

In fase di revisione

Piano  
Strategico

2021

2025

*“Un cantiere per  
costruire il futuro”*



# INDICE

<b>Introduzione</b> <i>Riccardo Comerio, Presidente</i> .....	4
<b>Premessa</b> <i>Federico Visconti, Rettore</i> .....	5
<b>L'architettura del piano</b> .....	6
<b>Gli scenari evolutivi</b> .....	7
<b>La Mission</b> .....	8
<b>La Didattica</b> .....	10
L'evoluzione dell'offerta formativa.....	10
• La Scuola di Economia e Management.....	10
• La Scuola di Ingegneria Industriale.....	12
Le linee di innovazione didattica.....	14
Life Skills in Action .....	15
Debate .....	16
Il Servizio di Inclusione e il Centro linguistico.....	17
<b>La Ricerca</b> .....	18
La Ricerca istituzionale.....	18
Il Dottorato di ricerca.....	19
<b>La Terza Missione</b> .....	20
LIUC Business School.....	20
Altre attività.....	21
<b>I Progetti Speciali</b> .....	22
<b>Lo sviluppo della Faculty</b> .....	24
<b>L'assicurazione della qualità</b> .....	25
<b>I servizi generali</b> <i>Massimo Colli, Direttore generale</i> .....	27
Personale di gestione.....	27
Comunicazione.....	28
Orientamento, Relazioni Internazionali e Segreteria Studenti.....	29
Career Service, Diritto allo Studio, Fundraising e Biblioteca.....	30
Sistemi informativi, Ufficio Tecnico e Residenza.....	31





**Riccardo Comerio**  
Presidente, LIUC - Università Cattaneo

Definire e condividere un piano strategico di ampio respiro – 2021/2025 – in un periodo di emergenza e di incertezza come quello attuale significa avere una visione che superi il contingente e continuare a operare nella prospettiva indicata da Carlo Cattaneo, che ai tre elementi della scienza economica classica – materia prima, capitale e lavoro – accostò l'intelligenza e la volontà degli uomini.

Significa avere la consapevolezza che l'Università svolge innanzitutto un'azione culturale e che le sue attività di formazione e di ricerca comportano una **responsabilità sociale** e si esplicano in un percorso educativo completo della persona.

Sono elementi di un pensiero positivo e globale caratterizzanti questo piano strategico, che fa sistema della pluralità delle competenze presenti in Università, imprime una direzione di sviluppo attenta all'innovazione didattica e gestionale, aperta alla sperimentazione di un'idea di università dinamica, tesa alla costruzione e alla trasmissione di un sapere solido che possa tradursi e verificarsi in saper fare attraverso esperienze e sperimentazioni che mettano in contatto le studentesse e gli studenti con il mondo del lavoro e delle professioni e con realtà internazionali.

Un' **Università-laboratorio**, che anche al suo interno, nell'i-Fab, costruisce azioni di **apprendimento esperienziale**; che nella nuova didattica a distanza ha saputo trovare opportunità e modalità innovative per migliorare metodologie e strutture; e che, perseguendo la formazione integrale della persona, pone attenzione e potenzia lo sviluppo delle life skills. La LIUC realizza così pienamente lo spirito imprenditoriale dei fondatori, per cui il saper e il saper fare non possono prescindere dal saper essere.

Un piano che interpreta la vocazione originaria della LIUC; genera e riceve valore dalle attività della Terza Missione e con uno sviluppo costante della attività della LIUC Business School; si pone in relazione di continuità e di progettualità con le Associazioni vicine all'Università, in particolare LIUC Alumni e Amici della LIUC; riconosce il merito di studenti, docenti, ricercatori e personale con un programma di investimenti sul patrimonio intangibile; integra la dimensione qualitativa con quella quantitativa senza tralasciare gli aspetti prettamente economici, declinando gli obiettivi in azioni e le azioni in valore; introduce gli strumenti della programmazione e controllo; diventa un efficace strumento di lavoro, di ulteriore progettazione e di apprendimento continuo.

### **Ringraziamenti**

---

Affido al Magnifico Rettore Federico Visconti, ispiratore e stratega del piano, e al Direttore Generale Massimo Colli, il compito di condividere un sentito e doveroso ringraziamento a tutti coloro che fanno parte di questa grande famiglia, a prescindere dal loro ruolo e posizionamento. Rivolgo inoltre un particolare ringraziamento alle persone a me più vicine, il Vicepresidente e Amministratore delegato della LIUC, Vittorio Gandini e l'Assistente di Presidenza, Nadia Cattaneo, che in questo momento di grande delicatezza hanno condiviso anche decisioni non facili, e a tutti i componenti del comitato COVID-19 che mi hanno supportato in questa situazione inedita con passione e grande determinazione per la sicurezza di tutta la comunità universitaria. Ringraziamenti che estendo al Comitato esecutivo e al Consiglio di Amministrazione per gli apporti costruttivi che hanno saputo dare. Oggigiorno il coronavirus appiattisce il nostro quotidiano e preoccupa la nostra mente, ma io guardo avanti fiducioso e nella certezza di un luminoso ed entusiasmante sviluppo della nostra Università per i prossimi anni.

15 dicembre 2020



**Federico Visconti**

Rettore, LIUC - Università Cattaneo

Il Piano Strategico assume per LIUC molteplici significati: è il modo per capitalizzare sul passato; è lo strumento per costruire il futuro; è la base per comunicare le attività dell'Ateneo alla struttura interna e agli stakeholder esterni.

In estrema sintesi, si potrebbe affermare che il piano esprima un obiettivo di fondo: “consolidare al meglio” quanto l'Ateneo ha realizzato da qualche anno a questa parte. Il “continuous improvement” è uno dei principi fondamentali del buon management e proprio in nome e per conto di tale principio le azioni previste mirano a rafforzare gli elementi di unicità della LIUC rispetto al mercato e ai concorrenti. Nello specifico, si persegue un incremento della produttività e si mira a valorizzare una serie di opportunità di crescita, puntando allo sviluppo di competenze distintive e investendo in primis sulla Faculty e sull'attività di ricerca. I contenuti del piano fanno riferimento ai pilastri fondanti di qualsivoglia progetto universitario.

La **Didattica**, sulla quale si investirà in termini di programmi e di metodi didattici, all'insegna dell'innovazione indotta dal lockdown, destinata a lasciare il segno anche negli anni a venire. Sarà consolidata la “via LIUC al saper essere”, con le attività di Life Skills in action e con la diffusione in vari ambiti di attività della metodologia del Debate,

volta a sviluppare le capacità di analisi documentale, di confronto dialettico e di pensiero critico.

La **Ricerca**. La conoscenza, prima di essere diffusa, deve essere creata e la ricerca, scientifica e applicata, serve a questo. Il piano delinea investimenti e azioni a supporto della ricerca e del Phd (snodo fondamentale per avvicinare i giovani alla carriera accademica), anche attraverso dei Progetti speciali finalizzati a sviluppare know-how e a differenziare la LIUC dai concorrenti.

La **Terza Missione**, elemento fondante delle relazioni con gli stakeholder. Il piano dedica una specifica attenzione agli obiettivi e alle azioni di sviluppo della LIUC Business School, avanguardia dei rapporti con le imprese, con gli imprenditori e con i manager. Configura poi l'evoluzione dell'ampio fronte di attività che vengono indirizzate a una pluralità di istituzioni e di stakeholder.

Non da ultimo, il piano prevede una serie di azioni di consolidamento per i **Servizi** che arricchiscono la proposta di valore che l'Ateneo indirizza ai propri studenti, a cominciare dalla Comunicazione, le Relazioni Internazionali, il Career service, le Infrastrutture tecnologiche. Un'area particolare di sviluppo è quella della “prossimità” alle esigenze personali degli studenti. Saranno avviate azioni per il tutoraggio e per l'attività di Counseling, con l'obiettivo di supportare gli studenti interessati nella lettura e nella definizione degli obiettivi personali e di carriera, a partire dalle proprie competenze e cercando di fronteggiare i tanti cambiamenti e le continue incertezze che il Covid ha provocato. Da ultimo, ma non per ordine di importanza, il piano dedica significative risorse per la mobilità sociale, per attrarre studenti di valore e per sostenerli nel loro percorso di studio.

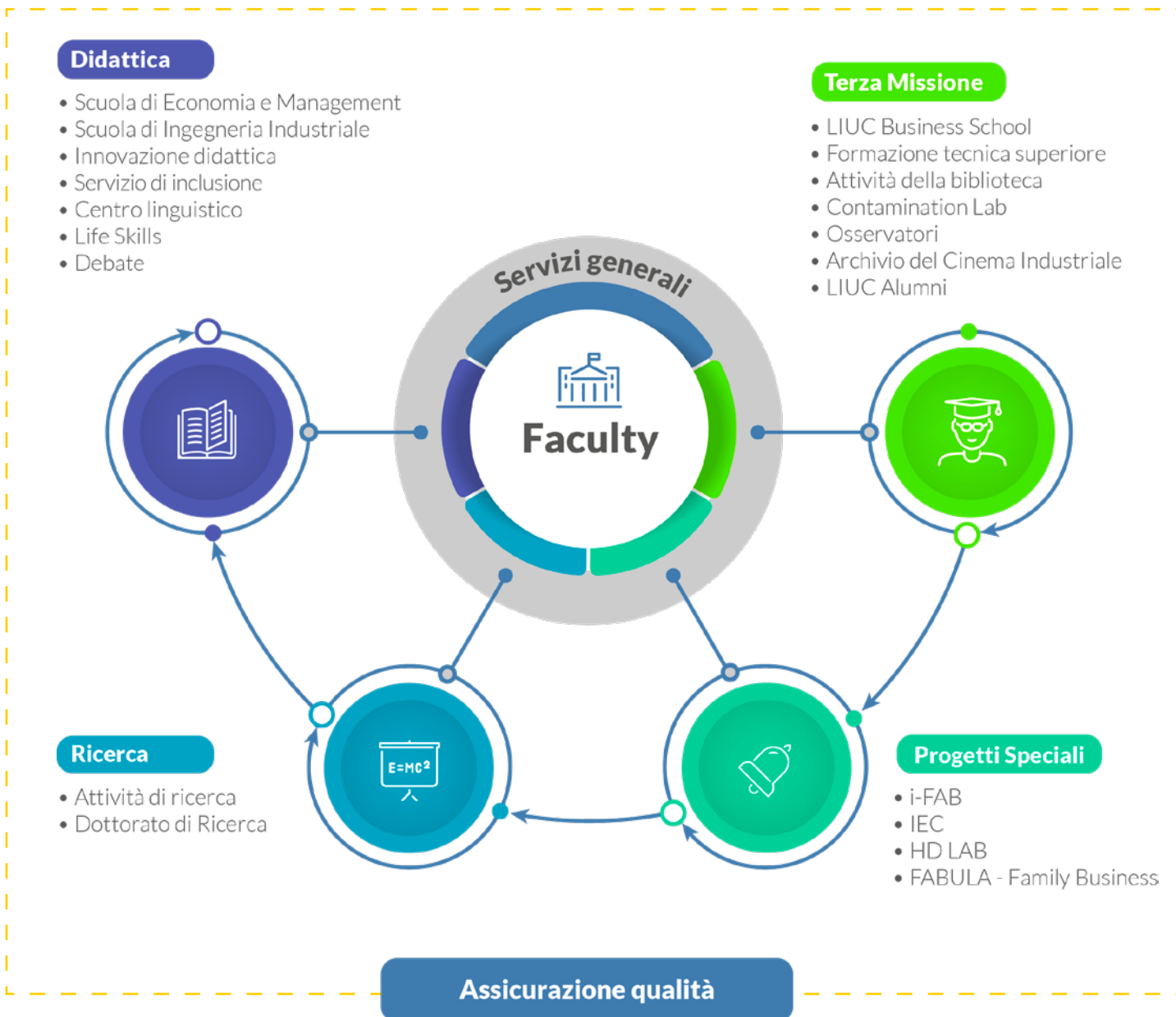
Il posizionamento strategico “atteso” per il futuro:

- è espressione e sintesi della strategia di sviluppo delle attività accademiche relative alla didattica, alla ricerca e alla terza missione;
- riflette l'impatto che le azioni pianificate in merito alle aree gestionali manifesteranno sul modello organizzativo dell'Ateneo;
- va concepito in logica di learning by doing: l'incertezza degli scenari socio-economici impone flessibilità e apertura a sistematiche revisioni e integrazioni.

Metaforicamente, il piano rappresenta un mosaico costituito da tanti tasselli sui generis, non foss'altro perché una Università, in quanto organizzazione professionale, è un'azienda sui generis. Per costruire un mosaico di valore servono apertura al cambiamento, decisioni coraggiose, capacità realizzative, investimenti sul patrimonio intangibile. È con questa filosofia gestionale che la LIUC, responsabilmente, guarda al futuro, alla crescita dei giovani, allo sviluppo del Paese.

## L'ARCHITETTURA DEL PIANO

Il piano è stato sviluppato individuando obiettivi e azioni che caratterizzano le aree chiave della catena del valore di LIUC.



## GLI SCENARI EVOLUTIVI

LIUC opera in un contesto altamente concorrenziale, strutturalmente destinato a modificare regole del gioco competitivo, condizioni di esistenza nel business, performance economiche e non. A partire da tale premessa, il lavoro di pianificazione ha preso forma delineando alcuni trend ambientali relativi al sistema macroeconomico e alle dinamiche strutturali della domanda e dell'offerta, sinteticamente riportati.

A livello di **scenari macroeconomici**, il contenuto da cui muovere è che la società della conoscenza attribuisce alle Università un ruolo fondamentale, ruolo che la gestione della pandemia ha progressivamente rafforzato. Lo sviluppo dell'ICT e della digitalizzazione sta provocando cambiamenti strutturali nei confini tra i settori di attività economica e nei processi di gestione delle aziende. Per gli Atenei, tale tendenza è destinata a influenzare il business model e le dinamiche competitive. La loro Mission andrà sempre più indirizzata alla produzione e diffusione di conoscenza scientifica, applicata e applicabile. Tale percorso è fondamentale anche per l'attrazione di fondi pubblici e di finanziamenti da partner aziendali e istituzionali.

La **domanda di alta formazione** appare destinata a crescere, a livello mondiale. Le dinamiche quantitative e l'evoluzione dei bisogni sollevano questioni di valenza strategica come le modalità di accesso, l'inclusione delle diversità e, non ultima, la dimensione internazionale della proposta di valore. Il target è ormai strutturalmente rappresentato da nativi digitali, alla ricerca di un'esperienza universitaria «aumentata» e di modelli di apprendimento basati anche sui motori di ricerca, sui social network e su altre forme di personalizzazione. Tali modelli di apprendimento sono imperniati su piattaforme didattiche evolute, aperte, flessibili, capaci di dialogare con altri sistemi residenti e/o esterni all'Università.

All'interno di tale contesto, per gli **Atenei** diventano dirimenti «l'immanenza» al digitale, l'integrazione tra didattica tradizionale e online, l'investimento in risorse tecnologiche e lo sviluppo di competenze sia per i docenti sia per il personale di gestione, la sperimentazione di modalità collaborative a forma di rete, a livello nazionale e internazionale. Sul piano delle dinamiche competitive, una possibile tendenza è quella della deregolamentazione e liberalizzazione del sistema universitario europeo, destinata ad attribuire maggiore autonomia strategica, gestionale e finanziaria agli Atenei. Al riguardo, si deve ricordare che l'Italia presenta una struttura dell'offerta particolarmente "affollata", con modelli strategici differenziati tra settore pubblico e privato, tra Atenei di grandi e di piccole dimensioni, con una proposta di corsi ampia o focalizzata, insediati in grandi città piuttosto che nei territori.



## LA MISSION

L'indirizzo strategico sta nel consolidare quanto realizzato nel recente passato, sviluppando ulteriori elementi di unicità e perseguendo la coerenza di fondo con la missione istituzionale.

In particolare, l'orientamento è quello di rafforzare i **punti di forza**, tendenzialmente riconducibili a:

- l'elevata attenzione allo studente, grazie alla cura del rapporto docente-allievo e agli standard di servizio
- la flessibilità dei contenuti e dei processi didattici
- le robuste relazioni con imprese e professioni
- le numerose opportunità per maturare esperienze internazionali
- l'efficacia del Career Service
- la capienza del campus in termini di aule, posti studio, biblioteca

D'altra parte, si tratta di lavorare su una serie di **aree di miglioramento**, sinteticamente espresse da:

- la reputazione, ancora limitata a livello di brand e di visibilità nei circuiti scientifici
- il profilo della Faculty, a cominciare dal basso numero di docenti di ruolo
- i processi e gli strumenti di gestione, anche sul piano dell'efficienza
- le infrastrutture, completando il processo di rinnovamento delle aule e degli strumenti tecnologici disponibili

All'interno di tale quadro, LIUC si propone di formare e di educare i giovani, mettendoli in condizione di assumere ruoli di gestione all'interno di aziende private e pubbliche, nonché di svolgere attività imprenditoriali e professionali. Anche attraverso le attività di Terza Missione e della LIUC Business School, si mira ad attivare intense relazioni con gli stakeholder esterni, formando manager e imprenditori, sostenendo la ricerca e diffondendone i risultati, promuovendo la crescita delle imprese, del sistema economico, della società civile. Tutto ciò, valorizzando il legame con il sistema Confindustria e con l'imprenditoria locale, mantenendo solide radici territoriali, confrontandosi con l'intero contesto nazionale, proiettandosi a livello internazionale.







## LA DIDATTICA

L'offerta formativa è destinata a evolvere nell'ambito dei Corsi di Laurea già esistenti, attraverso un ampio portafoglio di iniziative, destinate a impattare sia sui contenuti che sui metodi didattici. Il posizionamento strategico futuro non prevede l'apertura di nuovi Corsi di Laurea. La logica "rolling" del piano non esclude che possano essere progettati nuovi Corsi, a valle della necessaria valutazione degli spazi di mercato, del fabbisogno di competenze e della disponibilità di risorse per la loro efficace promozione e gestione.

### L'evoluzione dell'offerta formativa

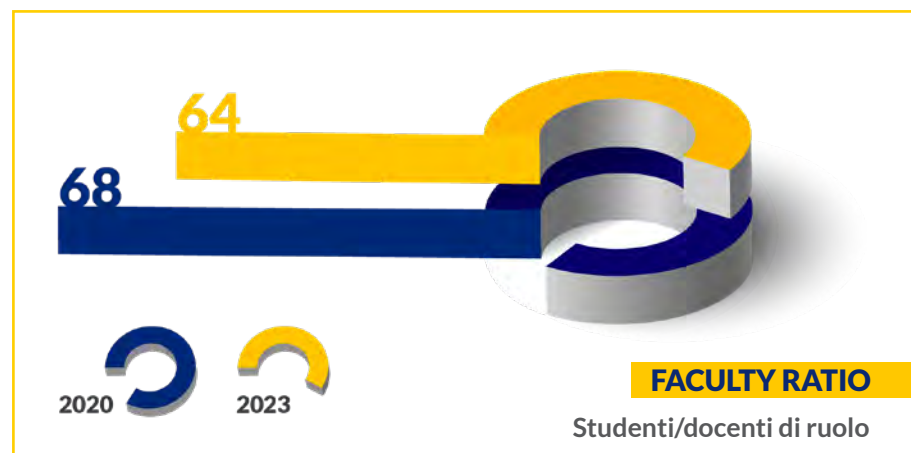
#### Scuola di Economia e Management

Si configurano azioni di consolidamento, finalizzate a intervenire sugli elementi di valore riconosciuti dagli studenti a livello di qualità della didattica, di esperienze internazionali e di relazioni con le imprese.

I principali **obiettivi** e le connesse **azioni** riguardano:

- Qualità della didattica, con l'adozione e diffusione di best practice innovative
- Miglioramento del rapporto studenti/docenti
- Sviluppo di contenuti e competenze digitali, con l'attivazione di laboratori e il potenziamento dei contenuti afferenti alle discipline quantitative e informatiche
- Sviluppo delle abilità relazionali, con l'inserimento di esperienze di debate
- Ulteriore ampliamento delle relazioni internazionali, con possibilità per gli studenti di ottenere il "doppio titolo" alla laurea sia triennale sia magistrale
- Sinergie crescenti con altri centri LIUC in stretto collegamento con le imprese, quali l'i-IFAB e il Contamination Lab
- Maggiore selettività all'entrata, con la revisione delle modalità di ammissione

I principali **impegni** al 2023:



#### INTERNAZIONALIZZAZIONE

Opportunità  
di doppio titolo

+25%



Il giorno del futuro  
Laureati in festa  
★ venerdì 19 giugno

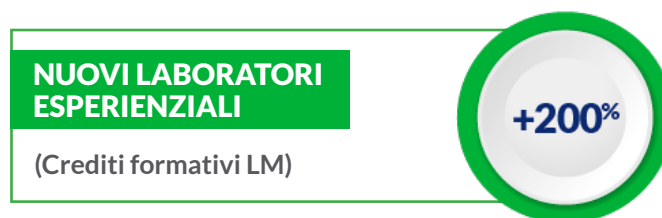
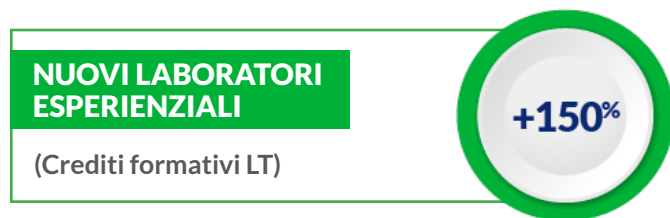
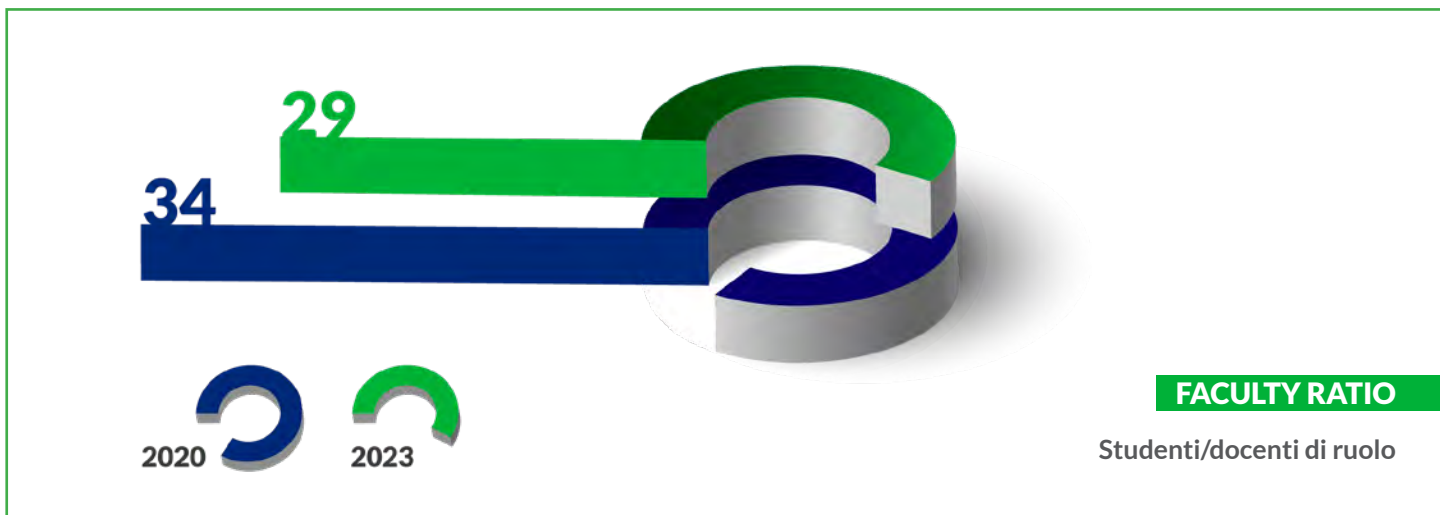
## Scuola di Ingegneria Industriale

Per il Corso di Laurea in Ingegneria, le linee d'azione mirano a uno sviluppo che ne rafforzi il posizionamento competitivo rispetto ai leader di mercato. L'attuale posizionamento "di nicchia" esprime risultati soddisfacenti in termini di valutazione degli studenti, tempi di occupazione, relazioni con le imprese. Presenta altresì aree di miglioramento su cui intervenire nell'orizzonte di piano, con **obiettivi** e **azioni** che riguardano:

- **Caratteristiche del percorso formativo**
  1. Rigore nelle conoscenze ingegneristiche di base dell'Ingegneria Gestionale
  2. Centralità dell'impegno sociale dell'Ingegnere Gestionale LIUC con riferimento ai Sustainable Development Goals delle Nazioni Unite (SDG)
  3. Esperienzialità dell'apprendimento
  4. Sviluppo del pensiero sistemico, interdisciplinarietà ed educazione degli studenti ad affrontare problemi complessi
  5. Sviluppo delle capacità di comunicazione, di collaborazione e di pensiero critico
- **Qualità e quantità degli studenti in ingresso**, con attenzione alle competenze e alle attitudini individuali e con il rinforzo degli strumenti per favorire l'accesso a studenti meritevoli
- **Visibilità della Scuola** a livello nazionale e internazionale, con il rafforzamento del network di partner (Università, Centri di ricerca, Imprese, Scuole Superiori)



I principali impegni al 2023:



## Le linee di innovazione didattica

La didattica è tradizionalmente un punto di forza dell'Ateneo. In virtù delle limitate dimensioni e della composizione del corpo docente, si è progressivamente consolidato un modello educativo che favorisce il processo di apprendimento e l'ingresso nel mondo del lavoro. La pandemia ha inoltre stimolato l'adozione di nuovi processi, sul piano delle metodologie (flipped classroom, didattica ibrida, laboratori esperienziali) e delle competenze professionali (il Project Manager e l'Instructional Designer a supporto della progettazione d'aula).

Il meta-obiettivo dell'innovazione didattica per il periodo di piano si inserisce in tale contesto. Ci si propone, attraverso un intenso lavoro in team, di valorizzare l'avviamento storico all'interno di un percorso evolutivo strutturato e finalizzato a condividere le best practice, ad alimentare un circuito virtuoso di innovazione, a comunicare efficacemente all'esterno il "Modello LIUC".



Principali obiettivi	Azioni di rilievo
Soddisfacciamento delle aspettative degli stakeholder della didattica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovare sistematicamente i corsi anche alla luce delle best practice di altri Atenei</li> <li>Effettuare indagini sul grado di soddisfazione di studenti e docenti attraverso interviste quantitative e qualitative</li> </ul>
Sviluppo di incentivi all'innovazione didattica	Attivare progetti speciali e premi per la didattica innovativa
Formazione continua dei docenti	Sviluppare know how sulle metodologie e sulle tecnologie per la didattica innovativa
Supporto all'innovazione didattica	Inserire nuove competenze, anche attraverso ruoli organizzativi dedicati

I principali impegni al 2023:



## Life Skills in Action

---

Il percorso di **Life skills in action** è stato ristrutturato nel 2018, nella prospettiva di valorizzare quanto fatto in precedenza e di rafforzarne la vocazione di fondo: fornire una risposta concreta alla richiesta sempre più pressante del mercato del lavoro di selezionare candidati che presentino, accanto a indubbie competenze tecniche, ottime capacità relazionali e spiccate qualità personali.

Il piano insiste su una serie di azioni di consolidamento, a servizio dell'attività delle due Scuole e in stretto coordinamento con altri servizi offerti dalla struttura, a cominciare dal Career Service. Le principali azioni di sviluppo fanno riferimento alla progressiva integrazione tra gli studenti di Scuole e anni diversi, alla valutazione delle soft skills (anche nella prospettiva di creare e gestire un assessment center), all'analisi e diagnosi degli stili di apprendimento.



## Debate

Accanto alla consolidata attività sulle soft skills, l'Ateneo ha formulato e avviato nel corso del 2020 un percorso di sviluppo sulla tecnica del **Debate**. La visione è quella di innestare nella "via LIUC" alla didattica una componente di grande rilevanza ai fini della crescita personale e professionale degli studenti.

Il Debate, in quanto confronto regolato di opinioni tra interlocutori, crea i presupposti per potenziare le capacità di analisi, per esercitare il pensiero critico, per acquisire l'abilità di integrare la dimensione etica con quella tecnica.

Nell'orizzonte di piano si mira a diffondere la tecnica del Debate nei corsi di Laurea (a cominciare dai Corsi di Ingegneria) e nei corsi in lingua inglese. L'investimento su tale fronte di attività mira altresì alla costruzione di relazioni di valore a livello tanto nazionale quanto internazionale.

### Principali obiettivi

- Sviluppo della proposta di valore offerta agli studenti, anche di Scuola Superiore, sul piano delle abilità relazionali e del pensiero critico
- Ampliamento delle opportunità applicative nell'insegnamento della lingua inglese
- Sviluppo del network, nazionale e internazionale

### Azioni di rilievo

- Progettare e gestire il Laboratorio "Idebate-lab", nell'ambito della Scuola di Ingegneria Gestionale
- Progettare e gestire il Laboratorio "Arg-lab", nell'ambito della Scuola di Economia e Management
- Ampliare le opportunità di scambio per gli studenti, sia in uscita sia in entrata
- Consolidare le attività svolte con la Società Italiana di Debate
- Incrementare la partecipazione a tornei e attività internazionali





## Il servizio di Inclusion e il Centro linguistico

---

Il progetto educativo della LIUC si compone di numerosi elementi. Una attenzione particolare è rivolta all'inclusione e allo sviluppo delle conoscenze linguistiche.

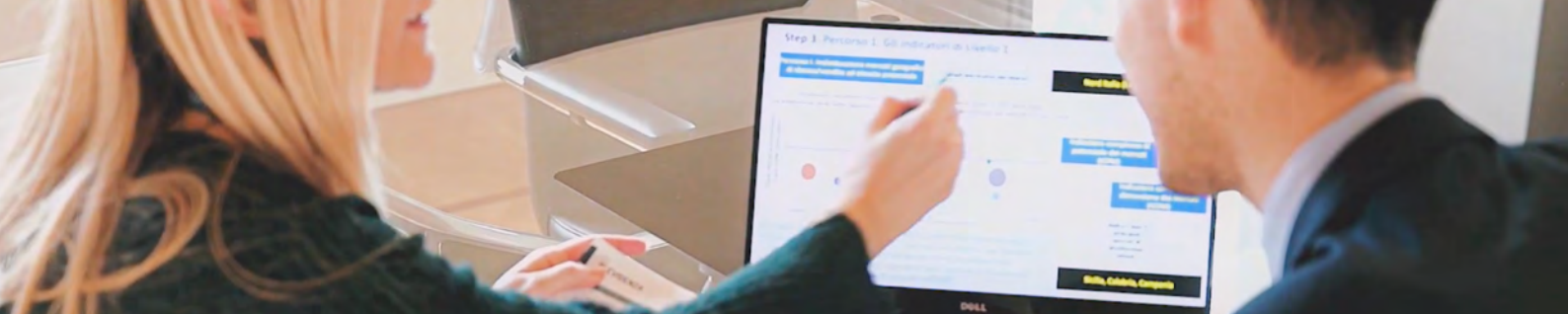
Per quanto riguarda il **Servizio di inclusione**, ristrutturato in profondità nel corso del 2019, il piano mira a migliorare le capacità di apprendimento e l'occupabilità degli studenti DSA e disabili, oltre che a valorizzare le competenze pedagogiche nel più ampio contesto dell'Ateneo.

**Obiettivi e azioni** principali riguardano:

- Sostegno pedagogico costante e sempre aggiornato rivolto agli studenti che lo richiedono, con professionisti di valore e con strumenti tecnologici adeguati
- Supporto ai docenti con attività di consulenza pedagogica, nel contesto della didattica tradizionale e blended, e dei processi di valutazione
- Sviluppo del tutoraggio e delle funzioni di counseling

In merito al **Centro Linguistico**, l'obiettivo di fondo è quello di consolidare la propria missione a servizio delle attività didattiche e di ricerca, oltre che dello sviluppo delle conoscenze linguistiche all'interno della Faculty e del Personale di Gestione. Le principali linee d'azione riguardano il consolidamento delle certificazioni, l'arricchimento dell'offerta (anche attraverso l'insegnamento di lingue non europee), il miglioramento delle capacità argomentative e comunicazionali.





## LA RICERCA

### La Ricerca istituzionale

Un Ateneo è un luogo di creazione del sapere, grazie allo sviluppo di intense attività di Ricerca scientifica da perseguire in rapporto di scambio reciproco con l'Attività Didattica e con la Terza Missione. Le aree disciplinari che caratterizzano l'Ateneo sono quattro: **Scienze Manageriali, Scienze Economiche, Ingegneria Industriale e dell'Informazione e Scienze Giuridiche.**

Negli ultimi anni, la LIUC ha stanziato risorse crescenti e avviato strategie adeguate per lo sviluppo della Ricerca. Rafforzando la struttura, si sono inoltre create le condizioni per attrarre ulteriori risorse esterne, attraverso bandi competitivi e fondi per assegni di ricerca ottenuti da donors esterni.

Obiettivi e azioni principali riguardano:

- Incremento della quantità delle pubblicazioni pro-capite, con il sostegno istituzionale sia alla candidatura di articoli per la pubblicazione su riviste internazionali sia alla partecipazione a conferenze scientifiche
- Miglioramento della qualità delle pubblicazioni in ognuna delle aree scientifico-disciplinari, anche attraverso l'erogazione di premialità
- Sviluppo della visibilità della ricerca, mediante la promozione di Progetti di Ricerca di Ateneo, l'organizzazione di eventi e seminari, l'attrazione di risorse economiche esterne e l'adesione a gruppi di ricerca nazionali e internazionali

I principali impegni al 2023:



## Il Dottorato di Ricerca

Il Dottorato (Phd program in Management, Finance and Accounting) rappresenta una dimensione fondante di un progetto universitario, per almeno tre ragioni fondamentali. Innanzitutto, è indirizzato a giovani ricercatori che “studiano e fanno ricerca” e che, avviandosi alla carriera accademica, rappresentano il futuro del corpo docente. Inoltre, i giovani dottorandi supportano validamente le attività didattiche di Ateneo. Infine, il PhD genera benefici intangibili di valenza strategica, ovvero risultati in termini di reputazione scientifica, ad esempio grazie alle pubblicazioni e al trasferimento di conoscenza.

Il dottorato LIUC offre sette borse di studio e due opportunità di frequenza senza borsa, di cui una in modalità Executive. È obbligatorio svolgere un periodo di sei mesi di studio e ricerca all'estero.

Obiettivi e azioni principali riguardano:

- Sviluppo delle relazioni nazionali e internazionali, mediante un maggior numero di accordi con università straniere e di seminari con docenti provenienti da altre sedi
- Aumento della visibilità e della reputazione, con incremento dei fondi assegnati agli studenti per esperienze all'estero, in sedi di prestigio
- Flessibilità del percorso, con la scelta di crediti “elective” e mediante il supporto di tutor
- Incremento del numero di borse di studio erogate

I principali impegni al 2023:



## LA TERZA MISSIONE

Le attività di Terza Missione, strettamente interrelate con quelle di Ricerca e Didattica, comportano obiettivi di ampio spettro quali:

- La divulgazione dei risultati di ricerca
- Lo sviluppo di relazioni forti con le imprese e con le istituzioni
- La promozione dei rapporti con le Scuole e con gli stakeholder, a cominciare da quelli del territorio



### LIUC Business School

Il fronte principale di attività della Terza Missione ruota attorno alla LIUC Business School, il cui progetto, avviato nel corso del 2017, ha generato risultati significativi lungo molteplici dimensioni. La LBS è parte integrante della strategia di sviluppo dell'Ateneo: contribuisce alla sua differenziazione competitiva, rappresenta la “testa di ponte” con il mondo delle imprese e delle istituzioni, è funzionale alla crescita della Faculty. La formulazione del piano tiene conto dell’apprendimento sviluppato, degli elementi di valore da consolidare e delle aree di miglioramento su cui intervenire.

**Obiettivi e azioni** principali riguardano:

- Raggiungimento e consolidamento di una «massa critica» che permetta di generare un adeguato flusso di risorse per progettare lo sviluppo, mediante un team dedicato al Business Development
- Configurazione di chiari percorsi di sviluppo della Faculty, con espliciti processi di reclutamento e di crescita all’interno della LBS, distinti rispetto a quelli accademici, valorizzando le potenziali aree di integrazione, in particolare con il PhD
- Inserimento di profili con specifiche competenze e/o asset relazionali, per sviluppare nuove tematiche e supportare l’innovazione didattica
- Investimento in ospitalità per rafforzare ulteriormente la Scuola come luogo identitario
- Attivazione di meccanismi di responsabilizzazione nell’impiego delle risorse allocate, attribuendo a Dean, Direttori delle Divisioni e dei Centri la facoltà di impiegare in autonomia le risorse allocate
- Creazione di un’area dedicata alla produzione delle lezioni in distance e ai webinar, dotata di tutte le infrastrutture tecnologiche necessarie
- Incremento nel numero di casi e supporti didattici avanzati



## Altre attività

Alla terza missione dell'Ateneo afferiscono attività che portano contributi di varia natura a una pluralità di stakeholder.

Gli obiettivi e le azioni dei principali ambiti di intervento riguardano:

	Principali obiettivi e azioni
LIUC Alumni	<ul style="list-style-type: none"><li>• Engagement dell'ecosistema composto da Studenti, Alumni LIUC e LBS, Corpo Docente, Personale Amministrativo, Associazioni (es. Univa), Società Partner e Sponsor</li><li>• Definizione di strutture dedicate, con il coinvolgimento di risorse adeguate</li><li>• Sviluppo di una comunicazione strutturata e in linea con gli obiettivi</li><li>• Rafforzamento dei legami con la LIUC Business School, con la eventuale partecipazione di quest'ultima nella governance dell'Associazione</li></ul>
La Formazione Tecnica Superiore post -diploma (corsi ITS)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Progettazione e implementazione di percorsi che favoriscano il conseguimento della laurea triennale</li><li>• Collaborazione su attività di ricerca che rafforzino il modello formativo degli ITS</li></ul>
La Biblioteca	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consolidamento dei servizi per la promozione della cultura economica e per la diffusione della conoscenza, anche attraverso le opportunità derivanti dal format dei webinar</li></ul>
Il Contamination Lab	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avvio e consolidamento del progetto, che mira ad arricchire l'offerta formativa delle Scuole in tema di entrepreneurship e a rafforzare il contatto e la vicinanza con le imprese (anche per attrarne risorse finanziarie a supporto). Le attività, promosse in collaborazione con ComoNext, fanno riferimento al trekking, al counseling e alla tutorship in materia di imprenditorialità e start-up</li></ul>
Gli Osservatori	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sviluppo dell'attività di comunicazione, anche al fine di attrarre risorse a supporto</li><li>• Integrazione con altri contesti di attività istituzionale</li><li>• Promozione di nuovi Osservatori su tematiche emergenti</li></ul>
L' Archivio del Cinema Industriale e della Comunicazione d'impresa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aggiornamento delle pratiche di conservazione, catalogazione e fruizione dei materiali</li><li>• Progettazione e realizzazione di format innovativi, finalizzati alla diffusione della cultura d'impresa e al supporto dell'attività didattica</li><li>• Valorizzazione di sinergie con la Società Nazionale Debate Italia, Museimpresa e Archivio Storico di Confindustria</li></ul>

## I PROGETTI SPECIALI

- Sono iniziative innovative, coerenti con la progettualità istituzionale di Ateneo
- Hanno una vocazione “applicativa”, riconducibile all’ampio portafoglio di attività promosse con il sistema economico e ai contesti esperienziali e laboratoriali in cui tali attività prendono forma
- Mantengono una funzionalità diretta con la Didattica, la Ricerca e la Terza Missione
- Perseguono l’interdisciplinarietà, la valorizzazione delle sinergie interne e la promozione delle collaborazioni esterne

### Laboratorio i-FAB

È un’iniziativa pionieristica di learning factory nata nel 2016 e riconosciuta sia a livello italiano sia a livello internazionale come riferimento per il connubio tra lean e industry 4.0. Nell’orizzonte di piano si pone innanzitutto l’obiettivo di inserire e consolidare, anche attraverso l’installazione di una linea automatica interconnessa, l’Artificial Intelligence. Saranno inoltre promosse azioni finalizzate a rendere i-Fab “giocabile” in modo virtuale, ad aumentare i moduli didattici erogabili per le Scuole e la LBS e a incrementare la visibilità esterna del laboratorio.





### **Institute for Entrepreneurship and Competitiveness**

---

Nato nel 2014, nel contesto del network della Harvard Business School costituito da Michael Porter, l'Institute si pone come punto di riferimento nazionale e internazionale nella ricerca sulla competitività dei sistemi Paese e sul ruolo dei cluster. Le azioni rilevanti fanno riferimento al consolidamento dell'attività di ricerca (accademica e in forma di report) e allo sviluppo dell'attività didattica, anche attraverso la ridefinizione del percorso in Entrepreneurship & Innovation erogato presso la Scuola di Economia e la progettazione di esperienze formative che favoriscano lo sviluppo delle capacità imprenditoriali e i processi di start-up.

### **Healthcare Datascience Lab**

---

Promosso nel corso del 2020, l'HD LAB è un laboratorio che sviluppa conoscenze e competenze sull'utilizzo dei big data in Sanità, a servizio degli studenti, degli operatori di settore e della comunità scientifica di riferimento. L'obiettivo di fondo è quello di proseguire nel percorso di sviluppo, lungo le direttrici costitutive del progetto: progettazione di percorsi formativi (per i corsi universitari e per i professionisti sanitari), ricerca scientifica e applicata, disseminazione dei risultati, partecipazione a bandi competitivi.

### **FABULA - Family Business Lab**

---

Avviato a inizio 2020, il Lab svolge attività di ricerca accademica sulla gestione delle imprese familiari e mira a differenziarsi dai tradizionali centri di ricerca sul family business per tre elementi distintivi: il metodo di lavoro adottato, che vuole essere partecipativo; la focalizzazione della ricerca sul ruolo del "giovane imprenditore"; la forte connotazione internazionale. Nel contesto del piano, si mira a istituzionalizzare il filone di studio sulle imprese familiari all'interno dell'Ateneo, a diffondere conoscenza sul contributo che i giovani imprenditori possono dare allo sviluppo delle loro imprese, a incrementare la reputazione e la visibilità della LIUC su un tema sensibile per il sistema industriale italiano.

## LO SVILUPPO DELLA FACULTY

La Faculty, rappresentata in primis dai Professori di ruolo, è il fulcro di funzionamento e il vettore di sviluppo della catena del valore della LIUC. Le sfide gestionali e strategiche oggetto del piano ne esprimono un fabbisogno di crescita quali-quantitativa che crei i presupposti per:

- Investire in attività di ricerca, nelle sue molteplici articolazioni (scientifica e applicata) e nei diversi contesti organizzativi (Dipartimento, Business School, Progetti Speciali)
- Adeguare l'offerta formativa e i correlati standard didattici all'evoluzione del numero di iscritti, in particolare per la Scuola di Economia
- Promuovere l'innovazione didattica
- Sviluppare le attività della LBS e più in generale della Terza Missione
- Creare le condizioni per la sostenibilità e la competitività del Dottorato di Ricerca
- Sviluppare il modello di internazionalizzazione dell'Ateneo

A partire da tali premesse, il piano mira a dare ulteriore impulso a quanto realizzato dal 2016 in poi e, in particolare, a creare opportunità di crescita per risorse interne; inserire accademici provenienti da altri Atenei Italiani ed esteri; attrarre giovani interessati alla carriera accademica; sviluppare il profilo del lecturer.

Il piano prevede inoltre una serie articolata di azioni finalizzate al consolidamento del modello di valutazione della Faculty di ruolo, allo sviluppo dell'attività di formazione rivolta ai docenti, alla revisione delle modalità di calcolo dell'impegno nella didattica, alla gestione dei docenti a contratto.

In relazione alla crescente complessità gestionale, in fase di avvio delle azioni realizzative è previsto l'inserimento di tre Delegati, destinati a rafforzare la squadra del Comitato Rettorale. In particolare, i nuovi incarichi mirano a definire la People Strategy accademica e curare lo sviluppo della Faculty; a coordinare le attività di terza missione; a promuovere l'internazionalizzazione.

I principali impegni al 2023:



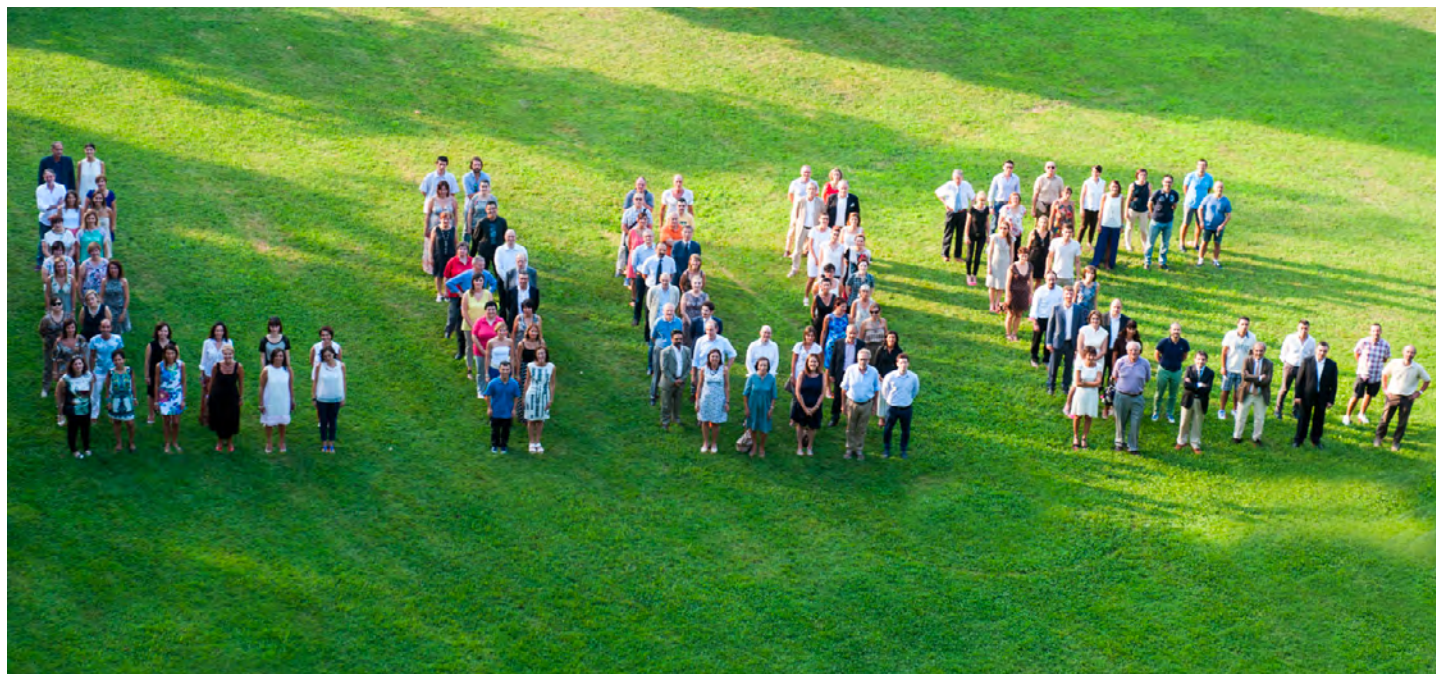


## L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

Il modello italiano di valutazione del sistema universitario è imperniato sulla triade “Autovalutazione-Valutazione-Accreditamento” (AVA), che corrisponde rispettivamente all’assicurazione di qualità interna a ciascun Ateneo, alla valutazione esterna condotta dall’ANVUR e all’accreditamento concesso dal Ministero dell’Università al termine del processo. Internamente all’Ateneo sono previsti due Organi, il Presidio di Qualità (PQA) e il Nucleo di Valutazione. Il Presidio di Qualità è supportato dalla Commissione Paritetica Docenti-Studenti per ogni corso di studio. Gli organi devono possedere adeguate competenze ed essere dotati di autonomia.

Nell’ambito di tale contesto istituzionale, il piano prevede i seguenti **obiettivi e azioni**:

- Formalizzazione dei flussi di informazione tra PQA e ufficio Ricerca e PhD, Terza Missione e servizi agli studenti, al fine di migliorare il processo di Assicurazione della Qualità di Ateneo
- Implementazione di algoritmi per la mappatura e il monitoraggio delle carriere degli studenti, comprese le esperienze internazionali
- Aggiornamento dei criteri di accesso ai Corsi di Laurea
- Completamento dei processi per accreditamenti europei
- Redazione di una relazione annuale, da rendere pubblica, che riassume tutti i risultati raggiunti all’interno dell’Ateneo per l’Assicurazione della Qualità
- Sviluppo della struttura operativa







**Massimo Colli**  
Direttore Generale,  
LIUC - Università Cattaneo

### Il contesto

---

Negli ultimi anni abbiamo assistito a un'importante trasformazione del contesto universitario, caratterizzato da una popolazione di studenti sempre più eterogenea ed esigente e da una crescente offerta concorrenziale: la capacità di distinguersi diventa, quindi, un fattore cardine per la competitività dell'Ateneo.

Tale obiettivo si può realizzare con un'offerta formativa all'avanguardia rispetto alle tematiche proposte e alle modalità di erogazione e con una struttura in grado di dare risposta a tutte le esigenze che la nuova dimensione competitiva richiama. In sostanza, la crescita del business di una qualsiasi organizzazione può sostenersi, nel tempo, non solo attraverso l'offerta di un prodotto/servizio di qualità e valore riconosciuto, ma anche con la capacità strutturale di supportarne la crescita. La questione "strutturale" può essere riportata, per quanto concerne l'analisi di contesto relativa al personale di gestione, a due dimensioni principali, una di carattere quantitativo e una più qualitativa, strettamente legate fra loro.

I principali fattori da considerare sono:

- l'aumento delle attività legate all'incremento degli iscritti
- la richiesta di maggiori servizi e di un livello di qualità degli stessi più elevato
- il necessario adeguamento e sviluppo delle competenze richieste
- la creazione di un contesto lavorativo stimolante e motivante

In ogni business, di qualsiasi natura, l'elemento che porta a formare competenze distintive e quindi consente un vantaggio competitivo, ormai da anni, non è più legato al prodotto/servizio, ma è essenzialmente riconducibile alle persone.

**Le persone fanno davvero la differenza e contribuiscono alla proposta di valore del nostro Ateneo:** non si tratta di uno slogan pubblicitario, ma è un'innegabile realtà.

### Personale di gestione

---

#### Obiettivi e azioni rilevanti:

- Adeguamento del "portafoglio competenze" per rendere la struttura al passo con le nuove esigenze del business
- Organizzazione di attività di assessment per determinare il livello delle competenze e identificare aree di miglioramento
- Approfondimento dei temi relativi al welfare aziendale per migliorare il clima collaborativo e la motivazione del personale
- Adozione di un sistema di gestione per obiettivi (MBO - Management by Objectives)

## Comunicazione

---

### Obiettivi e azioni rilevanti

#### LIUC – Università Cattaneo

- Aumento della brand awareness attraverso perfezionamento del piano media e creazione quotidiana di contenuti di valore (comunicati stampa, contenuti per social, webinar, eventi)
- Ammodernamento sito [www.liuc.it](http://www.liuc.it)
- Miglioramento dei processi e degli strumenti relativi alla comunicazione interna
- Ottimizzazione qualità video, webinar e live streaming
- Comunicazione/promozione laboratorio i-Fab

#### LIUC Business School

- Definizione chiara del posizionamento di LIUC Business School
- Creazione di un piano media strutturato per far conoscere il brand e di un piano editoriale che valorizzi le attività di LIUC Business School
- Ottimizzazione qualità video, webinar e live streaming
- Revisione parziale sito [www.liucbs.it](http://www.liucbs.it)

#### Eventi LIUC – Università Cattaneo e LIUC Business School

- Ottimizzazione del processo di organizzazione e pianificazione degli eventi
- Adozione di un CRM per valorizzare i contatti generati dalla comunità LIUC
- Creazione di una policy per patrocini



## Orientamento

---

### Obiettivi e azioni rilevanti

- Ottimizzazione delle attività a supporto degli studenti nella scelta universitaria (consulenza e colloqui anche a distanza) e somministrazione di test psicoattitudinali individuali, in collaborazione con i docenti delegati per l'orientamento delle scuole superiori
- Partecipazione agli eventi dedicati all'orientamento con stand informativi e seminari agli eventi dedicati all'orientamento
- Diffusione della cultura d'impresa sia in termini economici sia tecnologici attraverso le Learning Week e il progetto "Minecraft", destinati agli studenti delle scuole superiori
- Collaborazione con le scuole superiori attraverso l'offerta di seminari monografici e lezioni, coinvolgendo ricercatori e docenti
- Aggiornamento dei docenti delle scuole superiori attraverso Mini Learning Week
- Sviluppo di attività quali debate, laboratori di teoria dei giochi on line, hackathon e nuovi «gaming» tra studenti
- Consolidamento dei percorsi di avvicinamento all'università dedicati alle matricole

## Relazioni Internazionali

---

### Obiettivi e azioni rilevanti

- Aumento delle Università partner per tirocini e staff training
- Aumento dei doppi titoli e rafforzamento delle collaborazioni con Università partner (con la partecipazione a International Weeks e organizzazione di una International Week LIUC)
- Sviluppo del programma International Readiness Check, rivolto agli studenti in uscita, e della Virtual Community per gli studenti in entrata
- Razionalizzazione degli accordi in base alle esigenze delle Scuole, analisi dei dati e dei flussi di mobilità

## Segreteria Studenti e Scuole

---

### Obiettivi e azioni rilevanti

- Miglioramento dei processi legati all'offerta formativa, alla pianificazione delle attività didattiche e d'esame, per rispondere alle richieste MIUR (SUA, ANS...), integrandosi con il gruppo dell'Innovazione Didattica e con l'Instructional Designer
- Ampliamento attività di orientamento alle lauree magistrali
- Completamento dematerializzazione dei processi (istanze, domande di laurea, valutazioni carriere, registri didattici...), integrazione del sistema ESSE3 con altri sistemi/processi (Inclusione, EWP...) e avvio della digitalizzazione degli archivi



## Career Service

---

### Obiettivi e azioni rilevanti

- Ottimizzazione attività a distanza (colloqui pre laurea, eventi di recruiting e di orientamento al lavoro)
- Sviluppo del software per affinare la selezione studenti e monitorare gli accessi e le candidature di studenti e laureati e per la digitalizzazione dei documenti di tirocinio
- Incremento delle attività di placement dei laureati senior, mentoring di studenti e coaching, anche grazie alla collaborazione con LIUC Alumni
- Sviluppo di opportunità di stage all'estero attraverso l'utilizzo di LinkedIn Sales Navigator e ulteriori partnership con portali specializzati

## Diritto allo Studio

---

### Obiettivi e azioni rilevanti

- Aumento del numero dei beneficiari, tramite l'incremento del numero di borse di studio con raccolte fondi mirate in sinergia con Fundraising e LIUC Alumni
- Miglioramento delle politiche di agevolazione del pagamento della retta
- Digitalizzazione dei servizi allo studente tramite la gestione informatizzata di pratiche e bandi di concorso
- Ampliamento dell'iniziativa "Premiamo il merito"

## Fundraising

---

### Obiettivi e azioni rilevanti

- Sviluppo e crescita dell'associazione LIUC Alumni
- Diversificazione delle fonti di finanziamento e attivazione di una campagna di crowdfunding
- Potenziamento del canale Corporate Fundraising tramite iniziative promosse con LIUC Alumni
- Implementazione di strumenti comunicativi (sito web, social)

## Ufficio Tecnico

---

### Obiettivi e azioni rilevanti

- Ammodernamento graduale delle aule e delle sale studio
- Interventi su risparmio energetico, sostenibilità e riduzione dell'inquinamento

## Residenza

---

### Obiettivi e azioni rilevanti

- Ammodernamento degli arredi delle camere e delle aule studio
- Miglioramento delle competenze linguistiche dello staff per l'accoglienza degli ospiti stranieri
- Potenziamento dei servizi di ristorazione e delle attrezzature per la preparazione dei pasti in autonomia
- Implementazione del sistema dei mezzi di trasporto

## Sistemi informativi, servizio reti e sistemi

---

### Obiettivi e azioni rilevanti

- Evoluzione delle funzionalità della App LIUC
- Valutazione e attivazione di un programma per la gestione dei partecipanti dei corsi di LIUC Business School
- Ammodernamento delle applicazioni con adozione di soluzioni basate su tecnologie di virtualizzazione applicativa
- Definizione e implementazione di policy di sicurezza che considerino il nuovo scenario
- Dematerializzazione dei laboratori informatici

## Biblioteca

---

### Obiettivi e azioni rilevanti

- Ulteriore rinnovamento del software e integrazione con i sistemi informativi d'Ateneo
- Ampliamento del servizio attraverso l'automazione di sorveglianza e prestito
- Potenziamento della collezione di e-book scientifici e materiali per l'innovazione didattica
- Rivalutazione dell'uso dei periodici elettronici e delle banche dati per la revisione degli abbonamenti
- Incremento e miglioramento del servizio di consulenza agli studenti
- Miglioramento delle funzioni di editoria elettronica e cartacea
- Miglioramento del servizio di gestione delle pubblicazioni di ricerca (ARL)
- Miglioramento e potenziamento delle modalità di collaborazione con i docenti per l'utilizzo del Learning Management System LIUC e-Corsi



