

LUISS 

Università di Roma

L'Europa siamo noi:  
conoscenza,  
responsabilità,  
futuro

Discorso del Rettore  
**Paolo Boccardelli**

**CERIMONIA  
D'INAUGURAZIONE  
ANNO ACCADEMICO  
2025-2026**

**11 dicembre 2025**



*Autorità civili e militari,  
Colleghe e colleghi della comunità accademica e delle strutture di Ateneo,  
Studentesse e studenti,  
Gentili ospiti,*

*consentitemi di rivolgere un saluto particolare al Presidente Fossa, al Direttore Generale Carisano, ai membri del nostro Consiglio di amministrazione e al Presidente Orsini.*

*Ci ritroviamo oggi per la cerimonia di inaugurazione dell'anno accademico, da sempre spazio di riflessione e dialogo con il nostro tempo. La conoscenza non è soltanto un patrimonio da trasmettere, ma un presidio di libertà, un argine alle semplificazioni e il luogo in cui si forma la coscienza critica dei cittadini di domani.*

*Da tempo abbiamo scelto di dedicare questa giornata all'Europa, perché interrogarsi sul destino dell'Unione significa interrogarsi sul destino dell'Italia, delle nostre istituzioni e dell'intero ecosistema della conoscenza. E mai come oggi avvertiamo l'urgenza di affrontare queste tematiche.*

*Desidero rivolgere un ringraziamento sincero ai nostri ospiti d'onore – Giovanni Amoroso, Presidente della Corte Costituzionale, e Carlo Messina, Amministratore Delegato di Intesa Sanpaolo – che offriranno due prospettive complementari, giuridica ed economica, indispensabili per leggere le sfide che attendono l'Europa.*

*Le università hanno, in questo contesto, una responsabilità decisiva: essere luoghi di confronto aperto, di pensiero critico e di costruzione della cultura europea, formando cittadini consapevoli e capaci di guidare il cambiamento.*

*Oggi celebriamo l'inizio di un nuovo anno di lavoro comune. Ma celebriamo soprattutto una visione: l'idea che l'università sia ponte tra generazioni, tra sapere e società, tra l'Italia e l'Europa. Come ricordava Jean Monnet, «se dovessi ricominciare l'Europa, ripartirei dalla cultura»: è in questa radice che trova senso il nostro impegno come università.*

**Il Rettore**  
Paolo Boccardelli

## 1. L'Europa vive una delle stagioni più decisive della sua storia recente

Siamo nel cuore di una transizione sistemica in cui demografia, tecnologia, sostenibilità, energia, industria, finanza e capitale umano non evolvono più separatamente, ma convergono in un'unica trasformazione profonda. I vecchi equilibri non bastano più e i nuovi non sono ancora consolidati. La competitività europea dipenderà dalla capacità di rileggere le proprie priorità e di investire nella conoscenza. Per questo l'università non può semplicemente aggiornarsi: deve diventare un'infrastruttura abilitante della trasformazione, generando nuovi saperi, competenze e forme di responsabilità.

### 1.1 Demografia: il futuro si è contratto

Il primo asse riguarda la demografia: l'Europa entra in una fase di contrazione strutturale, con un rapido invecchiamento – l'età mediana raggiungerà i 50 anni entro il 2050 – e l'Italia è già oltre i 48 anni.

Nei prossimi vent'anni il Paese perderà 7,7 milioni di persone in età lavorativa e oltre mezzo milione di giovani nella fascia universitaria. Meno giovani significa meno competenze, meno capacità innovativa, minore energia sociale ed economica, una classe dirigente ancora più lenta nel rinnovarsi. A ciò si aggiungono criticità strutturali: forte mismatch di competenze, scarsa attrazione dei talenti, elevata sottoccupazione dei migranti altamente istruiti, oltre a due fragilità decisive – bassa partecipazione femminile e povertà educativa minorile.

Ma fra tutti dobbiamo menzionare un altro elemento particolarmente critico: negli ultimi dieci anni l'Italia ha visto l'uscita di oltre 600.000 giovani tra i 18 e i 34 anni, pari a circa il 7% dell'intera coorte.

A conferma di questa traiettoria, negli ultimi dieci anni l'Italia è l'unico Paese dell'Eurozona ad aver registrato una contrazione della popolazione residente (-2,4%), mentre l'area euro è cresciuta in media del +3,1%. Questa dinamica incide direttamente sulla produttività: mentre altre economie hanno segnato progressi rilevanti, l'Italia si ferma a un +0,7%.

Il messaggio è inequivocabile: la combinazione tra contrazione demografica e stagnazione della produttività restringe la base attiva dell'economia e limita la capacità del Paese di generare valore con impatti sul mercato del lavoro e sulla sostenibilità del sistema di welfare.

### 1.2 Sostenibilità: ambizione e realismo

Il secondo asse riguarda la sostenibilità, oggi parte integrante della competitività europea. Per raggiungere gli obiettivi climatici servono 470 miliardi di investimenti aggiuntivi l'anno per innovare infrastrutture, energia, tecnologia e manifattura, ma senza adeguati strumenti di accompagnamento questa politica rischia di frenare la competitività: Confindustria e MEDEF hanno avvertito che la riduzione del



90% delle emissioni entro il 2040, senza solide politiche industriali, può generare delocalizzazioni e tensioni sociali. Il contesto globale aumenta l'incertezza: la COP30 non ha prodotto accordi vincolanti e l'Europa rischia di sostenere da sola il peso della transizione.

Per restare competitiva, l'UE deve quindi affiancare agli obiettivi climatici politiche industriali, incentivi e una cornice regolatoria coerente, perché una transizione verde senza una base produttiva solida indebolirebbe economia e consenso sociale.

### 1.3 Geopolitica: un ordine mondiale più rapido, più instabile, più selettivo

Il terzo asse riguarda la geopolitica: la globalizzazione non è finita, ma si è trasformata in una competizione tra blocchi, alleanze selettive e strategie di autonomia. Già il 46% delle imprese europee ha ripensato le proprie supply chain e una su cinque valuta spostamenti verso Paesi "affini": le catene del valore si accorciano, i rischi aumentano, la velocità diventa un vantaggio competitivo decisivo.

In questo quadro, governi, imprese e sistemi dell'innovazione devono saper reagire rapidamente a shock geopolitici, tecnologici ed energetici. Efficienza amministrativa, rapidità di esecuzione e stabilità regolatoria sono oggi parametri centrali della geoeconomia.

Questa trasformazione incide direttamente su ricerca e formazione: la mobilità internazionale è più fragile, le collaborazioni più esposte, e le partnership globali più difficili da consolidare.

L'Europa dispone di solide infrastrutture come Erasmus+ e i grandi programmi di ricerca, ma fatica a trasformare queste esperienze in progetti realmente strategici a causa di frammentazione normativa, concorrenza istituzionale e incentivi insufficienti.

Per questo servono alleanze selettive, profonde e orientate a obiettivi concreti, che integrino formazione avanzata, ricerca applicata, mobilità e collaborazione con le imprese, mantenendo al tempo stesso un forte orizzonte globale verso Stati Uniti e Asia. La qualità delle partnership non si misura dal numero, ma dalla loro capacità di generare percorsi europei continui e integrati.

Ed è qui il nodo cruciale: senza una governance capace di coordinare visione, risorse e decisioni tra istituzioni diverse, nessuna alleanza può diventare davvero strategica.

### 1.4 Energia: la nuova frontiera della competitività

L'energia è oggi uno dei fattori più determinanti per la competitività europea. La crisi seguita all'invasione dell'Ucraina ha evidenziato la vulnerabilità di un'Europa priva di un vero Mercato Unico dell'Energia, fortemente dipendente dalle importazioni – molto più di Cina e Stati Uniti. Questa dipendenza comporta costi strutturalmente

più alti: nel 2025 l'elettricità per le industrie europee costa in media il doppio rispetto agli USA, mentre il gas resta volatile.

L'Italia è tra i Paesi più esposti, con dipendenza oltre il 74% e prezzi tra i più alti d'Europa, con effetti negativi su investimenti, filiere strategiche e competitività.

Oggi energia, industria e tecnologia formano un unico sistema: senza energia competitiva non c'è manifattura né autonomia strategica. Per questo, i Rapporti Draghi e Letta convergono su una priorità: fare della politica energetica il cuore della nuova strategia industriale europea. La costruzione di un Mercato Unico dell'Energia, integrato e competitivo, è la condizione essenziale per rafforzare la posizione dell'UE nel nuovo ordine globale.

### 1.5 Finanza: la leva mancante

Il quinto asse riguarda la finanza, oggi uno dei punti più critici della competitività europea. Pur essendo l'area con il più alto risparmio privato al mondo – circa 1,4 trilioni l'anno – l'Europa fatica a trasformarlo in crescita: una parte rilevante viene investita fuori dall'UE e solo una quota minima sostiene innovazione, infrastrutture e industria. Anche in Italia, nonostante l'elevata propensione al risparmio, prevalgono scelte prudenti orientate a beni rifugio, insufficienti per alimentare sviluppo tecnologico e produttivo. Questa fragilità deriva dall'assenza di un vero mercato europeo dei capitali, che limita la capacità dell'Unione di finanziare progetti comuni, sostenere la transizione industriale e generare economie di scala che nessun Paese, da solo, può ottenere.

L'integrazione finanziaria non è un aspetto tecnico: è la condizione per competere globalmente. **Perché innovazione richiede capitali, l'industria richiede innovazione e l'autonomia strategica richiede un'industria forte.**

Il futuro europeo dipenderà anche dalla **capacità di convertire il risparmio privato in crescita reale, produttività e competitività internazionale**: è qui che si gioca una parte decisiva del nostro destino economico.

### 1.6 Produttività e classe media: una frattura che riguarda la nostra identità sociale

Il sesto asse riguarda una delle fragilità più profonde dell'Europa e dell'Italia in particolare: la stagnazione della produttività, cresciuta appena dello 0,2% annuo negli ultimi trent'anni contro l'1,2% europeo, quest'ultimo peraltro al di sotto dei concorrenti esterni. Quella italiana è una dinamica che nasce da investimenti insufficienti in ricerca, da un mismatch tra competenze e domanda del lavoro e da un tessuto produttivo dominato da micro-imprese spesso prive di risorse per innovare.

Questa debolezza incide direttamente sui salari reali e sulla tenuta della classe media – oggi solo il 45% degli italiani vi si riconosce, contro il 60% di vent'anni fa

– e riduce opportunità, crescita e mobilità sociale. In un contesto in cui l'adozione dell'AI può aumentare notevolmente l'efficienza produttiva, rimanere indietro significa comprimere ulteriormente lo spazio economico del Paese.

Come ha ricordato Mario Draghi, la transizione non sarà uniforme: alcuni lavoratori, settori e territori supporteranno più costi. Senza investimenti in formazione, inclusione e welfare, l'innovazione rischia di ampliare le disuguaglianze.

Invertire questa rotta richiede una strategia integrata: mercati dei capitali capaci di finanziare innovazione, imprese in grado di adottare tecnologie trasformatrici e formazione continua per aggiornare competenze e riattivare la mobilità sociale. La vera infrastruttura strategica non è solo tecnologica, ma umana: investire nelle competenze è la condizione per rendere l'Italia e l'Europa dinamiche, resilienti e competitive.

La nostra capacità di restare uniti e coesi passerà, inevitabilmente, da qui: dall'abilità di mobilitare capitali verso innovazione e infrastrutture – e dall'abilità di trasformare quel capitale in opportunità reali per famiglie, imprese e nuove generazioni. Di nuovo, non è una scelta tecnica: è la condizione per garantire stabilità, crescita, autonomia strategica al continente e alimentare la coesione sociale.

### 1.7 Tecnologia: dove si decide la nuova geografia del potere

Il settimo asse è tecnologico. Le tecnologie di frontiera – intelligenza artificiale, semiconduttori, robotica, quantum e biotecnologie – stanno trasformando produzione, servizi, organizzazione del lavoro e persino i modi in cui apprendiamo e generiamo conoscenza. L'economia digitale cresce a ritmi quasi doppi rispetto al PIL globale e l'AI ne è il principale motore: nel 2024 gli investimenti mondiali hanno superato i 250 miliardi di dollari. Eppure, l'Europa sconta un ritardo significativo: solo quattro delle cinquanta big tech globali sono europee; la capacità computazionale del continente è molto inferiore ai principali poli mondiali; e negli investimenti in AI Stati Uniti e Cina viaggiano su scale incomparabili. Esiste, cioè un gap di infrastrutture e investimenti. L'Europa, come evidenziato da Governatore della Banca d'Italia Fabio Panetta, rischia così di restare soprattutto un utilizzatore di tecnologie sviluppate altrove.

A questo si aggiunge una dipendenza critica – il 98% delle terre rare proviene dalla Cina – e vincoli interni come frammentazione regolatoria, difficoltà di accesso ai capitali e lentezza autorizzativa, che frenano la crescita delle filiere tecnologiche: oggi il 60% delle scaleup nasce in Nord America, solo l'8% nell'UE.

Senza una governance dell'innovazione capace di coordinare investimenti, ricerca applicata e trasferimento tecnologico, il divario è destinato ad ampliarsi. L'Europa deve quindi puntare a produrre tecnologia, non solo a utilizzarla: investire nell'economia dell'ideazione, rafforzare ricerca e capacità di invenzione, e creare condizioni per scalare l'innovazione nelle imprese. Solo così tecnologia, industria e competitività potranno alimentarsi reciprocamente.

### 1.8 Governance: la sfida che tiene insieme tutte le altre

**Tutte queste trasformazioni convergono su un nodo cruciale: la governance europea**, cioè la capacità dell'Unione di agire con coesione e rapidità in un mondo più competitivo e instabile.

Ma questa ambizione si scontra con i limiti di un'architettura pensata per un'altra epoca: processi decisionali lenti, burocrazia complessa e il principio dell'unanimità frenano l'azione comune. **In un contesto di shock ravvicinati e competizione tra modelli istituzionali, il rischio è che efficienza e innovazione sembrino incompatibili con pluralismo e democrazia.**

**La vera sfida dell'Europa è invece l'opposto: rafforzare la propria capacità di decidere senza sacrificare diritti e tutele.**

L'Unione si muove tra due tensioni – condividere sovranità su dossier che nessuno Stato può affrontare da solo e, al tempo stesso, preservare identità democratiche e coesione interna.

In questo quadro si inseriscono proposte come il “28° regime”, che indicano l'urgenza di strumenti capaci di liberare produttività e rafforzare la competitività europea senza indebolirne il pluralismo. Al di là delle soluzioni proposte, la domanda che si impone è inevitabile: l'assetto decisionale attuale – lento, stratificato, basato spesso sull'unanimità – è ancora in grado di rispondere alle sfide della governabilità europea?

Siamo di fronte, in definitiva, alla necessità di ricercare un nuovo equilibrio tra efficacia ed efficienza decisionale da un lato e legittimazione democratica dall'altro.

Formare una leadership europea competente e responsabile è oggi una priorità strategica. Le università – e la Luiss in particolare – sono centrali in questo compito, perché il capitale umano è la vera risorsa scarsa del continente.

## 2. Cosa abbiamo fatto: un anno di trasformazioni strutturali

La nuova agenda strategica della Luiss nasce da un anno di trasformazioni concrete e coerenti, che mostrano la volontà dell'Ateneo, insieme a Presidente e Direttore Generale, di evolvere come sistema, rafforzare il proprio posizionamento e contribuire con maggiore autorevolezza allo scenario internazionale.

In questo periodo, l'Ateneo ha rinnovato architettura accademica, esperienza formativa, governance e posizionamento internazionale, con un unico obiettivo: aumentare attrattività, impatto e valorizzazione del capitale umano.

## 2.1. Una nuova architettura formativa e modello educativo

Nel corso dell'anno abbiamo ripensato in modo unitario l'intera architettura formativa, dall'Undergraduate alla Graduate School, per costruire un modello educativo più rigoroso, internazionale e personalizzabile, allineato alle trasformazioni tecnologiche e professionali.

Sono stati istituiti **nuovi advisory board internazionali**, rivista l'offerta 2026/2027, riorganizzate le Summer School e introdotta la Graduate Summer School, rafforzando una cultura del merito e della responsabilità.

Per l'Undergraduate School abbiamo posto **al centro la crescita personale integrale dello studente** – competenze, pensiero critico, responsabilità – rivedendo assessment e percorsi finali, introducendo l'Honors Program e nuovi certificati formativi, soprattutto nelle discipline umanistiche.

Per la Graduate School è stata definita una nuova architettura orientata a formare una leadership globale, attraverso il modello SMART – studente al centro, multidisciplinarietà, rigore, readiness e tecnologia – che amplia le possibilità di scelta, favorisce mobilità tra campus internazionali e integra sviluppo professionale e preparazione al mondo del lavoro grazie all'offerta di percorsi personalizzati e di numerosi certificati formativi.

## 2.2. Servizi e strumenti per la comunità accademica

Abbiamo ampliato in modo significativo l'innovazione didattica, introducendo **microcredenziali per valorizzare attività extracurricolari ad alto impatto e sperimentando strumenti di AI** per orientamento e personalizzazione dei percorsi. Oltre 1.500 studenti hanno ottenuto il certificato AI Literacy, evoluto nel programma AI Readiness, primo tassello di un **sistema di circa 70 certificati curricolari co-progettati con aziende e istituzioni e validati tramite badge su blockchain**.

Per sostenere questa evoluzione è nato il **Teaching & Learning Innovation Hub**, che guida iniziative volte a rafforzare la cultura dell'innovazione formativa. In questo quadro si colloca anche **la partnership con Google for Education**, mirata a integrare l'AI nei processi di teaching, learning, research e productivity attraverso una roadmap condivisa: **un vero laboratorio congiunto di innovazione al servizio dell'intera comunità di Ateneo**.

## 2.3. Innovazione organizzativa e rafforzamento strutturale

Nel corso dell'anno abbiamo rafforzato in modo significativo la nostra architettura istituzionale, con la **nascita di due nuovi Dipartimenti** – AI, Data & Decision Sciences e Accounting & Corporate Finance – a presidio di aree strategiche per il futuro dell'Ateneo. È in fase di finalizzazione anche **la nuova configurazione dell'area giuridica**, che prevede la scissione dell'attuale Dipartimento di Giurisprudenza in due strutture distinte, Diritto ed Economia e Diritto e Istituzioni, così da valorizzare vocazioni e traiettorie di ricerca specializzate, mentre è stata

avviata una riflessione sulla **creazione di un'area Humanities** per ampliare l'integrazione tra saperi.

Parallelamente abbiamo ridefinito il ruolo dei Dipartimenti nel modello organizzativo a matrice, rafforzandone le funzioni nella promozione della ricerca, nella gestione della faculty e nel coordinamento con le Scuole. Sono stati rinnovati il Collegio di Disciplina, aggiornato il Regolamento dei Centri di Ricerca e avviata la revisione del Codice Etico.

Ne risulta **un'architettura istituzionale più solida, integrata e orientata all'impatto**, in cui i Dipartimenti diventano veri motori di specializzazione e qualità per accompagnare l'evoluzione dell'Ateneo nei prossimi anni.

## 2.4. Valorizzazione della ricerca

Nel corso dell'anno abbiamo avviato un rafforzamento deciso della nostra capacità competitiva nella ricerca, individuando gruppi e docenti strategici per sviluppare iniziative ad alto impatto e **attrarre finanziamenti competitivi internazionali**. Abbiamo consolidato le competenze di progettazione e gestione dei progetti, ampliato le collaborazioni con partner istituzionali, industriali e accademici e potenziato la comunicazione scientifica, così da aumentare visibilità e diffusione dei risultati. Sono stati introdotti nuovi meccanismi di incentivazione per sostenere produttività scientifica, fundraising e impatto generato dai Centri.

L'aumento di collaborazioni e progetti congiunti conferma il crescente riconoscimento della credibilità scientifica della Luiss in un ecosistema della ricerca sempre più competitivo e interconnesso.

## 2.5. Gestione e sviluppo della Faculty

Abbiamo completato il riassetto dell'Extended Faculty, rendendo l'Ateneo più flessibile, interdisciplinare e connesso con il mondo produttivo e accademico. Il nuovo modello integra competenze specialistiche, rafforza le collaborazioni e aumenta visibilità e placement.

Sono stati aggiornati i criteri di progressione da Ricercatore Tenure Track a Professore Associato, oggi ancora più ambiziosi e allineati ai migliori standard internazionali, e rinnovato il Sistema di Premialità, basato su valutazioni puntuali e orientato a qualità, merito e impatto.

In parallelo, il **rafforzamento della faculty** prosegue in linea con le priorità strategiche dell'Ateneo: le call internazionali per profili di eccellenza hanno registrato circa **1.400 candidature per 25 posizioni**, confermando la crescente attrattività della Luiss come ambiente rigoroso, dinamico e meritocratico.

### 3. Cosa faremo: la prossima agenda della Luiss

La domanda che attraversa l'Europa – *quale futuro vogliamo costruire?* – non può più trovare risposta in dichiarazioni simboliche, come peraltro testimoniato dal recente dibattito: richiede **scelte chiare, capacità di esecuzione e istituzioni capaci di trasformare l'incertezza in progettualità.**

In questo scenario la Luiss, per missione e identità, non può restare un semplice osservatore: è chiamata a contribuire con visione, responsabilità e spirito di servizio verso il Paese e l'Europa. Il nostro impegno si articola lungo quattro assi strategici:

- **continuare a sviluppare una nuova architettura della conoscenza**, ripensando modelli formativi, competenze, metodi e ruolo dell'AI nel nostro sistema di apprendimento;
- **promuovere un Rinascimento Industriale**, contribuendo a valorizzare filiere strategiche e rafforzare la capacità produttiva e innovativa del Paese;
- **consolidare la proiezione internazionale**, attraverso nuove alleanze strutturate e una presenza attiva nei luoghi in cui si definiscono le politiche europee;
- **affermare la Luiss come think tank permanente**, capace di interpretare le trasformazioni, anticiparne le traiettorie e generare contributi utili per istituzioni, imprese e società.

#### 3.1 Costruire una nuova architettura della conoscenza

La trasformazione tecnologica non introduce solo nuovi strumenti: **cambia la natura stessa delle competenze e rende insufficiente ogni modello formativo lineare.** È questo principio a orientare il modo in cui la Luiss integra l'intelligenza artificiale nella propria missione educativa: non aggiornare ciò che esiste, ma **ripensare radicalmente come si apprende, si insegna e si produce conoscenza.**

La nuova fase dell'evoluzione pedagogica si articola su quattro direttrici coordinate dal Teaching & Learning Innovation Hub.

- **Tecnologia intelligente: la partnership con Google abilita nuovi modelli di apprendimento, servizi personalizzati e ambienti di sperimentazione**, facendo della tecnologia un catalizzatore di qualità.
- **Metodi rinnovati: l'aula diventa un laboratorio permanente** grazie a percorsi di sviluppo della faculty, strumenti di didattica attiva e spazi di micro-sperimentazione.
- **Contenuti aggiornati:** advisory board internazionali guideranno l'**allineamento ai fabbisogni emergenti; microcredenziali e certificati permettono un apprendimento modulare lungo l'intero arco della vita.**

- **Centralità della persona:** le Humanities restano l'infrastruttura del pensiero critico. Nasce la **palestra permanente del pensiero – Cognitive Training** – per sviluppare giudizio, creatività, autonomia e responsabilità nell'uso dell'AI. L'obiettivo è quello di fare della tecnologia un amplificatore del pensiero, non un suo sostituto.
- Questa centralità della persona si estende anche alla nostra **responsabilità sociale nei confronti delle scuole (K12):** la Luiss deve farsi laboratorio sperimentale, trasferire innovazione, sostenere la costruzione delle competenze critiche e digitali delle nuove generazioni e contribuire allo sviluppo del capitale umano del Paese, come stiamo facendo ad esempio nei laboratori avviati nel nostro hub di Milano in partnership proprio con Intesa Sanpaolo.

Questa è la nuova architettura della conoscenza che intendiamo costruire: più personalizzazione, più digitalizzazione intelligente, più cultura critica e più apprendimento continuo.

Un modello in cui tecnologia e umanesimo non competono, ma si rafforzano reciprocamente, **formando persone capaci di abitare il cambiamento – non di subirlo.**

**La Luiss, in altre parole, sviluppa la propria strategia pedagogica in linea con le parole del Presidente Mattarella: «Dobbiamo fare in modo che la rivoluzione che stiamo vivendo resti umana».**

#### 3.2 Promuovere un rinascimento industriale e una partnership di sistema

La Luiss intende contribuire in modo concreto a un nuovo rinascimento industriale, inteso non come slogan ma come progetto di sistema.

Una piattaforma multilivello – istituzionale, industriale e territoriale – che connette università, imprese, filiere, policy-maker e territori per generare valore e impatto misurabile con il sistema **Confindustria** quale architrave della proposta progettuale.

Il nostro impegno poggia su tre convinzioni.

**a. Conoscere per competere:** Rafforziamo osservatori e centri di competenza, partenariati con infrastrutture tecnologiche e istituti di ricerca, collaborazioni con enti di policy, cluster territoriali e grandi imprese. In questo ambito si collocano ad esempio le partnership con l'Istituto Italiano per l'Intelligenza Artificial- Ai4Industry, Fondazione Bruno Kessler, il Cineca e il Politecnico di Torino e la collaborazione strategica con Intesa Sanpaolo e quella avviata con Fincantieri.

**b. Innovare per la produttività:** La Luiss agisce come orchestratore, facilitando la creazione di team trasversali tra ricerca, imprese e istituzioni per intervenire nei punti nevralgici delle filiere. La partnership supporta settori emergenti e filiere tradizionali in transizione, valorizza i territori e, grazie a Confindustria, raggiunge le PMI generando impatti concreti.

**c. Educare per trasformare:** Una leadership capace di orientare il cambiamento nasce in ecosistemi che integrano competenze tecniche, visione critica e responsabilità civile. Per questo promuoviamo laboratori industriali, percorsi avanzati di formazione, iniziative che rafforzano le Humanities e progetti per sviluppare il capitale umano dei nuovi cicli industriali.

Al centro di questo paradigma c'è la ricerca, la nostra vera leva generativa: **la capacità di produrre nuova conoscenza, anticipare fenomeni e orientare le trasformazioni.**

Questi interventi non sono azioni isolate, ma un metodo: **costruire una leadership competente, responsabile e orientata al bene comune, capace di accompagnare l'Italia e l'Europa nelle loro trasformazioni industriali.**

### 3.3 Promuovere alleanze strategiche internazionali

Per la Luiss il tema non è “essere presenti” in Europa, ma costruire alleanze che moltiplicano conoscenza, accelerano ricerca e rafforzano il dialogo tra università, istituzioni e sistemi produttivi. Collaborazioni con atenei come Sciences Po, IE University o King's College ne sono un esempio: nodi strategici di un ecosistema internazionale con cui condividiamo visione e progettualità.

Le alleanze sono una leva strategica e si articolano su tre livelli:

- **Partnership accademiche strutturate:** programmi congiunti, ricerca interdisciplinare, mobilità avanzata e modelli educativi condivisi. Relazioni stabili, orientate a creare valore e impatto.
- **Cooperazioni bilaterali e trilaterali:** come i dialoghi italo-francese e italo-spagnolo, dedicati a innovazione, competitività e formazione della classe dirigente; spazi di allineamento strategico e sviluppo di iniziative ad alto impatto.
- **Connessioni con gli hub globali dell'innovazione** (USA, Europa, Middle East, Asia-Pacific): non partnership di catalogo, ma collaborazioni che ampliano la qualità dell'ecosistema attraverso progetti multilaterali, piattaforme educative comuni, osservatori internazionali, scambi di competenze e percorsi formativi interculturali.

Queste alleanze rispondono a un'unica logica: **condividere un'agenda strategica con istituzioni che vogliono contribuire a ridisegnare lo spazio europeo della conoscenza e dell'innovazione.**

### 3.4 La Luiss come think tank permanente

La Luiss rafforzerà il proprio ruolo **come think tank**, diventando un luogo stabile di analisi, proposta e confronto. In una fase segnata da transizioni rapide, un'università non può limitarsi a formare: deve interpretare il cambiamento, tradurlo in soluzioni e mettere conoscenza utile nelle mani di chi decide.

Questa missione si sviluppa lungo tre direttrici:

**a. Una piattaforma di policy design e ricerca strategica:** La funzione del think tank non è solo analitica: è progettuale. La Luiss intensificherà la produzione di evidenze, modelli e proposte su snodi strategici per il Paese e l'Europa.

In tale cornice si colloca ad esempio il confronto avviato con il **Ministero dell'Economia e delle Finanze**, in collaborazione con Università Bocconi e Università Roma Tre, a supporto della cabina di regia sulla riforma del mercato dei capitali e del Testo Unico della Finanza. Si colloca in questa visione anche la partecipazione della Luiss alla cabina di regia per il coordinamento delle iniziative di formazione professionale nei Paesi coinvolti nel Piano Mattei, insieme a Confindustria ed ELIS, contribuendo alla definizione delle linee strategiche per lo sviluppo del capitale umano. Sono esempi, non gli unici: l'obiettivo è offrire al decisore pubblico un presidio analitico di alto livello, capace di accompagnare l'attuazione delle riforme con dati, valutazioni di impatto, strumenti di policy e un confronto strutturato con imprese, istituzioni, autorità e rappresentanze del sistema confindustriale.

Questa direttrice include anche il coinvolgimento dell'industria attraverso tavoli tematici su energia, finanza, innovazione, formazione, e iniziative come l'Osservatorio su Sicurezza e Competitività.

**b. Una piattaforma autorevole di divulgazione e impatto**

Un think tank è tale solo se la conoscenza diventa **visibile, comprensibile e incisiva.**

In questa logica si inserisce il rafforzamento della collaborazione con Il Sole 24 Ore: non solo per il ruolo, condiviso pur nelle rispettive specificità, di divulgatori della cultura economica e d'impresa, ma anche per una radice comune che unisce entrambe le istituzioni. La loro appartenenza al sistema Confindustria – da sempre promotore di cultura economica, responsabilità civile, leadership imprenditoriale e innovazione sociale – rappresenta infatti un terreno condiviso che rende questa partnership particolarmente naturale e strategica. Questa condivisione di valori rende la collaborazione non un semplice accordo, ma un'iniziativa di sistema, nata per valorizzare le sinergie tra università e informazione economica.

La collaborazione si articola su tre assi:

- Produzione congiunta di contenuti;
- diffusione strutturata delle analisi;
- eventi tematici per alimentare il dibattito pubblico su economia, società, istituzioni e innovazione.

L'obiettivo: creare uno **spazio culturale riconoscibile**, capace di unire pensiero accademico, informazione economica e dialogo con il tessuto produttivo.

### c. Forum, cicli di incontri e spazi di visione

La Luiss darà vita a un **calendario stabile di appuntamenti dedicati ai grandi dossier europei**: governance, economia, competitività industriale, sicurezza energetica, tecnologia, finanza, capitale umano. Saranno coinvolti accademici, economisti, policy maker, imprese, istituzioni e rappresentanti della società civile.

Il primo appuntamento sarà il Forum **“Ispirare la Nuova Architettura d'Europa”**, cui seguiranno cicli tematici su trasformazioni che riguardano direttamente il futuro del continente.

Ogni anno, questo percorso sfocerà in un **grande evento pubblico**, non come celebrazione, ma come sintesi del lavoro svolto: un momento per restituire visione, orientamento e proposte concrete al Paese e all'Europa.

## 4. Conclusioni

L'Europa vive una trasformazione strutturale che coinvolge geopolitica, tecnologia, industria, demografia e coesione sociale. In questo contesto non basta leggere il cambiamento: occorre orientarlo.

Come ricordava **Delors, l'Europa è prima di tutto un progetto culturale**, e le università ne sono oggi gli attori decisivi.

L'Europa non è un'entità esterna, l'Europa non è “altrove”: **l'Europa siamo noi**. È ciò che costruiamo ogni giorno nelle istituzioni, nella ricerca, nella formazione. Per questo la Luiss assume la responsabilità di operare come una delle leve di interpretazione, progettazione e attuazione delle trasformazioni.

Da qui discende il ruolo cruciale che l'innovazione riveste per il futuro dell'Ateneo e del Paese. Non è una forza esterna che ci attraversa: è un fattore abilitante, una leva che scegliamo di governare e non subire. **Un'università che non osserva il mondo da lontano, ma che partecipa alla costruzione dei suoi nuovi equilibri.**

L'università diventa il luogo in cui la **conoscenza si traduce in competenze, visione critica e responsabilità civile**, mettendo in relazione discipline, imprese, territori e istituzioni.

Il lavoro svolto quest'anno ha rafforzato l'architettura accademica e organizzativa dell'Ateneo, permettendoci di **mettere la nostra energia intellettuale al servizio del Paese e dell'Europa**. Governare le transizioni – tecnologica, ecologica, industriale, sociale – richiede metodo, ricerca, cooperazione tra pubblico e privato e la difesa dell'autonomia del sapere.

La Luiss continuerà a essere un laboratorio di idee e un presidio di responsabilità: formando cittadini capaci non solo di adattarsi al cambiamento, ma di guidarlo; coltivando creatività e pensiero critico in un tempo che tende a semplificare.

È nella convergenza tra istituzioni, mercati, industria e persone che può nascere un nuovo equilibrio europeo fondato sulla partecipazione consapevole.

Il futuro dell'Europa non è un dato, ma un compito che si costruisce ogni giorno anche attraverso didattica di eccellenza, ricerca e innovazione all'avanguardia e d'impatto e formazione della classe dirigente.

**Come ricordava De Gasperi, «Le generazioni future non ci rimprovereranno tanto per aver sbagliato, quanto per non aver osato abbastanza.»** È un richiamo che parla direttamente alla responsabilità di ciascuno di noi: alle istituzioni, all'università, ma soprattutto alle nuove generazioni, chiamate a immaginare e guidare ciò che ancora non esiste.

Concludo rivolgendomi alle studentesse e agli studenti, cuore della nostra comunità, con un augurio particolare: possiate trovare qui un luogo che vi aiuta a scoprire chi siete e chi potete diventare, che vi sfida e vi prepara a contribuire con coraggio al futuro dell'Europa. La vostra energia, curiosità e responsabilità danno senso a tutto il nostro lavoro.

A voi è dedicato il percorso che oggi celebriamo, perché il futuro prende forma con le scelte di chi sta per costruirlo. Vi invito ora a guardare insieme questo breve video, realizzato con il supporto dell'intelligenza artificiale – com'era naturale, parlando di futuro – che racconta proprio questo viaggio.

\*\*\* Proiezione video\*\*\*

Il futuro nasce dalle persone: da chi porta dentro di sé la storia, l'arte e la cultura italiana ed europea. È da questa eredità che i nostri studenti traggono la forza per diventare gli innovatori responsabili del nostro tempo. Per loro, e con loro, costruiamo il futuro.

**Con questa consapevolezza e con questo impegno, dichiaro aperto l'Anno Accademico 2025-2026.**



LUISS 

Libera Università Internazionale  
degli Studi Sociali Guido Carli