per ciascun rischio prioritario, incluse misure per garantire la continuità operativa e ottimizzare le risorse finanziarie. Il monitoraggio sarà continuo e i risultati saranno presentati in **revisioni semestrali e report annuali** destinati agli organi accademici superiori e alla comunità universitaria.

Le attività di formazione e sensibilizzazione avranno un ruolo cruciale. L'Università organizzerà corsi sul *risk management* per docenti e personale, rafforzando una cultura istituzionale consapevole e resiliente. Inoltre, saranno avviate campagne di comunicazione per informare gli studenti e altri *stakeholder* sui rischi identificati e sulle misure adottate.

L'Analisi dei Rischi rappresenta una **componente cruciale del Piano Strategico 2025-2027**, poiché garantisce la resilienza e la sostenibilità delle iniziative dell'Università Cattaneo – LIUC. Gli obiettivi strategici, come il potenziamento dell'internazionalizzazione, il miglioramento della qualità didattica e della ricerca, lo sviluppo di infrastrutture tecnologiche avanzate e l'attrattività dell'Ateneo nei confronti di studenti e *stakeholder* globali, sono intrinsecamente legati alla capacità di gestire i rischi operativi, strategici, finanziari e reputazionali.

Ad esempio, l'ambizione di consolidare il reclutamento internazionale e di aumentare la mobilità degli studenti si scontra con potenziali rischi strategici derivanti da cambiamenti normativi o limitazioni economiche. Allo stesso modo, il rafforzamento della ricerca e delle collaborazioni interdisciplinari può essere ostacolato da rischi finanziari e reputazionali, come la disponibilità di fondi o la percezione pubblica dei risultati accademici. La continuità didattica e amministrativa, fondamentale per mantenere la centralità dello studente, dipende dalla mitigazione efficace dei rischi operativi e infrastrutturali.

**L'integrazione di un'analisi accurata e di KPI specifici** consente di monitorare questi rischi in modo puntuale, **supportando il raggiungimento degli obiettivi strategici** dell'Ateneo e assicurando che la LIUC rimanga un punto di riferimento per **innovazione, eccellenza accademica e impatto sociale**. Questo approccio proattivo garantisce che il Piano Strategico sia non solo una visione ambiziosa, ma anche un percorso concretamente attuabile verso il successo istituzionale e il contributo alla comunità globale.

## Esempi di KPI:

### 1. Rischi Operativi

- **Tasso di downtime delle infrastrutture digitali**, coerente con l'obiettivo di potenziare il campus digitale e migliorare l'esperienza di studio, come previsto nella sezione sull'innovazione tecnologica.
- **Numero di segnalazioni di problematiche infrastrutturali per semestre**, allineato alla strategia di miglioramento delle strutture universitarie.
- **Percentuale di corsi erogati regolarmente durante l'anno accademico**, in linea con la priorità di garantire continuità didattica descritta nella governance accademica.

### 2. Rischi Strategici

- **Tasso di immatricolazione rispetto agli obiettivi pianificati**, in sinergia con le iniziative di attrazione degli studenti e il reclutamento internazionale.
- **Numero di studenti in mobilità internazionale rispetto al totale**, collegato agli obiettivi di internazionalizzazione e accreditamento AACSB.
- **Conformità normativa annuale, espressa in percentuale di adeguamenti completati**, in linea con la necessità di soddisfare i requisiti AVA3.

### 3. Rischi Finanziari

- **Entrate da immatricolazioni rispetto al budget previsto**, strettamente legate al piano economico-finanziario.
- **Numero di donazioni ricevute per anno accademico**, coerente con gli obiettivi di fund-raising descritti nel piano strategico.
- **Rapporto tra costi operativi e ricavi totali**, che supporta la pianificazione sostenibile.
- **Variazione annuale del Patrimonio netto**, che monitora possibili perdite non sostenibili.

### 4. Rischi di Reputazione

- **Punteggio medio di soddisfazione degli studenti nei sondaggi annuali**, integrato con i dati di valutazione dei corsi e in coerenza con gli obiettivi di qualità accademica.
- **Numero di articoli o pubblicazioni positive/negative relative all'Ateneo**, collegato alla strategia di comunicazione istituzionale.
- **Percentuale di progetti di ricerca completati e pubblicati rispetto a quelli avviati**, in linea con l'enfasi sul societal impact e l'innovazione scientifica.
- **Percentuale di interazioni rispetto al numero di follower**, in linea con gli obiettivi di social-media Engagement e il monitoraggio della percezione pubblica dell'Ateneo.





LIUC

The Business University