

RELAZIONE INAUGURAZIONE ANNO ACCADEMICO 2019-2020

L'ANNO DELLA CONSAPEVOLEZZA E DELL'APERTURA

Il 2019 è stato un anno particolarmente complesso dal punto di vista politico, sociale ed economico. I posteri probabilmente lo ricorderanno come l'anno in cui si è avviata una seconda guerra fredda che coinvolge Stati Uniti e Cina; l'anno in cui la Brexit ha manifestato tutta la sua contraddittorietà; l'anno in cui proseguono turbolenze sul fronte geopolitico, dall'America Latina al Medio Oriente, all'Asia; l'anno dei tassi di interesse bancari negativi; l'anno in cui con *deep-fake* e altre innovazioni tecnologiche, il connubio tra intelligenza artificiale e social media manifesta il suo lato più oscuro; l'anno che nel mese di luglio ha registrato la temperatura climatica più alta nella storia moderna del globo.¹

A differenza di quanto sembri far intendere la lista di questi fatti, ci piace in realtà vedere il 2019 come un anno di svolta. Un anno in cui *Sapiens*² ha realizzato come non sia possibile banalizzare la complessità che caratterizza il mondo contemporaneo e quanto invece, alla crescente complessità, occorra dare soluzioni coerenti, ovvero altrettanto complesse. Ci piace, cioè, leggere il 2019 come *l'anno della consapevolezza e dell'apertura alla complessità*.

Negli ultimi anni è difatti sembrato che la crescente complessità del mondo potesse essere drasticamente semplificata. A fronte cioè di problemi estremamente complessi, venivano offerte risposte e soluzioni semplici, in alcuni casi disarmanti per la banalità rispetto alla domanda cui cercavano di rispondere. A fronte di un mondo occidentale che fatica a crescere, si è proposta una risposta politica di chiusura delle frontiere. A fronte di un Regno Unito che vuole più margini di autonomia in Europa, un "No deal" Brexit. A fronte di una moneta unica che fatica a sostenere la crescita a livello di singole nazioni, un ritorno alle valute locali. In generale, a fronte di una complessità che richiede competenze sempre più profonde e ampie (appunto complesse) la risposta è sembrata risiedere nell'ingenuità dell'*ignorantia* - in latino, in quanto intesa come "di chi non sa". Una semplificazione, forse, indotta dal segno dei tempi: la logica binaria del mondo digitale che ci pervade con i suoi social e che sembra costringerci, a fronte di qualsiasi tema, dal più banale al più complesso, a esprimere con un sì o un no, con un pollice verso o un pollice recto, la nostra opinione.³ Senza peraltro considerare la qualità delle informazioni e delle competenze con cui esprimiamo l'opinione.

Nell'anno solare che ci accingiamo a concludere, sempre più frequentemente sembra invece si torni a dare il giusto peso alla complessità del mondo che ci circonda. E questa è una notizia estremamente positiva. Il sovranismo in alcuni dei principali paesi europei lascia spazio a governi di respiro europeista; il popolo inglese sembra apprestarsi ad affrontare la terza elezione in quattro anni, a dimostrazione di quanto non si possa banalizzare l'uscita dall'Europa con un semplice "No deal". Il 2019 è l'anno in cui si è smesso di parlare di uscire dalla moneta unica, ma si discute invece di come rendere l'euro compatibile con una crescita sostenibile nei diversi paesi. L'anno in cui si colgono i primi segnali di un mutato atteggiamento

¹ E il periodo gennaio-settembre è il secondo più caldo da quando si registra la temperatura del globo dal 1880. Dati *National Oceanic and Atmospheric Administration*.

² Impieghiamo l'espressione darwinista resa celebre dall'antropologo Yuval Harari per descrivere l'essere umano nel 21° secolo. *Sapiens. Da animali a dèi* 2016.

³ D. Manca, G. Verona, "Nell'epoca dei social media la logica del voto è binaria", *Corriere della Sera*, 27 maggio 2019.

a livello europeo sul tema dell'immigrazione. L'anno in cui all'Europa viene riconosciuto di aver compiuto un passo nella giusta direzione nel tentativo di regolamentazione del digitale attraverso il General Data Protection Regulation (GDPR).⁴

Questa maggiore consapevolezza, come si intende, riguarda anche i temi che più competono a questo Ateneo e cui Bocconi contribuisce attivamente da quando è nata, nel 1902, ovvero il mondo dell'economia e delle scienze sociali.

L'economia è difatti per sua natura una scienza complessa. Da quando il suo corso è stato avviato nel tardo settecento con l'opera di Adam Smith, si occupa dello studio delle scelte al fine di adattare mezzi scarsi ai bisogni umani.⁵ L'economia, a differenza di altre scienze, non ha la possibilità di condurre esperimenti in laboratorio e utilizza una strumentazione che si è irrobustita solo nel corso degli ultimi decenni grazie agli sviluppi metodologici della matematica applicata e della statistica. Anche se in futuro i "grandi dati" derivanti dalla rivoluzione digitale in corso permetteranno agli scienziati sociali di misurare con sempre maggiore accuratezza e con campionamenti sempre più ampi i fenomeni che indagano, a oggi si è nutrita di dati imperfetti oltretutto scarsamente disponibili. Seppur da sempre si interroghi anche sulla complessità del contesto in cui opera, l'economia ha negli anni maturato un'immagine "egocentrica", concentrata sul "singolo", il cosiddetto *homo oeconomicus*, mosso da una razionalità non solo limitata⁶ ma spesso anzi opportunistica.⁷

Solo recentemente sembra essere stata acquisita crescente consapevolezza dei suoi mezzi e del suo impatto. Ad esempio, in coda allo scorso anno, l'assegnazione del premio Nobel a William "Bill" Nordhaus per il lavoro svolto sulla comprensione di come gli strumenti economici possano contribuire alla politica climatica del globo, limitandone gli effetti negativi, ha rappresentato letteralmente una boccata d'ossigeno per gli studi economici.⁸ La scelta compiuta quest'anno dall'accademia svedese ha poi tracciato definitivamente quello che ci piace pensare essere un nuovo corso per le scienze sociali. Difatti, il premio Nobel per l'economia dello scorso 14 ottobre è stato assegnato ai professori Abhijit Banerjee, Esther Duflo e Michael Kremer, grazie al lavoro seminale condotto sulla lotta alla povertà. Come noto, i tre economisti hanno aperto un importante filone di ricerca per studiare, attraverso l'impiego di esperimenti condotti su campioni della popolazione locale, l'efficacia di azioni concrete per combattere la fame e la povertà in zone disagiate e in paesi in via di sviluppo.⁹

Ma quanto sta avvenendo a livello macroeconomico sembra valere anche a livello più "micro". Da sempre ci si interroga sulle finalità che devono caratterizzare le istituzioni economiche e in particolare l'alveo elementare dell'economia: l'impresa. Se tutti concordano con l'idea che un'azienda per esistere debba produrre valore, meno accordo sussiste sul come debba essere misurato il valore prodotto.

Per tanti anni si è ritenuto che l'obiettivo fosse quello di produrre valore per la proprietà,

⁴ Si legga l'intervista a Tim Cook: <https://www.cnn.com/2019/04/23/apple-ceo-says-europe-is-leading-us-with-tech-regulation.html>.

⁵ A. Smith 1776. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. W. Strahan and T. Cadell, London.

⁶ H. Simon, 1951, *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Simon and Schuster.

⁷ O. Williamson, 1975. *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*, New York, Free Press.

⁸ Si veda per tutti W.D. Nordhaus. *A Question of Balance: Weighing the Options on Global Warming Policies*. Yale University Press.

⁹ Ad esempio, come risultato di uno dei loro studi, più di 5 milioni di ragazzi indiani hanno beneficiato di programmi scolastici di tutoraggio correttivo. Questa nuova consapevolezza dischiude il futuro a nuovi orizzonti per la macroeconomia. A. Banerjee, E. Duflo 2011. *Poor Economics: A Radical Rethinking of the Way to Fight Global Poverty*, PublicAffairs.

ovvero gli azionisti (i cosiddetti *shareholders*). Questa interpretazione si traduce nell'intendere il valore come profitto, ovvero la differenza tra ricavi e costi. Probabilmente la principale conquista culturale del ventesimo secolo, che è passata attraverso tante battaglie in cui spesso si è giustapposta una nozione di capitalismo semplice e liberista, a una arricchita della complessità delle lotte sindacali, delle lotte per i diritti dei consumatori e le lotte contro la globalizzazione spinta degli ultimi venti anni,¹⁰ ha portato ad ampliare il raggio di interpretazione e comprendere come l'impresa non possa appartenere ai soli azionisti interessati al profitto. L'impresa non deve neanche fare il solo interesse dei manager che la gestiscono, i quali possono essere incentivati prevalentemente alla crescita fine a se stessa. L'azienda si rivolge complessivamente ai portatori di interesse, che per essa lavorano o che grazie ad essa ottengono un beneficio (nella lingua inglese "*stakeholders*"). Per dirla con Rebecca Henderson di Harvard Business School: "Il capitalismo rimane il migliore sistema, ma in questi anni ha manifestato chiaramente tanti difetti, che è opportuno correggere".¹¹ E questa conquista ha portato a sviluppare negli ultimi vent'anni una intera letteratura dedicata alla sostenibilità e alla responsabilità sociale – letteratura che prende il nome di *Corporate Social Responsibility*.¹²

A livello microeconomico negli ultimi anni stiamo quindi vivendo un rinascimento della nozione di etica imprenditoriale e manageriale e un ritorno ai valori dell'etica e della sostenibilità.¹³ Il principale motore è rappresentato dalle stesse crisi che hanno palesato la necessità di superare questo stallo tra teoria e pratica. Ci piace sottolineare come un ruolo propulsivo importante lo abbia giocato la generazione Z (i nati dopo il 1997), che comincia ad avere prospettive differenti circa il futuro dell'economia e della società. Il caso più emblematico a livello mediatico è rappresentato da Greta Thunberg e dalla protesta *Fridays for future*. Come Greta, molti dei ragazzi che popolano anche le nostre aule si interrogano quotidianamente su cosa sia giusto o sbagliato quando si tratta di economia.

E in questa ondata di consapevolezza, due momenti sono emblematici di come nel 2019 si è acceso un faro. In primo luogo, la lettera scritta agli amministratori delegati a opera di Larry Fink, fondatore e CEO di BlackRock, che chiede fortemente ai CEO di trovare un "*purpose*" (ovvero una finalità) alle proprie imprese, che vada oltre al semplice profitto.¹⁴ Alcuni osservatori hanno evidenziato come un terzo degli asset di BlackRock e gran parte dei prodotti e servizi proposti dalle aziende dei CEO destinatari del suo scritto, hanno a che fare con la generazione Z. Ma indipendentemente dalla motivazione, alla luce della risonanza avuta dal messaggio, è auspicabile che anche il mondo della finanza cominci a considerare l'impresa come parte integrante della società – alla stregua peraltro di grandi imprenditori del passato, a partire dal nostro impareggiabile Adriano Olivetti. Non è un caso che la sigla ESG (*Environmental, Social, Governance*) per l'investimento in fondi sia diventata sempre più comune e sempre più un riferimento per i rendimenti di lungo termine.

In secondo luogo il manifesto della "Business Roundtable" dello scorso agosto, che ha portato 181 CEO di multinazionali a formalizzare in un patto il tema della sostenibilità. Nel documento, si scrive che le imprese "svolgono un ruolo vitale nell'economia" e i firmatari del patto si impegnano a: offrire valore ai propri clienti; investire nei dipendenti; promuovere "la diversità e l'inclusione, la dignità e il rispetto; trattare in modo equo ed etico i fornitori; supportare le

¹⁰ N. Klein. *No Logo*. BUR.

¹¹ R.M. Henderson, 2020 *Reimagining Capitalism in a World on Fire*. Harvard University Press.

¹² H. Wang. N. Tong., R. Takeuchi, G. George, 2016 "Corporate Social Responsibility: An Overview and New Research Directions". *Academy of Management Journal* Vol. 59, No. 2, 534–544.

¹³ A questo proposito ci piace peraltro ricordare, con il premio Nobel Jean Tirole, che l'economia nasce come branca della filosofia morale, da cui ne consegue che etica e bene comune sono parti fondanti dell'economia stessa e l'economia deve informare tenendo presente i pilastri fondanti della coscienza collettiva.

¹⁴ <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>

comunità; e da ultimo, generare valore a lungo termine per gli azionisti”.¹⁵ Da tempo tra l'altro nel mondo aziendale si trattano i temi della responsabilità e sono 2.500 le aziende certificate, anche in Italia, dal *B Corporation Movement* (dove B sta per Benefit) nato per coniugare profitto con valori ed etica.¹⁶

Questo tipo di attenzione porta a un'apertura inimmaginabile, ma fa anche emergere nuovi “paradossi” di complessità, la cui soluzione sarà fondamentale per riuscire a finalizzare risposte moderne e concrete.¹⁷ Ad esempio, come fare a pagare di più i lavoratori mantenendo i prezzi bassi per poter garantire l'accesso a prodotti e servizi del mercato globale? Come garantire la sostenibilità dei processi produttivi senza intaccare il lavoro all'interno delle aziende, riorganizzando sostanzialmente e interamente le loro filiere produttive?

E tra i tanti paradossi uno in particolare ci sembra rilevante per il futuro della società e delle scienze sociali che la studiano: come riuscire a far atterrare in modo sostenibile l'intelligenza artificiale? Ad esempio come garantire l'efficienza indotta dall'avvento dell'intelligenza artificiale senza perdere di vista l'etica delle decisioni e l'etica del lavoro?

L'avvento dell'intelligenza artificiale rappresenta difatti una delle principali sfide per economia e scienze sociali nel loro complesso sia dal punto di vista teorico sia dal punto di vista di policymaker e manager. Il pregiudizio che ostacola la diffusione della digital transformation e con essa dell'intelligenza artificiale è la paura per la perdita di posti di lavoro, lo scetticismo verso una tecnologia sempre più invasiva nella vita di ciascuno di noi con i relativi impatti sulla privacy e l'alienazione di intere generazioni. E la sua pervasività porta anche ad andare oltre: ad esempio si pensi all'impatto delle criptovalute e, più recentemente, del progetto Libra, rispetto agli strumenti di regolazione e politica monetaria impiegati tradizionalmente dagli stati nell'ultimo secolo.¹⁸

Come si osserva da queste criticità, il punto focale dei paradossi è legato ai costi e investimenti necessari per rendere, per esempio, più green le aziende, per sviluppare coerentemente alle nuove necessità il welfare aziendale, per impostare una politica di give back rispetto al territorio, per mettere l'energia digitale dei big data e dell'intelligenza artificiale a servizio del mondo. Investimenti che potrebbero non essere coerenti con una strategia aziendale che vede nel profitto il principale parametro per valutare il successo e il merito della propria governance. Una cosa però accomuna paradossi e pregiudizi, ovvero la mancanza di una nuova cultura e di una conoscenza capace di vedere i vantaggi là dove oggi i più vedono svantaggi.

Di fronte al cambiamento che evoluzione tecnologica, cambiamento climatico, disuguaglianza stanno imponendo, le università devono uscire dalla propria tradizione che vuole le aree disciplinari chiuse in se stesse per intraprendere la strada dell'integrazione dei saperi sviluppando l'abilità al continuo apprendimento e al pensiero critico. La prima è l'unica veramente in grado di superare l'obsolescenza delle competenze in un mondo che viaggia alla velocità della luce; il secondo è sempre più determinante in una realtà dominata da big data ed eccesso di informazioni. Solo alfabetizzando i manager e cittadini ai nuovi linguaggi (digitale e intelligenza artificiale) e ai nuovi bisogni (quelli a cui il purpose aziendale cerca di rispondere)

¹⁵<https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>

¹⁶ “Certified B Corporations are businesses that meet the highest standards of verified social and environmental performance, public transparency, and legal accountability to balance profit and purpose. B Corps are accelerating a global culture shift to redefine success in business and build a more inclusive and sustainable economy.” <https://bcorporation.eu/about-b-corps>

¹⁷ S. Kaplan, 2019. *The 360 Degree Corporation. From Stakeholder Trade-offs to Transformation*. Stanford University Press, Stanford CA.

¹⁸ Martin Wolf, “The threat and promise of digital money” *Financial Times*, October 22 2019.

potremo essere in grado di vincere le sfide che abbiamo davanti. La sfida della *knowledge integration* si vince aprendosi alla complessità, contaminandosi e abbattendo barricate.

Seguendo il motto che abbiamo coniato, *Knowledge that matters*, che grazie all'artista Lorenzo Petrantoni lo scorso ottobre è diventato un'opera di arte contemporanea posizionata all'esterno dell'edificio Grafton, in Bocconi anche quest'anno abbiamo l'ambizione di contribuire a questi cambiamenti e a queste innovazioni culturali, metodologiche e applicative per fornire risposte sensate al futuro di studenti, ricercatori e cittadini.

Possiamo raccogliere questa sfida a essere motori anche quest'anno del cambiamento potendo contare su una solida tradizione e sui risultati che la Bocconi ha raggiunto su tutte le dimensioni che la caratterizzano in termini di produzione scientifica, qualità della didattica e impatto sul mondo del lavoro. A questo proposito citiamo solo tre indicatori: i ranking internazionali, dove siamo quarti in Europa e sedicesimi al mondo in Social Sciences and Management secondo QS; la capacità di attrarre finanziamenti per la ricerca in cui ci posizioniamo primi in Italia con 35 ERC grant ospitati, mentre siamo secondi a pari merito con la London School of Economics and Political Science con 27 ERC totali nei panel 1 e 3; l'employment rate dei nostri laureati che a un anno dalla laurea sono occupati per il 95,2% di cui 27,5% all'estero.

UNA UNIVERSITÀ APERTA ALLE SFIDE DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

A partire dalla sua tradizione in scienze economiche e in scienze aziendali, coerentemente con l'evoluzione del campo delle scienze sociali menzionata, Bocconi si è progressivamente aperta alle scienze giuridiche e alle scienze politiche. Inoltre la crescente consapevolezza della sfida posta dall'intelligenza artificiale nel campo delle scienze sociali ci ha portato nel corso degli ultimi anni a investire nel campo del data and computer science. Lo abbiamo fatto seguendo la strategia cui siamo soliti: partire dalla ricerca e dal capitale umano per poi giungere al lancio di prodotti formativi.

Nel corso di quest'anno abbiamo lanciato *ARTLAB* (Artificial Intelligence Lab) guidato dal professor Riccardo Zecchina, fisico, e finalizzato a studiare a livello teorico e applicato gli algoritmi di intelligenza artificiale e il *Data and Marketing Insight* guidato dal professor Dirk Hovy, computer scientist, esperto di Natural Language Processing, finalizzato a studiare l'impatto dei big data nel vasto campo del marketing.

Da tre anni stiamo arricchendo i corsi con post doc, ricercatori e professori di matematica applicata, fisica teorica, computer e data science. Motore di questo cambiamento è stato il Dipartimento di Scienze delle Decisioni, storicamente popolato da matematici e statistici affermati e stimati a livello internazionale, che hanno agito da attrattore per questo nuovo tipo di competenze, essenziale per il futuro delle scienze sociali.

Se nell'anno accademico 2016 abbiamo lanciato il *Bachelor of Science in Economics, Management and Computer Science* e nel 2018 il *Master of Science in Data Science and Business Analytics*, quest'anno abbiamo avviato assieme al Politecnico di Milano una laurea magistrale in *Cyber Risk Strategy and Governance*. La laurea magistrale erogata in inglese è l'unica nel panorama internazionale a combinare il tanto agognato binomio "Human and Technology". Il riscontro anche del mercato degli employer è stato straordinario per cui ringrazio NTT Data, Cisco, Replay, Vodafone, Intesa Sanpaolo e KPMG per le borse di studio finanziate.

Grazie a quanto realizzato in questi anni abbiamo deciso di proporre un nuovo corso di laurea

triennale a partire dal prossimo anno che ha l'obiettivo sia di formare nuovi giovani esperti per l'intelligenza artificiale sia di contaminare ulteriormente la conoscenza prodotta e divulgata dai nostri esperti di scienze economiche, manageriali, politiche e giuridiche. Il corso, dal titolo provvisorio *Mathematical and Computing Sciences for Artificial Intelligence*, si inserisce nell'importante sperimentazione ministeriale relativa alla nuova classe "Scienze e tecnologie informatiche, fisiche e matematiche per l'intelligenza artificiale" e sarà diretto dal professor Riccardo Zecchina. Infine offriremo un ampliamento del *PhD in Statistics*, ridenominato *PhD in Statistics and Computer Science*, dedicato alla formazione di dottorati in computer science, diretto dal professor Antonio Lijoi.

UNA UNIVERSITÀ APERTA ALLE SFIDE DELL'INNOVAZIONE

Tra gli obiettivi d'impatto che ci siamo posti di raggiungere c'è quello dell'accelerazione delle startup e dello sviluppo dell'imprenditorialità. Come annunciato proprio all'inaugurazione dell'anno accademico scorso, grazie al prorettorato all'innovazione abbiamo deciso di dedicare più risorse al tema dell'imprenditorialità, che è divenuto cruciale in questi anni di digital transformation, dando vita oggi a B4i, Bocconi for innovation: il nuovo hub sosterrà le migliori spinte all'innovazione da immettere nel sistema imprenditoriale, consentendo loro di affrontare la sfida della crescita più forti e competitive.

Il 90% delle startup italiane è difatti ancora attivo dopo 5 anni.¹⁹ A prima vista sembrerebbe un dato positivo, ma il dubbio è che questo dato mascheri la mancanza di sufficiente innovatività dovuta alla carenza di supporto nella fase cruciale dell'accelerazione. L'Europa, tradizionalmente all'avanguardia, è stata superata dalla Cina e dagli Stati Uniti e dalla loro spinta a sviluppare e commercializzare nuove tecnologie e nuovi business model.²⁰ Di fatto, il ranking delle scale-up del 2019 colloca l'Italia all'11° posto in Europa, suggerendo che il divario tra l'Italia e i primi tre ecosistemi di Regno Unito, Germania e Francia è ora così ampio che il trio sembra giocare in un campionato a parte rispetto al resto del continente. Quindi, anziché celebrare il nostro tasso di sopravvivenza del 90%, dovremmo riflettere su cosa significhi. Un tasso di successo così alto indica in realtà che non siamo sufficientemente aggressivi nel perseguire idee nuove, dirompenti, e nel «fallire velocemente» per poi ripartire. Sembra quasi che le startup italiane preferiscano «morire lentamente», perseguendo idee e innovazioni incrementalmente.

Nonostante il ritardo, l'Italia non è ferma, sta cercando di recuperare terreno in termini di capitali raccolti, numero di hub, incubatori ed eventi e sicuramente la Regione Lombardia e Milano rappresentano i fiori all'occhiello di quanto fatto sinora dal sistema paese soprattutto per quanto concerne il *technology transfer*. Alla luce delle nostre competenze, non solo nel campo della produzione di algoritmi ma soprattutto nella componente strategica, economica, finanziaria e commerciale, vogliamo fornire supporto alla guida nell'accelerazione delle startup e stimolo alla corporate entrepreneurship italiana.

B4i agirà come pre-acceleratore, acceleratore e promotore di corporate entrepreneurship. Le aree nelle quali si concretizzerà il lavoro dell'acceleratore, e per le quali saranno selezionate le startup, sono tre:

- *Digital-tech*, idee imprenditoriali caratterizzate da innovazioni e tecnologie particolarmente interessanti, coordinata dal professor of practice Massimo Della

¹⁹ C. Calenda, 2017. Annual Report to Parliament on the Implementation and Impact of Legislation in Support of Innovative Startups and SMEs.

²⁰ K. Lee, 2019 *AI Superpowers: China Silicon Valley, and the New World Order* HMH, New York.

- Ragione;
- *Made-in-Italy*, idee legate al manifatturiero, fashion, food e altre varie ramificazioni, coordinato dalla professoressa Gabriella Lojacono;
- *Sostenibilità*, coordinata dal professor Stefano Pogutz.

La fase di accelerazione, della durata di quattro mesi, è aperta a 20 startup all'anno alle quali saranno offerti mentorship, aiuto nella creazione di contatti con gli investitori e supporto nelle varie fasi di sviluppo, oltre a un finanziamento diretto per ciascuna startup conferito dall'Università. La corporate entrepreneurship aiuterà le imprese a fare innovazione e business development favorendo la creazione di ponti tra le aziende e startup. Il nuovo hub di Università Bocconi nasce potendo già contare su importanti partnership tra cui Citi Foundation, HenkelX, Istituto Italiano di Tecnologia, Politecnico di Milano e Università degli Studi di Milano.

UNA UNIVERSITÀ APERTA AL CAPITALE UMANO

L'evoluzione disciplinare messa in campo da Bocconi è stata accompagnata da una valorizzazione e un'inclusione del capitale umano, vero valore di qualunque organizzazione. La comunità Bocconi si è aperta così a uomini e donne che hanno portato una ricchezza di competenze, culture, lingue ed esperienze.

Bocconi nel 2019 conta 14.952 studenti appartenenti a 99 nazionalità. Oggi circa il 60% dei corsi di laurea è erogato interamente in lingua inglese e questi corsi sono seguiti in media per il 38% da studenti internazionali. Nelle aule della nostra School of Management, SDA Bocconi, che ospita i corsi post-esperienza, quest'anno sono transitati 12.144 manager di 75 paesi diversi in corsi di formazione che vengono erogati non solo a Milano ma in varie parti del globo incluse da quest'anno nuove destinazioni tra cui: Angola, Arabia Saudita, Egitto, Emirati Arabi Uniti e Qatar. Grazie allo sviluppo nel 2019 di corsi on demand secondo il "modello Netflix", l'esposizione internazionale della nostra School of Management e il suo impatto nella formazione dei manager compiono poi un ulteriore passo in avanti, puntando sull'innovazione didattica e sulle tecnologie più avanzate.

Con riferimento alla faculty al 1 novembre 2019 Bocconi conta 365 docenti con il 31,5% di donne e il 19,2% di professori stranieri. La diversity nei ruoli accademici primari rimane un obiettivo centrale negli anni a venire. Ad esempio: per aumentare la quota di professori ordinari donne, l'Università si è impegnata, attraverso ciascun dipartimento, a reclutare otto colleghe sul mercato internazionale, la prima delle quali, la professoressa Catherine De Vries, massima esperta internazionale di scienze politiche e sociali, prenderà servizio a gennaio 2020. Quest'anno, per la prima volta, e come unica università europea, la Bocconi ha partecipato al job market dei giuristi avvenuto negli Stati Uniti, a Washington DC, lo scorso ottobre: la *Association of American Law Schools*.

Di seguito i nuovi ingressi, che riportiamo con relative università di provenienza.

Professori ordinari:

- Catherine De Vries, Free University, Amsterdam
- Luca Trevisan, University of California at Berkeley

Assistant Professor:

- Tracy Anderson, Wharton at University of Pennsylvania, Philadelphia
- Christoph Feinauer, Pierre et Marie Curie, Paris
- Mattia Fochesato, University of Basel
- Luisa Gagliardi, University of Geneva

- Marlene Jugl, Hertie School of Governance, Berlin
- Sandeep Pillai, University of Maryland
- Giuseppe Primerano, Università Tor Vergata
- Josef Sigurdsson, Stockholm University and Central Bank of Iceland
- Moon Sungkyun, Singapore Management University
- Xiaoxi Wu, University of Lancaster
- Giacomo Zanella, Warwick University.

Ai fini di una crescente importanza della didattica e del servizio agli studenti entrano a far parte del corpo docente nei ruoli di Professor of Practice, Adjunct Professor o Lecturer, anche i seguenti colleghi:

- Massimo Della Ragione, Goldman Sachs
- Pieralberto Guarniero, University of Warwick
- Marina Santacroce, Politecnico di Torino
- Hector Solaz, Free University Amsterdam
- Elisa Tacconi, Università Bocconi.

Le sfide all'attrazione dei talenti, alla loro inclusione e valorizzazione, sia sul fronte degli studenti sia dei professori, sono possibili anche grazie all'impegno dei nostri donatori che credono e sostengono il progetto di una Bocconi aperta alle contaminazioni e impegnata nel premiare il merito e fare ricerca d'impatto.

Oltre al mantenimento di un sistema differenziato di tasse universitarie a seconda del reddito familiare, nel 2019 sono stati erogati 30 milioni di euro in borse di studio ed esoneri totali o parziali per sostenere i nostri studenti nei vari programmi. Di questo ringrazio i donatori individuali e corporate che supportano la campagna "Una sfida possibile" di Bocconi, che a completamento del prossimo anno ci avrà consentito di raggiungere la cifra di 120 milioni di euro, inimmaginabile sino a qualche anno fa. Un grazie particolare alla Bocconi Alumni Community e al Campaign Board che sono coinvolti in molte di queste attività afferenti l'engagement dei più di 120.000 alumni che si trovano in 166 paesi del mondo e degli oltre 800 individual donor che nel 2019 hanno supportato Bocconi in aggiunta alle oltre 100 aziende partner e supporter che sostengono borse di studio e progetti di ricerca applicata. Tra questi finanziamenti tengo in particolare a evidenziare le cattedre a sostegno dell'insegnamento e della ricerca. Quattro in particolare sono le nuove cattedre attivate quest'anno, per cui ringrazio sentitamente le aziende donatrici:

- Algebris Chair in Long-term Investment and Absolute Return assegnata al professor Stefano Caselli;
- Intesa Sanpaolo Chair in Economics of Financial Regulation assegnata al professor Donato Masciandaro;
- KPMG Chair in Accounting assegnata alla professoressa Annalisa Prencipe;
- Luxottica Chair in Chinese Market and Business Development assegnata al professor Fabrizio Perretti.

UNA UNIVERSITÀ APERTA ALLA RICERCA SCIENTIFICA

Bocconi prosegue nella sua esplorazione della complessità delle scienze sociali quotidianamente attraverso la ricerca scientifica. La vastità dei temi oggetto d'analisi testimonia il ruolo innovatore che Bocconi ha nel campo delle scienze sociali sia per il metodo scientifico adottato, sempre più legato ad analisi di big data e applicazioni di artificial intelligence, sia per l'attenzione alle sfide che il mondo sempre più globale pone alla società.

Una ricerca sempre più d'impatto come dimostrano anche alcuni indicatori. Quest'anno grazie al lavoro del corpo docente consolidiamo il nostro pattern medio di citazioni con un numero crescente, pari a +17% (da 15.515 del 2017 a 17.932 del 2018) e un H-Index in aumento e pari a 13,52 (era 5,48 dieci anni fa). Anche il numero di professori che svolge il ruolo di *editor* o *associate editor* di riviste di massimo prestigio internazionale sale da 24 a 32 quest'anno.²¹

Altro indicatore rilevante sono i finanziamenti pubblici alla ricerca in cui Bocconi registra più di un primato. In riferimento ai bandi PRIN sono 15 i progetti vinti, di cui 4 come Principal Investigator, gli altri come membri del consorzio. Undici di questi sono inseriti nel panel SH1, Economia, Finanza e Management e rappresentano il 42% dei 26 finanziamenti assegnati dal PRIN in questo panel.²²

Con riferimento agli *European Research Council Grants* (ERC), manteniamo il record italiano di 35 ERC ospitati. Grazie a essi Bocconi si attesta a oggi al terzo posto in Europa nel settore dell'Economia, Management e Finanza (SH1) e al quarto posto nel settore dell'Ambiente e Demografia (SH3) per numero di grant ottenuti.

Sono due gli ERC Grant vinti nel 2019. Il progetto del professor Salvatore Nunnari, POPULIZATION (Behavioral Foundations of Populism and Polarization), utilizza gli strumenti dell'economia politica comportamentale per far luce sul sostegno al populismo in Europa, occupandosi sia del lato dell'offerta (i politici) che di quello della domanda (elettori). Il progetto DESPO (Deindustrializing Societies and the Political Consequences) di Anne-Marie Jeannet analizza gli effetti sociali e politici della deindustrializzazione. Dati e metodologia innovativa le permetteranno di osservare le conseguenze a lungo termine, in un periodo che va dal 1965 al 2005.

Ci piace anche ricordare due altri grant ospitati che confermano l'ampliamento delle dimensioni delle scienze economiche per come richiamato nell'introduzione:

- il progetto RISICO diretto dalla professoressa Valentina Bosetti, che si propone di studiare l'impatto del cambiamento climatico sulla produttività di capitale e lavoro e le conseguenze sul sistema finanziario;
- il progetto ASNODEV, Aspirations, Social Norms and Development, diretto dalla Professoressa Eliana La Ferrara, Fondazione Romeo and Enrica Invernizzi Chair in Development Economics, che studia la relazione tra le aspirazioni individuali e performance di soggetti che vivono in contesti disagiati e le relative politiche per cambiarli.

Sempre la Fondazione Romeo ed Enrica Invernizzi ha finanziato a partire da quest'anno l'AGRI lab di SDA Bocconi School of Management, diretto dal Professor of Practice Vitaliano Fiorillo, che attraverso la raccolta e analisi di dati lungo le filiere della produzione del settore primario, vuole contribuire alla formazione, ricerca e divulgazione scientifica per il superamento delle sfide del settore agribusiness, rafforzandone le conoscenze e competenze negli ambiti della gestione d'impresa, dell'innovazione e della sostenibilità. Tra i primi risultati è stato realizzato un Massive Open Online Course che verrà distribuito sulla piattaforma Coursera ampliando a 11 la nostra offerta di MOOC. Il supporto di Equita ci permetterà invece di costituire un importante laboratorio sui Capital Markets per capirne il funzionamento in anni di particolare complessità regolatoria e gestionale.

L'investimento in ricerca e in particolare sui temi di *Corporate Social Responsibility* ha

²¹ Sono le riviste cosiddette di Fascia A+ del "faculty manual" Bocconi che riflette le riviste top delle scuole benchmark a livello internazionale.

²² Naturalmente non si considerano i progetti finanziati sulla linea riservata agli Atenei del Mezzogiorno.

permesso nel corso degli anni di maturare competenze e di lanciare corsi e programmi specifici. Oltre allo sforzo profuso sulle tematiche ambientali nei vari corsi di laurea, il nostro *Master in Green Management, Energy and Corporate Social Responsibility* (MaGER), diretto dal Professor of Practice Matteo Di Castelnuovo, rivolto a studenti e giovani professionisti interessati a costruirsi una carriera professionale sui temi della sostenibilità, è per il terzo anno consecutivo al primo posto nella categoria dei Master in Sustainable Development and Environmental Management.²³

UNA UNIVERSITÀ APERTA AI NETWORK INTERNAZIONALI

La crescente complessità della conoscenza legata alla ricerca scientifica e alla formazione universitaria impone un ricorso ad alleanze e consorzi che rappresentano sempre di più un modello di competizione a livello internazionale.

L'apertura storica di Bocconi ai network CEMS – The Global Alliance in Management Education (di cui Bocconi è fondatrice); PIM – Partnership in International Management (di cui Bocconi ha assunto la chairmanship per il triennio 2018-2021); e THEMIS – The International Legal Network of Excellence, si è ampliata nel corso di quest'ultimo anno grazie a nuove alleanze internazionali:

- insieme ad altre Università europee di grande prestigio nelle scienze sociali, Bocconi ha partecipato alla costituzione di un consorzio per il primo bando della Commissione europea per il progetto “European Universities”.²⁴ Il consorzio, denominato CIVICA, è risultato vincitore insieme ad altri 16 e vedrà impegnata la nostra Università nei prossimi tre anni a sviluppare 9 differenti progetti che includono la mobilità degli studenti, la produzione di ricerca e la promozione della rilevanza delle scienze sociali per il benessere della collettività;²⁵
- U7+, fondato da Sciences Po, che costituisce un'alleanza di 48 università a livello mondiale, con l'obiettivo di essere riconosciute come attori globali, capaci di sviluppare conoscenza e dibattito sui principali temi in agenda dei policy makers;
- GNAM (Global Network for Advanced Management), network fondato da Yale per promuovere l'innovazione nell'ambito del management e sostenere la mobilità degli studenti fra le migliori 30 business school del mondo, fra cui SDA Bocconi;
- ALEUESS, network fondato dall'Università di Mannheim, con l'obiettivo di sviluppare cooperazione fra le 12 principali università europee in tema di scienze sociali;
- APELIA, network fondato nel 2019 con l'obiettivo di promuovere la cooperazione nell'ambito degli studi giuridici.

La presenza attiva nei principali network ha contribuito a un importante sviluppo delle opportunità di mobilità internazionale per gli studenti. Fra il 2016 e il 2019, il numero di scuole partner dell'Università è passato da 259 a 281, offrendo un numero complessivo di scambi pari a 2.185. Il network di scuole partner – per estensione e livello – ci colloca in una posizione unica nel panorama mondiale, assicurando una copertura quasi esaustiva delle scuole più prestigiose, dal Nord America all'Asia.

²³ Il ranking che mappa i Master in sostenibilità è Eduniversal.

²⁴ Sciences Po, European University Institute, Central European University, Stockholm School of Economics, Hertie School of Governance, London School of Economics and Political Science, National University of Political Studies and Public Administration.

²⁵ I temi trasversali del consorzio si concentreranno su quattro filoni: “La democrazia nel XXI secolo”, “La rivisitazione dell'Europa”, “L'impatto dei big data sulle scienze sociali” e “La transizione della società in un contesto di crisi”. L'iniziativa, di grande visibilità e complessità, potrà rappresentare un fattore di cambiamento del sistema educativo europeo, secondo le sfide che la nuova Commissione Europea si appresta a delineare per i prossimi anni.

I programmi Double Degree, che rappresentano una forma di cooperazione più intensa e assicurano un'esposizione più marcata agli studenti, hanno raggiunto nel 2019 un totale di 33 scuole partner. Fra i nuovi programmi attivati e di grande impatto per il posizionamento complessivo della Bocconi si segnalano in particolare:

- due accordi che coinvolgono la laurea magistrale in Politics and Policy Analysis e si svilupperanno grazie alla cooperazione con Sciences Po a Parigi e con London School of Economics and Political Science;
- l'accordo con la Yale School of Management e IIM Bangalore nell'area del management;
- il primo Double Degree a livello di triennio, che prevede un accordo con Guanghua School of Management della Peking University;
- un formato del tutto innovativo di Double Degree nell'ambito della Law School che coinvolge Fordham Law School, Indiana School of Law and Maastricht University Faculty of Law: questo programma prevede per gli studenti Bocconi del quinto anno la partecipazione a un programma di LLM dell'università partner e per gli studenti di queste ultime - provenienti ad esempio da un programma Juris Doctor - la partecipazione a uno dei due LLM della Bocconi: quello in Law of Internet Technology e quello in European Business and Social Law che partirà nel 2020 diretto dalla professoressa Maria Lillà Montagnani.

UN CAMPUS APERTO A MILANO, ALL'ITALIA, ALL'EUROPA, AL MONDO

La crescente consapevolezza delle sfide che andremo a vivere ci ha portato a immaginare già quindici anni fa la creazione di un vero e proprio campus universitario nel centro di Milano, una città che si sta trasformando in un ecosistema, attrattore internazionale di competenze e conoscenza, che va ben oltre i confini legati al mondo del fashion, design e della finanza che la hanno resa celebre a livello internazionale.

Il nuovo campus, che per 35 mila metri quadrati si erge nella parte sud della sede storica di via Sarfatti 25 e che si aggiunge ai 55 mila metri su cui si estende la Bocconi, permetterà di riunire definitivamente in un'unica area tutti gli uffici, le aule e i servizi dedicati alla nostra comunità. In particolare nella nuova area ospitiamo la più recente residenza studenti, attiva da un anno, assieme alla nuova sede di SDA Bocconi School of Management e a un centro sportivo, che sarà aperto al pubblico e in particolare ai cittadini residenti nella zona 5, proprio a dimostrazione dell'apertura di Bocconi alla città di Milano.

Progettato dallo studio giapponese *Sanaa* (Kazuyo Sejima, Ryue Nishizawa), che ha vinto la competizione internazionale tenutasi nel 2012, il nuovo campus consentirà ai cittadini di riappropriarsi dell'area ex Centrale del latte come parte integrante di un sistema del verde con il contiguo Parco Ravizza. Il nuovo campus è particolarmente sensibile alle esigenze della sostenibilità ambientale. I risultati che si raggiungeranno sono quelli dell'autosufficienza energetica su base annua, l'abbattimento a zero delle emissioni nocive, un sistema integrato di condizionamento misto naturale/artificiale e un water management attento al recupero dell'acqua di falda di zona.²⁶ La sede di SDA Bocconi inoltre è caratterizzata da un uso intensivo

²⁶ Molte soluzioni impiantistiche e costruttive adottate, sono innovative, tra cui:
-per tutte le facciate viene usata una "mesh", superficie metallica in alluminio anodizzato che ha la funzione di proteggere le pareti esterne in vetro e contemporaneamente contenere il consumo energetico
-soluzioni per regolare il microclima interno degli edifici ed ottenere il massimo risparmio energetico, sono realizzate con un sistema di pompe di calore ad anello che collegano i nuovi edifici a quelli di via Sarfatti e via Gobbi
-nuova centrale a pompe di calore con prelievo di acqua e ritorno da e per il Ticinello
-installazione sulle coperture degli edifici di pannelli fotovoltaici ad alta efficienza di ultima generazione.
L'obiettivo dell'insieme delle tecnologie adottate è l'ottenimento per tutti gli edifici del nuovo Campus della certificazione LEED, massimo riconoscimento per la sostenibilità ambientale.

delle cosiddette tecnologie IoT (Internet of Things) che rendono l'esperienza didattica e l'interazione con gli spazi altamente innovativa e coinvolgente.

Siamo particolarmente lieti per la generosità della famiglia Ferrero che ha voluto intitolare l'auditorium principale di SDA Bocconi alla memoria di Michele Ferrero, indimenticabile figura che ha onorato nel mondo lo spirito e la creatività dell'imprenditoria italiana. Siamo altrettanto lieti di annunciare anche la decisione di Vitale & Associati di intestare alla memoria di Guido Roberto Vitale, scomparso a inizio di questo anno, un'aula "executive" del nuovo edificio.

Il nuovo campus sarà la sede di due eventi particolarmente prestigiosi già nel 2020. Dal 13 al 14 febbraio ospiteremo la 2020 EFMD Conference for Dean and Directors General, che vedrà la presenza di più di 350 dean di scuole di business a livello mondiale per dialogare sui temi della sostenibilità e dell'impatto. Dal 17 al 21 agosto si svolgerà infine il congresso mondiale della Econometric Society con più di 1.500 partecipanti da tutto il mondo.

CONCLUSIONI E RINGRAZIAMENTI

Chiudo osservando che in un mondo in cui la complessità è imperante, la sfida dell'integrazione della conoscenza e dello sviluppo delle competenze è la via maestra e il principio di apertura è il naturale portale per intraprenderla. E Bocconi con l'aiuto straordinario dei suoi studenti, docenti, membri dello staff, consiglieri, advisor, alumni e istituzioni partner sta facendo il possibile per perseguirlo nel solco della tradizione che, dal momento della sua origine, miscela costantemente passione, professionalità e innovazione.

Voglio quindi ringraziare la comunità bocconiana da sempre aperta ai nuovi stimoli e capace di concretizzarli in innovazioni quotidiane sotto la guida del Consiglio d'amministrazione presieduto dal professor Mario Monti, la visione dell'International Advisory Council, di cui è Vice Presidente il professor Francesco Giavazzi, e l'indirizzo strategico dell'Istituto Javotte Bocconi di cui è Presidente il professor Angelo Provasoli.

Voglio poi ringraziare e sottolineare l'impegno:

- del Comitato Esecutivo e in particolare di Vittorio Colao, Enrico Cucchiani, Diego Piacentini e del professor Andrea Sironi, Vice Presidente Bocconi;
- dei dirigenti e dello staff guidati da Riccardo Taranto, Consigliere delegato;
- del Consiglio Accademico cui questo mese si è aggiunto il professor Andrea Fosfuri in qualità di Dean della PhD School e dei direttori dei Dipartimenti che ne fanno parte, cogliendo l'occasione per dare il benvenuto ai quattro neo eletti: i professori Peter Francis Pope (Dipartimento di Accounting), Fulvio Ortu (Dipartimento di Finanza), Gaia Rubera (Dipartimento di Marketing), Pierpaolo Battigalli (Dipartimento di Scienze delle Decisioni).

Con questo dichiaro aperto l'anno accademico 2019-2020, il 117° anno di vita della nostra amata università.