

INAUGURAZIONE
ANNO ACCADEMICO 2022/2023

INTERVENTO DEL RETTORE
DELL'UNIVERSITÀ

FEDERICO VISCONTI

Castellanza, 7 novembre 2022

Autorità, Magnifici Rettori e loro Delegati, Colleghi Docenti, Personale di gestione, care alunne e cari alunni, care studentesse e cari studenti, Signore e Signori, grazie per la vostra presenza. Rivolgo un particolare ringraziamento al Professor Azzone, che ha accolto l'invito ad intervenire con una prolusione su un tema di grande rilevanza per l'intera società civile: "Le sfide della sostenibilità".

La relazione di inaugurazione dell'Anno Accademico ha sempre rappresentato l'occasione per comunicare la strada lungo la quale la LIUC è incamminata, i risultati conseguiti, le sfide aperte, i passi da compiere, gli ostacoli da superare.

Insieme ai contenuti si pone, come tutti ben sanno, una questione di metodo di esposizione. Si deve trasmettere un quadro chiaro ed esauriente di quanto realizzato, senza sconfinare nell'opera enciclopedica e autocelebrativa.

Animato da tale spirito, ho scelto una via per certi aspetti diversa dal passato. Il palinsesto della relazione, infatti:

- adotta un orizzonte temporale ampio, focalizzandosi sull'a.a. 2021/22 senza perdere di vista l'evoluzione strutturale dell'assetto strategico e gestionale dell'Ateneo;
- esprime una impostazione radicalmente ed esplicitamente aziendalista, che nasce dalla profonda convinzione che LIUC sia una knowledge intensive firm che compete in un mercato in rapida evoluzione, popolato da concorrenti bravi e dinamici;
- riprende concetti, citazioni, idee che ho disseminato qua e là, relazionando e pubblicando, in sette anni di mandato rettorale;
- dedica l'introduzione e le conclusioni a considerazioni di ampio respiro sul "fare Università" negli scenari emergenti;
- ruota, nella sua parte centrale attorno a quattro paragrafi di natura analitica, rispettivamente dedicati a:
 1. le proposte di valore che la LIUC indirizza ai differenti ambiti in cui compete;
 2. i progetti di crescita e i cantieri di innovazione in cui l'Ateneo è impegnato;

3. i processi di consolidamento e di sviluppo delle risorse distintive;
4. l'evoluzione del modello gestionale.

Il luglio scorso, in occasione della Cerimonia di Laurea, ho concluso il mio intervento citando il filosofo cinese Lao Tzu che nel 500 a.c. affermava: "Anche un viaggio di mille miglia inizia con un singolo passo".

Ne faccio tesoro, contestualizzando il pensiero di Lao Tzu nella dinamica evolutiva della LIUC, il cui viaggio nel panorama universitario italiano è iniziato poco più di trent'anni fa. Temo che misurare le miglia percorse serva a poco. Kierkegaard diceva che "La vita può essere capita solo all'indietro ma va vissuta in avanti". Diventa allora fondamentale, in occasioni come questa, entrare nel merito della rotta, valutare se sia quella giusta, identificare se si rendano necessarie delle correzioni Per farlo, ci si può far ispirare da domande di questo tenore:

- quali sono le grandi direttrici di cambiamento del mercato del lavoro? Cosa si aspettano imprese e istituzioni dai giovani che conseguono una laurea? Qual è il punto di equilibrio tra competenze tecniche e abilità relazionali?
- Con quale proposta di valore si risponde a tali bisogni? Qual è la progettualità da adottare nella generazione dei contenuti? Che tipo di innovazione nei metodi didattici è opportuno perseguire? Quali sono i principali ostacoli, normativi e non, che frenano il cambiamento dei programmi? Come rimuoverli?
- Come indirizzare e ottimizzare gli investimenti in ricerca? Cosa significa realizzare analisi rigorose in termini di metodo e utili in termini di risultati? Come alimentare un circuito virtuoso di contaminazione tra Università, imprese e istituzioni?
- Quali sono le competenze accademiche e gestionali funzionali al progetto? Quali sono le attività della catena del valore su cui investire e quelle invece da ristrutturare? Cosa significa attrarre giovani di valore e far crescere una faculty?
- Cosa vuol dire, in sostanza, internazionalizzare la formazione terziaria? È un tema di mobilità degli studenti e dei docenti? È una questione di strategie di collaborazione tra Atenei? È altro ancora?

Vi devo confidare che le domande che ho passato in rassegna non sono una novità. Sono le stesse che hanno accompagnato la mia relazione del 20 novembre 2017. Non è mancanza di attenzione verso la platea, né riciclaggio allo stato puro. È un modo di documentare come il management di un Ateneo non riguardi più di tanto le domande. Riguarda piuttosto le risposte, che da qualche anno a questa parte hanno sollecitato contenuti e vissuto processi di grande rottura con il passato e che, ciò che più conta, appaiono destinate ad una nuova stagione, tutta da decifrare. La complessità è all'ordine del giorno e continua ad aumentare, per effetto della numerosità delle variabili che la determinano, della erraticità con cui si manifestano, delle interdipendenze che tra di esse si attivano. Sta succedendo di tutto: nel confronto tra didattica in presenza e a distanza, negli equilibri tra ricerca scientifica e applicata, nei confini geografici della competizione, nelle alleanze tra competitors, negli assetti proprietari, in particolare degli Atenei non statali.

Per affrontare la complessità servono profondità analitica, rigore valutativo, coraggio decisionale, fermezza esecutiva. In poche parole, serve una statura manageriale coerente con quanto la complessità impone. Il Professor Morzenti Pellegrini, già Rettore dell'Università di Bergamo e Presidente della Conferenza dei Rettori Lombardi, nel 2015 affermava: "Gli Atenei Nazionali sono chiamati a fronteggiare nuove sfide nel senso di una maggior efficienza e responsabilizzazione. Giova al riguardo ricordare che lo stesso Consiglio d'Europa, nelle proprie Considerations and Recommendations del 22 settembre 2005, ha sottolineato come i sistemi universitari non possano raggiungere apprezzabili livelli qualitativi senza una "good governance", dando peraltro precise indicazioni ai fini della sua realizzazione quali la garanzia dell'autonomia istituzionale, la previsione di meccanismi volti ad assicurare l'accountability dei soggetti in cui il sistema si articola e il coinvolgimento degli stakeholders". Per la cronaca, una quindicina d'anni, quelli che intercorrono tra il 2005 e il 2022, rischiano di configurarsi come mezzo secolo, o giù di lì.

Prendo la palla della "good governance" al balzo e torno al 23 Novembre 2015 quando, proprio da questo palco, il Professor Vittorio Coda ha tenuto la prolusione: "La buona gestione dell'azienda: dedizione, professionalità, innovazione". Diceva quel giorno Coda, in stretta sequenza:

- "La dedizione alla missione aziendale, se non è accompagnata da professionalità e innovazione, non porta da nessuna parte". In altre parole: "a

ben poco serve se non si traduce in una solida strategia e in efficaci ed efficienti processi realizzativi”.

- “La strategia cammina sulle gambe delle persone e cammina speditamente:
 1. se sono le gambe di “persone giuste al posto giusto” e questo non soltanto ai livelli apicali, ma a tutti i livelli organizzativi;
 2. Se le persone tutte sono messe nelle condizioni di “fare un buon lavoro”;
 3. Se i processi (di comunicazione, analisi, valutazione, decisione, controllo, ecc.) sono efficienti”.

Per un Professore di strategia aziendale come il sottoscritto, formulazione e realizzazione, vision and execution, attività correnti e di set-up rappresentano il pane quotidiano. Nei libri e sulle lavagne. Poi quando, a casa propria, bisogna metter mano all’ideazione imprenditoriale e all’azione manageriale le cose cambiano. Serve innanzitutto una prospettiva altamente istituzionale, come quella indicata da Reza Arabnia, Presidente dell’Istituto per i Valori d’Impresa: “Ho sempre creduto che un capo azienda che sia degno di questo nobile titolo debba essere conscio della sua mortalità ma lavorare per l’immortalità della sua azienda. Questo per me lo scopo più universale per un leader”. Si rendono poi necessarie lucidità di analisi dei punti di forza e di debolezza, capacità di lettura delle minacce e opportunità esterne, risorse e competenze adeguate alla sfida. Servono, su tutto e come si vedrà nella parte conclusiva, leve e strumenti per intervenire, nella prospettiva del change management e nel quadro dei ruoli e delle responsabilità di governance che ad essi si correlano. C’è da fare, né più, né meno, quello che fanno nelle loro aziende gli imprenditori e i manager. O meglio, quelli bravi.

In LIUC lo abbiamo fatto, o quantomeno ci abbiamo provato, con passione e con determinazione, non senza difficoltà. La rassegna di attività che dà forma e sostanza alla parte centrale della relazione mira proprio a documentarlo.

Parte 1 – Le proposte di valore indirizzate ai differenti target

La prospettiva strategica di un Ateneo non è monolitica. Differenti sono i mercati di riferimento (e di riflesso i sistemi di prodotto che ad essi si indirizzano), molteplici sono

i portatori di interesse (e quindi le dinamiche di contributi e ricompense che con essi prendono forma). I punti che seguono intendono proporre una sorta di mappatura dei principali fronti di attività derivanti dall'interlocuzione "competitiva" con l'ambiente esterno.

1.1 L'offerta formativa delle lauree triennali e magistrali

Parto dai dati.

Quanto a nuove immatricolazioni, nelle lauree triennali L18 (economia) e L9 (ingegneria gestionale) le Università Italiane sono cresciute nel periodo 2015-21 del 17.1%. La LIUC è cresciuta del 28.7%. (fonte: archivio statistico Istat del Ministero dell'Università).

In termini di nuovi iscritti alle lauree magistrali LM77 (economia) e LM31 (ingegneria gestionale) le Università Italiane sono cresciute, nel periodo in oggetto, del 21.7%. La LIUC è cresciuta del 41.7%.

Dati alla mano, la popolazione studentesca era di circa 1.800 unità nel 2015, (comprendendo anche gli studenti di Giurisprudenza, la cui disattivazione è stata avviata nell'a.a. 2017-18) e poco sopra le duemila unità nel 2017, come rilevavo nel contesto della mia relazione, il 20 Novembre di quell'anno. Oggi gli studenti sono circa 2.850, qualche decina dei quali va ad esaurire il percorso di studi di Giurisprudenza. A parità di perimetro dell'offerta formativa, la LIUC è dunque cresciuta del 57% circa, tra il 2015 e il 2022. Se ci si concentra sui mercati elettivi di riferimento di Economia e Ingegneria Gestionale, la crescita è stata ancora maggiore. Vien da dire che se si è piccoli è più facile crescere. Vien anche da pensare che, dopo anni così intensi, qualche fenomeno di assestamento delle iscrizioni vada messo in conto. Quel che è certo, è che la crescita delle iscrizioni è fonte tanto di soddisfazione quanto di preoccupazione. Va infatti gestita con cura, con rigore, con lungimiranza.

Un importante riscontro di tale attenzione è offerto **dall'innovazione didattica**, che nel 2021-22 ha vissuto un anno di intensa attività, sotto la guida del delegato rettorale, Professor Aurelio Ravarini. Grazie agli investimenti deliberati dal CDA nel precedente biennio, si sono messe in opera una serie di iniziative dettate, nei modi e nei tempi, dal piano strategico e non dalla pura risposta all'emergenza della pandemia.

Due sono stati i grandi obiettivi ispiratori: il consolidamento delle scelte tecnologiche e metodologiche a suo tempo impostate; l'identificazione di linee guida coerenti con il progetto LIUC e per certi aspetti in controtendenza rispetto alle scelte adottate da altri Atenei (emblematica la gestione degli esami in presenza).

Dal punto di vista organizzativo, si è lavorato in due direzioni.

Innanzitutto è stato ufficialmente attivato, nel contesto della Giornata della didattica, il Learning and Teaching Hub, punto di incontro degli stakeholders della didattica e ambito di riferimento per i docenti nei processi di innovazione delle loro attività, in aula e non.

In secondo luogo, è stata istituzionalizzata nel Comitato Didattica l'integrazione tra il LTH e la governance accademica e amministrativa. Al suo interno, si condividono e si coordinano le azioni relative alla didattica di entrambe le scuole.

Le attività a piano strategico 2021-25 sono state declinate in un programma di lavoro, con la collaborazione della società di consulenza OpenKnowledge, specializzata in progetti di eLearning. Le prime azioni sono state avviate nell'autunno 2021, lungo molteplici direttrici.

Dal punto di vista delle infrastrutture informatiche, si è collaborato all'aggiornamento continuo della piattaforma di eLearning LIUC e-Corsi (a cura della Biblioteca) e della strumentazione d'aula, con l'acquisizione di smartboard (a cura del Sistemi Informativi). Si è anche proceduto alla revisione del sito LTH, ad accesso riservato per i docenti LIUC, che rappresenta il repository delle informazioni inerenti le linee guida per le metodologie didattiche.

Per quanto riguarda le infrastrutture fisiche, è stato realizzato lo "spazio LTH", all'interno dell'edificio Aule; inaugurato a maggio 2022, è finalizzato a facilitare l'interazione tra i docenti e il team LTH.

Infine, il coordinamento e il supporto diretto al miglioramento continuo della didattica, che si è realizzato:

- sviluppando e applicando ad un primo insieme di corsi una metodologia "agile" di analisi e di intervento per il co-design dei programmi;

- promuovendo una serie di interventi per la formazione dei docenti, sia sulle metodologie, sia sull'uso di tecnologie per la didattica. Le attività si sono svolte con diverse modalità, impiegando formatori LIUC ed esperti esterni, in forma di webinar online e attraverso percorsi in presenza. Complessivamente, sono stati coinvolti oltre cento docenti;
- pubblicando il bando "Progetti speciali di innovazione didattica", per il quale sono stati investiti circa 50k€ per finanziare otto progetti di innovazione metodologica e tecnologica dei corsi. Tali progetti, concretizzatisi nel corso del 2021, hanno interessato 25 docenti LIUC e 2 docenti esterni, hanno riguardato 15 insegnamenti e hanno coinvolto circa 600 studenti. Il bando di competenza del 2022 sta supportando lo sviluppo di 7 progetti, promossi da 25 docenti LIUC e da 7 docenti esterni. Gli insegnamenti interessati sono 19 e la popolazione studentesca coinvolta nell'ordine delle 700 unità.

Sul fronte dell'innovazione didattica, nel corso dell'anno è stato avviato un importante progetto di revisione delle attività condotte nell'ampio contesto delle soft skills, che ha dato origine a **PRO – Professional and personal skills development**.

È opportuno ricordare che l'Ateneo considera lo sviluppo delle competenze trasversali un fattore che abilita il potenziale dei propri studenti rispetto all'ingresso nel mondo del lavoro e alla progressione nei loro percorsi di carriera. Avviate quasi vent'anni or sono le prime esperienze, si è proceduto a progressivi aggiornamenti fino a giungere all'ultimo cantiere di revisione. Affidata a un gruppo di lavoro guidato dal Rettore, la riprogettazione ha generato un nuovo percorso formativo, denominato PRO – Professional and personal skills development.

PRO, di cui alcuni moduli formativi vengono già erogati nell'a.a. in corso e la cui completa attuazione inizierà dal 2023-24, ridefinisce, potenzia e sistematizza l'insieme degli interventi che l'Ateneo intende promuovere per la formazione delle cosiddette soft skills, individuando come obiettivi da conseguire competenze e abilità personali e professionali che aziende, istituzioni, letteratura scientifica, forum nazionali e internazionali ... ritengono necessarie per chi entrerà nel mondo del lavoro.

Tali obiettivi sono stati formalizzati in un Manifesto d'Ateneo, che sancisce le competenze e le abilità che gli studenti potranno conseguire attraverso i moduli che compongono il percorso formativo: competenze e abilità pratiche, cognitive/meta-cognitive e sociali. Le prime rimandano alla capacità di usare le tecnologie informatiche. Le seconde attengono all'ambito dell'imparare a imparare, alla capacità di pensiero, di analisi, di ideazione, di risoluzione dei problemi, di uso del linguaggio, dei numeri, del ragionamento. Le ultime riguardano la dimensione relazionale alla cui soddisfacente costruzione concorrono la comunicazione efficace, il lavoro in gruppo, la capacità di adattarsi ai cambiamenti, la gestione di sé stessi e delle proprie emozioni, la tolleranza alle situazioni di stress.

L'erogazione del percorso PRO prevede una combinazione di moduli che si articola su due livelli. Un primo livello è relativo agli insegnamenti inseriti nei piani di studio di entrambe le Scuole e coinvolge la vasta platea degli studenti LIUC. Un secondo livello si sostanzia in attività elettive, per la realizzazione delle quali la dimensione della classe è funzionale e rispondente a esigenze di metodo. In quest'ultimo caso, il numero dei partecipanti è limitato e alla frequenza è connessa l'acquisizione di open badge.

L'evoluzione del modello didattico LIUC richiede un aggiornamento sulle attività di **Debate**, le cui ricadute sono di ampio respiro e impattano significativamente anche sull'offerta formativa, della Scuola di Ingegneria e non (ad esempio, nel corso del 2022 il Debate è stato impiegato come metodologia didattica per il corso Law for engineering e nel progetto di innovazione didattica Hard decisions).

Le iniziative di Debate hanno riguardato, in particolare:

- Debate Club. Il Debate Club LIUC ha visto una soddisfacente partecipazione da parte degli studenti, che si è attestata attorno alle 25 unità per ciascun incontro. La collocazione del Debate Club all'interno della biblioteca ha reso la partecipazione più attrattiva, facilitato le relazioni, stimolato l'attività di ricerca.
- Tornei di dibattito. Nel corso dell'anno, LIUC ha partecipato a numerose edizioni: Debating agenda 2030 (seconda edizione, con la partecipazione di cinque squadre, di cui tre provenienti da altri Atenei); Exponi le tue idee! (coinvolgendo una squadra di studenti LIUC che hanno anche istituito un

network con debater di altri Atenei); Debating agenda 2030 (terza edizione, in fase di svolgimento, cui hanno aderito otto squadre, di cui una di provenienza LIUC e altre da Atenei nazionali come Pavia, Bologna, Trento, Genova, Bari). È opportuno sottolineare che questa terza edizione (che prevede la finale in presenza, il 3 dicembre p.v.) ha il patrocinio dell'ASviS, alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile e dell'ASDUNI, associazione italiana per la promozione e lo sviluppo della didattica, dell'apprendimento e dell'insegnamento in Università.

- **Cultura e impresa: esperienze di Debate.** In queste settimane, dando continuità a quanto fatto in passato, è stata avviata l'attività di formazione dei docenti sulle tematiche della cultura d'impresa attraverso il Debate. I partecipanti sono una trentina di docenti di Scuole Superiori di numerose città italiane.

Qualche considerazione sui **Corsi di Laurea**, per i quali è opportuno informare che, anche per dar seguito alle indicazioni ministeriali in materia di governance, sono state introdotti nuovi ambiti di responsabilizzazione: i coordinatori di LT e di LM, destinati a supportare l'attività del Direttore della Scuola sia nei processi gestionali che nella revisione dei piani di studio. I coordinatori, per Economia, sono il Dottor Luigi Vena per la Triennale e il Professor Alessandro Cortesi per la Magistrale. Per Ingegneria, la Dottoressa Rossella Pozzi per la Triennale e il Professor Tommaso Rossi per la Magistrale.

Per quanto riguarda la **Scuola di Economia**, diretta dalla Professoressa Chiara Mauri, è opportuno partire dal tema della crescita. Come si è già accennato, il numero delle immatricolazioni ai corsi di laurea della Scuola di Economia e Management è cresciuto significativamente nel periodo 2016-2021: all'inizio il numero degli immatricolati dei due corsi di laurea LT e LM era all'incirca equivalente, poi la crescita della LM ha superato quella della LT e le due linee si sono incrociate e poi distanziate: il CAGR 2016-2021 è del 13,7% per la LM e dell'8,7% per la LT. Confrontando la crescita con l'equivalente a livello nazionale, LIUC ha progressivamente aumentato la sua quota di mercato e quindi la sua attrattività. L'intensità e la rapidità della crescita ha spinto a rivedere i pilastri del modello di LIUC, che si configura come un albero con un solido tronco e con tanti rami di varie lunghezze e spessori, relativi ai percorsi e, al loro

interno, agli esami opzionali. Si tratta di un modello non più compatibile con le dimensioni raggiunte, troppo articolato, eccessivamente sbilanciato verso la docenza esterna a contratto. Si tratta altresì di un modello che è stato sollecitato a valorizzare le risorse e le competenze di area giuridica derivanti dalla disattivazione del Corso di Laurea in Giurisprudenza.

All'interno del quadro delineato, la parola che meglio riassume gli interventi che sono stati avviati è "razionalizzazione", a cui peraltro si accompagnano iniziative di rafforzamento in vista di un rilancio nel prossimo futuro.

La razionalizzazione ha riguardato tre ambiti:

- L'eliminazione di corsi con un numero limitato di studenti (quelli che negli ultimi tre anni hanno avuto meno di 10 studenti l'anno). L'intervento ha interessato 3 corsi per la LT e 11 corsi per la LM;
- La standardizzazione del numero di ore di didattica per CFU, con il risultato che 1 CFU vale 8 ore di didattica per tutti i corsi erogati;
- La standardizzazione della didattica integrativa e dei laboratori. Le ore dell'una e degli altri sono determinate esclusivamente dal numero di CFU del corso e non dalle singole richieste dei docenti (2 ore di didattica integrativa/CFU e 1 laboratorio è associato a 8 ore di attività).

Le iniziative di rafforzamento hanno interessato, in particolare, tre aree:

- L'accreditamento AACSB, avviato dal 1° giugno 2022;
- Il lancio dell'orientamento Sustainability Management (che si aggiunge a quello FinTech, promosso lo scorso a.a. e che sta conseguendo risultati più che incoraggianti);
- La spinta al processo di internazionalizzazione, anche attraverso l'avvio di un nuovo double degree con lo Stevens Institute of Technology, di New York;

Per quanto riguarda la **Scuola di Ingegneria**, diretta dalla Professoressa Raffaella Manzini, è opportuno ricordare che:

- Sono stati rivisti e migliorati i percorsi trasversali per l'acquisizione di competenze sempre più importanti per gli studenti: sostenibilità e professional and personal skill. In particolare, si è lavorato su Scienza, Tecnologia e Società, percorso con il quale si aiutano gli studenti ad includere la prospettiva delle

scienze sociali nelle loro decisioni, accanto a quella tecnologica e scientifica. In questo, la Scuola è in linea con le più importanti Scuole di Ingegneria in Europa e con il position paper “Ingegneria 2040” della COPI (Conferenza per l’Ingegneria).

- Sono stati introdotti, ai fini del riconoscimento delle competenze trasversali, gli open badge, certificati digitali grazie ai quali gli studenti possono agilmente, nel mondo digitale, valorizzare quanto acquisito nel loro percorso di studi.
- È stata avviata la costruzione di percorsi di tirocinio nell’ambito delle cooperative sociali e onlus, cercando di offrire agli studenti l’opportunità di sperimentare le loro capacità in un contesto di elevata rilevanza sociale e, al tempo stesso, di portare in questo contesto conoscenze e competenze professionali che possano migliorare la loro efficienza ed efficacia, anche grazie all’introduzione di nuove tecnologie e di innovazioni di processo.
- È stata data continuità ai laboratori con le imprese, ovverossia crediti formativi all’interno degli insegnamenti caratterizzanti l’ingegneria gestionale, gestiti in collaborazione con aziende che propongono progetti nei quali applicare i contenuti e le teorie dell’insegnamento a problemi e contesti reali. Le partnership hanno riguardato: ABB, TapMyLife e GE Healthcare; S2E Solutions to Enterprises; Siemens e Datwiler Pharma Packaging Solutions; Logitech.
- Sono stati conseguiti importanti risultati da parte di studenti del Corso di Laurea. Tra gli altri, si segnala che tre studenti del percorso “Data science per l’operational excellence” si sono qualificati per la fase finale della Arena Simulation Competition, svoltasi a Seattle, classificandosi al secondo posto, in una competizione che ha coinvolto trenta Atenei provenienti da tutto il mondo. Si segnala altresì che un gruppo composto da una studentessa di dottorato e da due studenti della LM del percorso “Health care systems management” ha vinto il contest proposto dal MIND, Milano Innovation District, proponendo un progetto in collaborazione con eSteps, start-up innovativa che realizza soluzioni smart per pazienti affetti da malattie neurodegenerative, con l’obiettivo di monitorare lo stato di salute e i sintomi della malattia, migliorando al tempo stesso la qualità di vita dei pazienti.

Per completare il quadro delle attività che afferiscono all'offerta formativa, riporto le principali evidenze relative a mobilità sociale; career service; inclusione; well-being; attività extra-didattiche; centro linguistico.

In tema di **Mobilità sociale**, l'a.a. 2021/22 ha registrato un aumento nel numero complessivo dei beneficiari di contributi, con il sostegno a 271 studenti rispetto ai 236 dell'anno precedente (+14%), tramite borse di studio su fondi di varia provenienza, contributi per il servizio ristorazione e alloggio su fondi regionali, premi di merito, contributi per studio e stage. Per tali attività di sostegno, si sono utilizzati fondi di provenienza pubblica (126), risorse d'Ateneo (128) e risorse provenienti da terzi (17). Tramite le premiazioni si è cercato di dare visibilità e di valorizzare l'impegno degli attuali donors che, pur in numero limitato, anche in situazioni di incertezza economica, hanno comunque mantenuto il sostegno ai nostri studenti: la Fondazione Famiglia Legnanese, l'Associazione Amici della LIUC (che ha nel contempo intrapreso un processo di rilancio con la nuova denominazione AMILiuc), l'Istituto di ricerca I-AER (fondato da un Alumno LIUC), la famiglia Manganaro, il Panathlon La Malpensa, l'Associazione dei laureati LIUC Alumni.

A fronte di una popolazione studentesca cresciuta significativamente negli ultimi anni, maggior entità ha dovuto assumere il finanziamento con risorse proprie d'Ateneo. Una novità nella destinazione di tali risorse è rappresentata dai contributi per stage all'estero, volti a integrare in modo significativo la quota mensile già erogata su fondi della Comunità Europea, per favorire esperienze di elevato valore formativo nel curriculum degli studenti dei corsi di laurea magistrale.

Tenuto conto dell'obsolescenza di alcuni degli strumenti in essere e a fronte dell'intensa evoluzione del mercato, è in fase di progettazione un nuovo modello di incentivazione/attrazione degli studenti, declinato in funzione dei target di riferimento: studenti della triennale, studenti della magistrale, studenti fuori sede, studenti triennali che proseguono gli studi in LIUC, L'obiettivo è quello renderlo operativo quanto prima possibile, avviando una sperimentazione già nel contesto dell'anno accademico 2023/24.

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

- On campus recruiting: si registra un forte aumento degli incontri con le imprese aventi finalità di recruiting e di orientamento al lavoro. L'incremento è stimabile nell'ordine del 100% rispetto all'anno precedente.
- Analisi del profilo comportamentale – Talent DISCOVERY. Il Servizio, dedicato ai laureandi magistrali e basato sulla tecnologia dell'Extended Disc Assessment, è stato progressivamente consolidato. Lo staff del Career Service, in occasione del colloquio di restituzione del test, supporta lo studente nel prendere consapevolezza relativamente al proprio stile comportamentale naturale e adattato, così da individuare più facilmente le proprie soft skills, i propri punti di forza così come le aree di miglioramento individuale. Lo strumento si rivela quindi essere molto utile ai fini dell'orientamento professionale.
- Consolidamento dell'attività di stage e di tirocini, il cui numero durante l'anno è pari a 1040. Sul totale degli stage, l'86% è curriculare mentre il restante 14% è extracurricolare, quindi svolto da laureati che hanno usufruito dello stage come punto di partenza per l'ingresso nel mondo del lavoro. Per quanto riguarda gli stage all'estero, è stato registrato un aumento del 35% rispetto all'anno precedente, grazie anche al supporto delle borse di studio per stage all'estero, riservata ai laureandi magistrali delle scuole di Economia ed Ingegneria Gestionale.

Sul piano dei risultati conseguiti nel contesto esperienziale e occupazionale, l'Ateneo si distingue per le numerose esperienze di stage (il 69% dei laureati ha sostenuto un'esperienza di tirocinio durante il percorso di studi) e per la forte internazionalizzazione (oltre il 25% degli studenti ha svolto un periodo all'estero, riconosciuto dal corso di studi). La LIUC, inoltre, si caratterizza per i tempi brevi nel conseguire la laurea e per la regolarità negli studi: l'89.9% degli studenti conclude gli studi in corso. È da notare che l'82.9% degli studenti si iscriverebbe nuovamente alla LIUC ed allo stesso corso di laurea. Per quanto riguarda i dati di occupazione relativi ai laureati del 2020, ad un anno dalla laurea, Economia Magistrale si attesta all'88.3%, mentre per Ingegneria Magistrale, il tasso di occupazione è pari al 91.7%. Si registra dunque un lieve miglioramento, di un paio di punti percentuali, rispetto ai dati di

occupazione dell'anno precedente. Il tasso di disoccupazione per entrambe le Scuole si attesta sotto il 3% (2.5% per Economia e 2.2% per Ingegneria) ed il tempo medio per trovare lavoro è pari a 3.7 mesi dalla data di laurea. Per tutti i laureati, il guadagno netto mensile è sensibilmente superiore alla media degli altri Atenei presi in considerazione dal Consorzio Almalaurea.

Il Servizio Inclusione Disabili e DSA, a cui è delegata rettorale la Professoressa Eliana Minelli, interpreta il modello educativo che l'Università ha costruito e consolidato nel tempo e promuove una formazione completa della persona, negli aspetti tecnico-professionali tanto quanto in quelli umano-emotivi.

In ottemperanza alle disposizioni dell'art. 1 della Legge n.17/99 e attraverso una propria progettualità specifica, il Servizio ha predisposto una serie di attività rivolte all'inclusione degli studenti DSA, disabili e portatori di fragilità. In particolare, avvalendosi delle competenze di un team specialistico, è offerta una consulenza per assicurare allo studente con disabilità e DSA un'esperienza di apprendimento proficua, nonché una preparazione adeguata. Durante il percorso di consulenza vengono valutate in modo personalizzato le misure compensative equipollenti (quali ad esempio tempi aggiuntivi, ausili e strumenti tecnici, presenza di assistenti alla comunicazione,).

I principali risultati sono dunque riconducibili a:

- Il consolidamento del modello di accompagnamento degli studenti DSA e disabili in un percorso di apprendimento finalizzato all'acquisizione di autonomia personale ed alla consapevolezza delle proprie capacità per favorire l'inserimento nel mercato del lavoro.
- Il centinaio di studenti seguiti dal servizio.
- La modalità di funzionamento "ad accesso volontario", con disponibilità ad accogliere gli studenti DSA e disabili ogni volta che lo richiedono per sostenerli nella crescita di autonomia e competenze.
- Il lavoro in stretta sinergia con gli altri servizi dell'Ateneo, lungo tutto il percorso universitario dello studente, dal test di ingresso alla laurea, per favorire il successo formativo.

- La formazione dei docenti alla didattica inclusiva su base sistematica (svoltasi in due edizioni, febbraio-marzo e ottobre-novembre), per migliorare la consapevolezza del problema e le possibilità di successo formativo degli studenti.
- L'approccio ecosistemico, ovvero lo sguardo oltre la dimensione micro (a livello di singolo servizio) e meso (a livello di Ateneo), verso la dimensione macro di relazione collaborativa con l'ambiente di riferimento (scuole, altri Atenei e Istituzioni).
- L'apertura internazionale: sono in crescita gli studenti stranieri in scambio che richiedono il supporto del servizio, in piena coerenza con la strategia di internazionalizzazione della LIUC.

Nella sfera di attività del Delegato Rettorale all'Inclusione, sono ripresi gli incontri in presenza che promuovono una visione inclusiva dell'organizzazione e preparano ad affrontare le sfide del mondo del lavoro, fornendo strumenti per la costruzione di percorsi di vita sani e soddisfacenti. In particolare il 19 ottobre, in collaborazione con il Servizio Counseling and Wellbeing di cui si parlerà a stretto seguito, si è svolto l'incontro con il campione di sci nautico paralimpico Daniele Cassioli dal titolo "Prendi in mano la tua vita - Vedere oltre è sempre una scelta".

Alcune evidenze delle attività del **Servizio Counseling and Well-being**.

Per quanto riguarda il counseling individuale: si è consolidato il taglio formativo del counseling come valore aggiunto al modello educativo-formativo della LIUC. Esso accompagna gli studenti (dall'ingresso all'uscita) all'acquisizione di capacità rispondenti alle esigenze del mercato, con un focus sul "saper essere" persone e professionisti realizzati nei diversi contesti di vita. È uno spazio di lavoro sui margini di miglioramento personali, progettualità, analisi della motivazione, strategie ed obiettivi, a disposizione di studenti e dottorandi, con o anche senza particolari criticità. Hanno sinora utilizzato il Servizio circa 220 tra studenti e dottorandi, di cui 70 negli ultimi 10 mesi, con 110 ricevimenti svolti.

Nel merito dei progetti well-being (rivolti agli studenti, ai dottorandi, al personale, e in alcuni casi, a stakeholder sul territorio), si segnalano:

- a livello di “orientamento e di accompagnamento degli studenti”. Il Buddy Programme: 400 iscritti, finalizzato a induction e processi di buon adattamento socio-relazionale delle matricole LT e LM, oltre che degli studenti internazionali. Il Modulo Metodo di Studio e Motivazione: “Elementi personali che influenzano l’approccio al percorso universitario e gli esiti” (realizzato nell’ambito dei percorsi di avvicinamento delle matricole). Ha interessato circa 200 matricole della laurea triennale, con lezioni interattive e laboratori esperienziali in piccoli gruppi, in tema di team working e di consapevolezza di motivazioni e obiettivi.
- Sulla “formazione ai precursori delle buone prassi manageriali”, degno di nota è il progetto “Awareness Building in the Future Manager”, svolto in collaborazione con il Delegato del Rettore all’Inclusione e con altri docenti. Il progetto è finalizzato alla formazione degli studenti “al dono della competenza” ad ETS; si è svolto un primo progetto pilota, in collaborazione con LILT e coinvolgendo sei laureandi LIUC.
- Sul piano della “promozione di stili di vita sani” e con riferimento ad obiettivi salute/cibo e sostenibilità: prima edizione (pilota) di Formazione e Salute; quinta edizione dell’open day visite senologiche gratuite per le studentesse LIUC; Progetto Prevenzione: la Persona al Centro. Nell’ambito delle attività well-being, messe a disposizione del personale docente e PTA, un centinaio di visite specialistiche dermatologiche e odontoiatriche gratuite presso Humanitas, in ottica di educazione alla salute e welfare aziendale.

Si segnala infine la partecipazione al tavolo CRUI per il Counseling Psicologico, finalizzata al confronto con altri Atenei in ottica di miglioramento continuo e buone prassi. Si segnala inoltre la co-gestione (con i Direttori delle Scuole, il Career Service, l’Orientamento, la Divisione Didattica e Relazioni Internazionali ...) di situazioni particolarmente critiche. In qualche caso, tali collaborazioni hanno interessato anche i Servizi sul territorio.

Riguardo alle **Attività extra-didattiche**, si segnala che nel corso del 2022 sono riprese le attività a suo tempo svolte e poi sospese a causa della pandemia. In particolare, relativamente alle attività di squadra: Calcio a undici, Volley Maschile e Femminile, Squadra di basket e costituzione ex novo della Squadra femminile di calcio a 5. Sono state anche svolte attività di counseling su esercizio fisico e alimentazioni sane e sostenibili, nel contesto de “Spazio In-forma” (in collaborazione con il Servizio Counseling e Wellbeing). Gli studenti della LIUC hanno conseguito significativi risultati in numerose discipline sportive. Degno di nota è il secondo posto conseguito da tre tennisti nel “Torneo dell’Amicizia SFC”, che coinvolgeva anche LUISS, Confindustria, Il Sole 24Ore, e che si è svolto a Roma il 30 settembre scorso. Da ultimo si segnala che, per gli studenti-atleti e in linea con le best practice di altri Atenei, è stato attivato nel corso del 2022 il regolamento Studio e Sport, che permette ad atleti impegnati a determinati livelli agonistici di beneficiare di particolari agevolazioni nello svolgimento delle attività didattiche.

Il centro linguistico. Oltre ai fronti di impegno tradizionali, il Centro ha progressivamente incrementato le certificazioni accreditate, raggiungendo le oltre 600 certificazioni annue e collocandosi, nel caso del Business English di Cambridge, tra i principali Centri d’esame in Europa. Si segnala altresì che:

- dopo l’avvio sperimentale, sono cresciute con sistematicità le attività di formazione linguistica per il personale di gestione e il coaching per i docenti impegnati nei corsi internazionali;
- è stata avviata la promozione delle certificazioni anche per le altre lingue europee a piano di studi;
- si è consolidato, come già accennato, il contributo al Progetto Debate Club in lingua inglese.

1.2 II PHD

Il Dottorato, diretto dalla Professoressa Valentina Lazzarotti, rappresenta una dimensione fondante di qualsiasi progetto universitario e dunque anche della LIUC. In particolare:

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

In coerenza con le indicazioni del piano strategico 2021-2025:

- sono state incrementate le risorse a disposizione dei dottorandi per la ricerca;
- è aumentata la flessibilità nel conseguimento dei crediti, rendendo opzionali parte dei corsi di specializzazione (performance management, innovation,);
- è cresciuto il numero di seminari organizzati con docenti esterni all'Ateneo;
- è in via di inserimento il ruolo di Vicedirettore del programma, nella persona del Professor Alessandro Creazza.

Alcuni dati particolarmente significativi.

Nel periodo novembre 2021- settembre 2022 tutti i sette dottorandi del XXXIV ciclo hanno concluso regolarmente il loro percorso.

Nell'a.a. 2021/22 (37esimo ciclo di dottorato), i dottorandi immatricolati al primo anno sono aumentati di 3 unità, per un totale di 11, a seguito dell'adesione ai finanziamenti erogati dal PON e ad una borsa finanziata da una società esterna. Nei progetti che beneficiano di risorse PON e che richiedono la collaborazione con aziende sono state coinvolte Lati e Ercole Comerio.

In questo a.a. 2022/23, con riferimento al 38esimo ciclo, sono state bandite 12 posizioni, a seguito dei finanziamenti PNRR e ISS e degli accordi intercorsi con le aziende (SG Leinworth Hambros Bank di Londra e Porini), per due posizioni executive. L'ammontare annuo della borsa è aumentato di 300 euro (passando da 1200 a 1500, con un aumento quindi del 25%).

Per il bando ordinario sono state ricevute 106 application, di cui 81 da candidati stranieri e 25 da laureati in Atenei Italiani, di cui 7 in LIUC.

Per il bando PNRR sono state ricevute 55 application, di cui 44 da candidati stranieri e 11 da laureati di Atenei Italiani, di cui 5 di LIUC.

Negli ultimi tempi, si è lavorato per il consolidamento del progetto:

- riaffermando a livello istituzionale i driver fondamentali per lo sviluppo del dottorato LIUC: l'attrazione ed il mantenimento, fino al conseguimento del titolo, di candidati di valore;
- identificando le scelte e le azioni funzionali alla realizzazione del progetto. In particolare: migliorare la reputazione nazionale e internazionale del programma; rafforzare il legame con il mondo delle imprese; introdurre incentivi per rendere più attrattivo il percorso (ad esempio, l'incremento ammontare annuo delle borse, un fondo "straordinario" per finanziare il periodo all'estero in sedi di prestigio).

1.3 La LIUC Business School

Il fronte principale di attività di terza missione è costituito dalla LIUC Business School, il cui progetto è stato avviato nel corso del 2017 e la cui direzione è affidata al Professor Raffaele Secchi.

Le attività di LIUC Business School sono cresciute sotto il profilo dei volumi e hanno mostrato interessanti fronti di sviluppo. In particolare, la Divisione formazione su misura ha acquisito alcuni progetti particolarmente sfidanti per l'ampia articolazione delle esigenze formative da soddisfare. Si segnalano le attività sviluppate per Dana, Antares, Elmec, Basf, Edison. È sempre più evidente la richiesta da parte delle aziende che si rivolgono a LBS di sviluppare programmi formativi che richiedono un disegno integrato di momenti di assessment pre e post corso, di erogazione di contenuti interfunzionali, di project work. Altrettanto importante è la richiesta di poter fornire soluzioni di frontiera sui metodi e sulle tecnologie didattiche per lezioni in distance, sincrone e asincrone. A questo proposito, grazie alla partnership avviata con una società specializzata nel distance learning, si sono progettati e sviluppati nuovi moduli formativi basati sulle più innovative metodologie e tecnologie per la didattica asincrona.

Il fronte delle attività di ricerca e advisory ha visto, da un lato, il consolidamento delle relazioni con alcuni committenti e, dall'altro, l'avvio di progetti con aziende e istituzioni che non avevano mai collaborato in precedenza con LIUC Business School, a testimonianza di una crescente visibilità nella business community. Progetti di significativo impatto sono stati sviluppati con Banca Sella, SEA, Elixor Ristorazione, Becton Dickinson, Sanofi, Essity, Cimberio, ItalianPack, Dolder Massara, Thermofischer.

Si segnalano alcuni progetti di significativo impatto in termini di comunicazione esterna come il Premio di Padre in Figlio e la costituzione dell'Osservatorio Retail MarTech Revolution.

Per quanto riguarda la Divisione Master, in coerenza con il nuovo piano strategico e con i forti cambiamenti sul mercato e nelle dinamiche competitive, si è avviata una complessiva rivisitazione del portafoglio prodotti, finalizzata ad un posizionamento più chiaro dell'offerta rispetto ai diversi target di riferimento (executive, laureati triennali e magistrali). In questa prospettiva, si è deciso per il 2022 di non attivare l'erogazione dell'International MBA (IMBA) in collaborazione con IESEG, così come è stata sospesa l'edizione 2022 dell'EMBA in ragione di una completa riprogettazione del programma

che permetta di rilanciarlo sul mercato nel 2023 con un diverso posizionamento e un'articolazione dei contenuti innovativa.

Oltre alla progettazione ed all'erogazione delle attività rivolte al mercato, in LIUC Business School si sono aperti diversi cantieri a supporto dello sviluppo del nuovo piano strategico 2023-2025. In primo luogo, sono stati identificati i fattori differenzianti su cui basare posizionamento, vision e mission. Si è avviato il progetto di sviluppo del sito in coerenza con il nuovo posizionamento ed è stato definito il palinsesto sui canali social per supportare la comunicazione dello stesso. È stato rivisto l'assetto organizzativo, attraverso la definizione di 5 Divisioni (Open Programs, Master Programs, Custom Programs, Business Advisory, Research & Studies for Business), con l'obiettivo di promuovere un maggiore orientamento al mercato della struttura organizzativa. Nel nuovo assetto organizzativo sono state previste due figure di Deputy Dean, rispettivamente dedicate alla gestione della faculty e all'innovazione. Nel corso dell'anno sono stati attivati due contratti da Professor of Practice con l'obiettivo di integrare nei programmi formativi e nei servizi di advisory della Business School competenze ed esperienze maturate nel mondo aziendale.

Da ultimo in occasione delle celebrazioni del trentennale dell'Università, il 7 giugno, si è svolto presso l'i-Fab l'evento UN-Conference, un'occasione per condividere con la business community gli ultimi sviluppi sul fronte dei processi di apprendimento (sia individuali, sia organizzativi) che coinvolgono imprese, territori e relativi ecosistemi, ma anche l'opportunità di trasmettere l'immagine di una Business School snella, agile, che punta su un'offerta sempre più tailor – made, incentrata sui reali bisogni dei clienti.

1.4 Le attività di terza missione

Le cosiddette attività di terza missione dell'Università (di cui la LBS costituisce un elemento fondante e che sono da valutare in stretta connessione con quelle della

ricerca e della didattica) perseguono obiettivi di ampio respiro, come ad esempio il trasferimento della conoscenza, lo sviluppo di relazioni forti con le imprese e con le istituzioni, la promozione dei rapporti con gli stakeholders (a cominciare da quelli del territorio), la diffusione dei valori e dei principi che animano il “progetto LIUC”, come quelli della sostenibilità e dell’attenzione alle persone.

L’anno accademico che si conclude ha potuto beneficiare del contributo del delegato alla terza missione, Professor Massimiliano Serati, che così sintetizza le idee-guida che hanno ispirato il proprio mandato: *“Integrazione e innovazione: questi gli elementi della visione che ha ispirato il lavoro di questi mesi. Nel segno dell’integrazione abbiamo, da un lato, ricontestualizzato una molteplicità di attività di valore - ma parcellizzate - entro una cornice identitaria coerente con il piano strategico e la mission di Ateneo, e dall’altro fatto convergere e interagire il contributo di tutte le componenti dell’Ateneo, ciascuna con le proprie specificità. In questo quadro divenuto altamente identitario, si è creato lo spazio ideale per innovare, attraverso il lancio di alcune nuove iniziative molto significative e di grande visibilità”*.

L’interazione con le componenti economiche, civili, professionali, studentesche dell’ecosistema ha così ricevuto nuovo impulso, garantendo visibilità al brand LIUC, alimentando la diffusione dei valori che stanno alla base del progetto, agendo da divulgatore di conoscenze e non di rado generando feedback preziosi, che si sono riversati costruttivamente sulla didattica istituzionale e sulla ricerca accademica e applicata. Tale interazione ha alimentato un corpus di attività, esperienze, percorsi, costituito tanto da iniziative di alto respiro e di diffusione anche regionale o nazionale quanto da azioni di carattere “micro”, sia rispetto al grado di coinvolgimento della comunità, sia per originalità di contenuti. Un risultato degno di nota della “via LIUC” alla terza missione e della sua stretta interrelazione con le altre attività istituzionali è stato offerto dall’Anvur che, nell’ambito della VQR 2015-2019 (di cui si parlerà più oltre), ha posizionato la LIUC al 6° posto nella graduatoria nazionale degli Atenei specificamente dedicata alla terza missione. Ai fini della valutazione, l’Ateneo aveva indicato il laboratorio esperienziale i-Fab, classificatosi in classe A in qualità di “progetto eccellente ed estremamente rilevante”.

Tra le azioni svolte e in corso, si segnala che:

- è stato realizzato il primo rapporto sull'impatto socio-economico dell'Ateneo, impostato con una metodologia innovativa, nel quadro di una comparabilità internazionale, all'insegna della trasparenza dei dati e della accountability dei processi. Il rapporto è stato presentato il 10 maggio, nel contesto delle iniziative del trentennale dell'Ateneo.
- È stato progettato e avviato l'Osservatorio sulle vulnerabilità territoriali e lo sviluppo umano, anche allo scopo di portare un contributo al superamento delle diseguaglianze (tema esplicitamente indicato dal MUR agli Atenei) e allo sviluppo territoriale sostenibile. I primi risultati di ricerca sono stati presentati il 24 Ottobre.
- È stata promossa la prima "call for ideas" per attività di terza missione, che mira a coinvolgere, in logica bottom up, docenti e personale di gestione nella progettualità in materia;
- È stato realizzato il sito web dedicato alle attività di terza missione.

Tra le attività svolte, una particolare attenzione deve essere riservata al ESG Desk per la sostenibilità. L'Ateneo ha infatti attivato il tavolo ESG (Environmental, Social, Governance) allo scopo di integrare, potenziare e sviluppare le iniziative secondo gli obiettivi dell'Agenda ONU 2030. Già attiva dal 2017 nella Rete delle Università Sostenibili (RUS), la LIUC mira a sviluppare il proprio impegno istituzionale per progettare un futuro migliore e più sostenibile per tutti. Il Desk, inserito trasversalmente nelle attività di Terza missione, vede collaborare figure accademiche, della struttura tecnico amministrativa e della componente studentesca nell'ottica di un miglioramento continuo. Tra le principali aree di intervento svolte in materia, si segnalano:

- a livello di sostenibilità ambientale: gestione sostenibile dell'acqua tramite l'installazione di appositi erogatori; efficientamento energetico (attraverso la sostituzione dell'illuminazione interna ed esterna e la sostituzione delle caldaie della Centrale Termica); sviluppo della raccolta differenziata; miglioramento della vivibilità degli spazi tramite l'installazione di piante negli ambienti comuni.
- Per l'alimentazione sana e sostenibile (anche nel contesto delle attività svolte dal servizio Wellbeing): eliminazione della plastica e introduzione di prodotti biologici e di filiera sostenibile nei distributori automatici; distribuzione gratuita della frutta nel contesto del Gruppo di Acquisto Solidale (GAS); seminari di

informazione scientifica; attivazione di convenzioni ambulatoriali per la promozione della salute; indagini su conoscenze e abitudini alimentari....

- Ai fini della sostenibilità sociale: interventi strutturali per il miglioramento dell'accessibilità e della vivibilità degli edifici; apertura di sale ristoro; promozione delle pari opportunità in collaborazione con il Women Empowerment LIUC Club; installazione nuovo arredo urbano per una migliore fruibilità del parco.

È opportuno segnalare che nel corso del 2023 sarà pubblicato il primo bilancio di sostenibilità della LIUC, caratterizzato da una metodologia di redazione innovativa, anche in virtù del processo di “gestazione” perseguito, tra l'altro, mediante percorsi di ascolto e di engagement degli stakeholders territoriali.

Entrando nel merito dei **differenti fronti di interazione istituzionale** che caratterizzano la terza missione, l'attenzione sarà rivolta in particolare a: la LIUC Alumni; le relazioni con le Università e con gli Istituti di Ricerca; il sistema economico e imprenditoriale; il sistema scolastico; l'Archivio del Cinema Industriale; Il Centro Pastorale Frassati.

La **LIUC Alumni**. L'anno trascorso ha visto la LIUC Alumni crescere, sia in termini di numero di associati, sia in termini di attività svolte, sinteticamente riconducibili a quelle che seguono. Mentorship: anche quest'anno è stato realizzato il progetto di mentorship, nel cui contesto 38 studenti delle lauree magistrali hanno beneficiato del contributo di 24 alunni di consolidata esperienza professionale. Donazioni: anche quest'anno la LIUC Alumni ha donato una borsa di studio di 1.500€ per premiare uno studente della laurea magistrale che abbia svolto un'esperienza di studio all'estero, riconosciuta dal piano di studi. Kick off dei chapter all'estero: l'11 marzo è stato inaugurato il chapter di Londra (coordinato da Giovanni Davide Orsi) mentre il 30 settembre ha preso il via il chapter di New York (coordinato da Andrea Oggioni). Eventi. In tema di Finance, il 3 maggio al Palazzo delle Stelline di Milano si è tenuto l'evento dal titolo: Gli investimenti dei fondi di private equity internazionali in Italia. L'evento ha permesso il lancio del LIUC Alumni Finance Topic Group. L'attività del topic è proseguita il 17 Ottobre, con un evento ospitato presso Palazzo Pirelli a Milano, dal

titolo: “L’impatto della crisi sui mercati finanziari”. Il convegno, che ha avuto quasi duecento partecipanti, è stato sostenuto da Allianz Global Investors.

L’Accademia e gli Istituti di ricerca. Non potendo entrare nel merito dei tanti fronti di collaborazione in essere, rivolgo un pensiero particolare ai colleghi Rettori delle Università Lombarde, con cui è proseguita un’intensa collaborazione anche nella gestione della post-pandemia. Colgo inoltre l’occasione per ricordare la continuità di rapporto con Humanitas University (sul piano della progettualità accademica, nonché ospitando le attività del Corso di Laurea in Scienze Infermieristiche) e con il JRC, Joint Research Centre, di Ispra.

Il sistema economico e imprenditoriale. Le imprese fanno parte del DNA della LIUC, generando interrelazioni che assumono varie forme, quelle cui ho già fatto cenno, altre che emergeranno nel prosieguo della relazione e tante altre ancora che non posso citare per vincoli di spazio e di tempo. Analogo discorso deve essere fatto per le Istituzioni, nelle più svariate forme: Confindustria, Associazioni territoriali e di settore ad essa aderenti, Banche e Fondazioni (a cominciare da Fondazione Cariplo), Enti Pubblici, Ordini e Associazioni Professionali, Rappresentanze di categoria, Fondirigenti, Federmanager, ComoNext...

Ciò premesso, dedico un pensiero particolare al progetto MILL, Manufacturing, Innovation, Learning, Logistics, delineato dal Presidente Grassi in occasione della recente Assemblea di Confindustria Varese. La dimensione prospettica e gli obiettivi attesi fanno sì che la LIUC possa e debba considerarsi parte costitutiva ed elemento fondante del progetto. Per portare un contributo fattivo a MILL senza perdere di vista la missione fondante dell’Ateneo, servirà una progettualità ad hoc, focalizzata sulle sinergie potenzialmente valorizzabili (ad esempio sul piano della identità di campus, dell’utilizzo delle infrastrutture, della cross fertilization con le imprese), che coniughi ricerca applicata, open innovation ed esperienzialità, e che, non da ultimo, identifichi le risorse e le competenze necessarie per farlo.

Il sistema scolastico. LIUC vanta una consolidata esperienza di collaborazione e di dialogo con il mondo della scuola, sia per l’orientamento studenti, sia per l’aggiornamento docenti. Le relazioni sono state feconde anche nel periodo in oggetto. Sono riprese a pieno regime e in presenza le attività di orientamento universitario e di

promozione dell'Ateneo, coinvolgendo studenti, insegnanti e famiglie e raggiungendo, in decine di Saloni di Orientamento, migliaia di studenti su tutto il territorio nazionale.

Tra le attività che vedono la LIUC dialogare con le Scuole Superiori e gli Uffici Scolastici (Open day, Learning Week, Debate) si segnala che, grazie ai fondi del PNRR attribuiti dal Ministero, partiranno nuovi progetti di "Orientamento attivo nella transizione scuola-università", dedicati agli studenti delle scuole superiori, in stretta collaborazione e sinergia interna con la Biblioteca e con l'Archivio del Cinema Industriale.

Nel contesto dei rapporti con le istituzioni scolastiche, si evidenzia inoltre l'importante lavoro sviluppato con alcune Fondazioni ITS e finalizzato sia a progettare percorsi che favoriscano il conseguimento della Laurea Triennale, sia a realizzare ricerche che rafforzino il modello formativo degli ITS stessi. In tale contesto, degna di nota è la ricerca condotta su incarico della Fondazione ITS Angelo Rizzoli, dal titolo: "Benchmarking internazionale con alcuni BIC: Svizzera, Francia, Danimarca". La presentazione dei risultati ha costituito un momento di confronto importante sulle condizioni di sviluppo delle Fondazioni ITS.

L'Archivio del cinema industriale. Nello scorso anno accademico, l'Archivio ha rafforzato l'impegno per la divulgazione della cultura d'impresa, anche attraverso la valorizzazione del proprio patrimonio audiovisivo. Questa linea di sviluppo verrà ulteriormente approfondita nel 2023.

La progressiva integrazione con il catalogo della Biblioteca Mario Rostoni, la pubblicazione online di una selezione di filmati e l'implementazione di una nuova piattaforma per la didattica online sono i cardini di queste iniziative, rivolte soprattutto al mondo delle Scuole Superiori.

Tra le azioni realizzate si segnala il completamento della seconda edizione del corso di aggiornamento per insegnanti della Scuola Secondaria, incentrato sull'applicazione della metodologia del Debate alle tematiche della cultura d'impresa. La terza edizione, in fase di avvio, vede come partner consolidati Fondazione Dalmine, Museimpresa e Società Nazionale Debate Italia; il corso valorizza materiali e contributi messi a disposizione da Fondazione Ansaldo, Fondazione Pirelli, Galleria Campari, Molteni Museum e Museo Alessi. Gli insegnanti iscritti, nell'ordine dell'ottantina, provengono da tutte le regioni italiane.

L'Archivio, inoltre, propone un nuovo format di corsi online, Percorsi d'impresa, destinati agli studenti degli ultimi anni della Scuola Secondaria. I primi due corsi, proposti a partire da ottobre, sono stati realizzati rispettivamente in collaborazione con l'Istituto per la Storia dell'Età Contemporanea (ISEC) e con il Green Transition Hub della LIUC e hanno raccolto l'adesione di oltre 270 studenti e di una ventina di docenti-tutor.

L'Archivio, infine, ha collaborato con diversi progetti proposti da altri soggetti, sia interni (come, ad esempio, alcune iniziative del CARED e dell'Orientamento) che esterni, partecipando, ad esempio, all'installazione permanente inaugurata da Museimpresa presso l'ADI Design Museum di Milano ("Un museo al minuto") e contribuendo all'organizzazione dell'evento di Economy Group del settembre 2022 ("Ricominciamo da cinque", presso Palazzo Visconti a Milano).

Il ventaglio delle collaborazioni si amplierà ulteriormente nel corso del 2023, con la partecipazione alla Giornata di Primavera del FAI e con la collaborazione con il PMI Day di Confindustria.

Il Centro Pastorale Frassati, che conduce attività di divulgazione e confronto rivolte ai giovani e a un pubblico più ampio. Tra di esse, si segnala il "Percorso di dialoghi di Economia Civile", promosso dalla Cappellania LIUC (che rappresenta un riferimento spirituale ed etico per gli studenti, i docenti, i manager e gli imprenditori del territorio), in collaborazione con la Scuola di Economia Civile – SEC.

Prima dell'estate si è concluso il terzo anno di attività, con un target ampio (manager, professionisti, imprenditori ma anche studenti e docenti) e con un focus sul lavoro, inteso non come un'attività tra le tante, ma come un luogo decisivo e fondamentale per la fioritura della persona umana. Le azioni recentemente avviate si concentrano invece sulla comunicazione nell'era digitale, con il programma: "ComuniCARE: prendersi cura di come e di ciò che si ascolta". Il percorso, articolato in sei incontri online per favorire la più ampia partecipazione, esamina la questione da diverse prospettive, per comprendere le dinamiche di fondo dell'azione comunicativa e accompagnare a un utilizzo più consapevole, responsabile e quindi più libero dei mezzi di comunicazione. Saranno analizzati diversi aspetti: neuroscienze, linguaggi, differenze di genere in economia.

Parte 2 – I cantieri di innovazione

La LIUC si configura strutturalmente come un ambito di innovazione, variamente imposta dall'evoluzione del mercato e dalle manovre dei concorrenti, intrinsecamente sollecitata dai valori costitutivi e dal perseguimento del finalismo istituzionale. Da qualche anno a questa parte, il Consiglio di Amministrazione ha dunque deliberato di sostenere i processi innovativi con risorse finanziarie in linea con le azioni tracciate nel piano strategico, a loro volta formulate per rispondere alle sfide competitive. L'auspicio è che tale supporto si mantenga e si incrementi nel tempo. Senza investimenti sul patrimonio intangibile, un Ateneo non va da nessuna parte.

Premesso che i progetti di innovazione sono tanti e che connotano l'intera relazione tanto quanto caratterizzavano quelle che ho svolto in passato, focalizzo l'attenzione su tre fronti:

- l'internazionalizzazione;
- i progetti in fase di start-up: green transition hub; business analytics; lab skill; heritage hub;
- i progetti in via di consolidamento: i-Fab; IEC; Fabula; Health Datascience Lab; Exsuf; Contamination Lab.

2.1 L'internazionalizzazione

Per quanto riguarda l'internazionalizzazione, parto da alcune considerazioni che il delegato rettorale, Professoressa Anna Gervasoni, ha formulato in merito al disegno di sviluppo futuro.

“La competizione tra Atenei non si svolge più a livello nazionale. Nella scelta dei giovani e delle loro famiglie si guarda all'offerta formativa internazionale. Dobbiamo trattenere i nostri migliori talenti offrendo loro percorsi di laurea che prevedano doppi titoli, permanenza di studio o tirocinio all'estero, e che in generale consentano di formare capacità manageriali e doti imprenditoriali riconosciute a livello internazionale.

Va anche sottolineata l'importanza di attrarre in modo significativo studenti di origine straniera, per percorsi brevi o lunghi, dalle summer school, agli scambi, alla immatricolazione diretta al nostro Ateneo. Solo così si può continuare a creare quel clima inclusivo e dinamico che ben si sposa con l'attitudine del nostro campus.

Ciò comporta sfide importanti nella programmazione didattica e nel reclutamento accademico. Ma non solo: i nostri giovani dottorandi e ricercatori devono essere messi in condizione di respirare un clima multiculturale e di aprirsi a metriche di ricerca internazionali, oggi necessarie anche ai fini valutativi.

Le modalità di interazione e di partnership con Atenei internazionali possono essere costruite con grande spirito innovativo, utilizzando il meglio delle metodologie didattiche e valorizzando i punti di forza della LIUC, primo fra tutti, la vicinanza con il mondo imprenditoriale. Ma tali collaborazioni pongono sfide importanti a livello di impegno e di progettualità dell'intera struttura. Un Ateneo a forte connotazione internazionale deve infatti avere le Scuole, la ricerca e i dottorati coinvolti e motivati, così come i principali servizi devono essere outstanding: il career service, la comunicazione, la library, i laboratori linguistici, oltre all'ufficio relazioni internazionali, che svolge un ruolo fondamentale. Un'attitudine e una prospettiva che vanno condivise tra personale accademico e non.

La Liuc ha dimostrato, fin dalla sua nascita, una forte vocazione internazionale, i cui frutti si vedono nella rete di Alumni che oggi vanta all'estero. Nell'avvio del chapter Londra e del chapter New York si è toccato con mano la presenza di nostri qualificati allievi nel mondo, che hanno avuto l'opportunità di mettere in atto gli insegnamenti ricevuti e l'esperienza vissuta alla LIUC. Da questa rete coglieremo stimoli e collaborazioni che con enorme generosità e affetto ci vengono offerti.

Il mondo dell'impresa e dei servizi opera senza confini; sta alle Università il ruolo di formare imprenditori e manager in grado di svolgere la loro professione nel mondo.

È una forte responsabilità che ci impone scelte e investimenti non banali, a partire dagli accreditamenti internazionali, ma che è coerente col futuro che si meritano i nostri studenti”.

Anche a partire da tali premesse e in stretta collaborazione con i docenti interessati e con l'Ufficio Relazioni Internazionali, sono state avviate numerose azioni di sviluppo, nell'ambito delle quali segnalo che:

- è stato intrapreso il percorso di accreditamento per la certificazione AACSB. È inoltre in corso di valutazione l'avvio del processo di accreditamento EFMD.
- È stata realizzata, il 14 giugno, la Giornata Internazionale LIUC, imperniata su tre tavole rotonde che hanno coinvolto una ventina di Alumni che hanno svolto una brillante carriera all'estero, in ambito accademico, della finanza e dell'industria.
- È stato inaugurato, il 7 marzo, il Focal Point di Londra, presso la Italia-UK Chamber Of Commerce, struttura di riferimento per convegni, seminari e altre attività d'Ateneo.
- Si è lavorato e si sta lavorando nel rafforzamento del legame con LIUC Alumni: oltre ai già citati chapter di Londra e di New York, è prevista l'apertura di una o due sedi di riferimento in Asia. L'obiettivo, perseguito in stretto coordinamento con LIUC Alumni, è quello di intensificare le azioni per generare opportunità di stage, attività di mentoring, testimonianze in aula, supporto alla terza missione. È significativo ricordare che la collaborazione con il chapter Londra ha già preso forma con numerose attività, non ultime tre testimonianze portate in LIUC da alunni che lavorano in Inghilterra, su tematiche di private equity, infrastrutture, energie rinnovabili.
- Sono state realizzate, nel contesto del career service, importanti azioni (anche grazie alla disponibilità di fondi ad hoc) per lo sviluppo degli stage all'estero.
- Si è lavorato per valorizzare l'attività di ricerca anche ai fini della strategia di internazionalizzazione, introducendo un "premio per la ricerca internazionale", incentivando la partecipazione dei docenti a comitati scientifici e attività all'estero, stimolando il coinvolgimento di docenti stranieri nel PHD e nei Corsi di Laurea. Degno di nota il fatto che, di recente, è stato pubblicato il primo libro della Collana Università Cattaneo Libri in lingua inglese.

Sul piano dell'attività didattica, al di là delle consolidate relazioni di scambio e di double degree (circa 140 accordi, in una quarantina di Nazioni; 8 double degree attivi),

segnalo due fronti di attività particolarmente significativi. Innanzitutto i progetti di collaborazione “di ampio respiro” (finalizzati a double degree ma anche ad altri contenuti) con University of Greenwich (UK), Stevens Institute of Technology (USA), Hanain Tropical University (CHN). In secondo luogo, la programmazione di un percorso blended: Customer experience and customer relationship management, per la Scuola di Economia, in collaborazione con l’Università di Namur (Belgio) e la Toulouse Business School (Francia).

Meritevoli di altrettanta attenzione sono le attività di scambio, che dopo il periodo della pandemia sono riprese in modo significativo, sia in uscita che in entrata: rispetto ai 132 studenti outcoming nell'anno accademico 2020/21, per l'anno 2022/2023 gli studenti in mobilità sono 320. Lo stesso dato per gli incoming: dai 90 del 2020/21 ai 244 attuali, senza considerare il secondo semestre. Ha ripreso impulso anche la mobilità di breve durata: le Summer School, che hanno portato in mobilità 68 studenti, di cui 13 a Parigi e 16 a New York (oltre ad una trentina di studenti che hanno partecipato ad attività non direttamente promosse da LIUC). Una decina di studenti ha partecipato alle Winter School promosse da Atenei e Business School di Nantes, Anger, Toulouse.

I riconoscimenti del lavoro svolto non mancano:

- nella classifica sull'internazionalizzazione delle Università Italiane, il Censis ha recentemente collocato la LIUC al primo posto tra gli Atenei di piccole dimensioni;
- secondo gli indicatori ANVUR, la percentuale di laureati LIUC che nel loro percorso di studi acquisiscono almeno 12 CFU all'estero è pari al 23.2%, contro il 9.18% degli Atenei non telematici e il 9.71% di quelli del Nord-Ovest.
- Sulla base dei dati raccolti dal consorzio AlmaLaurea, emergono le seguenti situazioni di esperienze all'estero, differenziate per Corso di Laurea: Economia Triennale, il 20.7% degli studenti contro il 7.7% della media del campione AlmaLaurea; Economia Magistrale, il 30.9% della LIUC contro il 13.5% del campione. Ingegneria Triennale: 9.3% della LIUC rispetto al 2.6% del campione; Ingegneria Magistrale 16% contro il 15.3% del campione.

D'altra parte, il potenziale di crescita rimane importante, lungo molteplici dimensioni, anche per effetto delle sfide delineate dal Nuovo Programma Erasmus (settennio 2021/2027). Il programma porta infatti con sé nuove spinte all'innovazione ed alla digitalizzazione ma soprattutto stimola una forte attenzione ai temi della sostenibilità e dell'inclusione.

2.2 I progetti in fase di start-up

I progetti di innovazione avviati da un anno a questa parte riguardano il green transition hub; il business analytics; il labskill; l'heritage hub.

Il **Green transition hub** è il centro di competenza della LIUC attivo sulle tematiche della transizione ecologica. È uno spazio di lavoro collaborativo e di sperimentazione innovativa, che si rivolge a studenti e imprese per indirizzarli verso obiettivi di sostenibilità ed economia circolare. Attraverso attività di ricerca, formazione e disseminazione, si occupa di innovazione sostenibile e modelli di business, di processi industriali sostenibili, di misurazione delle prestazioni di sostenibilità, di supply chain sostenibili e circolari.

Dall'avvio delle attività (febbraio 2022), il Green Transition Hub ha sviluppato 7 progetti di ricerca, relativi alle tematiche di green logistics e supply chain (Osservatorio sui Magazzini Green, Green Logistics Radar, Green Logistics Survey, Green Logistics 360° Tour) e al tema dell'economia circolare (Circular Economy Monitor, Green Measurement Toolkit, IPI & Sustainability). Alcuni di questi progetti sono continuativi e vedranno una nuova edizione anche nel 2023, mentre per il prossimo anno sono in cantiere 3 nuove attività con taglio multidisciplinare.

Il Green Transition Hub ha coinvolto numerosi docenti, 4 dottorandi e 16 tesisti della Laurea Triennale in Ingegneria Gestionale ed Economia, oltre che della Laurea Magistrale in Ingegneria. Hanno contribuito allo sviluppo dei progetti anche 2 stagisti del corso in Logistica Sostenibile della Fondazione ITS per la Mobilità Sostenibile di Somma Lombardo. I tesisti e gli stagisti hanno avuto un ruolo attivo nelle attività dell'Hub, anche contribuendo alle iniziative della fiera Green Logistics Expo, svoltasi a Padova lo scorso ottobre. È in via di istituzione il "Best green thesis award", finalizzato a premiare i migliori lavori di tesi triennali e magistrali sui temi di sostenibilità.

Le attività dell'Hub hanno beneficiato delle relazioni con aziende e soggetti esterni, coinvolti con un ruolo di indirizzo strategico nell'Advisory Board (costituito ad oggi da 15 manager e professionisti) e di contributo fattivo (mediante 7 associazioni in partnership), anche attraverso borse di studio e assegni di ricerca.

Le evidenze di ricerca raccolte sono state presentate in alcuni eventi di disseminazione, che hanno dato visibilità al Green Transition Hub su scala locale e nazionale. In tale contesto, è opportuno citare l'evento di inaugurazione nel mese di luglio 2022, il Convegno organizzato a settembre nell'ambito della Settimana Europea dello Sviluppo Sostenibile (in collaborazione con la CCIAA di Varese e con Confindustria Varese), il Convegno annuale di SOSLogistica, tenutosi in LIUC in collaborazione con l'Università Statale di Milano Bicocca, e i 3 Convegni di presentazione di risultati di ricerca durante il Green Logistics Expo di Padova più sopra citato.

Se questi primi mesi di attività hanno consentito di costruire le fondamenta del Green Transition Hub e di farlo conoscere a livello locale e nazionale, l'obiettivo nel 2023 è quello di completare presso la LIUC lo spazio fisico identitario del centro, di consolidare le sue radici a livello nazionale, e al contempo di proiettarsi verso la dimensione internazionale. A tal fine, sarà necessario coinvolgere nell'Advisory Board e nelle attività di ricerca, formazione e disseminazione anche docenti, ricercatori, studenti e aziende provenienti dall'estero.

Il progetto dedicato al **Business analytics** ha preso formalmente avvio l'11 maggio, con una tavola rotonda sul ruolo degli analytics nella gestione aziendale, durante la quale sono stati presentati due casi di successo (Campari e Allianz Bank) in cui la collaborazione tra aziende ed Università ha contribuito alla gestione finanziaria delle società partner. Durante l'evento è stata presentata anche la Professoressa Alessandra Cillo, titolare dal 1 marzo della Cattedra BPER per il Business Analytics. Dal 1 settembre, l'Hub si avvale della collaborazione di un ADR sui temi di business analytics ed economia sperimentale, che ha già generato la sottomissione di un lavoro scientifico intitolato "The Ego is No Fool: Absence of Motivated Belief Formation in Strategic Interactions", alla rivista internazionale Journal Of Economic Behavior And Organization.

Tra le attività più rilevanti di questi mesi si segnalano:

- l'avvio di un filone di ricerca sul tema dell'ambiguità nelle scelte finanziarie. Scopo della ricerca è misurare l'efficacia dell'alfabetizzazione nell'indirizzare l'investitore verso comportamenti "razionali" e consapevoli. In base ai risultati dell'esperimento e della ricerca correlata, si mira a intervenire nel dibattito sulla cosiddetta alfabetizzazione finanziaria (financial literacy), di particolare interesse nell'ambiente finanziario, con possibili risvolti anche sulla misurazione dell'efficacia di strumenti quali quelli previsti dalla MiFID.
- Le relazioni con la sede regionale dell'INPS, volte ad esplorare possibili ambiti di collaborazione nell'analisi dei dati e nella valutazione delle performance.
- L'organizzazione, il 21 ottobre scorso, della prima edizione della Giornata della Statistica (evento ISTAT di portata nazionale) presso LIUC. Con ISTAT potrebbero essere avviate delle ricerche congiunte, in particolare sulle metodologie di stima della povertà assoluta.
- La possibilità di ricevere da Polis Lombardia risorse per il finanziamento di un assegno di ricerca su tematiche di economia pubblica.
- La realizzazione di due seminari nel contesto delle attività del dottorato di ricerca, finalizzati a condividere temi e metodologie di ricerca dell'hub.
- La partecipazione di membri del gruppo a convegni di rilevanza internazionale, a Indianapolis e a Roma.

L'Hub svolge anche una missione di coordinamento degli insegnamenti afferenti alle discipline quantitative. Per questo, il 14 luglio è stato organizzato un primo incontro con i titolari degli insegnamenti di laurea magistrale ascrivibili ai temi di Business Analytics. Altri incontri verranno organizzati al termine del primo semestre, con l'obiettivo di formalizzare delle proposte funzionali alla programmazione didattica dell'anno accademico 2023/24.

Nel merito di **Labskill - Next generation competences**, è opportuno ricordare che il Laboratorio si propone di favorire un confronto con le aziende e con le istituzioni per avviare la progettazione di percorsi di formazione che rispondano all'evoluzione della domanda di competenze in settori/filiere produttive particolarmente significative rispetto alla vocazione della Liuc.

Il Laboratorio ha svolto le sue prime attività anche valorizzando i risultati di SkillMatch-Insubria. Si tratta di un progetto finanziato Interreg, finalizzato allo studio del disallineamento di competenze nel mercato del lavoro sui due lati della regione insubrica e alla ricerca di soluzioni condivise da tradurre in azioni di policy. Il progetto, in fase di conclusione dopo oltre quattro anni di attività, è stato realizzato con LIUC nel ruolo di capofila e grazie ad una partnership fruttuosa con altre due Università (Università degli Studi dell'Insubria e Supsi, Scuola universitaria professionale della Svizzera Italiana) e con altri partner (PTSClas e DFP-DECS Divisione della formazione professionale del Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport del Cantone Ticino).

In questo primo anno di attività, Labskill ha avviato:

- la costituzione di un network di manager e imprenditori (Skill Network) per affrontare l'evoluzione della domanda di competenze, nonché per studiare la tipologia di interventi più idonei per sostenere le imprese nella costruzione del patrimonio di competenze funzionali alla loro crescita (con il supporto del Career Service e della rete di recruiter che ad esso afferisce).
- La creazione di un sistema di rilevazione periodica (Skill Survey) dei fabbisogni prospettici di competenze e dei mismatch emergenti sul mercato del lavoro, basata sul network di relazioni con le imprese e con gli enti di riferimento funzionali al progetto. Il sistema è proiettato alla conoscenza delle tendenze future, focalizzandosi sulla rilevazione delle criticità a livello di competenze e sui processi di cambiamento strategico, tecnologico e organizzativo in atto e previsti del campione di imprese rilevanti per gli scopi dell'indagine (in coordinamento con l'indagine SkillMatchSurvey-Ticino).
- L'istituzione di un gruppo di ricerca in grado di sviluppare analisi dei futuri scenari (ad esempio con tecniche di anticipazione Futures Studies), a supporto della Skill Survey e dello Skill Network.

Le attività dell'**Heritage hub**, centro dedicato alla valorizzazione della tradizione aziendale ai fini dell'innovazione e del cambiamento, sono iniziate nella primavera del 2022. Un primo consistente risultato è stato raggiunto con l'organizzazione del seminario internazionale Business History as Business - Exploring Heritage, History, and Money (31 maggio), che ha visto la partecipazione di una trentina di studiosi

provenienti sia da Università italiane (Milano, Roma, Napoli, Benevento, Catania) che straniere (Barcellona, Budapest, Jyväskylä, Newcastle). Hanno arricchito il convegno testimonianze di agenzie specializzate nella comunicazione heritage-based e di aziende impegnate in progetti di valorizzazione della propria storia (Ferragamo, Birra Peroni, Gibson). Gli atti del convegno troveranno spazio in una special issue della rivista *Imprese e Storia*, curata dell'Heritage Hub nella prima metà del 2023.

Un ulteriore riconoscimento dei primi mesi di lavoro è stato l'invito formulato a Daniele Pozzi a partecipare, come componente del Comitato scientifico e della Giuria, al premio nazionale dei Corporate Heritage Awards, la cui premiazione si svolgerà il prossimo 17 novembre presso la sede di Confindustria a Roma.

Nel corso del 2023, l'Heritage Hub porterà avanti il proprio programma di ricerca, finalizzato ad una migliore comprensione del funzionamento dei fattori legati alla memoria aziendale ed allo studio di alcuni casi emblematici di valorizzazione dell'heritage in ambito d'impresa. I risultati di ricerca prenderanno forma in alcune pubblicazioni e in un nuovo convegno che avrà come destinatari privilegiati imprenditori e manager attivi in imprese di grande tradizione storica.

L'Hub sarà inoltre impegnato, affiancandosi all'Archivio del Cinema Industriale, in iniziative legate alla Giornata di Primavera del FAI, che avranno come obiettivo la valorizzazione dell'heritage dell'area Cotonificio Cantoni – LIUC.

2.3 I progetti in via di consolidamento

In questo paragrafo, l'accezione di "consolidamento" assume confini particolarmente ampi. Vi rientrano infatti progetti che hanno radici relativamente lontane nel tempo (i-Fab e IEC), che si avviano al terzo anno di attività (Fabula, HdLab, Contamination Lab) o ancora più recenti, come nel caso di Exsuf. Quel che è certo è che, anche grazie ai risultati già conseguiti, tendono a differenziarsi da quelli appena illustrati.

Nell'ultimo anno accademico, **i-FAB** ha consolidato il proprio ruolo di aula esperienziale, in cui "far toccare con mano" agli studenti i principi della lean production e le tecnologie di Industry 4.0.

In particolare, gli insegnamenti di Ingegneria che vengono tenuti stabilmente in i-FAB sono:

- Lean in produzione (III anno della L09)
- Lean manufacturing (III anno in inglese della L09)
- Data science per l'operational excellence (II anno della LM31)
- Smart factory (II anno in inglese della LM31)
- Laboratorio i-FAB (III anno della L09 e I anno della LM31)
- i-FAB per il management (III anno della L18)

Oltre agli insegnamenti sopra riportati, gli studenti hanno valorizzato i-FAB come ambito di sperimentazione per la propria attività di tesi. Più di quindici tesi sono state condotte utilizzando tecnologie e risorse di i-FAB.

Nell'ultimo anno accademico, i-FAB ha confermato la propria importanza come asset per il trasferimento tecnologico e organizzativo alle aziende. Ciò è avvenuto attraverso LIUC Business School, sia con iniziative di formazione a catalogo (Operational excellence e Industry 4.0), sia con iniziative di formazione ad hoc (più di venti aziende hanno seguito corsi/effettuato visite specifiche in i-FAB), sia con progetti di ricerca applicata. Questa interazione con le aziende si è rafforzata collaborando con il DIH Lombardia (da novembre saranno avviati dei percorsi formativi progettati in funzione degli assessment realizzati dal DIH e dei bisogni di sviluppo delle competenze da essi emergenti).

L'i-FAB è stato anche utilizzato dai docenti della Scuola di Ingegneria per condurre ricerca scientifica, generando pubblicazioni di valenza accademica (International Journal of production research; International journal of production economics). Il Knowhow generato è stato condiviso con altre Università ed Enti che hanno espresso la volontà di sviluppare una propria "fabbrica modello". Tra di essi, si segnalano: NTNU (Norvegia), Jacob University (Germania) e Ungari.

L'i-FAB è in continua evoluzione. Nel corso del mese di novembre verrà installata una pressa modello per inserire nelle logiche di funzionamento del laboratorio anche le tecnologie di fabbricazione, in modo da integrare quelle di assemblaggio già esistenti. A dicembre sarà avviata (anche attraverso iniziative formative per docenti e studenti)

una collaborazione con Microsoft e con i suoi partner sulle applicazioni dell'artificial intelligence, sviluppate mediante strumenti di Office 365.

Infine, i-FAB ha ricevuto significativi riconoscimenti a livello internazionale. IEOM (Industrial Engineering and Operations Management), associazione mondiale che riunisce ingegneri industriali dell'accademia e delle aziende, ha premiato a luglio il team LIUC con questa motivazione: "In recognition and appreciation of outstanding contribution in teaching and learning with hands on applications of Industry 4.0 and service to the Industrial Engineering Profession".

L'Institute for Entrepreneurship and Competitiveness, IEC, coerentemente con la propria missione di studiare le tematiche della competitività e dell'imprenditorialità, ha lavorato alla realizzazione di attività sia di ricerca e didattica, sia di dissemination.

Il team di ricercatori si è dedicato al macro-progetto Italia Compete, già in essere da qualche anno, creato con l'obiettivo di fornire una nuova prospettiva sulla competitività italiana, attraverso lo sviluppo di progetti chiave per l'analisi e il monitoraggio del contesto competitivo ed imprenditoriale interno. Sono quattro i progetti in essere, aggiornati ogni anno: Italian Cluster Mapping; Social Progress Index; Innovation and Green Transition; Indice del Fermento Imprenditoriale. Il monitoraggio della competitività dei territori e delle imprese in Italia passa per l'Institute anche attraverso la direzione dell'Osservatorio sulla Competitività delle Imprese dei Servizi, nato nel 2018 in collaborazione con CFMT (Centro di Formazione Management del Terziario).

Nel 2022, è stato anche avviato un nuovo filone di ricerca dedicato al "futuro della competitività". Una prima fase del progetto si è dedicata alla ricognizione di tutti i principali strumenti di Future Literacy esistenti in letteratura per lo studio, l'esplorazione e la pianificazione del futuro, attraverso l'analisi dei principali trend di business, sociali e tecnologici in atto.

Nell'ambito della ricerca sulla tematica della Creazione di Valore Condiviso, l'Institute ha lavorato alla realizzazione del case study "SanPellegrino Group: Measuring the Creation of Shared Value to Progress Toward Net Zero".

Per l'attività di ricerca applicata, l'Institute nel 2022 ha ricevuto due incarichi per l'analisi e la progettazione strategica dei territori, assolti nel contesto delle attività della LBS: il primo da parte di Unione Industriali della Provincia di Varese, per la realizzazione del Social Progress Index all'interno delle analisi di competitività della provincia di Varese; il secondo su incarico di un'impresa benefit per l'assessment competitivo della provincia di Cuneo.

Nell'ultimo anno, il team ha pubblicato articoli e ricerche scientifiche su riviste specializzate dedicate alle tematiche della competitività e dell'imprenditorialità (Industry & Innovation, Harvard Business Review Italia, Sustainability, Competitiveness Review Journal). Come riconoscimento per l'attività di ricerca condotta, è stato conseguito, per la seconda volta, il premio per il miglior paper presentato al Research Workshop tenutosi presso l'Harvard Business School per il paper "Turning Green. Mapping the green transition in Italian clusters". Il prossimo dicembre, Fernando Alberti guiderà i lavori per le celebrazioni del 20° anniversario del MOC Affiliate Faculty Network, presso Harvard Business School.

Per quanto riguarda **Fabula**, è opportuno premettere che il Lab mira a differenziarsi da altri centri di ricerca sulle imprese familiari per tre aspetti: il metodo di lavoro di natura "partecipativa", la focalizzazione sul ruolo del "giovane imprenditore", la marcata connotazione internazionale. Per l'anno accademico che va chiudendosi, si segnala quanto segue, riportato in funzione degli obiettivi rilevanti dal lab.

Il primo dei quattro grandi obiettivi di FABULA è quello di generare conoscenza sulle imprese familiari. Durante l'a.a. 2021-2022 sono stati pubblicati numerosi articoli su riviste internazionali prestigiose, fra cui Strategic Entrepreneurship Journal Innovation; Organization & Management; Creativity and Innovation Management; Journal of Family Business Strategy. Inoltre, una pubblicazione realizzata da Salvatore Sciascia ha ottenuto un riconoscimento dalla casa editrice Wiley, come uno degli articoli più citati fra quelli pubblicati nel biennio 2020-2021 dalla rivista European Management Review.

Per raggiungere il suo secondo obiettivo, quello di diffondere le conoscenze ad un pubblico più ampio di quello accademico, FABULA ha realizzato un articolo per la pubblicazione celebrativa del trentennale (Quaderni di ricerca sull'artigianato) e sono

state create numerose occasioni di divulgazione attraverso i media, locali e nazionali. Inoltre, è stato realizzato un report divulgativo sul tema delle intenzioni all'ingresso delle nuove generazioni nelle imprese di famiglia, in collaborazione con il Center for Young and Family Entrepreneurship dell'Università di Bergamo, che ha suscitato l'interesse dell'intera stampa nazionale (a cominciare da Sole24ore, Corriere della Sera, Repubblica). Infine è stato prodotto del materiale multimediale: in particolare, tre video in collaborazione con Strategic Management Society, Direzioni Magazine e Siglacom, disponibili sulla pagina web dedicata a FABULA, nel contesto del sito della LIUC.

Per incrementare la reputazione e la visibilità di LIUC (terzo obiettivo di FABULA), numerose sono state le conferenze a cui hanno partecipato i membri del team. Fra le principali conferenze accademiche si segnalano AoM, EURAM, EUFBC seminar e IFERA. Nell'ambito di quest'ultima, uno studio di FABULA ha ottenuto la nomination come una delle migliori ricerche presentate, risultato ottenuto anche nell'edizione precedente. Fra le conferenze divulgative, nell'anno accademico 2021-2022 FABULA ha partecipato attivamente a eventi organizzati dal sistema confindustriale, dagli ordini professionali, da associazioni di varia natura. L'evento principale, di respiro nazionale, è rappresentato dal Family Business Forum, promosso dall'Università Bocconi e dal Corriere della Sera, tenutosi a Treviso nel corso del mese di Ottobre. Inoltre, FABULA è stato impegnato con compiti organizzativi per lo svolgimento di conferenze accademiche: nel comitato scientifico del workshop annuale di Piccola Impresa / Small Business; per l'EIASM workshop on family firm management research; per una delle track dell'EURAM. Sul piano delle relazioni con la comunità accademica internazionale, si segnala che durante la primavera sono stati ospitati in LIUC per attività di ricerca due dottorandi provenienti da Università della Spagna, quelle di Almeria e di Malaga.

Il quarto e ultimo obiettivo di FABULA è quello di supportare sia le attività didattiche LIUC in tema di imprese familiari, sia i progetti della LIUC Business School. Gli insegnamenti LIUC sul family business, particolarmente frequentati dagli studenti internazionali in scambio, hanno beneficiato delle conoscenze generate da FABULA. Si segnalano alcune importanti testimonianze aziendali offerte agli studenti con imprese come Buzzi, Editoriale Domus, San Lorenzo Yacht e Ars Italica Caviar. La

principale attività della LBS supportata da FABULA è il premio “Di padre in figlio”, che nell’edizione 2021/2022 ha visto premiare il gruppo Lavazza come vincitore assoluto. L’iniziativa ha generato un grande ritorno di immagine, promuovendo l’attenzione dei media nazionali (come il Sole24ore), nonché di quelli locali e specialistici, nell’ambito delle regioni e dei settori in cui operano le imprese premiate. Si sta inoltre lavorando ad un progetto sfidante, commissionato da Banca Sella, sui processi di imprenditorialità transgenerazionale. Oggetto di studio sono 15 casi di imprese il cui processo di sviluppo è particolarmente legato al ruolo delle nuove generazioni.

L’Health Datascience Lab è stato promosso nel corso del 2020 al fine di sviluppare conoscenze e competenze sull’utilizzo dei big data in Sanità e, più in generale, su tematiche di Health Technology Assessment. L’estrazione puntuale, la gestione rigorosa, l’analisi critica dei Big Data rappresentano fattori cruciali sia da un punto di vista clinico, per garantire la migliore assistenza dei pazienti, sia da un punto di vista gestionale, per ottimizzare le risorse a disposizione. Alla luce di tali obiettivi costitutivi, l’HD LAB ha svolto e sta tuttora svolgendo numerosi progetti, attivando collaborazioni strutturate non solo con organizzazioni sanitarie, ma anche con aziende produttrici di tecnologie e servizi in ambito sanitario, nonché Associazioni di settore. Nel seguito si mostrano le principali attività condotte, con i differenti stakeholder di riferimento.

Nelle relazioni con le Strutture Ospedaliere, si segnala in particolare la collaborazione con ASST Fatebenefratelli Sacco, ASST Santi Paolo e Carlo, ASST Rhodense, ASST Lodi e con Azienda Ospedaliera Santi Antonio e Biagio e Cesare Arrigo di Alessandria, ai fini della definizione dell’assorbimento di risorse economiche correlato alla gestione di un paziente con COVID-19, che necessita di una ospedalizzazione. Tale collaborazione ha portato alla pubblicazione del paper dal titolo “COVID-19 and hospital management costs: the Italian experience” (pubblicato all’interno del Journal BMC Health Service Research nell’agosto 2022), nonché alla divulgazione dei risultati ottenuti in differenti convegni scientifici, tra i quali si ricordano EHMA (European Health Management Association), annoverandosi come best poster award, ed Europe ISPOR (International Society for Pharmacoeconomics and Outcomes Research).

Con le aziende, degne di nota risultano le collaborazioni con:

- Artexe (società del gruppo Maps, leader nello sviluppo di soluzioni innovative nel campo dei servizi per l'e-health) per l'effettuazione del webinar congiunto, dal titolo "Liste di attesa e appropriatezza prescrittiva: nuovi approcci al governo della domanda" – 26 ottobre 2022; per la partecipazione al Bando del Ministero dello Sviluppo Economico, con la proposta di un progetto che si inserisce nello stream di letteratura del Population Health Management, e che prevede, focalizzando l'attenzione sulla popolazione affetta da malattia cronica, la realizzazione di algoritmi che riescano a identificare non solo la popolazione con patologia cronica, ma anche coloro che rischiano di svilupparla nel prossimo futuro, a causa di specifiche condizioni cliniche e fattori di rischio.
- Porini (centro di competenza e Gold Partner di Microsoft), per la realizzazione del webinar dal titolo "Strumenti informatici per il monitoraggio degli accessi in Pronto Soccorso", 18 novembre 2022.
- Gilead Sciences (società biofarmaceutica basata sulla ricerca scientifica, impegnata nella scoperta e nello sviluppo di farmaci innovativi.) La collaborazione tra HD-LAB e Gilead Sciences, si è focalizzata sulla definizione dei potenziali vantaggi organizzativi, di capacity di sistema e di impatto sui budget aziendali delle strutture sanitarie, correlati all'introduzione del farmaco Remdesivir, sulla scorta dell'andamento dell'epidemia da COVID-19.

Per quanto riguarda le Istituzioni Regionali, si segnalano i rapporti con la Regione Piemonte, e in particolare con il Settore Assistenza Farmaceutica, Integrativa e Protesica ai fini dello studio delle performance dei processi di distribuzione dei presidi ad assorbimento. In tale contesto, è stato organizzato un webinar dal titolo "L'opinione dei pazienti sui modelli di fornitura dei presidi ad assorbimento per l'incontinenza in Regione Piemonte". Tale collaborazione ha portato alla pubblicazione di numerosi paper, sia a carattere scientifico, sia a carattere divulgativo; in particolare, per quanto riguarda il primo ambito, è attualmente in press, sul Journal of Patient Experience, il contributo "Patient satisfaction in primary care services: an investigation of distribution models for health technologies".

Da ultimo, si segnala la collaborazione con l'Associazione Italiana degli Ingegneri Gestionali in Sanità (InGeSan), che ha portato ad una serie di attività di divulgazione, in svariate forme, tra cui tre webinar su temi di interesse istituzionale.

Exsuf rappresenta il Centro di Eccellenza sulla finanza sostenibile per le infrastrutture e le smart cities, gestito in collaborazione con UNECE (United Nations Economic Commission for Europe) e persegue l'obiettivo di fondo di sviluppare studi e attività formative funzionali al conseguimento dei Sustainable Development Goals (SDGs). Nel corso di poco più di un anno di attività, si sono prodotti risultati a differenti livelli:

- sul piano della ricerca, mediante la realizzazione di un Osservatorio Europeo sui fondi infrastrutturali e di alcune pubblicazioni: due working papers sul ruolo del Private Equity e Venture Capital a supporto delle smart cities; il libro della Collana Università Cattaneo Libri, dal titolo "PPP&Private capital for sustainable infrastructure and smart-cities".
- A livello di disseminazione di contenuti, realizzando due webinar internazionali; contribuendo a Connex (evento promosso da Confindustria), all'interno del confronto sui driver delle città del futuro; supportando UNECE nella predisposizione di un report Country Profile (presentato a San Marino nel mese di Ottobre).
- Partecipando a Convegni promossi da Unece (Ginevra e San Marino) o in autonomia (Genova e Milano).
- Progettando, realizzando e gestendo un portale tematico multilingue, con contenuti condivisi con UNECE, finalizzato a costituire un punto di riferimento autorevole e riconosciuto per practitioner, ricercatori, policy makers.

Infine, qualche considerazione sul **Contamination Lab**, realizzato in collaborazione con Comonext e che mira ad arricchire l'offerta formativa delle Scuole di Ingegneria e di Economia in tema di entrepreneurship e di start-up. Le principali attività hanno riguardano il trekking, il counseling e la tutorship in materia di imprenditorialità e start-up ed hanno coinvolto alcune decine di studenti. È significativo evidenziare che uno dei primi gruppi di studenti che ha frequentato il percorso di proposal e counseling, dopo aver costituito una propria start up (denominata student link) e averla candidata

attraverso gli opportuni bandi, è stata selezionata per essere inserita all'interno dell'incubatore di Comonext.

Parte 3 – Le risorse distintive nello sviluppo e nella diffusione della conoscenza

Questa parte della relazione afferisce al patrimonio di risorse distintive della LIUC nello sviluppo e nella diffusione dei saperi che al suo interno si generano. Va da sé che le interrelazioni che caratterizzano la catena del valore di un Ateneo rendono tutt'altro che "isolabili" le attività che concorrono alla costruzione di tale patrimonio. Molto di quanto fin qui argomentato vi concorre, sia esso correlato all'apprendimento sviluppato nella didattica o al know-how accumulato grazie alla ricerca applicata della LBS, giusto per fare un paio di esempi. Volendo e dovendo stringere il campo d'indagine, l'attenzione sarà riposta sull'attività di ricerca (nel cui contesto sarà richiamato quanto realizzato dalla biblioteca), sulla faculty, sul capitale reputazionale.

3.1 La ricerca scientifica

La LIUC è impegnata nella realizzazione di studi scientifici rigorosi, nella consapevolezza del fatto che la ricerca genera conoscenze utili per sostenere la qualità dei contenuti della didattica, dei progetti della Liuc Business School, delle iniziative di terza missione e, più in generale, per aumentare la reputazione dell'Ateneo.

La **ricerca scientifica** della LIUC è coordinata dal delegato rettorale alla ricerca, Professor Salvatore Sciascia, e si sviluppa nell'ambito di quattro aree disciplinari, ognuna delle quali è supervisionata da un referente accademico: scienze manageriali, scienze economiche, ingegneria industriale e dell'informazione e scienze giuridiche.

Negli ultimi anni è stato avviato un piano di investimenti, oltre ad un percorso di sviluppo dei processi operativi ed organizzativi che fanno capo all'Ufficio Ricerca.

Un primo fronte di attività riguarda i fondi interni e i progetti di ricerca di Ateneo.

Il CdA ha sostenuto concretamente la Ricerca, allocando fondi in misura crescente per finanziare i progetti pluriennali di Ateneo e per alimentare le attività previste dal piano strategico: il sostegno ai processi di submission, alla partecipazione a conferenze, alla organizzazione di seminari, alla promozione di eventi, alla premialità per prodotti di ricerca eccellenti, all'attrazione di risorse esterne, all'adesione a cluster e associazioni.

Nel 2021 sono stati stanziati circa 250mila euro, di cui 150mila circa per finanziare 13 progetti di ricerca pluriennale e circa 95 mila euro per le altre attività. Nel 2022 sono invece stati stanziati 280mila euro di cui 150mila per finanziare 10 progetti di ricerca pluriennale e 130mila euro per le altre attività. Inoltre, l'Ateneo ha stanziato 35 mila euro per una ricerca sull'impatto economico della LIUC sul territorio, a cura del Professor Serati e del suo team.

Le tematiche oggetto dei progetti di ricerca pluriennale in corso sono molteplici: la gestione della supply chain, l'innovazione aperta, il branding, il management delle risorse umane, l'economia circolare, la gestione dei rifiuti, l'attrattività dei territori, il reporting di sostenibilità, la corretta gestione delle informazioni, la finanza, le politiche monetarie, la matematica e il management sanitario. Si ricorda che l'allocazione dei fondi avviene attraverso bandi interni e processi trasparenti, governati dal Rettore, dal Delegato alla Ricerca e dai responsabili delle quattro aree disciplinari.

Un secondo fronte di attività fa riferimento ai progetti di ricerca finanziati con fondi esterni.

Nel 2021 l'impegno in progetti di ricerca finanziati da bandi esterni è stato significativo, con 12 progetti gestiti tra cui 4 progetti internazionali Interreg V Italia–Svizzera, 1 progetto PRIN 2017 e 2 finanziati da Regione Lombardia. I progetti candidati nel 2021 sono stati pari a 15.

Per il 2022 si conferma l'impegno nei suddetti progetti di ricerca, a cui si aggiungono 2 progetti finanziati da fondazioni (Fondazione Cariplo e Fondazione Comunitaria del Varesotto). Nel corso dell'anno giungerà a conclusione il progetto SMART&Touch-ID (l'HUB per la creazione di sistemi riabilitativi innovativi-SMART, connessi a bisogni e territorio-Touch, individualizzati-ID e sostenibili – durata 2020-2022), mentre sono stati candidati 19 progetti di ricerca tra cui 7 progetti PRIN 2022, 2 progetti Interreg V-A Italia-Svizzera 2014-2020, IV Avviso (proseguimenti di 2 progetti appena conclusi: RISICO e GETRI), 1 progetto Erasmus + KA220-HED - Cooperation partnerships in higher education , 1 progetto Horizon e 6 progetti su bandi di Fondazioni locali. Le candidature sono ancora in fase di valutazione.

Un terzo fronte su cui relazionare è quello dei prodotti di ricerca e dei relativi riconoscimenti di merito.

Nel 2021 la produzione scientifica dell'Ateneo è stata di 155 prodotti, di cui 107 articoli pubblicati su riviste scientifiche. Val la pena ricordare che continua anche l'attività editoriale dell'Ateneo: in particolare, la collana "Università Cattaneo Libri" ha visto l'uscita di 4 titoli nel 2021 e 2 per il 2022, raggiungendo così quota 21 dal suo avvio.

Inoltre, fra il 2021 e il 2022, per celebrare il trentennale della LIUC, alcuni docenti della Faculty hanno realizzato un numero speciale della rivista "Quaderni di Ricerca sull'Artigianato", edita dalla casa editrice "Il Mulino", dedicato al management delle PMI. Il numero ha visto la luce nella primavera del 2022.

L'impegno nelle varie attività di ricerca ha permesso di aumentare la visibilità dell'Ateneo, con circa 380 citazioni sui media (circa tre volte il valore del 2020), risultato che peraltro non tiene conto dei dati relativi alle attività della LIUC Business School. Tale visibilità rappresenta una misura dell'impatto concreto delle ricerche nel dibattito economico nazionale.

Sul piano della qualità della ricerca, nel 2021 l'Università è stata impegnata nel processo di candidatura dei prodotti necessari alla Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) relativa al periodo 2015-2019 e realizzata dall'ANVUR. I risultati,

pervenuti durante la primavera del 2022, registrano un miglioramento delle performance rispetto alla precedente valutazione (2010-2014), tale da confermare la bontà del percorso di investimento intrapreso. In particolare, il risultato è ascrivibile ad un miglioramento delle performance nelle aree del management e dell'ingegneria.

La qualità media dei prodotti pubblicati nel periodo 2015-2019 non è risultata particolarmente lontana dalla media nazionale (come invece accadde nella precedente tornata di valutazione dei prodotti pubblicati nel periodo 2010-2014). È risultata infatti tale da ottenere un posizionamento intermedio fra le Università comparabili, ossia quelle medio-piccole non statali. Inoltre, la LIUC è stata valutata in misura superiore alla media nazionale per l'efficacia delle politiche di formazione, ossia del percorso che dal dottorato porta, attraverso l'assegnamento di ricerca, alla posizione di ricercatore. La VQR ha anche valutato la qualità della terza missione degli Atenei; in tale ambito, come si è già evidenziato e grazie al laboratorio i-FAB, la LIUC si è posizionata ben al di sopra della media nazionale.

Infine, l'Ateneo ha recentemente sviluppato un sistema interno di valutazione della qualità della ricerca, ispirato dai principi e dai criteri di valutazione della VQR. L'applicazione del sistema ha consentito di verificare un miglioramento della qualità della ricerca fra il quinquennio 2016-2020 e il quinquennio 2017-2021. Si confida di portare a frutto, nella prossima VQR, sia gli effetti degli investimenti in ricerca progressivamente, sia gli impatti dell'evoluzione della Faculty derivanti dall'attrazione di docenti esterni e dall'inserimento di risorse giovani. Il tutto, all'interno di un quadro evolutivo in cui diventa dirimente continuare a supportare finanziariamente il percorso intrapreso: la competizione degli altri Atenei, la necessità di creare un contesto attrattivo nei confronti dei giovani ricercatori, l'esigenza di internazionalizzare l'attività di ricerca, i vincoli (burocratici e non) che ostacolano l'attività non concedono alternative.

Segnali incoraggianti provengono dai numerosi riconoscimenti ottenuti dai membri della faculty da parte di riviste accademiche, associazioni scientifiche e conferenze internazionali. Nel corso del 2021 sono pervenuti 8 riconoscimenti internazionali e nei primi mesi del 2022 ne sono pervenuti già 5. In particolare, hanno ricevuto premi e

riconoscimenti: Alberti, Belfanti, Cortesi, Dallari, Falletti, Gjergji, Gurioli, Mauri, Minutiello, Pacicco, Riva, Sciascia, Secchi, Tettamanzi, Urbinati e Vena.

L'Ateneo conferisce dei premi ai membri della Faculty che si sono distinti per i propri lavori. Tanto nel 2021 quanto nel 2022 sono state premiati i prodotti di ricerca di maggiore qualità nell'ambito della "Giornata della Ricerca" (giunta alla sua quinta edizione), in cui si condividono le informazioni in merito ai progetti di ricerca conclusi e in corso. Nell'edizione del 2022 sono stati premiati: Comerio, Cortesi, Dallari, Falletti, Minutiello, Pacicco, Pavesi, Ponta, Secchi, Serati, Urbinati e Vena.

Da ultimo, alcune considerazioni sulle attività di diffusione e di condivisione della conoscenza.

Gli eventi, che sono riconducibili a due tipologie.

- La Notte Europea dei Ricercatori. LIUC partecipa da anni alla "Notte Europea dei Ricercatori", aderendo al progetto "MEETmeTONIGHT", che ha come capofila l'Università di Milano Bicocca e che ha la finalità di diffondere la cultura scientifica tra i cittadini di tutte le età. L'edizione 2021 si è svolta completamente in modalità telematica, a causa della situazione COVID-19, e ha registrato la partecipazione di oltre 1700 studenti delle Scuole Secondarie. Nel 2022, come conseguenza della decisione del capofila Bicocca di non promuovere l'iniziativa, l'evento LIUC non si svolgerà e verrà rimandato all'edizione del 2023.
- Le Conferenze Scientifiche. Nel 2021 la LIUC ha supportato una conferenza internazionale sul Family Business ("EIASM workshop on family firm management research"), attraverso FABULA, I Family Business Lab, workshop che si è tenuto online, distribuendosi in momenti di lavoro tra il 16 settembre e il 21 ottobre.

I seminari. Agli eventi si aggiungono i seminari di ricerca, sviluppati con l'obiettivo di far conoscere i temi presidiati in Università e di dare modo ai ricercatori di presentare i loro lavori affinché possano costruire nuove collaborazioni. Nel corso del 2021 sono stati organizzati 10 seminari di ricerca, in cui discutere, anche con ospiti esterni, di

metodi e risultati di ricerca. Nella prima parte del 2022 ne sono stati organizzati 6, tutti in modalità ibrida presenza-online tra cui si segnala il seminario “International workshop on complexity in economics, sustainability, organization and innovation”, che ha visto come relatori diversi ricercatori stranieri.

I Cluster e le Associazioni scientifiche. L’attività di ricerca si orienta e si divulga anche attraverso la partecipazione a cluster e associazioni. Attualmente LIUC partecipa a: Lombardia Aerospace Cluster, Associazione Fabbrica Intelligente Lombardia (AFIL); Cluster Fabbrica intelligente (CFI); Lombardy Energy Cleantech Cluster (LE2C); Cluster Made in Italy; Network per la Valorizzazione della Ricerca (NETVAL); Associazione Internazionale per la Protezione della Proprietà Intellettuale (AIPPI).

A conclusione di questo punto dedicato alla ricerca, un aggiornamento su alcune delle attività svolte dalla **biblioteca**, che, è opportuno ricordare, è impegnata su molteplici di attività, solo in parte riconducibili al supporto all’attività di ricerca svolta dai docenti. Per scelta espositiva, l’ampio ventaglio di attività che vengono svolte è stato inserito nel contesto della ricerca per una semplice ragione: in qualsiasi Ateneo, essa rappresenta l’ambito “elettivo e prioritario” di impegno delle risorse bibliotecarie.

I fronti di attività svolti dalla biblioteca sono sinteticamente riconducibili a quanto segue.

- Una informazione di eccellenza per un futuro di eccellenza. L’investimento significativo dell’Ateneo in libri, ebook, banche dati, periodici scientifici digitali è proseguito sulla base degli obiettivi tracciati dal Piano strategico. Questo ha consentito non solo ai ricercatori di soddisfare i propri bisogni per la produzione scientifica, ma anche agli studenti (soprattutto di laurea magistrale) di usufruire, sia nelle attività didattiche che per le ricerche individuali, di documentazione autorevole e rilevante. Poter utilizzare pubblicazioni sempre aggiornate e banche dati con report, analisi di mercato, dati economico finanziari e analisi economiche di qualità, consente di entrare nel mondo del lavoro con un background informativo in linea con quello degli studenti dei più riconosciuti Atenei internazionali.

- Una crescente proiezione internazionale. Exlibris, produttore del sistema informativo di gestione della Biblioteca, è entrato nel 2022 a far parte del Gruppo Clarivate, colosso mondiale del mondo dell'informazione. Questo consentirà alla Biblioteca LIUC di relazionarsi con una comunità di utenti di tutto il mondo, ed in particolare di proiettare il proprio repository della ricerca, che è parte di questo sistema informativo, su uno scenario internazionale sempre più competitivo. Inoltre, dal 2022, la Biblioteca LIUC è entrata a far parte della rete delle biblioteche universitarie IATUL, International Association of University Libraries. IATUL rappresenta le biblioteche universitarie di quasi 70 Paesi al mondo, dall'Australia all'Africa, dagli Stati Uniti a Singapore, con una significativa presenza europea. Le realtà italiane che vi aderiscono sono tre: oltre alla LIUC, l'Università Bocconi e l'Università di Bolzano.
- La collana editoriale LIUC sempre più open. La Collana Università Cattaneo Libri, varata solo pochi anni fa, ha raggiunto con quest'anno i 21 libri. Una parte della collezione è stata resa disponibile open access, ad accesso gratuito nel web, consentendo di raggiungere più facilmente i differenti target costituiti dagli imprenditori, dai manager, dai professionisti, dagli studenti e via discorrendo. Nel corso del 2022 è stato pubblicato il primo volume in lingua inglese, "Ppp & private capital for sustainable infrastructure and smart cities", a cura di Michele Lertora, Guglielmo Pascarelli, Anna Gervasoni. Il volume, come da tradizione sarà presentato a Bookcity, nel corso del mese di novembre. Si ricorda altresì che, nel contesto delle celebrazioni del trentennale, è stato pubblicato, a cura di Andrea Martone, il libro "Trent'anni alla LIUC".
- Vicini al territorio: dalle scuole elementari alle superiori. Tra le iniziative consolidate di offerta di laboratori di information literacy (partecipazione alla Notte dei Ricercatori, offerta di corsi per docenti delle scuole superiori e per bibliotecari...) è opportuno ricordare due esperienze. Ad aprile una classe della scuola elementare De Amicis di Castellanza ha scoperto l'Università attraverso i documenti custoditi nella Biblioteca e le parole del Rettore, che li ha incontrati per l'occasione. Nel corso del mese di Ottobre, e per un'intera settimana, è stata ospitata una classe del Liceo Scientifico di Legnano (provenendo dal quale due

studentesse hanno svolto il loro stage formativo presso la Biblioteca), con il fine di introdurre gli studenti alla ricerca e ai servizi che una biblioteca universitaria può offrire.

- Open Library. Spazio aperto per lo studio, il lavoro di gruppo e la discussione. Le esigenze della Comunità LIUC sono diverse. Alcuni studenti chiedono alla Biblioteca spazi silenziosi, in cui il silenzio sia “garantito” dal personale bibliotecario, altri spazi per un lavoro di gruppo, ma in un ambiente rilassato e non rumoroso, con la garanzia di una prenotazione fatta in anticipo. La Biblioteca si è attrezzata per offrire tutto questo dal lunedì al sabato mattina. Inoltre ospita iniziative culturali che animano la vita dell’Ateneo, soprattutto nella fascia tardo pomeridiana. Per fare alcuni esempi: il Club di lettura della Biblioteca (nato nel 2022, esperienza originale nel panorama delle biblioteche accademiche italiane, che sarà promosso in lingua inglese ed esteso agli studenti Erasmus); il Club di Debate, i cui incontri si svolgono dal 2022 in biblioteca, per facilitare l’utilizzo delle fonti informative da parte dei debaters; le Conversazioni in Biblioteca, le cui quattro edizioni svolte quest’anno hanno visto il ritorno in presenza del pubblico, che dialogando con ospiti in presenza e online ha avuto modo di approfondire i contenuti dei libri proposti. In futuro saranno ampliate le collaborazioni con altri membri della Comunità LIUC, a cominciare dagli Alumni. Si sta inoltre lavorando ad un progetto di estensione dell’orario di apertura fino alle 20 e di riqualificazione di alcuni spazi, finalizzata a favorire le attività di gruppo.
- Dallo scaffale della sostenibilità a “Mi illumino di meno... tutti i giorni”. La cultura della sostenibilità si realizza nei piccoli gesti di tutti i giorni. La Biblioteca da ottobre 2022 condivide ogni giorno con i suoi utenti la decisione di mantenere spente le luci fino a quando la luce naturale lo consente. Inoltre, per facilitare l’accesso da parte degli interessati, è stata organizzata una raccolta tematica, un vero e proprio scaffale fisico e digitale, che raccoglie gli oltre 250 volumi che la Biblioteca possiede sul tema della sostenibilità.

3.2 La Faculty

La Faculty, costituita in primis dai Professori di ruolo, rappresenta il fulcro di funzionamento e il vettore di sviluppo della catena del valore della LIUC. Come per ogni Ateneo, costituisce l'area prioritaria su cui investire. Concepirla come un costo d'esercizio significa non aver messo correttamente a fuoco né il finalismo istituzionale né le scelte ed azioni necessarie per perseguirlo con successo nel medio/lungo periodo.

Il Professor Crespi, delegato rettorale in materia, ha così rappresentato la people strategy su cui l'Ateneo è stato ed è attivamente impegnato: *“Come nessuna società calcistica affronterebbe un campionato senza una squadra adeguata, così non può esservi progetto universitario senza una Faculty che, non solo, lo implementi, ma anche lo disegni e lo mantenga continuamente aggiornato. Per questo, le politiche per la gestione della Faculty hanno grande importanza nel determinare il successo o il fallimento di un Ateneo.*

Nell'ultimo anno abbiamo lavorato anche per analizzare e riprogettare il modello di gestione della didattica. Le evidenze di quest'analisi sono, principalmente, due. La prima è la forte dipendenza dalla didattica a contratto, determinata anche dal limitato numero di accademici di ruolo. La seconda è la molteplicità di tipologie organizzative della didattica, frutto di una lunga sperimentazione, solo in parte vincente.

Il Consiglio Accademico, di concerto con la Governance di Ateneo, ha quindi proceduto ad una razionalizzazione delle modalità di svolgimento della didattica, anche per avviare una nuova stagione di cambiamento e di innovazione. Parallelamente, è stato approvato un nuovo e più funzionale sistema di remunerazione della didattica, in modo da rispettare il contributo di valore per l'Ateneo e da qualificare il ruolo assunto dal docente. Su un piano più ampio, si è lavorato per affermare il ruolo della ricerca ai fini della carriera.

Rimane, comunque, la forte dipendenza dalla docenza esterna. Per quanto questo modello possa rispondere ad un preciso obiettivo formativo – fornire competenze professionali, accanto a quelle accademiche – il rischio che diventi un limite oggettivo

alla crescita dell'Ateneo è conclamato. La componente accademica della Faculty va posta al centro dell'attenzione. Il Professore di ruolo, in un progetto universitario, è un investimento per il futuro dell'Ateneo. Non è possibile pensare di intercettare il cambiamento nell'offerta formativa (ad esempio l'accresciuta importanza delle discipline STEAM... il solo STEM è da considerarsi ormai superato) senza accademici che si occupino di questi ambiti disciplinari.

Ancora più difficile disegnare un nuovo percorso di studi, ad esempio una laurea magistrale, senza prima dotarsi di docenti esperti delle discipline che lo dovranno realizzare e senza che abbiano iniziato a conoscere la realtà LIUC, anche per amalgamare la nuova offerta con quella esistente. A tal fine, si deve lavorare sull'attrattività della sede, per richiamare i docenti migliori (ad oggi, il numero di domande nei concorsi, dagli assegni di ricerca ai professori ordinari, è mediamente ridotto), sfruttando quei margini di flessibilità che la forma di Ateneo non statale ci offre. L'attrattività (che si ottiene soprattutto con un equilibrato mix tra qualità della didattica, eccellenza nella ricerca e sistema di incentivi) è anche lo strumento per contrastare derive comuni a molti Atenei italiani, quali l'autarchia e l'autoreferenzialità. Le sfide sono molte, la competizione è forte, e le alternative al rafforzamento della squadra non esistono: crescita dei giovani e attrazione di talenti da altri Atenei”.

In linea con le azioni previste dal piano strategico e con la visione formulata dal delegato rettorale, si è proceduto al consolidamento della Faculty, nelle sue diverse componenti.

Sono state effettuate alcune procedure di reclutamento e di crescita, che hanno portato l'organico attuale a 53 docenti accademici di ruolo (23 Professori Ordinari, 14 Professori Associati, 3 Ricercatori universitari, 12 Ricercatori tipologia a, 1 Ricercatore tipologia b) e che hanno interessato:

- Chiara Gigliarano: Professore Ordinario SECS-S/03 – Statistica Economica, dal 01/09/2022;
- Patrizia Tettamanzi: Professore Ordinario SECS-P/07 – Economia Aziendale, dal 01/09/2022 (Patrizia Tettamanzi era già Professore Associato presso LIUC ed è risultata vincitrice di una procedura comparativa che ha visto la partecipazione di candidati provenienti da altri Atenei);

- Filippo Pavesi: promozione a Professore Associato SECS-P/01 – Economia Politica, dal 01/02/2022, avendo concluso il triennio da Ricercatore tipo b presso LIUC;
- Gloria Puliga: Ricercatore a tempo determinato lettera a ING-IND/35 – Ingegneria economico-gestionale, dal 01/11/2021;
- Martina Baglio: Ricercatore a tempo determinato lettera a ING-IND/17 – Impianti industriali meccanici, dal 01/12/2021;
- Nicolò Comerio: Ricercatore a tempo determinato lettera a SECS-P/02 – Politica Economica dal 01/05/2022.

La Faculty dell'Ateneo ha, inoltre, beneficiato di risorse esterne, come i fondi nazionali PON, ripartiti tra tutte le Università statali e non statali, che hanno permesso di attivare nuove posizioni di ricercatori sui temi della sostenibilità e dell'innovazione. Il plauso va sia ai colleghi Patrizia Tettamanzi e Tommaso Rossi che hanno presentato progetti meritevoli del finanziamento, sia alla struttura amministrativa, che ha lavorato intensamente per rispettare i tempi molto stretti richiesti dal Ministero, sia, naturalmente, ai nuovi colleghi:

- Valentina Minutiello: Ricercatore a tempo determinato lettera a SECS-P/07 – Economia Aziendale, dal 01/01/2022;
- Violetta Giada Cannas: Ricercatore a tempo determinato lettera a ING-IND/17 – Impianti industriali meccanici, dal 01/01/2022.

Inoltre, l'anno accademico che si conclude ha visto un grande risultato per LIUC. Come anticipavo in questa stessa occasione un anno fa, si sono concretizzate l'attivazione e l'assegnazione della prima cattedra finanziata dalla storia dell'Ateneo (grazie al contributo di Bper) e di una posizione da ricercatore finanziata (grazie al contributo di PWC). Seguendo la linea già sperimentata degli assegni di ricerca, la collaborazione tra l'Ateneo ed il mondo delle imprese cresce di livello, assumendo una forma più stabile, in cui lo spirito pionieristico dei fondatori assume forme e contenuti coerenti con le sfide emergenti. Il benvenuto, quindi, alle colleghe:

- Alessandra Cillo: titolare della cattedra BPER per il Business Analytics, quale Professore Associato SECS-S/06 – Metodi Matematici dell'Economia e delle Scienze Attuariali e Finanziarie, dal 01/03/2022;

- Rafaela Gjergji: Ricercatore PWC a tempo determinato lettera a SECS-P/07 – Economia Aziendale, dal 01/03/2022.

Colgo l'occasione per ringraziare i Professori Associati Alberto Bubbio e Marco Reboa, che per molti anni hanno contribuito alle attività didattiche dell'Ateneo ed alla crescita delle giovani generazioni, e che, avendo presentato domanda di quiescenza, si congederanno a breve dall'Ateneo.

Nel corso del 2022, è proseguita la strategia di qualificazione didattica della Faculty, incrementando le posizioni di "lecturer" (da nove, una delle quali cofinanziata da Fondazione Merlini, a dodici). Le selezioni svolte hanno puntato ad individuare, come da piano strategico, esperti di didattica universitaria, non interessati alla complessità della carriera universitaria o non ancora pienamente in possesso dei requisiti per intraprenderla con una abilitazione scientifica, ma dotati di una spiccata maturità e professionalità nell'insegnamento. Sono stati quindi inseriti nella Faculty:

- Emanuele Porazzi, dal 01/02/2022, nel settore ING-IND/35 - Ingegneria economico-gestionale
- Giovanni Pirovano, dal 01/03/2022, nel settore ING-IND/17 – Impianti industriali meccanici
- Mauro Mezzenzana, dal 01/09/2022 nei settori SECS-P/10 – Organizzazione Aziendale e ING-INF/05 - Sistemi di elaborazione delle informazioni

La crescita della Faculty, ha sempre bisogno di un adeguato "vivaio", dal quale verranno selezionate le risorse del futuro, siano esse per la LIUC o per altri Atenei, Per questo, gli Assegni di Ricerca (destinati a radicali cambiamenti a partire dal prossimo futuro, per effetto della Riforma Messa sul cosiddetto "pre-ruolo accademico"), rappresentano linfa vitale per l'Ateneo, sia nel breve periodo, grazie al contributo offerto alle attività di ricerca, sia nel medio/lungo, in relazione alle prospettive di carriera di cui si è fatto cenno.

Anche quest'anno l'Ateneo ha potuto beneficiare del supporto di donatori che hanno manifestato con questa modalità la loro vicinanza alla LIUC. Così come si è beneficiato di risorse che il CDA ha ritenuto opportuno allocare a questo decisivo fronte di investimento.

I nuovi assegnisti che hanno arricchito la squadra nell'ultimo anno, con risorse conferite da donors sono:

- Jessica Bosisio, CCIAA di Varese
- Barbara Maggi, KPMG

Continuano a beneficiare di risorse erogate dall'esterno:

- Martina Farioli, Agesp e Aslam
- Stefania Ferrario, CFMT
- Mario Fontanella, Intesa
- Fabrizio Schettini, progetto finanziato SMAR&TOUCHid
- Federica Zaccagnini, Fondazione Comunitaria del Varesotto

I nuovi assegnisti sostenuti da risorse messe a disposizione dal CDA sono:

- Giulia Aina
- Giovanna Afeltra
- Daniele Bellavia
- Alice Canavesi
- Emmadonata Carbone
- Sergio Castagnetti
- Giacomo Lorandi

Le risorse del CDA continuano a sostenere anche l'attività di:

- Federica Belfanti
- Andrea Bosio
- Elisabetta Garagiola
- Federica Sottrici

A loro si aggiungeranno, presto, i vincitori dei 5 bandi recentemente deliberati, tra i quali una posizione finanziata da SCS Azioninnova, nell'ambito delle attività di ricerca del Green Transition Hub (settore ING-IND/17 – Impianti industriali meccanici) e una cofinanziata dalla Cooperativa Solidarietà e Servizi, nello stesso settore disciplinare, su tematiche di domotica e digitalizzazione. È inoltre in via di formalizzazione un adr finanziato da Polis Lombardia su tematiche di economia pubblica.

3.3 Il capitale reputazionale

Il presente paragrafo rappresenta un'eccezione rispetto all'intero documento. Quanto meno per la sua essenzialità. Ho voluto dedicare una specifica attenzione ad un aspetto che considero dirimente per la competitività prospettica dell'Ateneo. In estrema sintesi, il capitale reputazionale misura quanto un'azienda merita fiducia da parte dei suoi stakeholders, se è riconoscibile rispetto ai suoi competitors, quanto è affidabile nelle proposte che indirizza ai mercati in cui opera, se è responsabile nei suoi comportamenti...

La LIUC, da qualche anno a questa parte, ha fatto un enorme lavoro per far crescere il proprio capitale reputazionale, per farlo diventare una "risorsa distintiva" del proprio posizionamento competitivo.

I risultati sono incoraggianti e la relazione ne è disseminata: la crescita degli iscritti, il miglioramento del posizionamento nella Vqr, il consolidamento dei risultati rilevati da AlmaLaurea, la partecipazione a eventi di rilevanza nazionale e internazionale, i riconoscimenti e le premialità nelle pubblicazioni scientifiche, la continuità di risultati nelle attività di exchange e nel career service, l'apertura dei chapter all'estero, l'avvio del processo di accreditamento internazionale ACCSB, la progressiva visibilità del brand, il percorso sulla sostenibilità ... sono causa ed effetto di un processo fisiologico, all'interno del quale il capitale reputazionale cresce e si rafforza.

Ma la relazione è anche la sede elettiva per condividere i fronti su cui continuare a lavorare, investendo, innovando, mettendo ordine. La crescita intensa e sostenuta degli studenti negli ultimi anni non si è accompagnata ad uno sviluppo altrettanto rapido, efficace, efficiente dell'intera catena del valore e dei processi che ne supportano il funzionamento. Permangono così aree critiche, come, giusto per fare degli esempi, schede di insegnamento non compilate, supporto alle tesi non adeguato ai grandi numeri, pubblicazioni scientifiche non sempre di eccellenza, livello dei servizi a volte non allineati ai tempi e alla concorrenza, spazi e fruibilità del campus perfettibili, limitata condivisione dei dati utili per la gestione, relationship management e fund raising allo stato iniziale ... Non aggiungo altro, c'è da fare per tutti.

Parte 4 – L'evoluzione del modello gestionale

Questa parte è destinata a rappresentare alcune azioni manageriali condotte a differenti livelli e variamente finalizzate alla semplificazione, al recupero di efficienza, all'integrazione organizzativa, all'arricchimento della proposta di valore indirizzata in primis agli studenti.

In merito alla **Divisione Didattica**, si segnala la spinta all'innovazione e alla digitalizzazione nei processi amministrativi, che ha portato alla dematerializzazione completa, per fare un esempio, degli archivi ma anche al ripensamento di attività e processi. Si segnala altresì il trasferimento dalla segreteria studenti all'orientamento delle attività connesse alla promozione delle Lauree Magistrali. Nel corso delle ultime settimane, un gruppo di lavoro dedicato ha definito gli obiettivi da perseguire e le azioni da intraprendere, nella prospettiva di essere operativi già ai fini delle attività di comunicazione e di promozione che riguardano l'anno accademico 2023-24.

Per quanto riguarda le attività svolte dalla **Comunicazione**, si segnalano:

- le iniziative per la celebrazione del Trentennale, ovvero l'insieme di attività che hanno portato alla definizione di un ricco palinsesto editoriale composto da eventi, video, news, con l'obiettivo di ricordare la storia dell'Ateneo, ringraziare i fondatori e allo stesso tempo evidenziare la brand identity e il senso di community con l'utilizzo dell'hashtag #madeinLIUC.
- La progettazione e la realizzazione del nuovo sito LIUC: il sito istituzionale (www.liuc.it), è stato ripensato in una logica più flessibile e adatta agli standard dell'attuale comunicazione digitale. Il nuovo sito è stato lanciato a giugno.
- Le attività a supporto della strategia di internazionalizzazione e della comunicazione ad essa relativa: sito, brochure, newsletter, canali social gestiti in lingua inglese.
- Il lancio del nuovo canale Telegram, che ad oggi vanta più di 600 iscritti.

- La creazione del LIUC Shop: entro fine anno verrà lanciato il primo e-commerce della LIUC, dove sarà possibile acquistare oggettistica, abbigliamento e accessori brandizzati LIUC.

In merito alle attività di **Fund Raising**, al di là di quanto evidenziato in altre parti della relazione (nel contesto dei donors, dell'attività di LIUC Alumni, delle posizioni accademiche e degli Adr finanziati....) si segnala che è stato avviato un progetto di consulenza finalizzato alla formulazione di una strategia di fund raising coerente con il potenziale dell'Ateneo e proiettata nel medio-lungo periodo.

Si è lavorato sui processi relativi alle attività di **programmazione e controllo della gestione**. Come ricordavo in occasione della mia precedente relazione, il settembre 2021, la LIUC ha avviato una serie di attività finalizzate a sviluppare la programmazione e il controllo di gestione. Nell'autunno 2021 è stata sperimentata una nuova procedura per la formulazione del budget 2022 e per la sua revisione in corso d'esercizio. Nel corso del 2022 sono stati disegnati nuovi meccanismi autorizzativi di spesa, con l'introduzione della delega procedurale; si sono delineate più chiaramente le assegnazioni di budget fra responsabili dei Progetti (es. progetti speciali e programmi strategici) e responsabili dei Servizi centrali (Comunicazione, IT, Ufficio Tecnico); è stata progettata una contabilità direzionale per Linea di prodotto (Scuole, Ricerca, Phd, LBS, Terza Missione), ponendo attenzione alle diverse tipologie di costo (diretti, specifici, comuni). Il lavoro svolto mira innanzitutto a realizzare, tramite PowerBI, una reportistica economico-finanziaria che supporti il processo di budget 2023 e che sia quindi disponibile per l'iter di approvazione del dicembre prossimo. Essa sarà affiancata successivamente da una reportistica (supportata da un'architettura informatica moderna, caratterizzata da un data warehouse in grado di ricevere informazioni da una molteplicità di fonti interne ed esterne) che comprenderà anche indicatori di performance, quantitativi ma non monetari, che riguardano informazioni rilevanti per la gestione dell'Ateneo.

Significative azioni sono state intraprese a livello di **Gestione del Personale**, a seguito dell'inserimento del Dottor Lorenzo Ferrari, dal 1 Marzo, nel ruolo di Direttore del Personale. La costituzione della Direzione delle Risorse Umane è espressiva degli

investimenti che la LIUC sta facendo sul c.d. “capitale umano”, con lo scopo di valorizzare le persone che fanno parte della compagine dell’Ateneo, ponendo attenzione alle molteplici aspettative che tanto il Corpo Accademico quanto il Personale Tecnico - Amministrativo esprimono da sempre. Ciò in un’ottica di efficienza ed efficacia dei processi lavorativi a cui tutta la Organizzazione dell’Ateneo è protesa. In tale quadro, è stato agevole impostare un Piano Strategico delle Risorse Umane, dove i processi dedicati alla selezione, alla formazione, alla incentivazione ed alla motivazione si integrano fra loro, a prescindere dall’assetto normativo che giocoforza interviene nella realizzazione di tali processi.

Alla luce di tale impostazione, sono state avviate alcune azioni, tra le quali si segnala che l’Università:

- sta utilizzando anche il canale dell’Head Hunting al fine di affinare il processo di selezione, oltre alle competenze ed alla sensibilità del Servizio del Career Service, da sempre a disposizione delle strutture dell’Ateneo;
- ha introdotto un articolato sistema di formazione che accompagnerà l’Ateneo fino al dicembre 2023;
- ha completato due progetti organizzativi che, in via sperimentale, mirano a valutare i carichi di lavoro delle singole strutture, al fine anche di assecondare, laddove possibile, le inclinazioni professionali delle singole Colleghe e dei singoli Colleghi;
- ha disciplinato un sistema di “ smart working”, capitalizzando l’esperienza fatta durante il periodo emergenziale;
- sta mettendo a punto un disegno organizzativo dell’intero Ateneo, finalizzato a valorizzare la struttura matriciale che contraddistingue la vita dell’Ateneo stesso. Un disegno organizzativo, quindi, che non si limita a rispondere ai requisiti del Sistema di Assicurazione della Qualità.

Due sono i progetti in gestazione nell’immediato futuro. Innanzitutto l’introduzione di un sistema di welfare che ricomprenda quanto l’Ateneo sta mettendo in atto con ulteriori iniziative ed investimenti a ciò dedicati, in un quadro organico attrattivo per l’intero Personale della LIUC. In secondo luogo l’implementazione e il disegno di un

sistema di Management by Objectives, dove le persone vengono “ingaggiate” e premiate in relazione agli obiettivi effettivamente conseguiti.

A partire dal giugno 2021, l'**Area IT** ha intrapreso un percorso di riorganizzazione finalizzato a modernizzare e aumentare la qualità dei servizi erogati a sostegno delle attività di Ateneo.

In quest'ottica sono state valorizzate le specifiche competenze dei componenti il servizio e, da qualche settimana a questa parte, la riorganizzazione è facilitata dal trasferimento presso la nuova sede degli uffici, in piazzetta Gelsomini.

Oltre ad un piano di ammodernamento dei sistemi a supporto delle attività istituzionali, sono stati attivati alcuni progetti di valenza strategica. In particolare, si segnala che:

- è in via di perfezionamento l'adesione alla Federazione Euroam – Education Roaming - che permetterà in modo trasparente l'utilizzo delle credenziali di Ateneo presso le Università aderenti alla federazione e viceversa, favorendo così la mobilità di studenti, ricercatori e docenti;
- a luglio 2022, è stato avviato un ambizioso e pervasivo progetto di Identity Management, al fine di porre le basi per la digitalizzazione dei processi in onboarding e offboarding dei soggetti che a vario titolo collaborano con l'Ateneo;
- è in fase esecutiva la realizzazione del Portale dell'Inclusione, a supporto degli studenti afferenti questo servizio. Il portale consentirà una facile, precisa e tempestiva interazione tra studenti, docenti, pedagogiste e addetti al servizio;
- prosegue la stretta collaborazione con il Learning & Teaching HUB, in ottica di supporto all'Innovazione Didattica. Nelle prossime settimane verrà emesso il primo Open Badge, andando così a consolidare i processi di digitalizzazione in corso;
- è attivo un progetto per la realizzazione di una piattaforma di Business Intelligence centralizzata, basata su tecnologie moderne e affidabili, che consentirà l'analisi dei dati non solo per adempimenti normativi ma anche per una gestione manageriale dell'Ateneo.

Sono state avviate, nel contesto del **PQA** e grazie al coinvolgimento di un consulente esterno, una serie di attività finalizzate a sviluppare i processi di gestione della qualità, anche nella prospettiva di recepire le indicazioni formulate dall'Anvur a valle della visita di accreditamento.

Qualche considerazione sulle attività di revisione dei **Regolamenti di Ateneo**, ispirata e condotta attraverso il contributo del delegato rettorale, Professor Nicola Rondinone e il coinvolgimento degli uffici amministrativi e dei delegati rettorali competenti. L'attività è proseguita anche nel corso dell'ultimo anno, nell'ottica di una loro modernizzazione, sia al fine di adeguarli alle modifiche dello Statuto dell'Ateneo e a quanto previsto da norme statuali. Oltre al Regolamento Didattico di Ateneo ed ai Regolamenti dei Corsi di Studio, già approvati dal Consiglio di Amministrazione, sono state messe allo studio nuove versioni dei seguenti Regolamenti: sul Comitato etico per la ricerca, sui Doveri accademici dei docenti, su trasferimenti e scambio dei docenti, sui nuovi Contratti di ricerca, sui nuovi ricercatori a tempo determinato, sulla LIUC Business School, sulle modalità di svolgimento delle elezioni dei Rappresentanti degli studenti.

Per quanto riguarda la **Governance** dell'Ateneo, si è iniziato a ragionare sulle modalità di razionalizzazione del processo decisionale, sì da sgravare gli organi collegiali più importanti della necessità di deliberare anche su temi di minima portata e riservare loro prevalentemente le decisioni di portata strategica e/o con un contenuto economico significativo. La strada sin qui ipotizzata, di incremento delle deleghe nei limiti consentiti dalle disposizioni statutarie, rappresenta un primo passo in una direzione che merita peraltro di essere percorsa con ulteriore determinazione. Non è da escludere che, alla luce dell'apprendimento sviluppato e dell'impatto delle dinamiche esterne sui processi decisionali della Governance, si debba mettere in conto un nuovo ciclo di revisione dello Statuto.

Nel contesto dell'evoluzione del modello gestionale, dedico due approfondimenti rispettivamente alle attività del Comitato Operativo Interfunzionale e al progetto Good Practice.

Il Comitato Operativo Interfunzionale (COI), avviato nel giugno 2021 sul modello classico dei comitati interfunzionali e di coordinamento, prevede indicativamente un incontro fisso settimanale, al quale partecipano attivamente tutti i Responsabili dei Servizi Liuc. È divenuto nel tempo strumento di lavoro professionalizzante a supporto dell'Ateneo, sede di passaggio di informazioni e di programmazione ordinaria e macro, in coerenza con le migliori prassi di un'organizzazione. In quest'ottica ed in linea con la metodologia che ha indirizzato la revisione del Piano Strategico, il lavoro del COI ha favorito nei Responsabili delle diverse aree Liuc l'assunzione di un ruolo più partecipe e sinergico nei processi di interesse dell'Ateneo, l'identificazione di strategie condivise in tema di margini di miglioramento organizzativo continuo, il passaggio graduale da un approccio per compartimenti a modalità più integrate nei livelli progettuale ed operativo, con una visione di sistema. A tal proposito, si cita la creazione di sotto tavoli per la messa a terra di azioni coordinate tra Servizi e tra Struttura ed Accademia (ad esempio: la cabina di regia sulla sostenibilità, il lavoro sui Regolamenti, il potenziamento delle azioni di orientamento ed accompagnamento dei nostri studenti ex DM 752, l'analisi collegiale degli esiti CEV, la progettazione dei piani formativi e di welfare aziendale). Oggi il COI, secondo le prospettive di sviluppo concordate con il Comitato di Presidenza, si configura come un gruppo di coordinamento per la trattazione delle linee strategiche dell'Ateneo, dei processi ordinari e dello stato di avanzamento del piano strategico, della generatività di idee e di soluzioni per il miglioramento e l'efficientamento della gestione operativa.

Il Progetto Good Practice è partito nel 1999, a livello nazionale, con un triplice obiettivo:

- misurare la performance dei servizi amministrativi di supporto delle Università;
- fornire un benchmarking prestazionale tra gli Atenei partecipanti;
- identificare e condividere buone pratiche di gestione dei servizi amministrativi.

Il progetto è giunto quest'anno alla sua 18^a edizione (GP2021/22) e coinvolge 50 istituzioni (44 Atenei pubblici, 1 Ateneo privato e 5 Scuole Superiori) che su base volontaria aderiscono all'analisi, il cui focus è sui servizi gestionali e sulle performance di efficacia ed efficienza. Il 23 settembre scorso, in occasione del Convegno Annuale

dei Direttori Generali delle Università Italiane, sono state illustrate le potenzialità del progetto anche nel contesto delle Università non statali. Nella prospettiva del benchmarking competitivo, finalizzato al recupero di efficienza e al miglioramento della qualità dei servizi offerti, all'identificazione dei punti di forza su cui continuare ad investire e alla valutazione di un fisiologico equilibrio tra personale di gestione e accademici di ruolo (gli organici attuali sono rispettivamente di 105 amministrativi e 53 accademici, 12 dei quali ricercatori di tipo a. Evidenzio che l'organico delle posizioni accademiche era pari, nel 2015, a 51 docenti – Fonte: Cineca), ritengo opportuno prendere in seria considerazione l'adesione della LIUC al progetto, sostenendola anche attraverso la nomina di un delegato rettorale.

Passati in rassegna i principali “fatti dell'anno”, proiettandomi verso la parte finale della relazione, esprimo alcuni **ringraziamenti**.

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

Un grazie al corpo docente (nella sua svariata composizione, con un pensiero particolare per i colleghi più giovani), che ha vissuto un anno di intenso cambiamento anche nelle prassi gestionali, come ho rappresentato nella parte dedicata alla Faculty.

Un grazie al personale di gestione, a tutti i livelli dell'organizzazione. Al grazie aggiungo il benvenuto a Andrea Aliverti, Davide Franceschi, Michela Galli, Caterina Parma, Daniele Pedrazzi, Chiara Tremolada, che nel corso del 2022 hanno iniziato il loro rapporto di lavoro con la LIUC. Un grazie sentito ad Angela Colombo e Piero Cavaleri, che dopo tanti anni di intensa collaborazione hanno iniziato il loro periodo di quiescenza.

Rivolgo poi un grazie particolare a:

- Il Presidente Riccardo Comerio, “compagno di avventura” nella costruzione della LIUC del futuro, sempre disponibile all’ascolto, sempre attento ai piccoli e ai grandi temi che caratterizzano la vita dell’Ateneo, sempre animato da un profondo rispetto per l’istituzione e per la sua continuità di sviluppo. Nuove sfide ci attendono..... bisognerà proseguire il lavoro svolto e intensificare le azioni per darvi risposta;
- il Vicepresidente Vittorio Gandini, per la crescente attenzione alla situazione della LIUC e per il fattivo contributo alla soluzione di numerosi problemi gestionali, emergenti o latenti;
- Il Presidente di Confindustria Varese Roberto Grassi, per le occasioni di confronto sui grandi temi che determinano la competitività prospettica dell’Ateneo e sulle condizioni strutturali per poterla sostenere nel medio/lungo periodo, a maggior ragione negli scenari progettuali che si vanno configurando con il progetto MILL.

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

Vengo ai **messaggi conclusivi**.

La premessa alle mie considerazioni finali è rappresentata dal processo di pianificazione, inteso come espressione di sintesi della tensione al buon management che sta caratterizzando la gestione dell’Ateneo.

Il piano strategico ha rappresentato fin dagli inizi e intende tuttora rappresentare una modalità privilegiata per capitalizzare sul passato, uno strumento fondamentale per costruire il futuro, una guida trasparente nella allocazione delle risorse, un riferimento unitario per comunicare le attività dell’Ateneo alla struttura e agli stakeholder.

Un primo ciclo di pianificazione, di matrice puramente qualitativa, è stato formulato per il periodo 2016-20. Un secondo ciclo ha riguardato il periodo 2021-25 ed è stato integrato, per la prima volta nella storia della LIUC, con le proiezioni economiche 2021-23. Nel corso di quest’anno si è lavorato alla revisione delle scelte e delle azioni relative al 2023-25, che saranno presentate al CDA di dicembre, unitamente al budget

economico 2023. Le proiezioni economiche 2024-25 saranno completate per il CDA del prossimo marzo.

Un quadro di quanto realizzato nel processo di pianificazione è quello formulato dal delegato rettorale al piano, Professoressa Valentina Lazzarotti *“Dall’Aprile 2020, in concomitanza all’avvio del progetto di rinnovamento del software gestionale di Ateneo, ha preso avvio un processo di cambiamento che sta coinvolgendo sia l’Accademia sia i Servizi, volto a diffondere una cultura manageriale che via via sostituisca la cultura burocratica e di rispetto della norma che tradizionalmente ha caratterizzato l’informativa economico-finanziaria dell’Università. Analisi dei costi e dei ricavi; redazione di budget e piani strategici; reportistica direzionale non solo economico-finanziaria; simulazioni e algoritmi predittivi a fini gestionali; maggior responsabilizzazione su obiettivi e risultati; architetture informatiche moderne, flessibili e modulari; processi semplificati; ruoli organizzativi chiaramente assegnati; comunicazione e collaborazione interfunzionale sono gli aspetti più importanti di tale evoluzione. Che è tutt’altro che semplice, che impone un grande lavoro sui processi, cuore pulsante di qualsiasi organizzazione (non vi è implementazione di software contabile e gestionale che non vi impatti in modo radicale), che richiede tempo e “pazienza organizzativa”, anche per superare l’inevitabile resistenza del “si è sempre fatto così”. Eppure, non c’è crescita personale e istituzionale senza il cambiamento: prendendo a prestito la celebre frase di Winston Churchill, “Non sempre cambiare equivale a migliorare, ma per migliorare bisogna cambiare”.*

Mi collego al pensiero di Churchill e dedico le conclusioni alla questione del cambiamento, attraverso un percorso per certi aspetti creativo, che si innesta su immagini tendenzialmente unconventional per una cerimonia come questa. Si tratta di tre metafore da cui prendere le mosse.

La sindrome di Godot. Un breve richiamo alla trama: Vladimir ed Estragon stanno aspettando su una desolata strada di campagna un certo "Signor Godot". Non vi è nulla sulla scena, solo un albero dietro ai due personaggi che, attraverso la caduta delle foglie, indica il passare dei giorni. Ma Godot non appare mai e nulla si sa sul suo conto. Egli si limita a mandare dai due vagabondi un ragazzo, che dice loro che "oggi non verrà, ma verrà domani"..... In verità, Godot non arriverà mai! La vita delle aziende

insegna che non si può dar credito all'ottimismo cronico e alle speranze paralizzanti, inevitabilmente destinati a generare mantra del tipo: "le vendite stanno per ripartire", "quel concorrente è cresciuto ma adesso è al capolinea", "le competenze che abbiamo sono da sempre all'avanguardia", "non prendiamo iniziative, tanto poi le cose si sistemano", "i processi non si toccano, funzionano benissimo così come sono" e via di questo passo. Sono teorie da "En attendant Godot", funzionano su un palcoscenico. Non funzionano però sul mercato, campo di battaglia elettivo delle imprese. Per loro, di spazio al teatro dell'assurdo non ce n'è e non ce ne deve essere.

La tela di Penelope. Flashback all'Odissea: Penelope, stante la prolungata assenza del marito Ulisse da Itaca e non volendo addivenire a nuove nozze, subordina la scelta del pretendente al completamento di quello che avrebbe dovuto essere il lenzuolo funebre del suocero Laerte. Per impedire che ciò accada, di notte disfa la tela che ha tessuto durante il giorno. Posti di fronte al cambiamento, ci nutriamo di retorica: ne riconosciamo la necessità ma al fondo non lo vogliamo, dovremmo affrontarlo ma finiamo per subirlo. Per dirla con Sergio Marchionne, al cui "coraggio di cambiare" ho dedicato, non a caso, la mia relazione del 2019: "Noi italiani siamo da sempre il Paese dei Gattopardi. A parole vogliamo che tutto cambi, ma solo perché tutto rimanga com'è". Per dirla brutalmente: posti di fronte al cambiamento, all'azione coraggiosa preferiamo la cortina fumogena, all'intervento risolutivo anteponiamo il "taia e medega", licenza lessicale dei nostri nonni ben più efficace di tante parole al vento.

La lezione di Pollicino. La fiaba è ricca di spunti l'attenzione ai fratellini, il pragmatismo nel tracciare il percorso, l'astuzia nell'impossessarsi degli stivali delle sette leghe e nel derubare l'orco ... spunti che mi consentono di fare un passo importante in avanti.

Che non possiamo aspettare Godot lo sappiamo, da tempo. Che una certa tradizione culturale ci spinga a comportamenti Penelope like lo sappiamo, da tempo. Per non finire paralizzati da Beckett o impaludati da Tomasi di Lampedusa dobbiamo affrontare le sfide che la storia ci pone muovendoci sulla falsariga di quello che ha fatto Pollicino. Servono dunque senso di responsabilità, lungimiranza, determinazione, creatività, passione, coraggio, rigore, problem-solving, orientamento al rischio.... Si tratta, nel

loro insieme, di fattori abilitanti quel change management di cui la LIUC, come ogni Università, necessita per poter fronteggiare con successo le sfide emergenti, ben più complesse di quanto non sia avvenuto nel recente passato.

Mi permetto allora di suggerire una prospettiva di change management, riprendendo quanto ho osservato nel contesto della relazione di inaugurazione dell'anno accademico 2017-18, il 20 Novembre 2017.

Attingendo al libro di Richard Normann "Management for growth", evidenziavo che il processo che porta a compimento la visione di sviluppo di un'impresa deve impennarsi su tre fattori: l'ecologia delle idee dominanti, gli interventi sul sistema organizzativo, la creazione di forze trainanti.

Ci torno oggi, con qualche approfondimento derivante dal fatto che sono trascorsi cinque anni dal mio intervento e quasi cinquanta da quando Normann ha scritto il libro.

L'ecologia delle idee dominanti. Le imprese, e così anche la LIUC, hanno una identità profonda, costituita da valori, idee, convincimenti, abitudini, tesi, pregiudizi radicata nella governance e nell'organizzazione tutta. Si tratta di una identità, di un DNA, inevitabilmente destinati (anche inconsciamente) a condizionare la formulazione degli obiettivi istituzionali e la definizione delle azioni necessarie per portarli a compimento. A partire da tale "consistency", diventa fondamentale:

- Avere a cuore il bene dell'azienda, che, per dirla alla Coda, "non può essere identificato con il bene di uno dei soggetti o interlocutori in esso coinvolti, essendo ad evidenza un bene sovraordinato, che di tutti i beni individuali tiene conto e tutti compone ad unità operando una sintesi armonica"¹;
- Intervenire sulla filosofia gestionale e organizzativa, rafforzandone i valori di eccellenza piuttosto che, se del caso, modificandoli alla radice. Nel caso dei profili organizzativi, si tratta di "idee e atteggiamenti, spesso istintivi, da cui deriva un'organizzazione in varia misura partecipativa o autocratica, preoccupata di favorire o di ostacolare l'esplicarsi delle potenzialità individuali, aperta o chiusa al nuovo"². È alla luce di tale definizione che vanno

¹ Vittorio Coda, La buona gestione dell'azienda – dedizione, professionalità, innovazione, In Start-up, a cura di Federico Visconti, Guerini Next, 2016, p. 136

² Vittorio Coda, L'orientamento strategico dell'impresa, Utet, 1988, p. 27

configurandosi i confini tra good e bad management. Essi prendono forma distinguendo tra aziende più o meno sensibili alla meritocrazia; più o meno favorevoli alla intrapresa individuale; più o meno aperte alla semplificazione dei processi e alla delega; più o meno attente alla formazione, alla motivazione, alla incentivazione, alla job rotation dei collaboratori; più o meno abituate a dare dei feedback costruttivi e a lavorare in team Negli aspetti più propriamente gestionali, “ci si trova in presenza di convinzioni e orientamenti che definiscono la propensione ad effettuare investimenti, a contrarre debiti, ad utilizzare più o meno intensamente le capacità produttive disponibili, a promuovere l'immagine aziendale attraverso un'informativa trasparente o meno ...”. Si tratta anche in questo caso di una griglia che consente di dissertare sulle differenze tra good e bad management. Lo si fa discriminando tra aziende che sanno o non sanno riconoscere il valore che gli investimenti assumono per la competitività futura; che concepiscono la “cassa” (e le risorse finanziarie in genere) in una logica di servizio alla catena del valore e non come strumento di potere (che limita l'operatività attraverso limitazioni di spesa costruite ad arte); che antepongono la crescita competitiva alla solidità patrimoniale; che considerano i dati un patrimonio dell'intera organizzazione e non di sue singole parti; che ritengono l'upgrade della strumentazione manageriale una via obbligata per la crescita e non una minaccia per la situazione esistente; che si attivano per la costruzione di una identità sociale dai valori imprenditoriali forti e lungimiranti e che stanno ben alla larga da quelle commedie degli equivoci e da quelle mediazioni al ribasso che non portano da nessuna parte.

Per alimentare i processi di cambiamento bisogna attivare una seconda linea di lavoro, quella rappresentata **dai sistemi operativi e dalla struttura organizzativa**. È l'ambito elettivo della progettazione organizzativa. Nulla di nuovo sotto il sole, vien da dire, se non che quanto sta succedendo nell'ambiente esterno tende ad esasperare contenuti progettuali che fino a qualche anno fa sembravano del tutto marginali. Basti pensare, solo per fare qualche esempio, alla dialettica tra lavoro in presenza e a distanza, skilling e reskilling, mansionamento e demansionamento, wellbeing e welfare... La sfida non sta tanto nella denominazione degli strumenti e dei meccanismi operativi

(dall'organigramma alle job description, dalla selezione alla formazione, dalla carriera alla incentivazione...) che potrebbero suonare come quelli che ho studiato più di quarant'anni fa. La sfida sta nel plasmarli in contesti aziendali sempre più sollecitati alla reattività e all'innovazione, alla agilità e alla creatività senza dimenticare una componente fondamentale del disegno, forse la più rilevante: l'accountability, ovvero l'assunzione di responsabilità finalizzata a contribuire al conseguimento dei risultati istituzionali attesi. All'estremo opposto, paladina del bad management, risiede l'impunità, cioè quell'assenza totale di meccanismi di valutazione per cui non si deve render conto di nulla e si è tutti sullo stesso piano, bravi e meno bravi. Il bene dell'azienda può attendere...

Spendo infine qualche parola sulla terza linea d'azione: **la creazione di forze trainanti**. Non c'è change management se non ci sono persone che ne condividano gli obiettivi, che ne sostengano l'azione, che ne testimonino l'importanza. Che lavorino tanto e bene. Che si entusiasmino per i passi compiuti e che lottino per rimuovere i fattori ostacolanti, spesso riconducibili all'interpretazione del potere vigente (Sofocle, nel IV secolo a.C., osservava che "Non si può conoscere veramente la natura e il carattere di un uomo fino a che non lo si vede gestire il potere") e variamente determinati dalla paura di cambiare, dalle liturgie da rispettare, dalle ritorsioni da evitare. È una sorta di missione, intimamente interconnessa con le due linee di lavoro appena tracciate, che avanza per cerchi concentrici, con la stessa dinamica del sasso gettato nello stagno. I primi cerchi devono essere generati dal vertice, altri da persone di valore che percepiscono spazi di crescita preclusi in passato, altri ancora da persone inserite dall'esterno, che iniettano competenze e trasmettono valori funzionali al progetto di cambiamento.

Resta allora un ultimo passo da compiere, quello dell'assunzione di responsabilità. Le paludi esistono, inutile negarlo, e la conseguenza è che i processi di cambiamento in Italia, un Paese che ne ha una stringente necessità, stentano a decollare. Come osservavo più di un anno fa, in questa stessa occasione: "Se i problemi non sono correttamente analizzati e/o se la reale volontà di risolverli latita, le cose non cambiano. Se si tutelano le comfort zone, le pratiche da hortus conclusus, gli atteggiamenti da

res nullius, ... le cose non cambiano. Se si legittimano visioni corte, inerzie e rendite, ... le cose non cambiano”.

Per non finirvi impantanati bisogna assumersi le proprie responsabilità, punto.

L'ho affermato instancabilmente, in tante occasioni, anche facendo leva sulle citazioni. Di Martin Luther King: “Può darsi che non siate responsabili per la situazione in cui vi trovate, ma lo diventerete se non fate nulla per cambiarla”.

Di Sergio Marchionne: “Oggi sono qui a parlarvi di speranza. Il motivo è perché credo che il futuro non sia solo un compito dei Governi. È una responsabilità individuale e collettiva. Tutti, nel nostro ruolo di leader d'impresa, se abbiamo la forza di immaginare un futuro di crescita per le nostre aziende o per i nostri Paesi, abbiamo anche la responsabilità di rendere questa visione reale...”.

Ne aggiungo un'altra, inedita: “La Governance è fatta di regole, meccanismi, processi volti ad assicurare il buon governo dell'impresa. Il tema, di non facile soluzione invero, è: come far sì che il potere di governo dell'impresa, nella sua articolazione a livello di proprietà, di consiglio di amministrazione e di management, sia sempre e ovunque in buone mani? Tali sono le mani di azionisti responsabili, consci dei loro diritti e doveri, di amministratori avveduti e integri, di un management etico e competente, attori tutti che sappiano instaurare relazioni di fiducia e interazioni costruttive, uniti nel cercare di capire e di fare il bene dell'impresa ”³.

Assumendomi le responsabilità che mi competono, prendendo a prestito una frase di Sergio Marchionne che mi è particolarmente cara: “Esiste un mondo in cui le persone non lasciano che le cose accadano, le fanno accadere” dichiaro aperto l'Anno Accademico 2022-2023, il trentunesimo dalla fondazione dell'Ateneo.

³ Vittorio Coda, “Il buongoverno dell'impresa fra stabilità e dinamismo”, Egea, Milano, p. 97