

Bocconi

# SUSTAINABLE DIGITAL

THE ROAD TO A MORE  
HUMAN FUTURE.

RELAZIONE INAUGURAZIONE  
ANNO ACCADEMICO 2021-2022

## VERSO UN CAPITALISMO SOSTENIBILE NEL SECOLO DIGITALE

GIANMARIO VERONA  
RETTORE



Università  
Bocconi  
MILANO

Bocconi. Knowledge that matters.

## VERSO UN CAPITALISMO SOSTENIBILE NEL SECOLO DIGITALE

### INTRODUZIONE

Dalla loro nascita l'economia, l'economia aziendale e più in generale le scienze sociali nel loro complesso si interrogano criticamente sul fondamentale quesito afferente all'impatto del capitalismo nei confronti della società.<sup>1</sup> Credo nessuno possa mettere in discussione che il capitalismo abbia rappresentato la fonte principale della prosperità della storia umana moderna. È altresì evidente come il suo specifico funzionamento nell'arco degli ultimi due secoli abbia prodotto una serie di implicazioni che ne richiedono oggi un profondo ripensamento.<sup>2</sup>

Per questa ragione dalla fine del Novecento un nutrito gruppo di studiosi nelle varie branche del campo dell'Economia e del Management ha rispolverato alcuni valori centrali di una nozione più illuminata di imprenditore e più in generale di attore economico.<sup>3</sup> Nozione che certo non mancava già nei primi scritti di filosofi morali e studiosi dell'impresa industriale, ma che è stata poi progressivamente abbandonata a favore del liberismo spinto che ha invece prodotto la globalizzazione che oggi conosciamo.<sup>4</sup>

Seppur di crescente interesse negli ultimi venti anni, questi studi, che vengono associati alla parola "sostenibilità", hanno rappresentato tuttavia fino a oggi una minoranza di pensiero con peraltro un importante peccato originale: il fatto di presentare una visione normativa del principale motore del capitalismo, l'impresa, anziché una visione positiva, come la scienza richiede. Si pensi ad esempio alla cosiddetta "stakeholder theory" - ovvero all'importanza e all'inclusione dei portatori di interesse dell'impresa rispetto agli azionisti nel definirne gli obiettivi e l'operato. Seppur venga auspicata sin dai primi scritti di *business administration*, nella realtà operativa è rimasta per tempo una chimera - basti guardare banalmente alla composizione dei consigli di amministrazione di gran parte delle imprese del mondo occidentale. Si pensi anche all'importante impegno di molte istituzioni volte a produrre bilanci sociali e di sostenibilità: questi ultimi sono frutto dello sforzo innovativo, ma artigianale, delle singole aziende, senza chiare linee guida che ne certifichino la bontà.

Al di fuori quindi di alcuni importanti momenti mediatici (tra cui, su tutti, la celebre chiamata alle armi nel 2018 di Larry Fink, CEO di BlackRock, per un'impresa che ponga al centro dei propri obiettivi il "purpose"; la Business Roundtable che nell'estate del 2019 ha portato 250 manager delle multinazionali degli Stati Uniti a siglare un accordo sulla rilevanza degli stakeholder rispetto agli azionisti; l'iniziativa intersettoriale del 2020 dello European CEO Alliance che ha sottoscritto la riduzione del 55% delle emissioni di carbonio per il 2030), la sostenibilità ha rappresentato un *desiderata* più che un *mainstream* comportamentale. A livello più macro, il grido di dolore di Thomas Piketty, anche nelle sue opere recenti, così come il riconoscimento del premio Nobel nel 2019 agli economisti dello Sviluppo, i professori Duflo, Banerjee e Kramer, hanno certamente prodotto interesse e attenzione, ma non sono sembrati rappresentare un cambiamento definitivo di prospettiva.<sup>5</sup>

Se questo è il dato di partenza, vi sono tuttavia tre accadimenti recenti che ci devono invece aiutare a rendere centrale il tema della sostenibilità nell'ambito di una nuova visione di capitalismo - un

---

<sup>1</sup> Per tutti: Smith A. 1776/2008 *An inquiry into the nature and causes of the wealth of Nations*. Oxford University Press (ed Katherine Sutherland). Drucker P. 1946/1993 *The concept of corporation*. John Day.

<sup>2</sup> Si veda, tra gli altri, Henderson R 2020. *Reimagining capitalism in a world on fire*. PublicAffairs, New York.

<sup>3</sup> Per una sintesi e analisi comparativa si veda Matten D. Moon J., 2008 *Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility*. *Academy of management review*, 33:2.

<sup>4</sup> Di questa visione illuminata è portatore tra gli altri Schumpeter J.A. 1934/1984 *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. New Brunswick, New Jersey.

<sup>5</sup> Piketty T. 2014 *Capital in the 21<sup>st</sup> century*. Belknap Press, Cambridge Mass; Picketty T. 2020 *Capital and Ideology*. Harvard University Press, Boston.

capitalismo che ci piace chiamare *capitalismo sostenibile*. Due di essi rappresentano una importante minaccia per l'umanità, il terzo una straordinaria opportunità.

Il primo riguarda la crescente consapevolezza della conseguenza delle azioni industriali rispetto alla tenuta del sistema climatico del pianeta. Oggi siamo diventati tutti consapevoli che nel secolo della produzione di massa e della globalizzazione, la temperatura del globo è aumentata di ben un grado a causa soprattutto dell'industrializzazione avvenuta nel periodo 1950/80 - e volendo includere anche la prima rivoluzione industriale dell'Ottocento ci dobbiamo aggiungere anche uno 0.15 gradi di aumento a differenza di quanto accaduto precedentemente per millenni.<sup>6</sup> E che se estrapoliamo quanto fatto nelle ultime cinque decadi senza mettere in atto alcuna azione, al 2050 la temperatura del globo aumenterà di 4 gradi. La soluzione del problema del *climate change* non è prorogabile, come è bene emerso dalle complesse negoziazioni intraprese durante il recente COP26 e prima ancora dal meeting G20 tenutosi nel nostro Paese.

Il secondo riguarda la pandemia indotta da Sars Cov2. Per la prima volta nella storia recente dell'umanità, la diffusione di un virus su scala globale ha costretto a un corposo lockdown tutti i paesi industriali, al pari di un periodo bellico conosciuto solo dalle generazioni che hanno vissuto il primo Novecento. Dimostrando in primis la fragilità del sistema sanitario internazionale e delle crescenti sfide che il mondo globale pone a medicina e salute pubblica; ma anche evidenziando la non sostenibilità di filiere produttive globali, disegnate su una divisione del lavoro mondiale a volte speculativa. La consapevolezza che questo virus non sia stato il primo a mettere in difficoltà il mondo industriale (per esempio la recente SARS che ha colpito massivamente 17 paesi industrializzati prevalentemente nel mondo asiatico) e, cosa anche più significativa, che purtroppo non sarà l'ultimo, crea una forte tensione a una conversione di pensiero.

Ma, a fronte di questi due eventi minacciosi, una terza causa è foriera di profonde opportunità per il futuro della nostra società: la presenza di una tecnologia digitale basata sull'informazione e sulla conoscenza che ci consente di impiegare una nuova infrastruttura di sapere per trovare soluzioni efficaci e tempestive ai problemi che un mondo sempre più complesso pone alla società. La trasformazione digitale ci sta difatti inondando di grandi dati, grazie ai quali stiamo diventando più bravi a misurare i macro e i micro fenomeni che ci permettono di immaginare innovazioni in grado di riorganizzare i processi strategici e organizzativi delle nostre istituzioni e di ridurre l'impatto inquinante dell'attuale organizzazione globale di filiere standardizzate non più sostenibili. Più in generale la trasformazione digitale, che permette di trasformare informazione in conoscenza, rappresenta l'infrastruttura su cui progettare il futuro industriale. Ne è un esempio eccellente il coordinamento per affrontare a livello terapeutico la recente pandemia e la soluzione vaccinale cui si è giunti - la capacità di condivisione di protocolli e dati ha permesso agli ospedali di tutto il mondo di trovare soluzioni più o meno efficaci in tempo reale e ha permesso alle aziende farmaceutiche di ridurre a 8 mesi la produzione di un vaccino che fino a pochi anni fa avrebbe impiegato 10 anni in media.

Questi tre eventi epocali ci portano rapidamente verso un "capitalismo sostenibile", per realizzare il quale occorre ripensare l'operato dell'impresa, che da macchina analogica di produzione di profitto guidata dall'homo oeconomicus evolva verso una impresa sostenibile impostata su una infrastruttura digitale e finalizzata a valori economici e sociali. Una impresa che coniughi sempre di più il profitto con il "*purpose*" - il termine che è emerso in questi ultimi cinque anni come ponte tra impresa e società, tra interesse privato e pubblico, tra anima meccanica e razionale della finanza e dell'industria con il cuore pulsante degli stakeholder e dei territori. Il purpose, scrive Ranjay Gulati di Harvard, deve suscitare passione e un coinvolgimento incondizionati e per questo deve essere autentico e far elicitare i naturali compromessi che esso implica rispetto all'operato tradizionale affinché possano essere discussi e risolti.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> <https://climate.nasa.gov/evidence/>

<sup>7</sup> Gulati R., Deep Purpose. The heart and soul of high performance companies. Harper Business. Kaplan S. The 360 corporation. From stakeholder trade-offs to transformation. Stanford University Press.

Il compito è assai arduo, ma non impossibile nel breve/medio periodo. Il compito è arduo perché l'investimento materiale comporta costi e investimenti. La sostenibilità infatti non è un pranzo di gala: occorre cambiare impianti per ridurre emissioni; scrivere nuovi protocolli che pongono attenzione a regole cui non siamo abituati; imparare nuove mansioni per lavorare in modo diverso. Anche per i consumatori la sostenibilità richiede alcuni sacrifici che dobbiamo sostenere - più comodo continuare a usare prodotti inquinanti che sostenere un costo per quelli che inquinano di meno. Si pensi al consumatore che possiede una macchina a combustibile e che oltre all'investimento per una macchina ibrida o elettrica, deve cambiare anche il comportamento per trovare il modo di rifornirsi della nuova energia ancora poco diffusa nell'infrastruttura del Paese.

Il compito è arduo anche perché per poterlo affrontare in modo scientifico dal punto di vista economico occorre chiarezza sulla misurazione e impatto dei fenomeni – tema che occorre accelerare nel breve. Come si accennava, l'iniziativa su temi legati a purpose e report di sostenibilità è a oggi lasciata alla sensibilità e iniziativa autonoma dei consigli di amministrazione, ma è opportuno puntare velocemente a una sintesi condivisa a livello europeo e internazionale – ad esempio sono più di 400 gli standard con cui si può misurare la sostenibilità aziendale. Tali standard devono essere portati a sintesi per associare la sostenibilità ambientale e sociale delle imprese alla loro solidità finanziaria. In questo modo si permetterà ai revisori di operare un corretto controllo e agli investitori di giudicare adeguatamente l'operato delle imprese. Molto bene quindi che l'IFRS (International Finance Reporting Standard) stia lavorando in questa direzione per raggiungere nel breve/medio periodo questo fondamentale obiettivo.<sup>8</sup>

Ma il compito non è impossibile per due ragioni: gli incentivi a disposizione e le nuove coorti di lavoratori e consumatori.

In un momento di massima liquidità finanziaria, la domanda di innovazione è alta e il mondo della finanza sembra sempre più sensibile al tema della sostenibilità, ampliando ulteriormente la traiettoria degli incentivi espressi nel Next Generation EU Fund. È difatti soprattutto ora grazie al PNRR che siamo finalmente a un passo decisivo per il nostro Paese. Peraltro i dati ci confermano che chi sa integrare la sostenibilità nell'investimento e nelle strategie aziendali ha un impatto nel tempo che è destinato a migliorare la performance e il valore di mercato. Una serie di studi condotti a partire dal 2016 dal professor George Serafeim di Harvard assieme a un team di colleghi dà a tutte le imprese – grandi, medie e piccole – una importante indicazione.<sup>9</sup> Chi investe nella "sostenibilità materiale", ovvero chi traduce in azioni concrete nelle tre aree declinate sopra, ottiene un impatto sulla performance aziendale nel medio termine più alto di chi lo fa semplicemente per immagine. Chi cioè riesce a integrare nei processi aziendali e nelle strategie produttive e commerciali una dose significativa di sostenibilità riscontra nel tempo un importante valore di mercato. Naturalmente questo vale anche per gli investitori che ottengono un rendimento superiore se allocano i propri risparmi su portafogli legati ad aziende focalizzate sulla sostenibilità materiale.

Un secondo fondamentale fattore sono le nuove coorti di lavoratori e consumatori. Difatti questa inversione di marcia a favore della sostenibilità è anche merito del contributo straordinario della Generazione Z (i nati del nuovo millennio), con i propri gusti marcatamente differenti dalle coorti precedenti e con i movimenti quali *Fridays for future* che hanno amplificato la voce insindacabile della scienza e che hanno pungolato pacificamente la politica con lo slogan del "Bla Bla Bla". E, cosa anche più determinante, la Generazione Z in compagnia dei millennial (coloro che nel 2000 avevano 18 anni) sta spingendo nel mercato la domanda di prodotti sostenibili in sostituzione di quelli inquinanti e sta cercando lavori che riflettono preferenze e gusti coerenti con le nuove sfide. Un'impresa che voglia crescere non può sottovalutare questi stimoli.

---

<sup>8</sup> <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2021/11/ifrs-foundation-announces-issb-consolidation-with-cdsb-vrf-publication-of-prototypes/>

<sup>9</sup> Serafeim G 2021. Purpose + Profit. How business can lift up the world.

Cosa manca quindi? Il convitato di pietra è la nostra volontà politica e aziendale a innovare in questa direzione. Le competenze dell'impresa sostenibile devono mettere assieme contenuti spesso distanti tra loro – l'ingegneria dei materiali con le implicazioni economiche; i comportamenti digitali con l'impatto giuridico; la scienza dell'ambiente con la scienza della politica. Le dobbiamo impostare mescolando esperti nelle funzioni aziendali preposte alla gestione della sostenibilità e dobbiamo dare a queste funzioni non solo visibilità ma centralità d'azione. Sarebbe fondamentale aiutare scuole e università a formarle sin dall'inizio nei percorsi formativi, cosa che allo stato attuale non avviene - molto bene le indicazioni contenute nel PNRR e le dichiarazioni dei Ministri Bianchi e Messa sul tema istruzione specialistica e universitaria sempre più tecnica ma contemporaneamente interdisciplinare. Occorre arrivare velocemente fino in fondo a questo percorso.

A questo punto, quindi, tocca a tutti noi, consumatori, azionisti, investitori, manager e policymaker, fare il salto necessario per rendere il mondo migliore come ci viene richiesto anche dal contratto che abbiamo sottoscritto con l'Europa per i nostri figli. Solo così sarà possibile portare avanti l'obiettivo "net zero emission" del 2050 e contribuire a una transizione epocale anche dal punto di vista culturale.

## Il ruolo della comunità Bocconi

Possiamo asserire che Bocconi ha nella sua legacy il DNA del capitalismo sostenibile. Nata per volontà di un imprenditore di successo all'inizio del Novecento, con una donazione che rappresenta la quintessenza della restituzione alla società (il "give-back"), la nostra Università si propone di formare profili professionali allora inesistenti sul piano accademico, ma centrali nell'allora nascente mondo industriale. In un mondo professionale composto allora solo da medici, giuristi e ingegneri, **Ferdinando Bocconi** si rivolge alle donne e agli uomini del mondo del commercio e dell'amministrazione. Coloro che sarebbero diventati fondamentali durante la seconda rivoluzione industriale della produzione di massa che stava sedimentandosi proprio in quegli anni di inizio secolo. L'aspetto ambizioso della loro formazione si tradusse in un corso di laurea in Scienze Economiche e Commerciali, che nel 1906 produsse i primi laureati.<sup>10</sup> La visione fu andare oltre alla semplice imprenditorialità e amministrazione, creando un percorso di studi che insisteva sugli elementi teorici e sulle implicazioni nella società nel suo complesso. Ovvero un corso di scienze sociali.

Ma, non solo: obiettivo degli allievi era proprio quello di impattare nella società in modo positivo. Scrive il primo rettore **Leopoldo Sabbatini** in una lettera:<sup>11</sup>

*"Egli (Ferdinando Bocconi) sentiva che il declino di ciascun giovane uscito dalle mura e dai banchi di scuola non gli era indifferente, ma ciascuno doveva - occorrendo con il suo concorso e con il sussidio della conoscenza specifica che egli ne aveva - essere collocato al suo giusto posto e non soltanto nell'interesse di lui ma anche per la formazione di quell'esercito destinato a combattere le battaglie dell'economia nazionale in tutte le piazze d'Italia e del mondo. L'università non doveva soltanto insegnare, ma assumere la tutela del giovane: quel concetto della scuola per cui tutto si esaurisce nella funzione didattica, e questa a sua volta immiserisce nel culto del mondo, perdendo di vista i fini più vitali della scienza, quel concetto egualmente gretto ed egualmente misero della pratica doveva essere assente da questa scuola. Il giovane che si iscriveva in essa non vi dimorava che quattro anni per rendersi poi ad essa totalmente estraneo, ma doveva sentirsi legato per tutta la vita."*

Settant'anni dopo, nel periodo a cavallo degli anni sessanta e settanta, alimentato dalle tensioni industriali con il mondo del lavoro, sempre nel segno della "sostenibilità" nasce la prima scuola professionale di amministrazione in Italia: SDA Bocconi. Il gruppo di giovanissimi professori che con il sostegno dei vertici dell'Università Bocconi creò la SDA Bocconi nel 1971 pensò a un progetto di scuola post laurea che potesse offrire all'Italia prima e all'Europa e al mondo successivamente, al mondo produttivo, alle imprese e alle istituzioni un luogo in cui formare una classe dirigente competente, aperta

<sup>10</sup> Annuario Bocconi del 1902/3

<sup>11</sup> M.A. Romani, "Costruire le istituzioni" Leopoldo Sabbatini (1860-1914), Rubbettino Ed. 1997.

al mondo, capace di guidare lo sviluppo e di affrontare le grandi sfide della società e dell'economia. Consapevoli di questa sfida, **Claudio Demattè** e i giovani colleghi che lavorarono con lui a costruire e lanciare la SDA Bocconi immaginarono una scuola di management diversa, capace di cogliere lo spirito del tempo, unito alla continua sfida per la modernità e il progresso, capace di proiettare il suo contributo ben oltre il perimetro di azione delle aule di formazione.

A rileggerlo oggi, lo straordinario manifesto con cui la Scuola venne lanciata è l'espressione futuristica di un'istituzione innovativa capace di cogliere le sfide del tempo ma anche di proiettarle nel futuro:

*"Una scuola di management serve alla collettività quando opera nella costante tensione fra l'esigenza di preparare all'esercizio di una professione e la necessità di produrre una critica costruttiva per la ricerca di strutture economiche e organizzative più giuste".*

Affermare l'identità collettiva della Scuola nella tensione tra la forza della preparazione ai ruoli di leadership e la necessità di osservare l'economia e le imprese attraverso il pensiero critico, resta ancora oggi una lezione straordinaria e una visione senza tempo.

Così come SDA Bocconi, la nascita dell'Istituto prima e del Dipartimento poi di Studi Giuridici e della Scuola di Giurisprudenza negli anni più recenti segue pure queste vie alimentando la costante tensione verso allievi che non siano solo verticali nella loro conoscenza disciplinare, ma che riescano a dialogare con il mondo delle scienze sociali che li circonda e che contribuisce all'impatto nella società. Come ben evidenzia **Angelo Sraffa**, cui è dedicato il Dipartimento:

*"La svalutazione dell'opera e della funzione dei giuristi coincide sempre, nella storia, con la decadenza del pensiero civile e con l'oscuramento delle libertà politiche: quando il metodo dei giuristi è ridotto ad una casistica fredda e sterile, indegna del nome di scienza, e lo studio del diritto ad un imparaticcio molesto delle norme vigenti, la società, di regola, o esce da una crisi o sta per entrarvi."<sup>12</sup>*

## Il capitale umano

Grazie a questa importante base si erge la Bocconi di oggi pronta ad accettare la sfida del capitalismo sostenibile grazie a un capitale umano, professori e studenti, la cui qualità viene costantemente accresciuta e certificata da tutti i principali indicatori.

### - *La Faculty*

Oggi la Bocconi può contare su un corpo docente internazionale, di qualità e che copre l'intero ambito delle scienze sociali. Un corpo docente che rappresenta un punto di riferimento nel mondo accademico tanto che la Bocconi è oggi una delle università più attrattive per i giovani ricercatori che dopo aver conseguito il loro PhD nelle più prestigiose scuole del mondo scelgono la Bocconi per iniziare la loro carriera. A tale forza di attrazione non sono indifferenti nemmeno professori che già coprono posizioni senior ma che decidono di venire in Bocconi perché qui trovano un ambiente stimolante che supporta la produzione scientifica a tutti i livelli.

E il 2021/22, l'anno che stiamo inaugurando, rappresenta l'anno dei record in quanto numero di nuovi colleghi. Grazie al lavoro coordinato dal professor **Francesco Billari**, Prorettore alla Faculty e dai direttori dei nostri dipartimenti, su un totale di 29 sono sei i professori associati e ordinari che si sono uniti a noi:

- **Francesca Franco**, London Business School
- **Remus Ilies**, National University of Singapore Business School
- **Alon Rosen**, Herzliya Interdisciplinary Center (Israel)
- **Botond Szabo**, Amsterdam Free University

---

<sup>12</sup> Angelo Sraffa, "La riforma della legislazione commerciale e la funzione dei giuristi", 1913.

- **Sara Valentini**, The University of Bologna
- **Zhao Wanli**, U.S. Securities & Exchange Commission

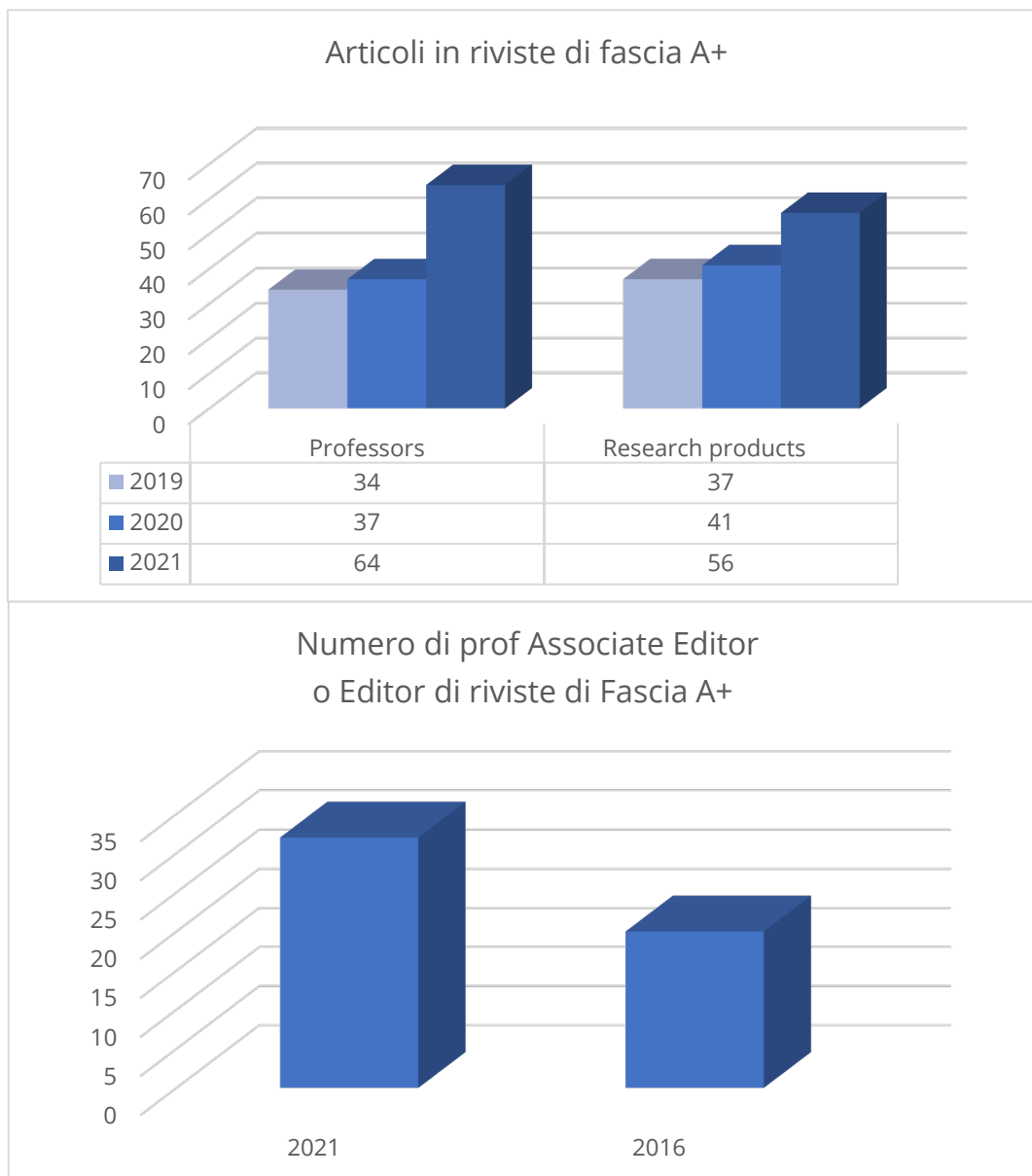
E 23 assistant professor:

- **Grace Ballor**, European University Institute
- **Jan Bakker**, University College London
- **Andrea Celli**, Facebook Core Data UK
- **Annie Cohen-Solal**, Self-employed author
- **Carlo D'Augusta**, Middle Tennessee State University
- **Anwasha De**, Kelley School of Business, Indiana
- **Antonio De Rosa**, New York University
- **Marek Elias**, CWI Amsterdam
- **Miguel Espinosa**, Universitat Pompeu Fabra
- **Moritz Heimann**, Columbia Business School
- **Aldona Kapacinskaite**, London Business School
- **Colin MacArthur**, Northeastern University
- **Enrico Malatesta**, Sapienza Università di Roma
- **Pier Vittorio Mannucci**, London Business School
- **Tim Martens**, Cass Business School, London
- **Stephen Penman**, Columbia Business School
- **Matthias Rodemeier**, University of Chicago
- **Qiaoni Shi**, University of Pittsburgh
- **Tommaso Trincherà**, Università Bocconi
- **Marton Varga**, INSEAD
- **Lynn Wang**, Hong Kong University of Science and Technology
- **Scott Williamson**, New York University
- **Heather Yang**, MIT Sloan School of Management

A seguito di questi ingressi oggi la core faculty è composta da 398 professori (+ 16% rispetto al 2016) di cui il 23,6% ha un passaporto internazionale (+ 55,8% dal 2016) e un terzo, il 31,2%, è donna, in linea con le principali università di scienze sociali del mondo.

Ancor più rilevanti però sono i numeri che attestano l'assoluta qualità di questo gruppo di ricercatori. I principali indicatori riferiti alla produzione scientifica (citazioni, H Index e numero di articoli pubblicati in fascia A+) sono in costante crescita negli ultimi anni.

Particolarmente significativi il numero di articoli scientifici pubblicati sulle riviste di fascia A+ e il numero di autori coinvolti così come il numero dei professori che nelle stesse riviste sono stati chiamati a ricoprire il ruolo di Associate editor o Editor come si vede dai grafici qui sotto:



Prorettore alla Ricerca è il professor **Jerome Adda**.

- *Gli studenti*

Così come la Bocconi è attrattiva per i professori, sempre di più agisce da polo catalizzatore per le nuove generazioni che vogliono formarsi nell'ambito delle scienze sociali. Il costante aumento delle application da parte degli studenti (rispetto al 2016/17 per questo anno accademico abbiamo ricevuto il 54,6% in più di domande che diventa quasi +120% se consideriamo i soli internazionali) permette di effettuare una sempre più accurata selezione innalzando così la qualità degli studenti già all'ingresso. Se il tasso di selezione è 1 su 5 per i nostri trienni, arriva a 1 su 20 per i dottorati, dove quest'anno sono stati ammessi 50 studenti sui circa mille che avevano fatto domanda. Di tutto ciò vanno ringraziati i Dean delle Scuole, la professoressa **Annalisa Precipe** (Scuola Universitaria), il professor **Pietro Sirena** (Scuola di Giurisprudenza), la professoressa **Antonella Carù** (Scuola Superiore Universitaria), il professor **Andrea Fosfuri** (Scuola di Dottorato) e il Prorettore all'Internazionalizzazione, professor **Stefano Caselli**, oltre che il nostro servizio Guidance and Recruitment.

Oggi Bocconi ha circa 15mila studenti di cui il 21,2% internazionali, percentuale che arriva a 40% se consideriamo solo i corsi il cui insegnamento è in lingua inglese. Questa esposizione internazionale contribuisce a formare una generazione sempre più open mind e globale che al



momento della laurea è già occupata per il 75,1% (di cui circa il 35% all'estero). Nonostante poi il rallentamento del mercato del lavoro la percentuale di nostri laureati in base all'ultima rilevazione ci conferma che il 93,6% è occupato a un anno dal conseguimento del titolo.

Quasi 15mila tra professionisti e manager poi hanno frequentato quest'anno le aule fisiche e virtuali di SDA Bocconi su un'offerta complessiva di 141 corsi open, di cui 10 internazionali, e 466 custom, di cui 128 internazionali. La nostra School of Management, guidata dal professor **Giuseppe Soda** e dalla sua squadra, è una delle principali Business School europee, unica presenza italiana nelle posizioni di testa delle classifiche mondiali su tutti i segmenti in cui opera, la formazione master post esperienza e l'executive education.

## Riconoscimenti

A riconoscere la qualità del modello Bocconi che fin dalla sua fondazione ha operato per costruire un'istituzione sostenibile puntando alla continua innovazione, internazionalizzazione e qualità del proprio capitale umano sono due importanti riconoscimenti ottenuti nel corso del 2021:

- Il QS World University Ranking ci posiziona alla 16<sup>ma</sup> posizione al mondo e 4<sup>a</sup> in Europa per Social Sciences & Management;
- SDA Bocconi, oltre a essere tra lo 0,5% delle scuole al mondo ad aver ottenuto il triplo accreditamento dai massimi organismi internazionali di valutazione (AACSB, EQUIS, AMBA), ha completato il percorso di assessment promosso da EFMD Global che le ha consentito di ottenere il BSIS - Business School Impact System entrando così nel ristretto gruppo delle BSIS-Labeled Schools.

## LE FONDAMENTA DIGITALI

Come il vapore durante la prima rivoluzione e l'elettricità durante la seconda, il digitale è una tecnologia trasversale ("general purpose" viene definita dagli economisti della tecnologia) il cui impatto è orizzontale a tutti i settori di produzione e del vivere umano e per questo è a sua volta foriera di una rivoluzione industriale. Il digitale sta cambiando in modo sostanziale le competenze dei lavori tradizionali aprendo nuove prospettive e professioni ma anche nuove necessità di regolamentazione. Con la mole di dati che produce e che è in grado di leggere (e che dobbiamo ancora imparare a utilizzare in modo etico e responsabile), il digitale sta fortemente impattando su ogni campo della conoscenza accelerandone l'avanzamento. Ma si tratta di un circolo virtuoso dalla cui interazione traggono beneficio sia l'AI sia le discipline scientifiche in cui trova terreno fertile per la sua applicazione. Tra queste le scienze sociali sono tra le più promettenti.

Il digitale rappresenta l'infrastruttura del capitalismo sostenibile, che Bocconi ha portato al suo interno potenziando e trasformando in cinque anni il suo modo di fare ricerca e didattica.

## La didattica

A guidare la nostra azione è stata la consapevolezza di quanto fosse rilevante per il futuro della società formare i futuri leader dando loro una solida conoscenza metodologica e competenze tecniche che rimangono rilevanti indipendentemente dall'evoluzione delle tecnologie. Per questo sul fronte della formazione abbiamo operato sia contaminando i nostri programmi tradizionali con insegnamenti afferenti al campo della Computer e Data science (di cui l'introduzione nel 2017/18 del corso di Python - che ha portato a ribattezzare il coding, il nuovo inglese - per tutti i nostri studenti è solo l'esempio più macro), sia proponendo nuovi corsi di studio:

- 2016/17 Bachelor in Economics, Management and Computer Science diretto dal professor **Emanuele Borgonovo**;
- 2018/19 Master of Science in Data Science and Business Analytics diretto dalla professoressa **Alessia Melegaro**;

- 2019/20 Master of Science in Cyber Risk Strategy and Governance, (con il Politecnico di Milano) diretto dalla professoressa **Greta Nasi**;
- 2019/20 LLM in Law of Internet Technology diretto dal professor **Oreste Pollicino**;
- 2020/21 Bachelor in Mathematical and Computing Sciences for Artificial Intelligence diretto dal professor **Riccardo Zecchina**;
- 2020/21 Phd in Statistics and Computer Science diretto dal professor **Antonio Lijoi**.

Il digitale non ha modificato solo i contenuti didattici ma anche i metodi e i supporti all'insegnamento. E ancora una volta la pandemia da COVID-19 e la necessità di non interrompere la relazione tra università e studenti ha agito da spinta propulsiva a un cambiamento già in atto. L'ultimo anno è stato quindi caratterizzato da alcune trasformazioni nel processo di teaching&learning, tra le quali:

- il rafforzamento della necessità di creare un nuovo ambiente di apprendimento digitale;
- la diffusione del modello blended (rispetto alla didattica in presenza pre 2020 e a quella fully online, che ha caratterizzato il periodo della pandemia).

In questo contesto, sotto la guida del professor **Leonardo Caporarello**, direttore del BUILT, Bocconi University Innovations in Learning and Teaching, abbiamo avviato il BEL22, Bocconi Elearning 2022, il programma di innovazione della didattica e dell'apprendimento che mira a preparare e supportare la nostra università nell'evoluzione del suo modello didattico, in modo da includere efficacemente la dimensione digitale, che determina in modo sempre più significativo le nostre future esperienze di insegnamento e apprendimento.

Nel corso del 2021 abbiamo così implementato nuove soluzioni sia a livello di struttura (hardware) che di strumenti (software). A titolo d'esempio voglio citare:

- l'adozione di Blackboard Ultra per migliorare l'esperienza didattica e in particolare le dinamiche di interazione (online e non) con gli studenti;
- la creazione del Faculty Training HUB, una digital knowledge base dove è possibile trovare tutte le risorse e opportunità di training e supporto per la faculty per la gestione dell'aula ibrida nonché suggerimenti metodologici ed esperienze per ripensare la propria didattica;
- l'empowerment delle nostre aule in termini di supporti digitali che vede nella nuova immersive room, operativa dal prossimo anno solare, la sua massima espressione. Quest'aula risponde alla ricerca di nuove modalità di ingaggio, di socialità e di esperienza immersiva, per un apprendimento efficace ed entusiasmante senza confini, unito a un insegnamento d'avanguardia. Si tratta di un'aula che può essere vissuta in presenza, a distanza e contestualmente in entrambe le modalità. L'aula ha un design circolare e grazie alla presenza di un videowall e 12 schermi i 24 studenti in presenza e il docente potranno interagire con quelli a distanza e con eventuali ospiti anche grazie a uno spazio Hologram;
- lo sviluppo di simulazioni e business game, attraverso l'utilizzo di web interaction tools, per rispondere all'obiettivo di creare esperienze inclusive. Nell'ultimo anno in particolare sono stati sviluppati 3 business games live (Start Up Legend; il role play Up to You; Ultimatum Game) e 4 altri web interaction tools sono in fase di rilascio (Start up Legend 2.0 - Hint Hunter; Kaleidoscope; ICU - I Convince You; ILM- Monitoraggio della didattica). Complessivamente oltre 1.600 studenti hanno partecipato a simulazioni/business game mentre 2.800 studenti hanno utilizzato case study multimediali nel 2021.

## La ricerca

La forte spinta nella didattica e nella creazione di nuovi programmi fortemente contaminati dalla Computer e Data science è stata possibile solo perché parallelamente la Bocconi si è rafforzata anche sul piano del capitale umano in questi campi del sapere, contribuendo a produrre nuova conoscenza d'avanguardia. Oggi nel Collegio dei docenti della Bocconi a fianco di economisti, esperti di management, giuristi, scienziati politici e in generale professori che operano nell'ambito delle scienze

sociali, siedono ricercatori di scienze informatiche, fisici teorici, neuroscienziati computazionali che dal 2016 dialogano e collaborano in particolare all'interno del BIDS, Bocconi Institute for Data Science and Analytics, diretto dal professor **Igor Pruenster**, che si articola in quattro unità: ArtLab Artificial Intelligence Lab; Data and Marketing Insights; Bayesian Learning Lab; Blockchain Initiative.

Nel corso dell'ultimo anno accademico Bocconi ha ottenuto due ERC Grant afferenti al digitale (in totale sono quindi 40 i progetti finanziati dal 2007, anno di fondazione dell'European Research Council, di cui 22 attivi in questo anno accademico):

- CoDim, Competition in Digital Markets del professor **Francesco Decarolis**;
- INTEGRATOR, Incorporating Demographic Factors into Natural Language Processing Models, del professor **Dirk Hovy**.

L'interesse ai temi dell'intelligenza artificiale e del machine learning è un interesse che Bocconi condivide con i suoi partner interessati allo sviluppo di conoscenze in questi campi sempre più rilevanti per gli ambiti in cui operano e desiderosi di conoscere i nuovi talenti. Negli ultimi anni sono infatti ben tre le cattedre nate grazie al contributo dei nostri sostenitori:

- l'Amplifon Chair in Customer Science affidata alla professoressa **Gaia Rubera**, inaugurata quest'anno, ha lo scopo di approfondire la comprensione del cliente e del suo percorso di acquisto e fidelizzazione attraverso i più avanzati strumenti di computer science e intelligenza artificiale;
- la Vodafone Chair in Machine Learning and Data Science affidata al professor **Riccardo Zecchina**, inaugurata nel 2018, il cui ambito di ricerca è l'utilizzo di data science e machine learning per analizzare grandi quantità di dati ed estrarne informazione. Questi metodi sono utilizzati in tutti i campi della conoscenza a base quantitativa, dalle scienze naturali a quelle sociali, fino all'economia. Lo sviluppo di algoritmi di apprendimento per reti neurali artificiali profonde, le cosiddette "Deep Neural Networks" (strutture che imitano il funzionamento del sistema visivo umano), è una delle punte più avanzate di questo campo;
- la BNP Paribas Chair in Marketing and Service Analytics affidata al professor **Andrea Ordanini**, inaugurata nel 2018, ha come obiettivo studiare l'evoluzione della customer experience nel settore dei servizi a seguito dell'introduzione di nuove tecnologie e la costruzione di nuovi analytics per valutare le diverse tappe del customer journey.

È di questi giorni invece l'accordo con la Algorand Foundation per la creazione nell'ambito del BAFFI CAREFIN, Centre for Applied Research on International Markets, Banking, Finance and Regulation, dell'Algorand Fintech Lab, la cui guida è affidata al professor **Claudio Tebaldi**. L'attività di ricerca del lab si concentrerà in particolare su 4 filoni:

- moneta digitale della banca centrale, politica monetaria e macroeconomia;
- cripto-asset e mercati finanziari;
- fintech, istituzioni e servizi finanziari;
- blockchain e società.

L'attività dell'Algorand Fintech Lab sarà centrale nei campi:

- della digitalizzazione e re-bundling del denaro e delle piattaforme di pagamento;
- dell'impatto sulle istituzioni bancarie e di asset management della riorganizzazione industriale delle attività finanziarie;
- dell'impatto degli Smart Contract e delle Blockchains sull'organizzazione della produzione e delle catene del valore.

## Il Dipartimento di Computing Sciences

Coronamento del percorso compiuto in questi cinque anni dalla Bocconi è l'istituzione a partire dalla primavera del prossimo anno solare del Dipartimento di Computing Sciences. Oggi abbiamo un gruppo di docenti internazionale e diversificato impegnato nella ricerca nelle scienze informatiche, nello sviluppo di tecnologie informatiche innovative con applicazioni di ampio respiro, incluse le applicazioni all'IA, alle scienze della salute e del riconoscimento e alla società digitale, che applica il pensiero computazionale alle scienze matematiche, fisiche e della vita, con una consapevolezza degli aspetti etici e delle conseguenze sociali dell'innovazione tecnologica.

Il gruppo di docenti del futuro Dipartimento ha reso possibile nei giorni scorsi entrare a far parte di ELLIS, European Laboratory for Learning and Intelligent Systems, che riunisce le migliori risorse accademiche per promuovere lo sviluppo di AI e machine learning in Europa. Bocconi, insieme a Università Statale di Milano, Università degli Studi di Milano-Bicocca e Politecnico di Milano è stata accettata come Unit di questa associazione rendendo Milano uno dei maggiori poli scientifici europei in tema di AI e machine learning. Quattro le direttrici di ricerca sui cui oltre 40 scienziati afferenti ai quattro atenei sono impegnati insieme: il machine learning interattivo, che studia l'interazione di un algoritmo con l'ambiente; le reti neurali e il deep learning; la salute e la biologia computazionale, che applica l'AI alla medicina; l'uso dell'AI per l'analisi e l'elaborazione del linguaggio naturale.

## I PRINCIPI ESG: DALLA TEORIA ALLA PRATICA

Se il digitale rappresenta l'infrastruttura del capitalismo sostenibile, il cuore pulsante si fonda sui principi ESG. Tali principi applicati a un'istituzione universitaria che fa dell'impatto della conoscenza il suo motto, rappresentano quindi un campo di studio (di ricerca e divulgazione della conoscenza) e un terreno su cui applicare buone pratiche e comportamenti sia a livello individuale che di comunità. Bocconi ha inserito questi obiettivi nella sua Vision al 2030 e nel suo piano strategico quinquennale diventato operativo quest'anno. Lo ha fatto grazie anche al supporto del Comitato per la Sostenibilità guidato dal professor **Francesco Perrini** che da anni ci aiuta a evolvere con la complessità dei temi che presidia. Possiamo dire che se il comitato è il motore della sostenibilità, l'intera comunità bocconiana, studenti, professori e staff sono ogni giorno l'energia indispensabile per alimentarlo. Ciascun membro infatti contribuisce a rendere la Bocconi sostenibile attraverso il proprio impegno e i propri comportamenti che vengono tradotti in KPI per certificarne il valore e misurarne l'impatto. Nasce così il Report di Sostenibilità 2020 Bocconi, in cui riportiamo i principali contributi dell'Ateneo al raggiungimento degli SDGs (Sustainable Development Goals) dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile. In aggiunta, gli stessi KPI si raccordano con la prassi di rendicontazione consolidata degli standard GRI (Global Reporting Initiative).

## Environmental

Per un'azienda la lettera E di Environmental rappresenta i criteri ambientali e di valutazione dei suoi comportamenti nei confronti dell'ambiente in cui si colloca a livello globale. Per un'istituzione universitaria le dimensioni rilevanti sono tre: ricerca, didattica e campus.

### ✓ Ricerca

Energia, ambiente e sostenibilità sono al centro dell'attività di ricerca del GREEN, Centre for Research on Geography, Resources, Environment, Energy & Networks, diretto dal professor **Marco Percoco**. Seppur relativamente giovane, essendo nato nel 2018, GREEN ha assorbito le competenze di due precedenti centri di ricerca, lo IEFE e il CERTeT, e oggi è quindi un punto di riferimento sia in campi di studio più classici come l'economia dei trasporti, l'economia dell'ambiente, l'energia, che in filoni più recenti come la finanza sostenibile e il diritto ambientale. In particolare, i ricercatori afferenti al GREEN nell'area della geografia economica e governance locale si occupano dell'analisi spaziale dei fenomeni socioeconomici e della valutazione delle politiche pubbliche locali; in quella di economia e politica ambientale sono focalizzati soprattutto sui cambiamenti climatici; mentre nell'ambito dell'analisi

economica sono concentrati su settori quali trasporti, energia, telecomunicazioni, servizi idrici e servizi solidi urbani. Infine, vi è l'area della Circular Green and ESG Finance, ovvero l'analisi del rapporto tra sostenibilità e finanza.

Il GREEN nel corso del 2021 ha dato forte impulso ai nuovi filoni di studio avviando due nuove iniziative che si aggiungono ai tre osservatori già esistenti (ovvero il Green Economy Observatory; lo Smart City Observatory e lo Renewable Gas Observatory):

- L'Observatory on Public Procurement and Sustainability, diretto dal professor **Fabrizio Fracchia**, che, possiamo dire, ha avuto impulso dal PNRR, Piano nazionale di ripresa e resilienza, e dalla necessità di avere un punto di riferimento per operatori e stakeholder nel campo degli appalti pubblici, della sostenibilità e dell'innovazione tecnologica.
- Il SUR Lab, Sustainable Urban Regeneration Lab, diretto dal professor **Edoardo Croci**, nato grazie al contributo di quattro importanti partner del settore: Hines, Intesa Sanpaolo, MilanoSesto e Prelios. L'obiettivo del nuovo Lab è studiare, analizzare e promuovere lo sviluppo della rigenerazione urbana sostenibile ovvero interventi che non prevedono consumo di suolo, assicurano elevati standard di efficienza energetica, contribuiscono alla circolarità e ricorrono a soluzioni basate sulla natura. Questo approccio consente di generare valore individuale e sociale e di accrescere non solo il capitale infrastrutturale, ma anche quello umano, sociale e ambientale. Su questi temi la Bocconi ha una consolidata competenza sviluppatasi nell'ambito di importanti progetti di ricerca finanziati dalla Commissione Europea:
  - MAtchUP: Maximizing the Upscaling and replication potential of high-level urban transformation strategies,
  - Expanding PadovaFIT! Home Solutions
  - URBAN GreenUP: New Strategy for Re-Naturing Cities through Nature-Based Solutions.

Sempre quest'anno, infine, nell'ambito del GREEN è stato presentato il white paper *Circular Economy. A De-Risking Strategy and Driver of Superior Risk-Adjusted Returns*, frutto di una collaborazione con Ellen MacArthur Foundation e Intesa Sanpaolo. I ricercatori, guidati dal professor **Claudio Zara**, hanno condotto un'analisi su 222 società quotate in Europa, attive in 14 diversi settori, evidenziando che l'adozione dei principi dell'economia circolare riduce sensibilmente il rischio di default di un'impresa e, a parità di rischio di mercato, garantisce rendimenti azionari migliori. A seguito dello studio è stato realizzato un Circularity Score in grado di assegnare un punteggio alla circolarità di ogni impresa. Il Circularity Score è funzionale per indagare le relazioni con le principali variabili di performance finanziaria, quali quelle con il rischio di default a uno e cinque anni e con il rendimento azionario aggiustato per il suo rischio.

Nel corso del 2021 altre tre importanti iniziative di ricerca sono state avviate a dimostrazione di quanto questo campo sia fertile e rilevante per vincere la sfida globale della sostenibilità. Nell'ambito di SDA Bocconi infatti sono nati:

- eSG Lab excellence in Sustainability and Governance per le PMI promosso con Fondazione Sodalitas e con il supporto di Fondazione Enel e Falck Renewables. Direttori scientifici del Lab sono i professori **Francesco Perrini** e **Alessandro Minichilli**. eSG Lab vuole aiutare le imprese di ogni dimensione a integrare pienamente le più avanzate logiche di sostenibilità e i temi ESG nelle proprie strategie, per crescere in modo sostenibile e diventare più competitive. Il Laboratorio, per raggiungere questo obiettivo, è impegnato a mettere a punto un modello strategico-organizzativo rivolto a tutte le filiere produttive che rappresentano la spina dorsale del nostro sistema economico-industriale.
- Il MOBIUS Lab, Smart Mobility Lab, diretto dal professor **Fabrizio Zerbini**, grazie alla partnership con il gruppo Atlantia. L'attività di ricerca applicata del Lab ha l'obiettivo di analizzare i principali trend evolutivi del settore della mobilità a livello globale, secondo i quattro filoni che stanno cambiando le abitudini e i comportamenti sociali ed economici sul fronte degli spostamenti di persone e merci: la globalizzazione, la digitalizzazione dei device e dei processi,

le moderne forme di locomozione e propulsione (sempre più tecnologiche e sostenibili) e l'affermazione di nuovi business model.

- Lo SDALab REPAiR, Responsible, Patient and Reliable Finance, diretto dal professor **Maurizio Dallochio**, considera la finanza come un pilastro su cui l'economia e la società possono costruire un futuro migliore, a condizione che tutti si affidino pienamente a quei concetti e principi che ispirano e alimentano la finanza. ESG non è quindi un obiettivo ma uno strumento per aggiornare il ruolo della finanza in modo responsabile.

I tre lab si affiancano al:

- Sustainability Lab, diretto da **Francesco Perrini**, che nel corso di quest'anno ha anche lanciato il Monitor for Circular Fashion, coordinato da **Francesca Romana Rinaldi** e promosso con enel x, che ha lavorato all'identificazione dei KPI di circolarità.
- Africa Lab, diretto dal professor **Matteo Di Castelnuovo**, che ha l'obiettivo di contribuire allo sviluppo di investimenti sostenibili e opportunità imprenditoriali nel continente africano con particolare attenzione al settore energetico e sanitario.

La sfida più grande che, come società e ricercatori, dobbiamo vincere è quella del cambiamento climatico. Anche in questo campo Bocconi dà il suo contributo grazie al lavoro della professoressa **Valentina Bosetti**, già vincitrice di due ERC, European Research Grant, del recente finanziamento della Fondazione Cariplo per il progetto INHALE, Impact on human Health of Agriculture and Livestock Emission, e autrice di numerosi paper pubblicati su Nature e altre prestigiose riviste scientifiche. Bosetti ha avuto inoltre il ruolo di membro revisore del Rapporto Blanchard-Tirole Major Future Economic Challenges commissionato dal governo francese.

I professori **Luigi Iovino**, **Thorsten Martin** e **Julien Sauvagnat** afferenti all'IGIER, Innocenzo Gasparini Institute for Economic Research, sono invece impegnati su un importante studio sul tema Corporate Taxation and Carbon Emissions che studia la relazione tra la tassazione delle imprese e le emissioni di carbonio negli Stati Uniti. I tre ricercatori rilevano che le imprese "sporche" pagano meno tasse sui profitti - l'opposto di ciò che prescrive la tassazione ottimale delle esternalità negative. Queste imprese beneficiano sproporzionatamente di più dello scudo fiscale del debito a causa della loro maggiore leva finanziaria. Per questo, concludono, l'eliminazione del vantaggio fiscale del debito riduce le emissioni di carbonio di circa il 3,9%, mentre la produzione aggregata scende di circa il 2,2%.

### ✓ Didattica

L'attenzione per i temi ESG e in particolare per quelli legati all'impatto ambientale e alla sostenibilità sono cresciuti parallelamente in aula con l'aumentare della sensibilità tra i giovani e più in generale nella società a tutti i livelli: dai policy maker alle aziende, dai consumatori ai cittadini. Storicamente in Bocconi l'attenzione all'ambiente è sempre stata alta come dimostra anche il fatto che il nostro MASEM, Master in Sustainability and Energy Management, diretto dal professor **Matteo Di Castelnuovo**, è costantemente al primo posto al mondo, davanti ai programmi di qualità quali quelli di Stanford University e Yale University, del ranking di Eduniversal. Guardando ai numeri riportati nell'ultimo Report di Sostenibilità nelle cinque scuole della Bocconi il numero di insegnamenti su tematiche di sostenibilità è cresciuto da 26 (nel 2019) a 88 (nel 2020), con un monte ore che è triplicato: da 1.390 a 3.770. Parallelamente il numero di studenti che hanno seguito questi insegnamenti è passato da 3.062 a 5.361.

Novità di questo anno accademico è stata l'attivazione, per gli studenti del secondo anno dei Master of Science, del corso Creating a startup in the digital and sustainable economy, tenuto da **Federico Marchetti**, fondatore del primo unicorno digitale italiano, YOOX, e Alumnus dell'anno 2014. Obiettivo dell'insegnamento è dare agli studenti gli strumenti delle "cose da fare" passo dopo passo per creare e far crescere una nuova impresa. Con le intuizioni di venture capitalist e imprenditori di successo, il corso si concentra in particolare sui due megatrend che caratterizzano l'imprenditoria di oggi: l'innovazione digitale e la sostenibilità ambientale.

Collegato invece all'insegnamento Economics of sustainable urban regeneration del professor **Edoardo Croci** è dedicato il 14° MOOC, Massive Open Online Course, che verrà rilasciato nel 2022. I MOOC sono distribuiti sulla piattaforma Coursera e nell'anno accademico 2020/21 hanno registrato oltre 170mila partecipanti da 66 paesi.

È appena partito infine il corso online Sustainable Fashion Branding Program, diretto dalla professoressa **Stefania Saviolo**, sulla piattaforma Getsmarter che può contare su oltre 50milioni di utenti nel mondo. Si tratta di uno dei primi 4 corsi lanciati da SDA Bocconi sulla piattaforma (contemporaneamente è partito Sales Management Program, mentre nel prossimo anno partiranno General Management Program e Bitcoin and Blockchain Program).

Come dimostrano questi recenti esempi il tema dell'impatto ambientale e della sostenibilità permea in modo trasversale tutti i livelli di formazione e tutti i settori: dal fashion alla mobilità, dalla rigenerazione urbana all'imprenditoria. Come per il digitale, infatti, anche per la sostenibilità non si tratta di creare percorsi chiusi e dedicati al tema ma piuttosto diffondere una cultura e una competenza trasversale in grado di contaminare tutti i campi disciplinari e gli ambiti lavorativi.

Un esempio concreto di quanto la nostra didattica e il nostro approccio alla sostenibilità abbia impatto sui nostri studenti è la start up fondata quest'anno da 4 studenti del Master of Science Emit, Economics and Management of Innovation and Technology. **Giovanni Cartapani, Pietro Cimenti, Gabriele Doppiu e Sara Signorelli** hanno dato vita a Glac-Up, una start up entrata a far parte del programma di preaccelerazione di B4i, Bocconi for Innovation (che dedica alla sostenibilità uno dei suoi tre verticali), la quale si propone di coinvolgere persone e aziende per la salvaguardia dei ghiacciai, attraverso la raccolta di fondi che serviranno per l'acquisto di speciali teli geotessili per ricoprire i ghiacciai durante la stagione estiva.

### ✓ Campus

Promuovere una cultura di responsabilità ambientale vuol dire prima di tutto promuovere comportamenti sostenibili all'interno della propria comunità. Perché questo si trasformi in azioni concrete serve che all'interno del Campus siano adottate tutte le misure necessarie affinché tali comportamenti possano realizzarsi. Bocconi lo ha fatto con iniziative che hanno coinvolto i quattro elementi, fuoco, terra, acqua e aria, con un processo virtuoso al quale negli ultimi due anni ha dato un'accelerazione significativa parallelamente con lo sviluppo del suo Campus urbano.

Se, per esempio, l'attenzione al risparmio energetico e all'autosufficienza del campus è partita con la costruzione dell'edificio di via Röntgen, progettato dallo studio Grafton, è con il progetto dello studio Sanaa e la nuova sede di SDA Bocconi che raggiunge la sua massima espressione. La Bocconi, il cui campus copre 90 mila metri quadri, di cui 30 mila di aree verdi (*terra*), nel corso di quest'anno ha ottenuto la certificazione LEED Platinum (che concerne tutto il ciclo di vita dell'edificio, dalla progettazione alla costruzione) per la nuova sede di SDA Bocconi e il rinnovo della certificazione ISO 50001 Energy Management, grazie alle politiche adottate dall'ateneo per il miglioramento continuo dell'efficienza energetica del campus. Quest'ultima certificazione era stata ottenuta per la prima volta già nel 2017. Un sistema di pannelli solari garantisce inoltre l'autoproduzione di 1,2 MW di energia elettrica (*fuoco*).

Particolare attenzione è stata posta poi al risparmio del consumo idrico: il prelievo di *acqua* in metri cubi è in costante calo dal 2017 (144.679 metri cubi a fronte degli 86.620 nel 2020, dato però solo in parte confrontabile data la minore affluenza in presenza di studenti, docenti e personale amministrativo, sia nelle strutture universitarie che nelle residenze). Nel corso del 2020 sono stati erogati gratuitamente 628.867 litri d'acqua dalle 54 colonnine installate on campus, corrispondenti a circa 1,2 milioni di bottigliette di plastica da 0,5 litri risparmiate (33,6 tonnellate di plastica). Complessivamente le tonnellate di rifiuti prodotti sono calate tra il 2017 e il 2020 da oltre 10 tonnellate a poco più di 4, così come è salito il risparmio nell'utilizzo di numero di fogli di carta, grazie alle diverse iniziative in corso per dematerializzare e digitalizzare i documenti amministrativi e i supporti alla didattica: dagli 895mila del 2017 a 1.842mila nel 2020.

Bocconi è stata poi tra le prime istituzioni a fare proprio il Regolamento per la qualità dell'*aria* approvato dal Comune di Milano a novembre dell'anno scorso. A inizi di quest'anno il campus Bocconi è diventato smoke free e ha individuato e attrezzato 5 aree al di fuori degli edifici riservate ai fumatori.

Il merito per la rapida ed efficace applicazione di tutte le iniziative per rendere il campus operativamente sostenibile va al Managing Director, dr **Riccardo Taranto**, e a tutta la sua squadra con particolare riferimento al team Infrastructures, Sustainability & General Services, impegnato anche su progetti per favorire la mobilità sostenibile (il campus è dotato di 400 posti bici) e iniziative di food & healthy lifestyle come l'eliminazione dei prodotti in plastica monouso, la sostituzione delle vending machine con modelli a basso consumo energetico e il contemporaneo passaggio da prodotti junk food a prodotti healthy. Da segnalare infine la recente collaborazione con Plastic Free Onlus per ripulire tre parchi adiacenti all'università che ha visto il coinvolgimento di tutta la comunità bocconiana.

## Social

La S di Social per le organizzazioni, siano esse aziende o altre istituzioni, si riferisce alla loro relazione con le persone, con le comunità, con i territori e alla loro capacità di inclusione. Per Bocconi questo vuol dire principalmente tre cose: pratiche a favore della diversità e dell'inclusione della sua comunità, impatto sul territorio e la comunità di Milano e sviluppo di conoscenza.

### ✓ Diversità e inclusione

A dimostrazione della centralità dei temi della sostenibilità sociale per una comunità che accoglie studenti e professori da oltre 100 paesi del mondo, in occasione dell'inaugurazione dell'anno accademico 2020-2021 avevamo presentato il nuovo prorettore per la Diversità e Inclusione, la professoressa **Catherine De Vries**, il cui lavoro amplia i temi storicamente presidio del Comitato Pari Opportunità. L'impegno dell'Università infatti è e sarà sempre di più ancorato alla valorizzazione delle pari opportunità, dello sviluppo di politiche sempre più inclusive volte a stimolare la mobilità sociale e di una cultura di integrazione, contro qualsiasi forma di discriminazione, con una particolare attenzione alla disabilità e all'orientamento sessuale.

Alla base del lavoro del prorettore c'è prima di tutto la condivisione e il coinvolgimento di tutte le componenti della comunità Bocconi. Nel corso di quest'anno in particolare sono stati nominati per la prima volta i delegati alla diversity per ciascun dipartimento e per SDA Bocconi:

- Professor **Angelo Ditillo** (Dipartimento di Accounting)
- Professoressa **Sonia Petrone** (Dipartimento di Scienze delle Decisioni)
- Professoressa **Eliana la Ferrara** (Dipartimento di Economia Ettore Bocconi)
- Professoressa **Anna Battauz** (Dipartimento di Finanza)
- Professor **Hao Jiang** (Dipartimento di Studi Giuridici Angelo Sraffa)
- Professor **Fabrizio Perretti** (Dipartimento di Management e Tecnologia)
- Professoressa **Stefania Borghini** (Dipartimento di Marketing)
- Professoressa **Paola Profeta** (Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche)
- Professoressa **Silvia Cinque** (SDA Bocconi School of Management)

Tre i principali progetti sviluppati durante il 2021:

- le campagne di comunicazione e divulgazione scientifica sui temi Pride e Gender all'interno della comunità bocconiana e verso l'opinione pubblica;
- il primo rapporto Inclusive Gender Equality che sarà presentato a inizio del 2022;
- il programma Carriera Alias per favorire l'inclusione di studenti, docenti e personale transgender all'interno della comunità Bocconi che verrà implementato nel 2022.

Sul tema della mobilità sociale e dell'inclusione la Bocconi è da sempre attenta a garantire agli studenti meritevoli l'accesso alla formazione universitaria indipendentemente dalle condizioni economiche e



sociali. Si tratta di un impegno concreto che ha visto negli anni aumentare in modo consistente l'impegno economico per sostenere attraverso borse di studio e esoneri gli studenti. Un impegno che durante la pandemia da Covid-19 che ha colpito il mondo negli ultimi due anni si è ulteriormente ampliato.

Per l'anno accademico in corso la stima è che in agevolazioni economiche per gli studenti verranno investiti oltre 38 milioni di euro: erano 25 milioni nell'anno accademico 2015/16, con un incremento quindi del 48%. Ad aumentare non è solo la cifra assoluta ma anche la percentuale a carico della Bocconi che oggi è 81,5% a fronte del 68,1. Si tratta di un investimento che garantisce a oltre 1 studente su 4 di ricevere un'agevolazione economica.

Tra questi voglio ricordare i 107 studenti beneficiari del programma Una scelta possibile avviato a partire dall'anno accademico 2013/14. Si tratta del programma che più di altri incarna lo spirito bocconiano di promozione dell'ascensore sociale. Quest'anno ben 21 nuovi studenti ne hanno usufruito (erano 5 nell'anno di avvio) a dimostrazione anche di quanto la Bocconi, con la collaborazione delle scuole, riesca a intercettare un bisogno reale di tanti giovani, e delle loro famiglie.

Quest'anno, inoltre, insieme a **Citi Foundation** abbiamo avviato un'iniziativa molto rilevante in tema di mobilità sociale e accesso all'università. Il progetto 1stGEN@UNI ha infatti l'obiettivo di promuovere, tra gli studenti delle scuole superiori italiane che si trovano in particolari situazioni di disagio economico e sociale, la consapevolezza di quanto studiare all'università possa rappresentare un potente motore di mobilità sociale e possa quindi impattare sul loro futuro. Il progetto ha coinvolto 450 studenti di 60 scuole italiane. Di questi, 180 hanno pensato alla Bocconi per la propria formazione e tra questi chi supererà il test d'ammissione potrà usufruire delle borse di studio di Una scelta possibile.

In questa che considero una missione, Bocconi può contare sulla generosità di tanti sostenitori, individui, alumni Bocconi e non, fondazioni e aziende, che come noi credono nell'importanza della formazione e ne vogliono garantire l'accesso alle nuove generazioni. L'attività di fundraising è orchestrata dal professor **Bruno Busacca**, prorettore per il Fund raising e le Relazioni con gli Alumni.

A nome di questi giovani e della Bocconi tutta voglio ringraziare chi nel corso di questo anno con le sue donazioni sta permettendo a tanti studenti di frequentare l'Università.

Un ringraziamento sentito:

- agli oltre 800 donatori che hanno contribuito alla raccolta in memoria dell'Ambasciatore **Luca Attanasio**, alumnus Bocconi venuto a mancare a seguito di un attentato terroristico in Congo. Grazie a loro vengono istituite 5 borse di studio per studenti di origine africana;
- a **Gennaro Casale**, alumnus MBA 25, che ha scelto di onorare la memoria di suo padre con un gesto di solidarietà intergenerazionale intitolando un esonero destinato a studenti bisognosi;
- a **Paolo ed Esmeralda Merloni**, coppia di alumni, per la loro scelta di rinnovare il sostegno agli studenti più bisognosi e meritevoli;
- all'alumnus **Gilberto Pozzi** che per il terzo anno consecutivo ha rinnovato il suo impegno a sostegno delle nuove generazioni attraverso un'importante donazione al programma Esoneri Parziali;
- a **Natale e Antonia Labia** che, attraverso la Fondazione Labia, hanno sviluppato in collaborazione con Bocconi un innovativo programma di recruitment rivolto a studenti sudafricani;
- alla **Fondazione Romeo ed Enrica Invernizzi** per il sostegno al talento e alla ricerca tramite "The Invernizzi PhD Financial Aid" e agli studenti particolarmente meritevoli e provenienti da contesti di disagio economico e sociale, tramite le borse Una scelta possibile;
- alle numerose aziende e istituzioni che hanno a cuore la formazione dei giovani e che quest'anno - con importanti donazioni - hanno deciso di sostenere il merito, il bisogno, il disagio e la diversity:

**Bolton, Cisco, eBay, Fastweb, Fincantieri, Istituto Javotte Bocconi, Kaleyra, Man, Mastercard, Pirelli, Pirola Pennuto Zei & Associati, Reply, Tod's.**

### ✓ **L'impatto sulla comunità**

L'attenzione che Bocconi pone nei confronti delle nuove generazioni e dei propri studenti viaggia parallelamente a quella che pone nei confronti del quartiere, della città e dei suoi cittadini. Si tratta di uno scambio virtuoso di dialogo e solidarietà. Ne è un esempio la relazione che lega l'università a Pane Quotidiano, da sempre vicine, non solo fisicamente: quest'anno è stato avviato un progetto per supportare nella sua attività quest'associazione, fondata a Milano nel 1898 con l'obiettivo di assicurare cibo ogni giorno gratuitamente alle fasce più povere della popolazione, rafforzando la gestione delle operation, della logistica interna ed esterna, dei dipendenti e soprattutto dei volontari, e infine la comunicazione e la gestione dei donatori. È stato così creato un gruppo di lavoro che coinvolge l'intera comunità Bocconi che dopo una fase di elaborazione del case study, che diventerà materiale didattico, sta ora proseguendo il suo lavoro nella definizione di un percorso di innovazione che prevede:

- un progetto sulla logistica con la simulazione su un punto di raccolta centralizzato e 4 punti di distribuzione sull'area metropolitana di Milano;
- la proposta di una nuova struttura organizzativa e la scrittura del primo mansionario, per dipendenti e volontari;
- la creazione di un mockup per una piattaforma che potrebbe innovare il processo di donazione, selezione e ricezione dei beni alimentari (GoodGiving);
- un innovation contest che sarà lanciato all'inizio del 2022 e coinvolgerà tutta la community di studenti Bocconi e SDA Bocconi.

L'impegno di Bocconi per il terzo settore è radicato nel suo DNA e coinvolge tutti gli aspetti della vita dell'ateneo e della sua comunità. Mi piace ricordare in questa inaugurazione che ha messo al centro la sostenibilità in tutte le sue forme alcune attività in particolare:

- la promozione delle attività di volontariato in collaborazione con CSV - Centro Servizi per il Volontariato e l'associazione Students for Humanity con creazione e gestione di uno sportello aperto in università per promuovere le attività di volontariato e dare informazioni. Grazie a questa attività in media ogni anno 600 studenti partecipano alle attività di volontariato promosse dalle varie onlus e associazioni coinvolte nel progetto;
- Dai un senso al profitto: iniziativa che ha l'obiettivo di stimolare gli studenti alla gestione manageriale dell'impresa sociale, sviluppare sul campo alcune abilità per il raggiungimento di obiettivi economici e sociali e stabilire relazioni di scambio con imprese sociali e imprese for profit impegnate in ambito sociale. In 10 anni sono stati realizzati circa 300 progetti con il coinvolgimento di 550 studenti.
- Con Citi Foundation, abbiamo dato vita a fine 2020 a Phoenix, progetto che vuole essere di supporto al Terzo Settore attraverso il coinvolgimento degli studenti in stage e progetti sul campo. Il progetto ha registrato un forte interesse e a fronte di oltre 400 candidature sono stati avviati 40 stage e 10 progetti sul campo in 32 diverse istituzioni coinvolte.

Infine voglio ricordare un ultimo progetto di inclusione e forte impatto sulla comunità. Dal 2016 la Bocconi e l'Amministrazione Penitenziaria della Lombardia hanno avviato un progetto di mobilità sociale e rieducazione volto a dare ai detenuti delle case di reclusione italiane l'opportunità di frequentare dal carcere gli studi del Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale e Management. Il progetto coinvolge 24 docenti della Bocconi ed è aperto a un massimo di 10 studenti all'anno (con pene superiori ai 5 anni) individuati attraverso una graduatoria di merito tra i detenuti delle case di reclusione di tutta Italia che abbiano ricevuto il parere favorevole da parte dell'Amministrazione Penitenziaria. Per essere ammessi, i candidati devono superare il test standard di ammissione ai corsi di laurea triennali dell'ateneo.

Le attività descritte sono coordinate dal Comitato Community e Social Engagement presieduto dal professor **Salvatore Vicari**.

### ✓ **La ricerca**

I temi dell'inclusione, della diversità e della mobilità sociale che abbiamo visti descritti nelle pratiche quotidiane che caratterizzano la vita della nostra comunità sono prima di tutto campo di studio dei nostri ricercatori: non c'è buona pratica senza conoscenza e senza il suo continuo avanzamento.

Nel corso del 2021, all'interno del Dondena, Centre for Research on Social Dynamics and Public Policy, abbiamo lanciato l'Axa Research Lab on Gender Equality, diretto dalla professoressa **Paola Profeta**, grazie al supporto del gruppo assicurativo Axa Italia e dell'AXA Research Fund. Il suo obiettivo è indagare il ruolo delle politiche pubbliche nella promozione dell'uguaglianza di genere, nonché l'empowerment e la leadership femminile.

Sempre al Dondena affrisce anche il progetto del professor **Guido Alfani**, finanziato con un ERC Grant, SMITE, Social Mobility and Inequality across Italy and Europe: 1300-1800. Grazie a questo progetto, che si avvia alla sua conclusione nel corso del 2022, è possibile misurare la mobilità, ma anche capire le sue conseguenze per l'economia e la società in generale.

I due progetti sono solo un esempio delle attività del Dondena, diretto dal professor **Marco Bonetti**, che ha al suo centro l'analisi delle dinamiche sociali basata su un approccio interdisciplinare che unisce la storia economica alla demografia, la statistica all'epidemiologia, l'economia pubblica alle scienze politiche.

Comprendere e combattere le cause della povertà utilizzando metodologie di valutazione rigorose è invece l'obiettivo del Leap, Laboratory for Effective Anti-Poverty Policies, diretto dalla professoressa **Eliana La Ferrara**, Fondazione Romeo ed Enrica Invernizzi Chair in Development Economics. La Fondazione oltre a promuovere la cattedra è partner del LEAP. Tra i diversi progetti che fanno capo al LEAP voglio ricordare:

- Aspirations, Social Norms and Development. Progetto finanziato dall'European Research Council che si concluderà nel corso dell'anno prossimo. Grazie a questo studio la nostra conoscenza sulle fonti dei fallimenti delle aspirazioni dei poveri e sull'interazione tra aspirazioni e norme sociali potrà progredire, aprendo alla fine la strada a una nuova serie di politiche contro la povertà.
- L'insieme dei progetti sul tema dell'education e dell'inclusione tra i quali Equality of Opportunity for Immigrant Students in Italy e, lanciato durante il primo lockdown nella primavera del 2020, Top, Tutoring online project, che è risultato tra i vincitori del bando FISR 2020 COVID, emanato dal Fondo Integrativo Speciale per la Ricerca del Ministero dell'Università e della Ricerca.

Negli ultimi due anni il mondo della ricerca ha riposizionato la sua attenzione concentrandosi sulla pandemia che ci ha colpito globalmente. Se lo sforzo degli scienziati impegnati nel campo della medicina e della farmacologia ci ha permesso di individuare in tempi impensabili vaccini e cure, i ricercatori nell'ambito delle scienze sociali sono impegnati a studiare gli impatti del COVID-19 su tutti gli aspetti della nostra vita: economia, sanità, legislazione, società. L'impatto sociale del COVID, così come quello sulla salute, avrà infatti conseguenze nel lungo periodo che una società che vuole essere sostenibile deve indagare al fine di dare risposte rapide. Bocconi anche su questo ha reagito in modo tempestivo dando vita già nel maggio del 2020 al Covid Crisis Lab, dove attualmente sono in corso 60 progetti di studio che hanno prodotto già 70 pubblicazioni.

Tra gli studi avviati negli ultimi mesi figura quello che vede Bocconi collaborare con Humanitas Research Hospital di Milano e che indagherà sui costi sanitari (e la loro sostenibilità) legati a COVID-19 in Italia. L'obiettivo è identificare, misurare e valutare le risorse associate ai pazienti ricoverati per COVID-19 nell'ospedale lombardo. I ricercatori si focalizzeranno sui principali fattori di costo e li confronteranno tra i vari gruppi di trattamento, di età e socioeconomici, al fine di evidenziare qualsiasi

potenziale disparità nelle risorse utilizzate. Verranno inoltre esplorate le possibili differenze legate ai percorsi sanitari, costruendo "carriere di ricovero" che descrivono le sequenze dei trattamenti ricevuti e raggruppando i pazienti con carriere simili. Questo permetterà anche di identificare potenziali effetti di apprendimento nel tempo sia nelle risorse utilizzate sia nel miglioramento della qualità delle cure.

Il Covid Crisis Lab è diretto dalla professoressa **Alessia Melegaro** che quest'anno ha vinto un ERC Grant per il suo progetto IMMUNE, Modelling the Impact of Human Behaviours on Infections Spread, grazie al quale realizzerà un quadro di modellazione interdisciplinare per esplorare le dinamiche del comportamento umano sulla diffusione delle infezioni. Attraverso la lente delle scienze sociali, il progetto integrerà le percezioni del rischio sulle malattie e sui vaccini, le campagne di (mis)informazione, l'influenza dei social peers e la digitalizzazione. Combinando approcci quantitativi e metodologie di ricerca, il progetto analizzerà l'interazione tra comunicazioni sanitarie, percezione del rischio e adozione del vaccino.

## Governance

Secondo i principi ESG la G comprende le responsabilità di Governance delle aziende definendone l'identità. È la governance che garantisce a un'organizzazione di definire e adottare azioni sostenibili. Si tratta quindi di un campo di ricerca particolarmente prolifico per i ricercatori Bocconi ma anche un elemento che differenzia l'ateneo nel modo in cui definisce la propria strategia raccogliendo stimoli dai propri stakeholder e in particolare da International Advisory Council, Bocconi Alumni Community e mondo del lavoro.

### ✓ La ricerca

La Bocconi, oggi a pieno titolo istituzione universitaria nel campo delle scienze sociali, nasce come abbiamo ricordato con un focus particolare sul mondo delle imprese e della loro amministrazione. A esso è dedicato in particolare il lavoro dei ricercatori che fanno capo ai Dipartimenti di Management e Tecnologia, di Accounting e di Marketing, di Studi Giuridici (con particolare riferimento a chi si occupa di temi di corporate governance), del centro di ricerca ICRIOS, The Invernizzi Center for Research on Innovation, Organization, Strategy and Entrepreneurship, e del Corporate Governance Lab di SDA Bocconi.

Grazie ai nostri donor abbiamo poi negli anni attivato Cattedre che, unendo attività di ricerca e didattica, portano avanti la comprensione e la disseminazione dell'organizzazione aziendale e dei suoi meccanismi di funzionamento:

- Cattedra AldAF – EY di Strategia delle Aziende Familiari in memoria di Alberto Falck affidata al professor **Guido Corbetta**;
- KPMG Chair in Accounting affidata alla professoressa **Annalisa Prencipe**.

Nel corso di quest'anno il professor **Alfonso Gambardella**, che dirige il Dipartimento di Management e Tecnologia, ha vinto un ERC Grant per il progetto SAIM, A Scientific Approach to Innovation Management. L'obiettivo è comprendere se i manager e gli imprenditori possono migliorare la loro capacità di prendere decisioni adottando un approccio scientifico basato sulla formulazione di modelli testati con i dati, come fanno gli scienziati. Il progetto sviluppa un quadro che spiega i meccanismi e le implicazioni di questo approccio e li testa su larga scala in sei siti internazionali. Il quadro mostra che un approccio scientifico migliora la performance perseguendo innovazioni di valore e terminando prima i progetti che non hanno successo. SAIM si concentra sui manager e imprenditori coinvolti in startup.

Numerosi i paper pubblicati nel corso del 2021 su prestigiose riviste scientifiche che analizzano temi relativi alla governance e ai suoi protagonisti. Tra questi ne segnaliamo tre dedicati alla figura del CEO:

- *Cooperation Beyond the Network* dei professori **Ronald Burt** e **Sonja Opper**, pubblicato su *Organization Science* mostra, analizzando dati raccolti in Cina, che i CEO che agiscono

all'interno di reti più chiuse sono meno propensi a cooperare al di fuori di esse, specialmente quando gestiscono imprese di successo, perdendo di conseguenza le opportunità di sviluppare nuove idee e di creare valore. Degli stessi autori anche *Social Network and Temporal Myopia* pubblicato su *Academy of Management Journal*. Il paper mostra che il processo decisionale manageriale è spesso afflitto da una mancanza di pianificazione a lungo termine e, più in generale, da una trascuratezza del futuro. Questo, concludono gli autori, dipende spesso dalle reti manageriali chiuse che portano alla miopia temporale;

- *When Do Outside CEOs Underperform? From a CEO-Centric to a Stakeholder-Centric Perspective of Post-Succession Performance* del professor **Dovev Lavie** su *Academy of Management Journal*. Lo studio risponde alla domanda su come influisce la nomina di un CEO esterno sulla performance dell'azienda che lo assume e offre una nuova prospettiva stakeholder-centrica, ipotizzando che il sentimento negativo degli stakeholder verso la nomina del CEO mina la performance post-successione. Analizzando le nomine dei CEO nelle aziende pubbliche statunitensi, contrariamente alle aspettative, lo studio dimostra che la lunghezza e l'ampiezza della loro esperienza esecutiva non spiegano la performance post-successione né le differenze di performance tra i CEO esterni e quelli interni. Piuttosto, il disadattamento tra il background aziendale dei CEO e le caratteristiche delle loro aziende e il sentimento negativo che circonda le loro nomine spiegano le differenze di performance e la sottoperformance dei CEO esterni. Il paper pone quindi l'attenzione sulle importanti ma poco studiate reazioni degli stakeholder alle nomine dei CEO.

### ✓ Gli stakeholders

Un'istituzione è in grado di svilupparsi e raggiungere i propri obiettivi tanto più è in grado di ascoltare i propri stakeholder e fare propri gli stimoli che arrivano da loro all'interno della propria strategia. La proiezione internazionale della Bocconi e la sua determinazione nel produrre una conoscenza in grado di impattare positivamente sulle persone, le organizzazioni, i policy maker e in ultima istanza la società, richiede di avere una visione ampia sui trend, sulle evoluzioni e i bisogni dei propri interlocutori. Bocconi ha quindi costruito piattaforme di dialogo e confronto che permettono alla sua governance di disegnare strategie di lungo periodo.

- *L'International Advisory Council*  
Istituito nel 2009 e presieduto fino alla sua scomparsa nel 2013 da **Antonio Borges**, lo IAC è costituito da manager di imprese globali e accademici stranieri, amministratori e imprenditori italiani protagonisti dell'internazionalizzazione delle loro imprese, con un mix equilibrato di competenze, nazionalità e industrie di provenienza. Lo IAC, presieduto dal professor **Mario Monti** e dal professor **Francesco Giavazzi** che ne è il vice presidente, si riunisce una volta all'anno e rappresenta un efficace forum di discussione sul futuro dell'alta formazione e della nostra Università. Lo IAC è portatore di visioni strategiche complementari che arricchiscono la nostra prospettiva internazionale e ci stimolano a innovare.

#### *I membri dello IAC*

- **Paul Achleitner** Chairman of the Supervisory Board, Deutsche Bank AG
- **Ornella Barra** Chief Operating Officer, International, Walgreens Boots Alliance
- **Antonio Belloni** Group Managing Director, LVMH
- **Marco Bizzarri** President and CEO, Gucci
- **Jean-Laurent Bonnafé** Director and CEO, BNP Paribas
- **Thomas Buberl** CEO, AXA Group
- **Ilaria Capua** Director, One Health Center of Excellence for Research and Training, University of Florida
- **Natarajan Chandrasekaran** Chairman, Tata Group
- **Claudio Costamagna** Executive Chairman, CC & Soci
- **Enrico Cucchiani** Founding Partner & CEO, TGI; Chairman, Bocconi Campaign Board

- **John Elkann** Chairman and CEO, Exor
- **Clara Furse DBE** Chairman, HSBC UK
- **Mario Greco** CEO, Zurich Financial Group
- **Angel Gurría** Former Secretary General, OECD
- **Peter Löscher** Chairman of the Board, Sulzer Group
- **Lisa Lynch** Former Provost, Brandeis University
- **Leena Nair** Chief Human Resources Officer, Unilever
- **Alessandro Profumo** CEO, Leonardo
- **Jan W. Rivkin** C. Roland Christensen Professor of Business Administration, Senior Associate Dean for Research, Harvard Business School
- **Klaus Schwab** Founder and Executive Chairman, World Economic Forum
- **Laura Tyson** Chair of the Board of Trustees, UC Berkeley's Blum Center for Developing Economies
- **Beatrice Weder di Mauro** President, Center for Economic and Policy Research (CEPR)

- *La Bocconi Alumni Community*

La comunità dei nostri alumni guidata da **Silvia Candiani**, amministratore delegato di Microsoft Italia, rappresenta al tempo stesso il miglior biglietto da visita della Bocconi oltre che un prezioso partner per la sua crescita e sviluppo. Gli alumni sono prima di tutto ambasciatori nel mondo della loro Alma mater. Lo sono quando partecipano attivamente alle iniziative dell'Università, come i Bocconi Meets o i Programmi di Mentorship, lo sono grazie alle loro azioni come professionisti e leader che si sono formati in una delle più importanti università di scienze sociali. A riconoscimento di questo ogni anno la Bocconi Alumni Community nomina l'Alumnus dell'anno, titolo che nell'anno cruciale per il superamento della pandemia è andato a **Matteo Del Fante**, amministratore delegato e direttore generale del gruppo Poste Italiane per aver reso Poste Italiane un pilastro strategico a sostegno dell'Italia per la campagna vaccinale COVID-19, mettendo a disposizione la piattaforma digitale e la macchina logistica del gruppo.

È notizia di questi giorni che la nostra Alumna, **Barbara Cominelli**, CEO JLL Italy, è stata nominata Alumna senior dell'anno del CEMS, Global Alliance in Management Education, il principale network di business school. Fondato nel 1988 da Bocconi, ESADE, HEC e Università di Colonia, il CEMS oggi raggruppa 34 scuole da tutto il mondo, 70 multinazionali e 8 organizzazioni non governative. Il riconoscimento viene assegnato in base ai 5 seguenti parametri: cittadinanza globale, diversità culturale, responsabilità professionale, accountability professionale e impatto sulla società nel suo complesso.

Per poter supportare le nuove generazioni di bocconiani, essere un punto di riferimento e una guida per loro, mantenere viva la relazione con l'alma mater e i colleghi e continuare a crescere insieme nel mondo della conoscenza, la Bocconi Alumni Community, a cui hanno aderito oltre 34mila bocconiani, è organizzata come un network radicato nel mondo: tra chapter locali e topic tematici sono 81 i gruppi attivi. Con i leader e il board della comunità il confronto con la Bocconi è continuo in un processo di scambio reciproco.

- *Il mondo del lavoro*

Il confronto con i protagonisti del mercato del lavoro è fondamentale per essere costantemente aggiornati sui bisogni di competenze. Solo con un feedback continuo è possibile impostare i programmi didattici, rivedere i contenuti dei corsi riuscendo a mixare in modo sapiente le teorie più avanzate con le buone pratiche. Per questo oltre 100 aziende e fondazioni collaborano con Bocconi attraverso programmi di partnership alleanze strategiche tra business community e università, con un impatto positivo sull'intera società. In particolare Bocconi ha negli anni sviluppato due iniziative:

- il Programma Partner per lo Sviluppo, che promuove un dialogo costante e una collaborazione articolata tra imprese e mondo accademico. I Partner collaborano

attivamente alla vita della Bocconi attraverso periodici incontri per discutere i risultati più recenti della ricerca Bocconi e le strategie di crescita dell'Università;

- il Programma Imprese Associate, che vede la stretta collaborazione tra il Career Service e le aziende, al fine di lavorare per il miglior inserimento professionale possibile dei laureati.

## CONCLUSIONI E RINGRAZIAMENTI

La Bocconi, dicevamo, ha nel suo DNA la nozione di capitalismo sostenibile. E fin dalla sua fondazione ha operato seguendo la spinta propulsiva alla sua internazionalizzazione nella consapevolezza che solo aprendosi al mondo avrebbe potuto meglio operare a favore dell'Italia. In particolare ci siamo impegnati a consolidare e diffondere lo spirito europeo agendo nell'ambito di tutte le nostre tre missioni: ricerca, didattica e quella che viene chiamata terza missione, ovvero l'insieme delle attività con le quali gli atenei interagiscono direttamente con la società e il proprio territorio di riferimento, sia attraverso azioni di valorizzazione economica della conoscenza sia più in generale attraverso attività di divulgazione culturale. Massimo esempio recente dell'impegno europeo di Bocconi è l'aver contribuito a fondare CIVICA, – The European University of Social Sciences, nell'ambito del progetto della Commissione Europea di creazione di European Universities. CIVICA rappresenta un fattore di cambiamento del sistema educativo europeo, secondo le sfide che la Commissione si appresta a delineare per i prossimi anni con il possibile lancio di un "European Degree" e la rivisitazione degli "Accordi di Bologna".

Agire come un'istituzione sostenibile e socialmente responsabile per Bocconi vuol dire essere in grado di interpretare le esigenze della società e agire per dare risposte concrete in grado di supportarne lo sviluppo, tanto più in fasi cruciali di cambiamento e transizione. La pandemia da COVID-19 sta agendo da acceleratore di un cambiamento globale inevitabile dettato dai mega trend, ovvero da un insieme di potenti forze di cambiamento sociale, demografico, ambientale e tecnologico che stanno trasformando il nostro mondo. La prima risposta concreta è arrivata a livello europeo dal Next Generation Eu e sul piano del nostro Paese dal PNRR, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Oggi siamo quindi tutti chiamati a sostenere, ognuno nel proprio campo e secondo le proprie competenze, i cambiamenti in atto. Bocconi sta costruendo una infrastruttura digitale e delle competenze per favorire l'affermazione della trasformazione digitale. Bocconi sta anche agendo secondo i principi ESG che abbiamo velocemente analizzato nel corso di questa relazione. Ma lo fa anche con programmi concreti che hanno l'obiettivo di sostenere lo sviluppo imprenditoriale ed economico del paese e la sua pubblica amministrazione, il cui buon funzionamento in questo periodo storico diventa ancora più centrale.

### Imprenditorialità e sviluppo economico

Per questo Bocconi continua a puntare sulle start up e sul suo acceleratore B4i, Bocconi for Innovation. In due anni (è attualmente aperta la quinta call che si chiuderà il 9 gennaio) abbiamo ricevuto 1.106 application e selezionato 90 nuove imprese, che sono entrate nei programmi di accelerazione e preaccelerazione, alcune delle quali in meno di un anno si stanno confermando quali realtà solide su cui investire. Tra queste voglio citare Quick Algorithm, fondata dal nostro alumnus **Jacopo Piana**, che ha da poco chiuso un round da un milione di euro. Si tratta di un esempio virtuoso che ben interpreta il bisogno di dare una risposta all'attuale fase di transizione digitale che le aziende in primis stanno vivendo. Il mercato sta infatti premiando questa start up innovativa perché la sua soluzione permette anche alle medie aziende di cogliere tutte le opportunità della data driven economy e dell'industria 4.0. Tra le novità di quest'anno va sottolineato che B4i è ora aperta a tutti i giovani innovatori e non più solo alla comunità bocconiana, proprio per rispondere a una crescente necessità di nuova imprenditoria che sappia coniugare buone e innovative idee alla loro efficace implementazione. Per questo B4i offre loro un mix di formazione e risorse per lo sviluppo dei progetti, facilitando le opportunità di business development. L'Italia ha bisogno di nuove imprese in grado non soltanto di sopravvivere ma di creare valore per se stesse e per il territorio. Diventa quindi cruciale porre uguale attenzione sia al fenomeno

delle start up che a quello della corporate entrepreneurship. Sotto la guida di **Markus Venzin**, prorettore per l'Innovazione, quest'anno abbiamo attivato ICE, Innovation and Corporate entrepreneurship center, che è al servizio delle imprese che vogliono migliorare la propria capacità di innovazione e accrescere la loro energia imprenditoriale facendo leva su tutte le potenzialità delle loro risorse umane, agendo sull'inerzia e trasformando la reazione passiva all'incertezza del mercato in azione proattiva.

Con lo stesso spirito SDA Bocconi, a partire dal 2022, sarà al fianco di Fincantieri per dare vita a un progetto triennale per la rinascita sociale ed economica del tessuto imprenditoriale del Centro-Sud Italia che coinvolgerà in particolare le imprese artigiane e industriali. Scuola d'impresa per l'Italia, questo il nome del programma, prevede una fase di formazione, per creare e disseminare competenze e cultura manageriale, e una di selezione di progetti di sviluppo e crescita la cui realizzazione verrà supportata da B4i e ICE.

## Pubblica Amministrazione

Il PNRR ha messo ancora una volta in evidenza quanto la ripresa del Paese sia legato al buon funzionamento della sua Pubblica Amministrazione e della sana e virtuosa interazione tra questa e le altre realtà che costituiscono l'ossatura dell'Italia, a partire dalle sue imprese. SDA Bocconi 4 Government è il nuovo progetto finalizzato a supportare la Pubblica Amministrazione nell'affrontare e gestire i profondi cambiamenti richiesti dal PNRR e necessari per rilanciare il ruolo e l'efficacia dell'azione pubblica, come leva per lo sviluppo dell'intero sistema Paese. Due i pilastri dell'iniziativa che affondano le radici nella consolidata competenza della faculty in questo campo: la ricerca (Government Research Hub) e la formazione (Government Academy). Il Government Research Hub produce e diffonde conoscenze ed evidenze empiriche per supportare sia il policy making che l'implementazione delle trasformazioni del settore pubblico. La Government Academy, lanciata nel febbraio 2021, ha come obiettivo rafforzare le competenze dei dirigenti e dei funzionari pubblici attraverso un approccio di apprendimento personalizzato, flessibile e continuo.

## Ringraziamenti

La reazione immediata di Bocconi e della sua comunità alle esigenze globali del Paese e della società, ne sono esempio i progetti appena descritti così come lo scorso anno la nascita del Covid Crisis Lab, sono possibili perché l'Ateneo agisce all'interno di linee guida delineate dalla sua Visione al 2030 che garantiscono l'apertura e la flessibilità indispensabili per dare risposte a un mondo caratterizzato da sempre maggiore complessità. Tutto ciò è possibile grazie alla dedizione e all'impegno del Consiglio accademico, del corpo docente, dei dirigenti e dello staff e all'apertura e agli stimoli del corpo studentesco. È possibile anche grazie alla guida e alla visione di una governance che dialoga continuamente con i suoi stakeholders interpretandone bisogni e aspettative.

Per questo la comunità Bocconi ancora una volta ringrazia:

- l'Istituto Javotte Bocconi Manca di Villahermosa che in quanto fondazione dell'Università rappresenta il suo principale riferimento per le scelte strategiche e di governance. A nome di tutti ringraziamo il suo presidente, professor **Angelo Provasoli**;
- il consiglio d'amministrazione - in cui ho l'onore di sedere - che è guidato dal presidente, professor **Mario Monti**, e di cui è presidente onorario il professor **Luigi Guatri**, vice presidente il professor **Andrea Sironi**, e consigliere delegato il dott. **Riccardo Taranto**. Di seguito i consiglieri (tra parentesi viene indicato in rappresentanza di chi operano):
  - **Carlo Bonomi** (Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Milano)
  - **Diana Bracco** (Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca)
  - **Achraf Fadhel** (Rappresentante degli studenti, Istituto Javotte Bocconi)
  - **Enrico Cucchiani** (Istituto Javotte Bocconi)
  - **Alessandro Foti** (Comune di Milano)
  - **Patrizia Grieco** (Istituto Javotte Bocconi)
  - **Vittorio Grilli** (Fondazione Cariplo)
  - **Eliana La Ferrara** (Rappresentante dei docenti, Istituto Javotte Bocconi)



- **Alberto Meomartini** (Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Milano)
- **Carlo Messina** (Istituto Javotte Bocconi)
- **Diego Piacentini** (Istituto Javotte Bocconi)
- **Barbara Poggiali** (Regione Lombardia)
- **Maria Serena Porcari** (Città Metropolitana di Milano)
- **Gianfelice Rocca** (Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Milano)
- **Marco Tronchetti Provera** (Istituto Javotte Bocconi)

Dichiaro aperto l'Anno Accademico 2021-2022, il centoventesimo anno di vita del nostro Ateneo.