



INAUGURAZIONE ANNO ACCADEMICO 2019/20

INTERVENTO DEL RETTORE
DELL'UNIVERSITÀ

FEDERICO VISCONTI

Castellanza, 28 ottobre 2019

Autorità, Magnifici Rettori e loro delegati, Colleghi Docenti, Personale di gestione, cari Studenti e Laureati, Signore e Signori, grazie per la vostra presenza. Un saluto particolare al Cardinal Gianfranco Ravasi e al Professor Carlo Cottarelli che, con i loro contributi, alimenteranno una dimensione fondamentale della vita di un Ateneo, quella di generare opportunità di confronto culturale.

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

Le attività svolte sono tante, il tempo è limitato, il rischio di varcare il confine della retorica è alto. Come ho avuto modo di sperimentare in altri interventi, un aiuto importante può derivare dalla identificazione di un "filo rosso" attorno al quale riportare quanto in LIUC si sta facendo da qualche tempo a questa parte. A tal fine, ho trovato un prezioso riferimento negli interventi che Sergio Marchionne ha fatto anni fa presso l'Università Bocconi, pubblicati di recente con un titolo dal grande valore simbolico: "Il coraggio di cambiare".

"Nel nostro ruolo di leader, se abbiamo la forza di immaginare un futuro di crescita per le nostre aziende o per i nostri Paesi, abbiamo la responsabilità di rendere questa visione reale"

Capacità di visione e determinazione nella *execution* hanno rappresentato i principi guida dell'azione manageriale di questi anni, dando attuazione al piano strategico 2016-20, presentato in Consiglio di Amministrazione ad aprile 2016 e progressivamente rivisto. Il piano ha rappresentato, per me innanzitutto, la

guida per la definizione degli obiettivi a cui tendere (circolari, sistemici, funzionali al “bene” dell’istituzione e non “di parte”) ed è via via diventato base di confronto, strumento di gestione, possibile riferimento per l’allocazione delle risorse.

Si è intensamente lavorato e si sta lavorando sulla proposta di valore che la LIUC indirizza ai suoi 2.400 studenti e ai suoi *stakeholders*, perseguendo un disegno di innovazione strategica che rappresenta la condizione fondamentale per competere con successo in mercati tanto sfidanti quanto competitivi come quelli della formazione universitaria ed *executive*, e della ricerca. Mercati e bisogni che esprimono la società del futuro, visto che sono composti in prevalenza da giovani e che determinano le competenze per affrontarlo. Mercati e bisogni su cui l’Italia fatica strutturalmente a costruire, come documentato, anche di recente, dal Rapporto dell’OCSE *Education at a Glance*.

Ma veniamo alla LIUC, riportando qualche riscontro in merito al percorso di riposizionamento attuato e ai cantieri di sviluppo in essere.

L’offerta formativa e la didattica

Al riguardo, è opportuno segnalare:

- **Lo sviluppo di Economia**, imperniato, tra le tante azioni, sulla riprogettazione di alcuni percorsi e sul lancio di nuovi progetti (Entrepreneurship & Innovation, Family Business Management). La crescita strutturale delle immatricolazioni (+ 25% per la Laurea triennale, + 77% per la Laurea magistrale, nel periodo 2016-19), sta imponendo un rigoroso presidio delle attività didattiche, a livello di composizione delle classi, corsi propedeutici all’apprendimento delle materie più complesse, tutoraggio, assistenza nello svolgimento delle tesi di laurea e via dicendo.

- ***Il progressivo consolidamento di Ingegneria Gestionale***, Corso di Laurea particolarmente esposto ad una concorrenza qualificata, che sta perseguendo una propria strada di sviluppo agendo su più leve competitive, non ultime l'accreditamento Eurace (in dirittura d'arrivo), l'adesione al Consorzio Interuniversitario CISIA (che ha reso obbligatorio il superamento del relativo test per l'accesso alla Laurea triennale in LIUC, erogando in sede oltre 500 prove e contribuendo alla diffusione del brand), l'attenzione alle professional skills come componente di metodo all'interno degli insegnamenti.
- ***La gestione del processo di disattivazione del Corso di Laurea in Giurisprudenza***, avviato nell'a.a. 2018/19. L'Ateneo rimane fortemente impegnato nell'assicurare agli studenti che stanno completando il loro percorso di studi elevati standard didattici e di servizio, tanto quanto nel valorizzare le competenze esistenti in campo giuridico nel contesto delle altre due Scuole, anche attraverso lo sviluppo di know-how innovativo e funzionale all'arricchimento della loro offerta formativa.
- ***L'evoluzione dei metodi didattici***. Nel corso dell'ultimo anno accademico si è dato particolare impulso alle attività del Learning and Teaching Hub. Per quanto riguarda gli strumenti informatici, è stata attivata una nuova rete wifi ed è stata rinnovata la piattaforma di supporto per le attività didattiche, nella prospettiva di una maggiore interattività con gli studenti e della valorizzazione delle diverse fonti di apprendimento (libri, video, Tedx, data set, case study, infografiche). E' stata inoltre avviata una ricognizione delle metodologie didattiche innovative adottate dai docenti, sulla base della quale è stata composta una mappatura delle principali practice ad oggi esistenti: creazione di modelli via software; flipped classroom; laboratori di progettazione dell'innovazione; debate; online cooperation. Su tali basi, si sta lavorando alla creazione di un'area dedicata sul sito dell'Ateneo e alla

progettazione di un premio semestrale per l'innovazione didattica. Importanti sono stati gli interventi per l'ammodernamento delle aule e delle strutture di servizio per gli studenti, che rappresentano un elemento costitutivo, sinergico e integrato del progetto educativo dell'Ateneo.

- ***L'ulteriore sviluppo di i-Fab***, nella prospettiva formativa delle learning factories, che valorizzano il principio della didattica esperienziale in un ambiente di fabbrica simulata. Le linee d'azione hanno riguardato, in particolare: l'ampliamento dei modelli di simulazione e delle applicazioni di data science; l'integrazione dell'assemblaggio dei tradizionali calciobalilla con una seconda linea di prodotto, al fine di simulare l'impatto di utilizzi alternativi della capacità produttiva disponibile; la sperimentazione del contesto didattico in logica esperienziale, per attività sulle soft skills. Presso l'i.Fab, oltre alle attività didattiche e di ricerca nel contesto del corso di Laurea in Ingegneria, si è lavorato a servizio della LIUC Business School e più in generale dei vari *stakeholders* in visita all'Ateneo. Sono stati altresì svolti dei seminari di due CFU rivolti agli studenti di Economia e finalizzati alla sensibilizzazione sui temi dell'Industria 4.0. A valle di una prima sperimentazione, per l'edizione di quest'anno risultano iscritti ben 160 studenti, a conferma dell'interesse in materia e delle sinergie esistenti tra i Corsi di Laurea.
- ***Il lancio del progetto "Life Skills in Action"***, percorso didattico progettato per preparare al meglio gli studenti ad affrontare l'attuale complessità e competitività del mondo del lavoro e, in particolare, per allenare le soft skills. La metodologia adottata è quella dell'action learning, prende forma attraverso attività laboratoriali outdoor e indoor che rovesciano la logica formativa tradizionale, incentrata sul metodo di apprendimento induttivo (conoscenza – azione – riflessione), per concentrarsi su un apprendimento esperienziale costituito dalla sequenza azione – riflessione – conoscenza. Grazie al nuovo percorso,

agli studenti dei diversi corsi di Laurea vengono proposte, in contesti esperienziali idonei, opportunità di crescita per formare la propria personalità, sviluppare le abilità di un leader, imparare a comunicare e a lavorare in team, risolvere efficacemente e creativamente i problemi, riconoscere e gestire le emozioni proprie e dei propri interlocutori.

- **Le iniziative e i progetti in tema di internazionalizzazione**, che stanno generando risultati più che positivi. Per quanto riguarda il confronto all'interno del sistema universitario italiano, si evidenzia che:
 - nell'edizione 2019/2020 della Classifica Censis delle Università Italiane, LIUC si posiziona al secondo posto (tra i piccoli Atenei non Statali) per le attività di internazionalizzazione, con 100 punti rispetto ai 102 dell'Università di Bolzano, prima classificata.
 - gli indicatori ANVUR mostrano dati significativamente sopra le medie di riferimento per ciascuna classe di laurea:

	DESCRIZIONE	CLASSE	LIUC	Media Atenei Nord Ovest	Media Atenei nazionali
iC10 (anno 2017*)	Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso	L-9	4%	1%	1%
		L-18	7%	3%	2%
		LM-31	11%	6%	6%
		LM-77	10%	9%	6%
		Media**	8%	5%	4%
iC11 (Anno 2018*)	Percentuale di laureati entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero	L-9	24%	7%	5%
		L-18	38%	22%	17%
		LM-31	36%	31%	28%
		LM-77	40%	30%	23%
		Media**	34%	22%	18%

* ultimo dato disponibile

** non pesata

Risultati significativi emergono anche sul piano dell'offerta formativa in lingua inglese: si conferma il successo della Laurea Triennale "Business Economics" che satura per il secondo anno consecutivo i 40 posti disponibili; aumenta sensibilmente il dato complessivo di studenti iscritti ai due percorsi di Laurea Magistrale in "International Business Management" e in "Entrepreneurship and Innovation" (+ 69% rispetto al 2017/18); segnali confortanti derivano dai nuovi percorsi promossi dalla Scuola di Ingegneria Industriale, che coinvolgono in Industrial Management quasi il 30% degli iscritti alla Laurea triennale e in Manufacturing Strategy più del 20% degli iscritti alla Laurea magistrale, confermando l'importanza di investire sulla internazionalizzazione dell'offerta formativa.

A livello generale, aumenta il numero dei CFU medi ottenuti all'estero in un quadrimestre di mobilità che passa da 26,01 (2017/18) a 26,83 (2018/19), a testimonianza dell'attenzione che l'Ateneo riserva alle esperienze internazionali degli studenti e della loro capacità di coglierne il potenziale. In merito alla mobilità degli studenti, nell'anno accademico 2018/2019 sono stati realizzati 537 flussi: 287 in uscita (+ 22% rispetto al 2015/16) e 248 in entrata (+ 28% rispetto al 2015/16); il dato in uscita comprende sia gli studenti in mobilità "lunga" sia coloro che hanno partecipato ai programmi "brevi" come le Summer School. A questi si aggiungono 17 studenti che hanno effettuato uno stage nel quadro del Programma Erasmus Plus. Di rilievo i partner delle Summer School: IESEG School of Management, relazione ormai consolidata, e Stevens Institute of Technology di Hoboken, New York, collaborazione avviata nel 2019, anche con l'obiettivo di sviluppare un progetto di doppio titolo. Per il 2019-2020, oltre a confermare quanto già effettuato, si sta prendendo in considerazione l'ipotesi di ampliare l'offerta di Summer School, aprendo a quanto proposto dalla Chinese University of Hong Kong e da altre Università in Europa (Regno Unito e Francia), con l'obiettivo di garantire

un'esperienza all'estero anche a coloro che per ragioni differenti non possono o non vogliono affrontare la mobilità di lungo periodo. In ingresso sono stati organizzati due Intensive Programme, nei quali si sono alternate lezioni in LIUC e visite aziendali, sul tema "Italian Economy and Made in Italy" per studenti provenienti dalla Chulalongkorn University (Thailandia) e dall'Università di Greenwich (Londra). Sulla scorta di tali positive esperienze, verrà proposta, a giugno del 2020, la prima edizione della Summer School in entrata (sempre dal titolo "Italian Economy and Made in Italy") con un programma articolato su due settimane di lezioni su Family Business, Italian Firms, Fashion & Design, Innovation, Food & Tourism, alternate a visite aziendali.

- ***Il sistematico sviluppo delle attività di stage e di placement***, lungo molteplici direttrici, tra le quali si segnalano:
 - Stage all'estero, che nell'a.a. 2018/19 hanno interessato una cinquantina di studenti, sei dei quali beneficiando delle borse di studio destinate agli studenti della Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale. Segnali interessanti derivano anche dalla creazione di opportunità di lavoro presso altri Paesi. Le opportunità di stage/lavoro all'estero si concretizzano innanzitutto in Europa (UK, Francia, Spagna, Austria, Germania, Irlanda, Polonia, Svizzera, Lussemburgo, Olanda, Belgio) ma anche in Paesi extraeuropei come l'Argentina e gli Emirati Arabi.
 - On campus recruiting: le aziende invitate in Università a svolgere attività di recruiting rivolta a laureandi e neolaureati sono aumentate di oltre il 100% rispetto all'anno precedente, a dimostrazione del crescente interesse nei confronti di LIUC e dell'apprezzamento per la preparazione degli studenti. In tale contesto, è opportuno segnalare che sono continuati gli incontri periodici con i recruiters con cui LIUC collabora maggiormente,

finalizzati ad un confronto diretto sulle loro aspettative e sul possibile contributo dell'Università.

- Percorsi di counseling: in collaborazione con una counselor, è stato proposto agli studenti un servizio volto a dare loro supporto nello sviluppare, da un lato, una maggiore consapevolezza di se stessi e delle proprie capacità, dall'altro una più approfondita conoscenza di quelle che sono le aspettative da parte delle aziende e dei contesti professionali attuali. L'obiettivo ultimo è stimolare atteggiamenti propositivi e attivi nella definizione del proprio percorso di studi e professionale, affinché sia in linea con i propri talenti e con le proprie aspettative.

Il numero degli stage e dei tirocini effettuati durante l'anno solare è pari a 886. Sul totale degli stage, l'85% è stato effettuato da studenti delle tre Scuole, mentre il restante 15% è stato svolto da laureati che hanno usufruito dello stage come punto di partenza per l'ingresso nel mondo del lavoro. E' opportuno sottolineare, a conferma del valore dello strumento formativo, che in non pochi casi l'esperienza dello stage è richiesta dagli studenti anche quando non prevista obbligatoriamente dai loro piani di studio.

La Ricerca

L'investimento nelle attività di ricerca è stato intenso in termini di risorse umane, finanziarie, organizzative, tecnologiche, dando continuità al percorso avviato qualche anno fa. In tema di investimenti, è opportuno segnalare che, rispetto al 2016, i finanziamenti interni alla ricerca sono cresciuti, nell'arco di un triennio, di oltre il 70%. D'altra parte, anche grazie al riconoscimento esterno del valore della ricerca LIUC, sono stati e si stanno conseguendo importanti risultati a livello di finanziamenti da bandi competitivi, a cominciare da progetti

INTERREG e PRIN. Per effetto di tali azioni, il rapporto tra fonti interne ed esterne è nell'ordine di 20 a 80.

Come ben sa chi investe in ricerca e in innovazione, serve tempo. Le soddisfazioni, tenuto anche conto del fatto che i Professori e i Ricercatori di ruolo sono circa quarantacinque, non mancano:

- anche grazie all'adesione al sistema di valutazione delle pubblicazioni proposto dalla CRUI e utilizzato a livello nazionale, viene monitorato il livello quali-quantitativo dei prodotti della ricerca LIUC, ossia delle pubblicazioni scientifiche. Nel contesto di tale sistema di valutazione, il posizionamento della qualità dei prodotti scientifici di LIUC rispetto a quelli degli altri Atenei, simulato secondo l'indicatore VQR-like, supera di poco, nel 2017, la media nazionale (indicatore stimato intorno a 1,01), mentre era sotto alla media negli anni 2015 e 2016 (indicatore stimato intorno a 0,7) ed era ancora più basso negli anni precedenti (intorno a 0,6). Nel triennio 2016-2019 i professori e ricercatori LIUC hanno prodotto circa 800 pubblicazioni, metà delle quali su riviste internazionali. I prodotti scientifici qualificati come eccellenti o elevati secondo i criteri ANVUR-VQR (da simulazione software CRUI-Unibas), che nel 2016 erano 5, sono diventati 15 nel 2017.
- si sta lavorando sulla visibilità esterna delle attività di ricerca, sia con l'acquisto di software dedicati (Esploro), sia incrementando la partecipazione a convegni scientifici e divulgativi, la maggior parte dei quali internazionali.
- di particolare successo è stata la Notte dei Ricercatori, che si è tenuta il 27 settembre con la partecipazione di 270 studenti provenienti da diverse scuole della Lombardia, che sono stati coinvolti in attività laboratoriali sul tema dei Big Data applicati al mondo dell'economia, della finanza, del turismo, della salute, della fabbrica. È stato significativo condividere i risultati di ricerca con studenti di età differenti, compresi gli alunni di 4

classi di scuole elementari. Nel corso della serata, che ha coinvolto circa 200 persone, ci si è confrontati all'interno di i.Fab sull'utilizzo dei big data nei processi produttivi ed è stato proposto, da un'orchestra multiculturale, un concerto che ha ispirato un parallelismo tra l'attività del musicista e quella del ricercatore.

- Il 18 aprile scorso è stata realizzata la seconda giornata della ricerca LIUC, durante la quale è stata lanciata la competizione per i *grant* di Ateneo e sono state premiate le pubblicazioni scientifiche di eccellenza prodotte da Professori e Ricercatori di ruolo. I cinque progetti vincitori dei *grant* vertono su tematiche di particolare interesse per la comunità scientifica nazionale e internazionale: cluster tecnologici e imprenditorialità (responsabile Professor Alberti); blockchain nella supply chain (Dallari), dai big data ai processi decisionali (Locoro); intelligenza artificiale, comportamento e intelligenza organizzativa (Pavesi); Pmi e family business management (Sciascia).
- Nel contesto degli investimenti per il miglioramento delle risorse bibliografiche per la ricerca, si segnala che, nel 2019, la Biblioteca ha portato a termine una parte importante del proprio progetto di innovazione. Tra febbraio e maggio sono stati messi a disposizione degli utenti il nuovo sistema informativo Alma/Primo VE e il nuovo sistema di organizzazione delle informazioni sui libri e sui materiali utilizzati nei corsi (Leganto). Il progetto, avviato nel luglio 2018, è stato completato nei tempi previsti, consentendo all'Ateneo di porsi all'avanguardia per l'innovatività delle soluzioni adottate. Nel 2019 è stata avviata una ulteriore fase del processo di rinnovamento, che mira alla implementazione di Esploro, sistema per la gestione delle pubblicazioni della ricerca, integrato con le informazioni sulle attività svolte dai ricercatori per realizzarle. Si tratta di uno strumento particolarmente innovativo, diffuso tra le Università americane. LIUC, con l'Università di

Bolzano, figura tra gli “*early adopters*” del sistema in Italia e intende contribuire al suo sviluppo in coerenza con le normative e le caratteristiche della comunità scientifica italiana ed europea. Infine è da notare che, in merito all’offerta documentale, il 2019 ha visto incrementare ulteriormente le collezioni messe a disposizione degli utenti, in particolare per quanto riguarda i libri elettronici e le banche dati (tra le quali, una che sviluppa dati di marketing funzionali tanto all’attività didattica quanto a quella di ricerca).

- Sul piano dell’attività editoriale della collana “Università Cattaneo Libri”. Nel corso del 2019, sono stati pubblicati 5 volumi, consolidando l’anello di collegamento tra la ricerca che trova spazio nelle riviste scientifiche e l’attività di divulgazione verso le imprese, le istituzioni, la società civile, il mondo della Scuola,... In tale contesto, è opportuno segnalare la pubblicazione de “L’impresa calzaturiera di famiglia – Storie di una generazione che innova”, realizzata con il sostegno finanziario di Assocalzaturifici. Particolare significato istituzionale riveste il libro pubblicato in occasione delle celebrazioni per il 150° anniversario della morte: “Carlo Cattaneo ieri e oggi”. Per la curatela del libro, ringrazio Laura Ballestra e Daniele Pozzi. Ringrazio altresì il Professor Marco Vitale per l’impegno profuso nella progettazione e nella gestione del convegno e il Professor Vittorio Coda per la stesura della prefazione. Il piano editoriale per il 2020 è in fase di completamento.

II PHD

L’investimento nel PhD in Management, Finance e Accounting, che assume rilevanza strategica per la competitività dell’Ateneo, si è consolidato e il dottorato LIUC ha incrementato la propria capacità di attrarre giovani di eccellenza. Delle circa 90 application ricevute per i sei posti con scholarship disponibili, solo 14 sono di candidati provenienti da Atenei Italiani, a

testimonianza della crescente visibilità e attrattività del dottorato LIUC nel contesto internazionale.

In fase di accreditamento, il PHD LIUC ha ottenuto il riconoscimento ministeriale di “dottorato innovativo” non solo perché internazionale (riconoscimento già ottenuto gli scorsi anni), ma anche perché multidisciplinare. La proposta formativa del PhD sta evolvendo in termini di contenuti e di relazioni, coerentemente con gli sviluppi della ricerca in Italia e nel mondo. Si amplia pertanto anche la rete di collaborazioni con altre scuole di dottorato. A titolo esemplificativo: alcuni corsi del dottorato LIUC sono stati inclusi in un grande progetto di “dottorato condiviso” che coinvolge le Scuole di dottorato di Ingegneria Gestionale attive in Italia.

Per il futuro, è opportuno sottolineare che la dimensione internazionale del programma assume sempre maggiore rilevanza. E' dunque necessario investire per ampliare e rafforzare i legami con Atenei di altri Paesi, avviando programmi di “Joint Phd” ed estendendo il periodo che i dottorandi LIUC trascorrono all'estero. Tra le altre aree di lavoro, si segnalano: la collaborazione con altri dottorati per l'erogazione di corsi in condivisione; lo sviluppo di convenzioni di co-tutela; il monitoraggio del Dottorato Industriale, in attesa delle indicazioni ministeriali in materia. Sul piano interno, si tratta di coordinare le attività della LIUC Business School con il Phd, in modo da agevolare la partecipazione dei dottorandi a progetti di ricerca applicata.

La LIUC Business School

Il progetto della LBS, varato poco più di tre anni fa, ha compiuto ulteriori passi in avanti. Nei fatti, sempre più, la Business School:

1. è parte integrante della strategia di sviluppo dell'Ateneo, nella prospettiva che, con linguaggio ministeriale, si chiama di “terza missione”;

2. rappresenta una “testa di ponte” con il mondo delle imprese e delle istituzioni che può contribuire al rafforzamento e alla differenziazione del progetto universitario;
3. è funzionale alla crescita della Faculty dell’Ateneo, avendo particolare riguardo alla componente non accademica e a quella più giovane.

Tutto ciò anche grazie al piano 2019-21, deliberato nel dicembre 2018 al fine di identificare gli obiettivi rilevanti di sviluppo, e di conseguenza le azioni, le risorse e gli investimenti necessari per conseguirli. Il tutto, in stretta coerenza con il Piano strategico di Ateneo.

Per l’anno che si sta chiudendo, è opportuno evidenziare i più che positivi risultati economici: le stime di chiusura relative al 2019 evidenziano una crescita dei ricavi superiore al 10% rispetto ai già soddisfacenti risultati raggiunti nel 2018.

La crescita è frutto:

- della riprogettazione dell’offerta formativa che ha visto la proposta di nuovi programmi sia executive che master;
- della rinnovata attenzione ai bisogni di ricerca e di advisory espressi dalle imprese;
- di un allargamento del bacino geografico di riferimento;
- della riorganizzazione interna con una struttura matriciale basata su Centri di Competenza e Divisioni Prodotto, che ha orientato con maggiore efficacia gli sforzi di comunicazione e le relazioni con i diversi target di riferimento.

Volendo portare qualche evidenza dei risultati conseguiti a livello di linea di prodotto:

- La formazione a catalogo ha avuto, nel 2019, circa 650 partecipanti, con un'aula media superiore ai 16 partecipanti per iniziativa. Tra di esse, si segnalano: General Management Program, Executive Program L'andustry 4.0, Advanced, Planning & Control Program, Accelerated Leadership Program – ALP, Bilancio, controllo di gestione per non-financial manager, Storie di ordinaria economia, Lean Supply Chain Management, Demand, Inventory & Supply Planning, Corso di Alta Formazione per l'HTA - COPHTA VII, Management in Healthcare.
- Per quanto riguarda la formazione su misura, sono stati realizzati oltre trenta progetti. In tale contesto, degni di nota risultano le seguenti iniziative: Academy Human Group, Lindt Academy Pillar 1, Sabo Management Academy, Swatch Academy, SCM Tiles Sacmi Academy, Innovation Program – Lati, Università della Birra Heineken.
- Con riferimento alle iniziative di ricerca, sono stati realizzati circa 40 progetti di advisory, finalizzati ad accompagnare imprese e istituzioni nei loro processi di riorientamento strategico, riorganizzazione e miglioramento dei processi, innovazione e digitalizzazione della fabbrica. Sono stati inoltre gestiti altrettanti progetti di ricerca applicata, per Aziende, Istituzioni, Associazioni di rappresentanza.
- In merito all'attività della divisione Master, oltre al nuovo International MBA in partnership con IESEG, si segnalano l'Executive Master in Business Administration – EMBA, percorso di eccellenza che ha avuto nel corso dell'ultima edizione 16 iscritti e il Master Universitario di primo livello in Management e Funzioni di Coordinamento per le Professioni Sanitarie - MaPS, che da tempo rappresenta un corso di valore nel segmento specifico.

In relazione all'importanza che riveste il capitale umano per la Business School, i docenti sono stati coinvolti in una serie di attività, con un duplice obiettivo: approfondire le metodologie didattiche di natura esperienziale, in linea con l'evoluzione delle aspettative sulla formazione executive; creare occasioni di incontro e di lavoro collettivo per favorire la coesione della Faculty, che sta crescendo sia sotto il profilo numerico che delle competenze.

Per quanto riguarda il 2020, le priorità promozionali riguardano:

- una serie di attività mirate di lead generation con un team dedicato per promuovere la conoscenza della Business School e degli ambiti di attività più rilevanti;
- nuove campagne di comunicazione e creazione di brochure specifiche per ciascuna Divisione, con una rinnovata veste grafica.

La divisione Formazione, sulla base dei riscontri emersi durante una serie di incontri organizzati con HR manager e responsabili di Corporate Academy, ha profondamente rivisitato il proprio approccio alla progettazione e all'erogazione dei corsi su misura. Nel corso del 2020 si inizierà a proporre alle aziende il nuovo modello. Per quanto riguarda invece la formazione a catalogo, verranno proposte due nuove iniziative:

- Advanced HR Program – Strategie, metodologie e competenze per vincere le sfide HR del futuro: si caratterizza per un percorso articolato su grandi temi, che rappresentano le aree critiche e le principali sfide con cui i Responsabili della funzione HR dovranno misurarsi nel prossimo futuro;
- Strategic Project Management: sviluppa le competenze necessarie per affrontare in maniera professionale i progetti in azienda e prepara i partecipanti alla certificazione PMP - Project Management Professional, promossa dal Project Management Institute.

La Divisione Master, come previsto dal piano strategico, ha progettato un nuovo master in Business Coaching che vedrà l'avvio nel mese di marzo del 2020.

La Divisione Ricerca sta sviluppando un assessment tool integrato, con la collaborazione dei Centri di competenza, per misurare la competitività delle imprese e indirizzare le azioni di miglioramento nei principali processi aziendali.

L'accreditamento del MIUR e la visita degli esperti valutatori dell'ANVUR

L'Ateneo ospiterà nel prossimo mese di marzo la visita degli Esperti Valutatori dell'ANVUR, l'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca. La verifica della permanenza dei requisiti per l'Accreditamento iniziale e del soddisfacimento dei requisiti di qualità porterà, auspicabilmente, alla conferma dell'Accreditamento periodico concesso dal MIUR per il prossimo quinquennio, senza il quale verrebbe meno la possibilità di rilasciare titoli aventi valore legale.

Questo importante appuntamento rappresenta per l'Università l'occasione per prendere in esame, anche da un punto di vista differente, quanto finora realizzato, valorizzando le proprie best practice e individuando al contempo le aree che presentano margini di miglioramento.

In preparazione alla visita delle CEV, sulla base di quanto indicato nel piano strategico, si è lavorato e si sta lavorando intensamente per:

- alimentare in modo sistematico il confronto con gli studenti e con i diversi stakeholder, in primis le aziende e i recruiter;
- istituzionalizzare e comunicare, anche nelle procedure, le modalità con cui viene perseguito e realizzato un modello didattico che risulti:
 - ricco di contenuti esperienziali, che espongono gli studenti all'internazionalizzazione e alla conoscenza delle aziende nell'intero arco della carriera universitaria e non solo verso le sua

conclusione (attraverso le varie proposte di stage, testimonianze, convegni, mentoring, life skills...);

- aggiornato con continuità sul piano dei contenuti proposti, delle metodologie didattiche, dei processi di apprendimento e di valutazione;
- potenziare, sul piano quantitativo e qualitativo, la faculty di ruolo, anche mediante azioni mirate di aggiornamento delle competenze didattiche;
- assicurare una costante azione di monitoraggio, valutazione e incentivazione all'attività di ricerca scientifica e di terza missione.

“Un grande leader è capace di guidare il cambiamento, indicare la direzione generale, fissare degli obiettivi, incredibilmente audaci, circondarsi delle persone migliori che si possano trovare, e farle lavorare”

Indicata la direzione di marcia, fissati gli obiettivi di riferimento, si è lavorato tanto, con energia e passione. Lo si è fatto mantenendo alta la tensione al cambiamento, superando gli inevitabili ostacoli, privilegiando la sostanza alla forma, iniziando a implementare meccanismi di trasparenza e di *accountability*. Lo si è fatto mobilitando docenti e staff, coinvolgendo risorse giovani e meno giovani.

La forza di un'istituzione universitaria, che è, nei fatti, una *knowledge intensive firm*, sta innanzitutto nella qualità delle proprie persone e, se penso al cammino svolto e ai risultati conseguiti, non posso che essere grato a tutti quanti vi hanno contribuito.

La faculty

Ringrazio innanzitutto i docenti, che rappresentano il fulcro di funzionamento e il vettore di sviluppo di qualsivoglia progetto universitario: il Prorettore, Raffaella Manzini, i Direttori delle Scuole, Rodolfo Helg, Alberto Malatesta, Carlo Noè, il Direttore della Business School, Raffaele Secchi, gli altri membri del Consiglio accademico, Anna Gervasoni e Nicola Rondinone, il delegato alla disabilità, Eliana Minelli, i colleghi che hanno animato i tanti cantieri di innovazione portati avanti nel periodo di piano. Grazie a tutti, accademici e non, per tante ragioni, non ultima la vicinanza, professionale e personale.

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

Innanzitutto al Professor Noè, che il 31 ottobre concluderà la propria collaborazione con la LIUC, nel ruolo di Professore Ordinario, per raggiunti limiti di età. Lo ringrazio per l'importante lavoro svolto, a livello di incarichi istituzionali (Membro del Comitato Ordinatore della Facoltà di Ingegneria, Direttore della Scuola di Ingegneria Industriale, Presidente del Presidio di Qualità) e di docente, nel campo dell'ingegneria industriale, con i suoi allievi e nel più ampio contesto della comunità accademica nazionale e internazionale. Lo ringrazio altresì per quanto sta svolgendo in preparazione della visita di accreditamento ministeriale di cui ho riferito più sopra.

Un grazie a Marta Nai Ruscone, ricercatore di statistica in ruolo presso la LIUC dal 2015, che dal prossimo 1 dicembre si trasferirà all'Università di Genova.

Colgo l'occasione per informarvi che è stato avviato l'iter per la nomina a Professori Emeriti dei Professori Rebora e Sinatra. A seguito delle approvazioni interne, in sede di Consiglio di Amministrazione del 1 ottobre u.s., gli atti sono stati trasferiti al MIUR per le valutazioni di competenza.

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

- Alessandro Creazza, professore associato per il settore scientifico disciplinare ING-IND/17 – Impianti Industriali Meccanici, dal 1 settembre 2019. Tale reclutamento è avvenuto attraverso la chiamata diretta (Legge 230/2005 art. 1, comma 9 e successive modificazioni) che prevede il rientro in Italia di docenti e ricercatori residenti all'estero.
- Valentina Lazzarotti, promozione a professore ordinario per il settore scientifico disciplinare ING-IND/35 – Ingegneria economico gestionale, dal 1 novembre 2019.
- Chiara Mauri, professore ordinario per il settore scientifico disciplinare SECS-P/08 - Economia e Gestione delle Imprese, in servizio dal 1 luglio 2019.
- Tommaso Rossi, promozione a professore ordinario per il settore scientifico disciplinare ING-IND/17 – Impianti Industriali Meccanici, dal 1 novembre 2019.
- Antonio Sebastiano, ricercatore a tempo determinato per il settore scientifico disciplinare SECS-P/10 – Organizzazione aziendale, in servizio dal 1 marzo 2019. Tale reclutamento è avvenuto beneficiando delle risorse del progetto Interreg V-A Italia-Svizzera 2014-2020 – Cross-Border Skill (Mis) Matching: “Azioni, dati e analisi per ottimizzare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro in termini di profili di competenze nello spazio transfrontaliero insubrico”.

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

Innanzitutto con il supporto di risorse esterne e in particolare degli assegni di ricerca promossi da:

- UBI Banca, per attività di ricerca in tema di economia territoriale, Andrea Venegoni;
- KPMG, per studi in tema di *accounting*, Luigi Vena;
- Econord, per studi in materia di logistica dei rifiuti ambientali e di economia circolare, Martina Farioli;
- Altea, per ricerche in tema di *predictive maintenance*, Violetta Giada Cannas;
- CFMT- Centro di Formazione Management del Terziario, per studi inerenti il monitoraggio della competitività di imprese e cluster operanti in Italia nel settore del terziario, Stefania Ferrario;
- Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Busto Arsizio, per studi in tema di *disclosure* delle pratiche ESG, Rafaela Gjergji;
- Columbus Logistics, per attività di ricerca in tema di innovazione nel campo dei servizi logistici in outsourcing (da assegnare).

Ringrazio i donors per la concreta vicinanza alle nostre attività e ai nostri giovani studiosi.

In secondo luogo con risorse generate da fondi pubblici. Attraverso i progetti Interreg e altri bandi pubblici si sono generate nel corso dell'ultimo anno accademico risorse per coinvolgere una decina di assegnisti di ricerca (di cui quattro già assegnati a Marzia Bonfanti, Yari Borbon Galvez, Alessandra Centinaio, Elisabetta Garagiola) e, nel contesto del progetto PRIN 2017, una posizione di ricercatore per il settore scientifico disciplinare SECS-P/10 – Organizzazione Aziendale, che sarà bandita nelle prossime settimane.

Infine, le risorse messe a disposizione dal Consiglio di Amministrazione consentono di coinvolgere cinque assegnisti di ricerca (Fabien Gregis – dal prossimo novembre, Fausto Pacicco, Giovanni Pirovano, Federica Sottrici, Andrea Urbinati).

Il personale di gestione

Ringrazio il direttore generale, Massimo Colli, i dirigenti, Raffaella Angelucci e Michela Fastegari, i responsabili dei servizi e il personale di gestione, per la disponibilità e la dedizione con cui stanno contribuendo alla crescita dell'Ateneo. L'integrazione tra la struttura e i docenti si sta progressivamente sviluppando e contribuisce a rafforzare la proposta di valore che la LIUC indirizza ai propri studenti e ai propri stakeholders. Tra gli esempi più significativi del percorso organizzativo in atto ricordo, e ringrazio, i gruppi di lavoro sull'internazionalizzazione, sull'innovazione didattica e sull'inclusione, il comitato ricerca, la task force per la preparazione della visita delle CEV.

Gli organi istituzionali

Ringrazio il Presidente Riccardo Comerio per l'attenzione che sta riservando al "sistema LIUC", alla sua complessità e ai molteplici elementi che ne determinano la competitività, oltre che per i progetti sulla governance avviati in questi primi mesi di mandato. Ringrazio il Vice Presidente, Vittorio Gandini e i componenti del Consiglio di Amministrazione, per il confronto sui temi sensibili della vita dell'Ateneo e per le assunzioni di responsabilità nel progettarne e costruirne il futuro, attraverso i necessari investimenti sul piano della didattica, della ricerca, della internazionalizzazione e, più in generale, dello sviluppo del patrimonio intangibile. Infine un pensiero di gratitudine per il Past President, Michele Graglia, con cui ho vissuto per quasi quattro anni un'esperienza professionale di *change management* tanto sfidante quanto intensa.

"Ci sono un'infinità di modi per fare i numeri, e poi c'è un modo di farli che è socialmente responsabile. Tutti quanti dovremmo

ricordare l'obbligo morale che è collegato al fare impresa, e il dovere che abbiamo di contribuire al disegno di crescita dei nostri Paesi"

I fatti che vi ho illustrato non sono fini a se stessi, sono ispirati da un profondo senso di responsabilità sociale e istituzionale, che dà forma e sostanza alle relazioni che l'Ateneo intrattiene con una pluralità di interlocutori.

Il mio primo pensiero va agli studenti attuali e a quelli che sceglieranno di frequentare le nostre aule. Come molti tra voi sanno, non perdo occasione per rilevare che il nostro Paese fatica sempre più a liberare il grande potenziale di risorse di cui dispone, a cominciare dai giovani. L'ho fatto, ad esempio, citando Ferruccio De Bortoli quando (Corriere della Sera del 2 giugno) denuncia l'atavica sottovalutazione culturale dell'investimento nei giovani e punta l'indice sulla "deriva conservatrice di una società anziana, refrattaria all'innovazione, in ritardo nel cogliere le sfide del mondo digitale, in parte ripiegata su sé stessa". Oppure richiamando Dario Di Vico quando, commentando i dati pubblicati dall'Istat (Corriere della Sera del 21 giugno), titola: "Il dovere di dare voce (e un futuro) ai giovani". Aggiungo per l'occasione Federico Fubini che, il 16 ottobre scorso, discutendo di manovra del governo, si chiede "Chi pensa ai giovani?". In realtà, una via breve ci sarebbe. Qualcuno potrebbe chiedermi: "Professore, perchè legge il Corriere?". Non scherziamo! Per chi "fa Università", gli spazi per fare gli struzzi non esistono ed essere socialmente responsabili significa pensare innanzitutto ai propri studenti, attuali e potenziali. Essi rappresentano, a maggior ragione di questi tempi, la sfida più grande e la responsabilità più alta.

Li ringrazio dunque per gli stimoli che generano per la crescita della LIUC, del suo percorso didattico e, soprattutto, del suo modello educativo. Lo fanno in tante forme, non ultime l'attività associativa e la partecipazione agli organi istituzionali. Lo fanno anche con format innovativi ed originali. Nelle prossime

settimane, sarà promosso un contest, una competizione aperta a tutti gli studenti, finalizzata ad identificare possibili soluzioni al problema dei flussi di mobilità dell'Ateneo e a valutarne le implicazioni sul piano della sostenibilità ambientale.

In vista della cerimonia di inaugurazione, i rappresentanti degli studenti mi hanno inviato dei commenti sulla loro esperienza e sulle aspettative nei confronti dell'Ateneo. Ne riporto alcuni spunti di particolare valore simbolico.

Silvia: "Qualche anno fa, non avrei mai immaginato che un giorno sarei diventata un Rappresentante degli studenti Mi ricordo il terrore e il senso di soggezione provato quando andai alla prima riunione...sentimenti che poi, piano piano, lasciarono il posto ad una nuova sensazione, oserei dire, di consapevolezza di me stessa, del mio percorso, di cosa stessi facendo e di chi volessi essere in un futuro ormai prossimo".

Francesco: "Molti erano i punti all'interno del nostro programma, differenziati su diversi aspetti, ma rispecchianti la volontà di crescita e di risoluzione di problematiche che caratterizzavano la quotidianità di ogni studente che noi rappresentiamo. Ringrazio quindi le componenti accademiche e amministrative che ci hanno aiutato a svolgere il nostro compito, non solo venendoci incontro, ma anche inserendo nuove idee di collaborazione col medesimo obiettivo".

Lilia: "Abbiamo compiti e responsabilità in continuo divenire, in un contesto dinamico, in cui dobbiamo confrontarci con diverse figure di riferimento, diversi uffici, diverse problematiche. In cui capita di dover portar avanti idee non nostre perché rappresentano l'idea della maggioranza, di dover ridimensionare i nostri interessi personali per privilegiare quelli della comunità che abbiamo voluto rappresentare".

Proseguendo in tema di relazioni istituzionali di valore, qualche aggiornamento:

- ***Il sistema scolastico.*** LIUC vanta una storia di collaborazione sistematica e di dialogo con il mondo della scuola, sia per l'orientamento studenti, sia per l'aggiornamento docenti. Due soli esempi, tra le tante iniziative di valore promosse. Innanzitutto il modello delle Learning Week, ormai consolidato, che offre agli studenti delle scuole superiori di tutta Italia l'opportunità di vivere in Ateneo esperienze di socializzazione e di discontinuità didattica, coinvolgendo i loro insegnanti in percorsi paralleli di formazione. La prossima edizione, finanziata dalla Fondazione Ticino-Olona, sarà una Green Learning Week sui temi della sostenibilità. In secondo luogo, la fase finale del Progetto "I Fuoriclasse della Scuola", frutto del Protocollo di intesa tra MIUR/Confindustria/Fondazione per l'Educazione Finanziaria, che si terrà in LIUC a metà novembre. Alla Premiazione parteciperanno i migliori studenti d'Italia, vincitori delle varie Olimpiadi nazionali (Chimica, Filosofia, Informatica, Italiano...).
- ***Le Università partners per le relazioni di scambio.*** Le partnership internazionali sono cresciute da 128 (dato 2017/2018) a 145 e interessano 42 Paesi (23 Europei e 19 Extraeuropei); gli accordi per Doppio Titolo sono 8 e riguardano 6 Paesi (3 UE e 3 Non UE). Le partnership sono destinate a crescere, anche per rispondere all'evoluzione quali-quantitativa dei bisogni degli studenti.
- ***I donors,*** che sostengono la mobilità sociale degli studenti. Menzionate la Fondazione Famiglia Legnanese e l'Associazione Amici della LIUC, avremo modo di ringraziare tutti, come consuetudine, nell'ambito di un evento ad hoc. Il numero delle borse di studio del 2018/19 è aumentato:

sono stati supportati 185 studenti, tramite borse di studio di natura pubblica (79), benefattori e aziende private (41) e risorse erogate dall'Università (65). In relazione alla provenienza dei fondi, a fronte di un apporto sostanzialmente costante da parte di terzi, sia pubblici che privati, è significativamente aumentato l'impegno economico dell'Ateneo (+ 40%), per far fronte alle esigenze di sostegno di una popolazione studentesca in crescita. In tale contesto, si segnala anche l'iniziativa di raccolta fondi svoltasi lo scorso giugno, nel contesto del "Circolo delle idee", che ha generato risorse che saranno utilizzate nel presente anno accademico. Da ultimo, in aumento anche il numero degli studenti che hanno beneficiato dell'iniziativa "Premiamo il merito" (121), destinata ad attrarre giovani di valore mediante la riduzione delle rette.

- ***La comunità dei laureati***, a cominciare dall'Associazione LIUC Alumni, che sviluppa molteplici attività e che si mantiene vicina agli studenti attraverso il programma di mentorship e il sostegno di una borsa di studio per un laureando magistrale che abbia svolto una significativa esperienza di studio all'estero. Lo scorso 26 ottobre, sono stati rinnovati il consiglio direttivo e la giunta esecutiva dell'associazione ed è stato nominato il nuovo Presidente, Alberto Strani, laureato in Economia nel 2001. Si è inoltre lavorato sullo statuto, al fine di renderlo più funzionale alla mission dell'Associazione. E' stato riprogettato il sito web e riorganizzata l'attività di comunicazione, in stretta collaborazione con gli uffici competenti dell'Università. Sul piano delle relazioni con i laureati LIUC, è opportuno segnalare che lo scorso giugno è stata costituita IN.GE.SAN, Associazione che ha come mission quella di rappresentare un punto di aggregazione per la figura professionale dell'Ingegnere Gestionale che opera nel Settore Sanitario, attribuendovi un riconoscimento formale e istituzionale. L'Associazione ha sede in LIUC e coinvolge laureati anche di altri Atenei, nella prospettiva di sviluppare il

networking, la condivisione di best practice e la formazione su temi specifici.

- **Le imprese.** L'interazione e la collaborazione con le imprese fanno parte del DNA della LIUC e assumono varie forme, quelle cui ho già accennato e tante altre che non posso citare. Aggiungo, solo per fare due esempi, gli incontri periodici che svolgo con i recruiters delle aziende interessate ai nostri laureati e l'attività di sviluppo degli stage all'estero, che ha portato questi ultimi a crescere del 100% rispetto all'anno precedente. Infine, un dato di grande valore: nel 2018 sono state gestite circa 3.400 opportunità di lavoro e di stage, nel contesto di un network di aziende con cui è attivo un rapporto di collaborazione che supera le 6500 unità.
- **Le Istituzioni, nelle più svariate forme:** Confindustria, Associazioni territoriali e di settore ad essa aderenti, Banche e Fondazioni, Enti Pubblici, Ordini e Associazioni Professionali, Rappresentanze di categoria, Federmanager, ComoNext, Fabbrica Diffusa...
- **Le relazioni con la comunità accademica e con gli Istituti di ricerca, a livello nazionale e internazionale.** Anche in questo caso, non posso entrare nel merito dei tanti fronti di collaborazione in essere con le Università Lombarde, Nazionali e Internazionali. Ricordo, in particolare, le relazioni che derivano dalle attività dello iEC, Institute for Entrepreneurship and Competitiveness, che collegano a livello mondiale 79 istituti di ricerca che fanno parte della rete MOC, Microeconomic of Competitiveness, coordinata dal Professor Michael Porter presso la Harvard Business School. Segnalo, con viva soddisfazione (che si somma a quella per aver gestito, nel 2018, il Convegno Annuale dell'Associazione Italiana di Ingegneria Gestionale), che a Ottobre 2020

la LIUC ospiterà la SIM Conference, convegno organizzato ogni anno dalla Società Italiana di Marketing e che coinvolge più di duecento accademici. Nell'ambito della Conference, viene assegnato il premio al "Marketer of the Year", che nei suoi primi tre anni è stato assegnato a Brunello Cuccinelli, Alberto Bombassei e Guido Barilla. Informo, da ultimo, che, nel contesto delle relazioni con i centri di ricerca, lo scorso aprile è stato sottoscritto un accordo con il JRC, Joint Research Center di Ispra, che sta delineando interessanti spazi di collaborazione sul piano della ricerca.

- ***Le attività nel contesto della Corporate Social Responsibility.***

L'Università è intensamente impegnata in una serie di iniziative che si inseriscono in una prospettiva integrata di welfare sociale, sanitario e sociosanitario sul territorio e che esprimono tangibilmente la responsabilità sociale dell'Ateneo verso i propri studenti, i propri collaboratori e, più in generale, la comunità a cui LIUC fa riferimento.

In particolare:

- a maggio 2019, è stata promossa un'iniziativa per la prevenzione delle dipendenze, la promozione del benessere e la riduzione dei rischi per la salute associati agli stili di vita e di consumo. L'attività è stata progettata e condotta dagli studenti della LIUC, avvalendosi delle risorse professionali dell'ASST Valle Olona e in collaborazione con alcune associazioni attive sul territorio nel campo della prevenzione delle dipendenze.
- In continuità con lo scorso anno e grazie alla collaborazione con CAOS Onlus, Rotary Castellanza e Rotaract La Malpensa, in novembre l'Università promuoverà un'iniziativa di educazione alla salute e prevenzione del tumore della mammella, che prevede la possibilità di effettuare una visita senologica per le

studentesse e per il personale interno, in collaborazione con i centri specialistici del territorio.

- Attorno a fine febbraio, sarà realizzato un programma di sensibilizzazione e prevenzione dei disturbi alimentari, che coinvolgerà le strutture specializzate dell'Ospedale di Niguarda e del San Raffaele.

“Is this place a better place than the way I found it this morning?”

La capacità di movimento e di decisione è ciò che fa la differenza tra vincere e soccombere. Per migliorare il contesto in cui si lavora non si può dunque prescindere dall'innovazione strategica e da quella gestionale.

Come ho evidenziato in più occasioni, grazie al piano 2016-20, molta strada è stata fatta, e i risultati, ampiamente intesi, lo documentano. Ma altrettanta ne resta da percorrere, con lungimiranza, determinazione, professionalità. L'evoluzione dei bisogni formativi, le dinamiche competitive del sistema universitario e, più in generale, la situazione del Paese, unitamente alla intensa crescita di questi ultimi anni, ci impongono di dedicarci in profondità a quella che il Presidente Comerio efficacemente definisce “progettualità futura”. Nei prossimi mesi, attraverso un nuovo ciclo di pianificazione che coniughi analisi esterna ed interna, che definisca le conseguenti azioni gestionali, che simuli le implicazioni economico-finanziarie, avremo modo di gettare le basi per il disegno di sviluppo al 2024. In tale contesto, saranno anche valutate nuove soluzioni organizzative, finalizzate ad estendere le deleghe di natura accademica e a rafforzare i meccanismi di coordinamento e di integrazione per la “buona gestione” dell'Ateneo.

Ringrazio l'intera comunità LIUC per il supporto che, nei rispettivi ambiti di responsabilità, vorrà e saprà dare alle sfide che ci attendono.

Per chiudere, tornano utili le parole di Virgilio, tratte dall'Eneide: "*Macte nova virtute, puer, sic itur ad astra*". Coraggio, fanciullo, è così che si arriva alla gloria.

Guidati da una concezione forte, moderna e alta della LIUC come progetto universitario, indirizzati dal nuovo ciclo di pianificazione, cercheremo come Istituzione e cercherò come Rettore di avere sempre "il coraggio di cambiare".

Con questo, dichiaro aperto l'Anno Accademico 2019-2020.