

Bocconi

Relazione Inaugurazione Anno Accademico 2017-2018

L'INNOVAZIONE COME FONTE DI CRESCITA ORGANICA NEL SECOLO DIGITALE

1. INTRODUZIONE

La storia economica e la storia più in generale ci insegnano che l'inizio di ogni secolo rappresenta un momento di profondo cambiamento sociale, politico, economico e tecnologico. Il 21° secolo sta dimostrando di non essere da meno rispetto a questa evidenza.

Essendo impossibile abbracciare la complessità del cambiamento che stiamo vivendo, con questa relazione intendo evidenziare e soffermarmi su un tratto distintivo di questa epoca, ovvero lo straordinario **potenziale di innovazione** che in questi anni viene messo a disposizione dell'umanità.¹ Un potenziale che ha implicazioni fondamentali per l'economia e per la società e che, più in particolare, sta impattando il mondo dell'alta formazione e delle scienze sociali. Mondì cui la Bocconi, dal momento della sua fondazione nel lontano 1902, contribuisce attivamente.

Joseph Schumpeter, primo economista a studiare in modo sistematico il tema dell'innovazione, osservava come la crescita economica fosse strettamente connessa alla qualità e intensità dell'innovazione sostenuta all'interno dei settori ospitati da una nazione.² Nei suoi studi Schumpeter aveva compreso come l'innovazione settoriale dipendesse dallo sforzo imprenditoriale stimolato sia da fattori esogeni all'industria, sia prodotti endogenamente ad essa, grazie all'investimento in attività di ricerca – quello che oggi comunemente chiamiamo R&S.³ L'innovazione, e il suo portato di “distruzione creatrice”, concludeva pionieristicamente Schumpeter 100 anni orsono, sono i veri elementi organici di crescita per aziende, industrie e nazioni.⁴

A questo proposito, la nozione più nobile di innovazione è certamente quella tecnologica. E l'epoca che stiamo vivendo è foriera di una spinta di innovazione tecnologica che presenta per la prima volta nella storia dell'umanità tratti assolutamente straordinari. La spinta cui mi riferisco è quella della **tecnologia digitale**, che permette di valorizzare in modo singolare la teoria schumpeteriana.

La tecnologia digitale è, come si ama dire oggi nel mondo delle imprese, “*disruptive*” in quanto presenta una matrice:

- trasversale,
- evolutiva,
- globale,
- capillare,
- e caratterizzata da un sostanziale accento sulla domanda.

Al pari della macchina a vapore nel 18° secolo, dell'energia elettrica che ha rivoluzionato

¹ Per una visione opposta, ma allo stesso tempo affascinante, a quanto presentato in questa relazione si veda Gordon R. J., 2016. *The Rise and Fall of American Growth: The US standard of living since the civil war*. Princeton University Press, Princeton New Jersey.

² Schumpeter J., 1911/2000. *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard Economic Studies, Cambridge.

³ Schumpeter J., 1942/2008. *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Harper Perennials, Brooklyn, New York.

⁴ Schumpeter J., 1939/2006. *Business Cycles. A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. Martino Pub, Mansfield Centre, Connecticut.

la vita e le fabbriche nel 20° secolo, la tecnologia digitale è **trasversale**, in quanto impatta in modo orizzontale i settori di ogni economia. Diverse tecnologie negli anni recenti hanno portato a importanti cambiamenti in diversi settori: si pensi alle biotecnologie nel settore della salute o alla mecatronica nell'industria automobilistica e nella micromeccanica. Ma l'essenza del digitale è di non essere circoscritto a settore alcuno: pertiene a tutti trasversalmente.⁵

A differenza però delle macchine a vapore e dell'energia elettrica, la tecnologia digitale è anche **evolutiva**. Dalla diffusione di Internet a fine anni 90, alla produzione delle *app* dell'inizio di questo millennio, all'industria 4.0, che introduce la robotica e l'intelligenza artificiale nelle fabbriche e nel settore dei servizi, la tecnologia digitale sta irreversibilmente crescendo nei singoli settori, ridisegnandone le logiche di produzione, distribuzione e consumo. *Big data*, *internet of things*, *blockchain*, *augmented reality* sono solo alcuni dei neologismi che identificano questo cambiamento, che avviene ad una velocità incomparabile rispetto alle rivoluzioni precedenti. Il settore automobilistico è forse l'esempio più lampante della natura evolutiva del cambiamento. È probabilmente eccessiva la recente affermazione di Elon Musk, fondatore di PayPal e attuale proprietario di Tesla e SpaceX, secondo cui *“tra venti anni possedere un'auto con il volante sarà come possedere un cavallo”*⁶ (una sorta di forma di hobby), ma certamente i motori ibridi, le macchine elettriche, i nuovi servizi di mobilità cittadina e le macchine che si auto-guidano sono esempi concreti, che confermano l'impatto straordinario della spinta tecnologica che stiamo vivendo, anche in settori, come quello automobilistico, che sino a pochi anni fa sembravano impermeabili al cambiamento radicale.

La tecnologia digitale è **globale** in quanto ha modificato le dinamiche sottostanti il processo di internazionalizzazione. La velocità di crescita degli scambi transfrontalieri di beni e servizi sta infatti rallentando, mentre aumenta vertiginosamente, anno dopo anno, quella dei flussi di dati e informazioni. Secondo studi recenti, la banda larga utilizzata per la trasmissione di dati cross-border è cresciuta di ben 45 volte tra il 2005 e il 2014.⁷

La tecnologia digitale è **capillare**: la diffusione di Internet e dei social media ha dato vita ad una nuova forma di internazionalizzazione molecolare, che consente oggi anche alle imprese più piccole (e persino ai singoli individui) livelli di interazione globale che fino a non molti anni addietro erano accessibili solo alle grandi organizzazioni, con tempi e costi che rappresentano una frazione rispetto al passato e che sono destinati ulteriormente a decrescere. I 7 trilioni di sensori previsti per il 2025, ovvero i 1000 sensori che ruoteranno attorno a ciascun individuo e ne permetteranno la micro interazione con l'ecosistema digitale, sono solo una delle previsioni che evidenzia il livello di capillarità che la tecnologia è destinata a produrre.

⁵ Brynjolfsson E., McAfee A., 2014. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. MIT Press, Cambridge.

⁶ <http://www.businessinsider.com/elon-musk-owning-a-car-in-20-years-like-owning-a-horse-2015-11>

⁷ Manyika J., Lund S., Bughin J., Woetzel J., Stamenov K., and Dhingra D., 2016. *Digital globalization: The new era of global flows*. McKinsey Global Institute.

La peculiarità della tecnologia digitale è però il suo profondo legame con la domanda. A differenza di altre tecnologie, la forza del digitale è di attivare un percorso a due vie, in cui la domanda gioca sempre un ruolo cruciale.⁸ In questo, la tecnologia digitale è foriera di stimoli di imprenditorialità che mai, sino ad oggi, la vita industriale aveva conosciuto. E dal momento in cui, come ci ha insegnato lo stesso Schumpeter, l'innovazione non deve essere circoscritta all'innovazione tecnologica, ma riguarda anche la produzione di nuovi prodotti e servizi, lo sviluppo di nuove forme organizzative e la creazione di nuovi mercati,⁹ la tecnologia digitale con il suo attaccamento alla domanda dischiude orizzonti innovativi eccezionali. Ne è conferma la stima secondo cui le *app* che impieghiamo nei nostri *smartphone* oggi rappresentano solo il 10% delle *app* che avremo a disposizione tra cinque anni.¹⁰

Se questa trasformazione così profonda apre nuove opportunità per le organizzazioni e per i singoli individui, è altresì importante evidenziare altrettanti **rischi** che ad essa sono associati. Pensiamo ad esempio alla cyber-security, alla tutela della proprietà intellettuale, alla tutela dei consumatori e cittadini e della loro relativa privacy. Pensiamo all'annoso tema legato all'imposizione fiscale. Agli impatti sulla produttività e sull'occupazione,¹¹ che non riguardano solo l'elemento quantitativo, ossia la somma algebrica dei posti di lavoro sostituiti e creati dalle nuove tecnologie, ma anche l'aspetto qualitativo. Posti di lavoro che ad oggi non si conoscono ancora e che caratterizzeranno l'economia e la società del futuro.¹² Pensiamo alla complessità, di fronte ad un contesto che cambia così repentinamente, di stabilire oggi quali competenze serviranno al mercato del lavoro di un futuro prossimo, e neanche troppo lontano.

Più in generale, la sfida posta dalla tecnologia digitale è quella di costruire **nuovi modelli**, siano essi normativi, regolamentari, economici o manageriali, che, da un lato, non ostacolino lo sviluppo dell'innovazione e la sua diffusione nel mondo (il che significa creazione di nuove imprese, interazione tra comunità scientifica e business community, mobilità internazionale dei lavoratori), e, dall'altro, garantiscano il rispetto delle norme, a partire dai principi della concorrenza e naturalmente delle libertà individuali.

Imprese e istituzioni sono dunque chiamate ad un impegno supplementare di responsabilità sociale: trovare nuove soluzioni e favorirne la comprensione, l'accettazione e la diffusione. Senza questo sforzo pedagogico, lo scetticismo può modificare, rallentare o addirittura bloccare la diffusione dell'innovazione, con implicazioni importanti in termini di ampliamento dei divari, non solo fra aree del mondo e fra Paesi, ma anche all'interno dello stesso Paese.¹³

⁸ Von Hippel E., 2005. *Democratizing Innovation*. MIT Press, Cambridge; Christensen C., 1997. *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press, Cambridge.

⁹ Schumpeter J., 1911/2000. *Op. Cit.*

¹⁰ Tra i report recenti si veda <https://www.appannie.com/en/insights/market-data/app-annie-forecast-2017-mobile-app-store-revenue-exceed-139-billion-2021/>

¹¹ Turner A., 2016. *The Skills Delusion* <http://www.straitstimes.com/opinion/the-skills-delusion>

¹² World Economic Forum, 2016. *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Global Challenge Insight Report.

¹³ Gupta N., Fischer A., Fewer L., 2012. *Socio-psychological determinants of public acceptance of technologies: A review*. *Public understanding of Science*, 21 (7) 782-795.

L'onere maggiore ricade sui soggetti che godono di reputazione più solida e di maggior fiducia da parte della pubblica opinione. È quindi essenziale che la fiducia venga ben riposta e non venga tradita. A questo fine, il **rigore del metodo scientifico** è centrale, sia per conquistare la fiducia, sia per meritarsela nel tempo, in particolare in epoca di *fake news* ed ego-referenzialità delle fonti.

2. IL SETTORE DELL'EDUCATION E L'INNOVAZIONE

Se l'innovazione è fonte di crescita organica, da sempre l'innovazione è al centro del settore dell'alta formazione. Dalla loro nascita in Europa, e più in particolare in Italia nell'anno Mille, le università hanno rappresentato un fondamentale *humus* di apprendimento per i docenti e i discenti che le popolavano.

La vera e più recente innovazione organizzativa del modello universitario è tuttavia da ascrivere al modello anglo-sassone del secondo dopoguerra. In particolare, le grandi università americane, assumendo la missione di generare e trasmettere la conoscenza attraverso l'**attività di ricerca**, di base e applicata, si sono rivelate potenti motori di innovazione, che in tutti i campi hanno contribuito al progresso sociale ed economico. Dalla risonanza magnetica ad alcuni algoritmi di ricerca, l'elenco delle innovazioni sviluppate dagli atenei nella storia dell'umanità è ricchissimo.

Ma l'università contribuisce all'innovazione anche attraverso la sua **missione formativa**, educando i giovani a pensare in modo indipendente, critico, e fornendo loro gli strumenti, a partire dal metodo scientifico, per capire il mondo, stimolandoli a dare il loro contributo per migliorarlo.

Per tutte queste ragioni, l'università concorre anche (e non si tratta di un risultato secondario, specialmente nell'epoca attuale) alla creazione di fiducia nel futuro. Una fiducia che non deve generarsi in modo acritico, fideistico, asservito alle idee dominanti, ma in modo consapevole, basato sull'analisi dei fatti, sul confronto aperto fra molteplici fonti e posizioni diverse. Laddove maggior diversità è sinonimo di ricchezza e di creatività, seppur nella difficoltà, non trascurabile, della convivenza tra culture, religioni, usanze e abitudini differenti.

Essendo sensibile all'innovazione, il settore dell'istruzione e dell'alta formazione è tra quelli maggiormente investiti dall'attuale ondata di cambiamento prodotto dalle tecnologie digitali. Rendendo disponibili **nuovi canali** di fruizione del processo di apprendimento, la tecnologia digitale pone importanti sfide al sistema educativo ed universitario.

Seppur negli anni più recenti il dibattito si sia concentrato sulla creazione di nuovi business model (ad esempio Udacity o Kahn Academy) e sulla opportunità di erogare singoli corsi a distanza o eventualmente programmi *stand-alone* (quali i cosiddetti *Massive Open Online Courses*), il tema è assai più profondo. Come è stato illustrato in un recente convegno in Bocconi, in un contesto in cui il trasferimento della conoscenza è

sostanzialmente potenziato grazie al digitale e in cui il potenziale di applicazione della conoscenza è aumentato, le imprese industriali e di servizi si focalizzano sempre meno sulla R di ricerca e sempre più sulla S di sviluppo, delegando con frequenza e consenso crescenti alle università un ruolo cruciale nella ricerca di base.¹⁴ Ricerca per cui diventano ancora più fondamentali i finanziamenti a livello nazionale e a livello europeo (ricordo ai non addetti ai lavori che la Commissione europea, con i cosiddetti European Research Council *grants*, fornisce un serbatoio fondamentale di risorse finanziarie per la ricerca).

A ciò si aggiunga il ruolo sempre più importante dell'innovazione nella **gestione delle università**. Un ruolo che le leadership devono assicurare ben oltre la gestione finanziaria e accademica, ma che deve invece sempre più riflettere l'iniezione di stimoli di innovazione e imprenditorialità negli snodi nevralgici del sistema universitario.¹⁵ È infatti bene ricordare che l'università oggi è popolata nel lato studentesco dalla generazione Z (i nati dopo il 2000). La Z è una generazione che ha la tecnologia digitale nel proprio DNA. È una generazione globale, informata, socialmente sensibile e predisposta all'impiego della tecnologia come nessuna generazione in precedenza. Questa generazione presenta un potenziale culturale, sociale, imprenditoriale e manageriale immenso, che l'università ha l'obbligo morale di valorizzare e attivare.

3. LA BOCCONI E L'INNOVAZIONE

Come si pone la Bocconi rispetto all'enorme potenziale di innovazione che caratterizza l'epoca che stiamo vivendo e all'ondata di innovazioni che invade il settore dell'alta formazione?

È anzitutto importante ricordare che l'innovazione è storicamente radicata e sedimentata nel DNA della nostra Università. Unica università in Italia fondata a seguito di una donazione da parte di un imprenditore, Ferdinando Bocconi, che la intitolò alla memoria del figlio Luigi caduto nel momento culminante della guerra di Abissinia, la Bocconi è stata concepita, sin dalla nascita, come istituto privato non finalizzato al profitto e permeato dai valori di indipendenza, integrità, diversità, apertura internazionale e responsabilità sociale.

Sotto la ferma guida del primo Presidente e Rettore, Leopoldo Sabbatini, Bocconi eroga nel 1902 il primo corso universitario in Economia e Commercio,¹⁶ distinguendosi così dalle prime Scuole di Business nate attorno a quell'epoca (in particolare Tuck School of

¹⁴ Arora A., Belenzon S., & Patucconi A., 2015. Killing the golden goose? The decline of science in corporate R&D. *NBER Working Paper 20902*. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research; Gambardella A., von Hippel E., 2017. "Open inputs" as a profit-maximizing strategy by customers. *Working Paper*.

¹⁵ Leih S., Teece D. J. (*forthcoming*). Campus leadership and the entrepreneurial university: A dynamic capability perspective. *The Academy of Management Perspective*.

¹⁶ Cattini M., Decleva E., De Maddalena A., Romani M., 1992. *Storia di una libera università – Volume primo*. Egea.

Business del Dartmouth College fondata nel 1900 e Harvard Business School di Harvard University nata nel 1908) e alle allora ancor più rare Scuole di Economia (in particolare London School of Economics and Political Science, fondata nel 1895). In questo, sin dalla sua nascita, la Bocconi sedimenta l'unicità del suo DNA, ovvero quello di essere congiuntamente un ateneo di Economia ma anche di Management. Un ateneo in cui la conoscenza orizzontale delle discipline economico-sociali, volte a favorire l'apertura intellettuale, si deve costantemente sposare con la conoscenza verticale delle discipline applicate dell'economia aziendale, che consentono un profondo legame con le comunità di pratica.¹⁷

La Bocconi ha avviato un processo di trasformazione per diventare una realtà globale a partire dagli anni 80, introducendo significativi cambiamenti tra cui il lancio dei primi programmi in lingua inglese, l'introduzione della soddisfazione dello studente come strumento di valutazione dell'operato del docente, l'adesione al sistema di accreditamento internazionale, la creazione di una Scuola di Giurisprudenza per rispondere alla crescente domanda di giuristi che ambiscono all'accesso alle professioni tradizionali, ma con una formazione analitica e metodologica rigorosa.

L'innovazione che Bocconi è in grado di produrre oggi è figlia del lavoro straordinario svolto dai rettori che hanno preceduto l'attuale squadra rettorale. Con riferimento agli ultimi anni, ricordo in particolare la trasformazione strategico-organizzativa introdotta dal Professore Emerito Angelo Provasoli; la trasformazione del sistema di incentivi alla carriera e alla ricerca introdotta dal Professor Guido Tabellini; la trasformazione dei programmi di studio in veste internazionale introdotta dal Professor Andrea Sironi. Il tutto, sotto l'attenta gestione amministrativa del Dott. Bruno Pavesi, che ne ha rappresentato la continuità gestionale in questi ultimi 10 anni.

4. L'INNOVAZIONE DI BOCCONI OGGI

Questi tasselli complementari permettono oggi di avere una università solida dal punto di vista economico-finanziario, che ha dato l'opportunità alla nuova squadra rettorale di insediarsi e a sua volta di attivare una nuova ondata di innovazioni, che vado sinteticamente a descrivere e che abbiamo introdotto in quest'ultimo anno accademico grazie al contributo appassionato di tutto il corpo docente e del personale tecnico-amministrativo, orchestrati rispettivamente dal Consiglio Accademico e dai Dirigenti dell'Università. Il motto che descrive lo spirito e la sostanza delle innovazioni traspare dal nuovo pay-off *Knowledge that matters* – la conoscenza che conta. Alla produzione, valorizzazione e distribuzione della conoscenza che conta è difatti finalizzato lo sforzo innovativo di questi mesi e dei prossimi anni, sino al traguardo del Piano strategico 2020.

¹⁷ Sabbatini L., 1902. "Una scuola di commercio che intenda realmente raggiungere il grado universitario, non può essere confinata (...) nei limiti di un insegnamento professionale, pratico, deve assurgere allo studio largo, approfondito, scientifico delle discipline economiche." Tratta da il "Programma Sabbatini" Documento di Fondazione dell'Università Bocconi – 1902.

4.1 INNOVAZIONE NEL CAPITALE UMANO

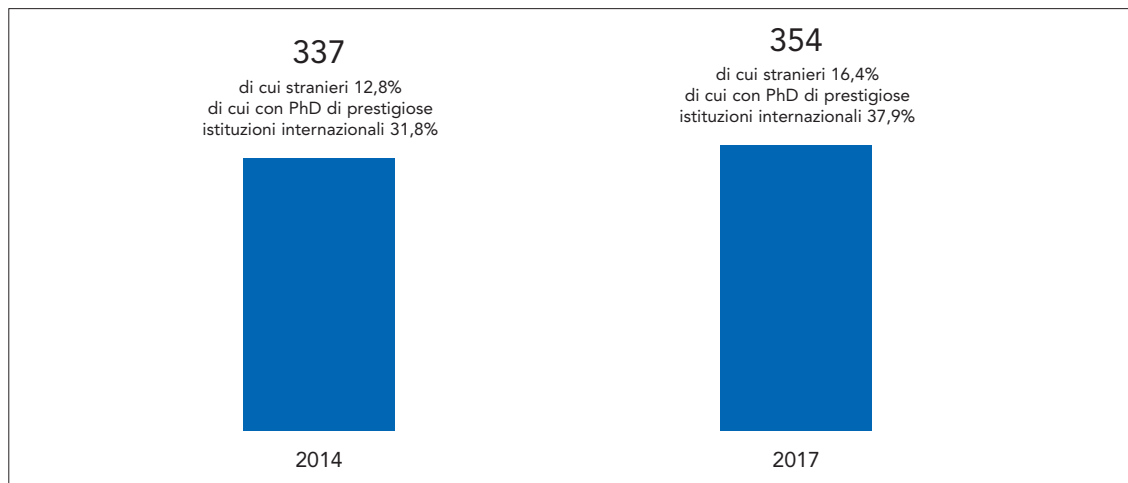
Come si è appena detto, l'università prima che docenza è scienza e il contributore primario ne è quindi lo scienziato, nel nostro caso specifico **lo scienziato sociale**. Per quanto concerne il corpo docente, l'attività di questi 12 mesi ha riguardato soprattutto la ricerca e l'inserimento di nuove colleghe e nuovi colleghi reclutati sul job market internazionale, che possano consolidare la traiettoria evolutiva nella qualità della ricerca scientifica e dell'eccellenza didattica che Bocconi ha intrapreso. Lo sforzo è stato, se mi si consente, straordinario e coronato dal reclutamento di ben ventitré nuovi docenti provenienti da atenei internazionali di altissimo profilo. A tutti loro diamo il più caloroso benvenuto in Bocconi (tra parentesi l'Università di provenienza e il Dipartimento di affiliazione Bocconi):

- Prof. Prajakta Desai (London School of Economics and Political Science, Accounting)
- Prof. Carlo Baldassi (Politecnico di Torino, Scienze delle Decisioni)
- Prof. Miaomiao Dong (Toulouse School of Economics, Scienze delle Decisioni)
- Prof. Daniele Durante (Università degli Studi di Padova, Scienze delle Decisioni)
- Prof. Satoshi Fukuda (UC Berkeley, Scienze delle Decisioni)
- Prof. Riccardo Zecchina (Politecnico di Torino, Scienze delle Decisioni)
- Prof. Antonio Lijoi (Università degli Studi di Pavia, Scienze delle Decisioni)
- Prof. Basile Grassi (Oxford University, Economia)
- Prof. Francesco Decarolis (Boston University, Economia)
- Prof. Pamela Giustinelli (Northwestern University, Economia)
- Prof. Sara Lowes (Harvard University, Economia)
- Prof. Gianmarco Ottaviano (London School of Economics and Political Science, Economia)
- Prof. Mara Squicciarini (Northwestern University, Economia)
- Prof. Christoph Wolf (Mannheim University, Economia)
- Prof. Nicola Limodio (London School of Economics and Political Science, Finanza)
- Prof. Stefano Rossi (Purdue University, Finanza)
- Prof. Cédric Gutierrez (HEC Paris, Management e Tecnologia)
- Prof. Dovev Lavie (Technion, Management e Tecnologia)
- Prof. Pak Yan Choi (Carnegie Mellon University, Marketing)
- Prof. Francesco Billari (Oxford University, Analisi delle Politiche e Management Pubblico)
- Prof. Livio Di Lonardo (New York University, Analisi delle Politiche e Management Pubblico)
- Prof. Lanny Martin (Rice University, Analisi delle Politiche e Management Pubblico)
- Prof. David Stuckler (Oxford University, Analisi delle Politiche e Management Pubblico)

Ai fini delle statistiche, si tratta di 9 senior professor (precisamente 8 professori ordinari e 1 associato) e 14 ricercatori ovvero Assistant Professor. Sempre ai fini delle statistiche 5 di questi professori pertengono alle aree disciplinari di Computer Science e Political Science, aree cui Bocconi si sta affacciando in questi anni.

Con questi inserimenti la *core faculty* dell'Università arriva a 354 professori. Esprimo un particolare ringraziamento alla Divisione Faculty e Ricerca dell'Università che ha avuto un ruolo centrale nel supportare questo sviluppo.

CORE FACULTY



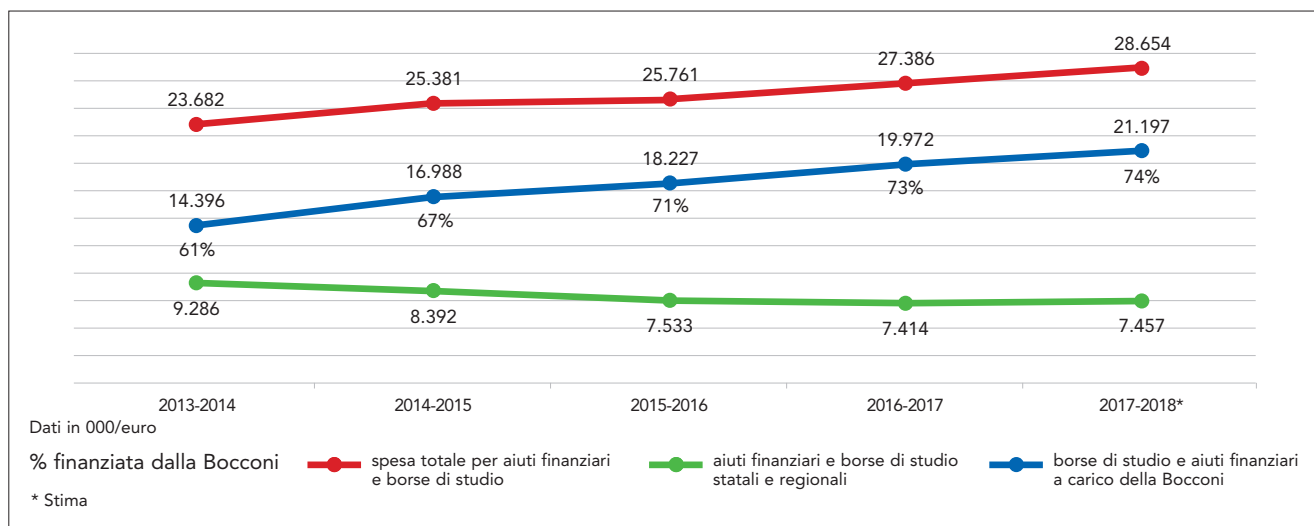
Poiché la qualità del capitale umano è legata a valori di mercato, è doveroso in questa sede ringraziare sentitamente gli stakeholder che ci permettono di istituire nuove cattedre dedicate alla ricerca e all'insegnamento. Il sistema di **cattedre, a termine o endowed**, è un meccanismo fondamentale di attrattività per il corpo docente. Circa i professori ordinari, due sono in particolare gli accordi recentemente siglati con nuovi donatori istituzionali: la *Generali Chair in Risk Management*, assegnata al Professor Stefano Rossi, e la *Vodafone Chair in Data Science and Machine Learning*, conferita al Professor Riccardo Zecchina. Ad essi va ad aggiungersi l'assegnazione al Professor Nicolai Foss, assunto dalla Copenhagen Business School nel settembre 2016, della *Rodolfo Debenedetti Chair in Entrepreneurship*.

Sempre con riferimento al corpo docente, abbiamo consolidato la figura del *Professor of Practice*, figura complementare e fondamentale per garantire livelli di qualità idonei agli obiettivi che vogliamo raggiungere. Il *Professor of Practice* combina elevata qualità didattica, eccellenza nella ricerca più applicativa e una particolare propensione all'attività gestionale. In particolare diamo il benvenuto al Professor Francesco Daveri, cui è stato chiesto di dirigere il programma MBA, e al Professor Matteo Di Castelnuovo, cui verrà chiesta un'attività di divulgazione sulle tematiche legate al mondo dell'energia. A questo proposito e sempre con riferimento ai donatori istituzionali, sono lieto di annunciare il traguardo della *Antin IP Associate Professorship in Infrastructure Finance*, che è stata conferita al Professor Stefano Gatti e che verrà attivata dal febbraio 2018.

Abbiamo promosso nuove iniziative finalizzate a rendere più produttivo l'**ambiente di ricerca** della nostra Università e dunque a creare sempre più le condizioni affinché il percorso di carriera accademica di chi sceglie Bocconi sia valorizzato. Ad esempio, per ridurre l'effetto del cosiddetto "soffitto di vetro", abbiamo istituito un meccanismo denominato *CarDev*, che permette alle professoressse associate e alle ricercatrici a tempo indeterminato, che hanno subito rallentamenti nella carriera a seguito di vincoli familiari, di ottenere un sabbatico aggiuntivo di 6 mesi, oltre al sabbatico annuale di cui già beneficiano, e di fondi di ricerca supplementari per accelerare il processo di pubblicazione e permettere loro di compiere i passaggi successivi della carriera accademica.

La qualità del capitale umano riguarda naturalmente anche la **qualità degli studenti**, che popolano il nostro Campus e sono l'anima del nostro Ateneo. Per essere attrattivi e competere con i migliori in un contesto di accentuata mobilità internazionale, cerchiamo quindi di migliorare costantemente le attività di orientamento, selezione e ammissione di nuovi talenti. Tra le varie azioni già attuate in tal senso, come prime fasi di un processo che continuerà il prossimo anno, cito a titolo di esempio l'introduzione della *Early Session Undergraduate* a fine giugno di ogni anno. Abbiamo inoltre attivato una nuova campagna di marketing, che ha come obiettivo l'avvicinamento alle famiglie anche a livello internazionale. Con la Divisione Studenti siamo impegnati in una attività molto mirata di micromarketing, che ci porterà, oltreché nelle principali fiere, anche nelle scuole superiori internazionali di alcuni Paesi selezionati, tra cui i paesi di lingua tedesca, la Francia, l'Inghilterra e la East Coast statunitense. Siamo inoltre costantemente impegnati per consentire ai giovani capaci e meritevoli di frequentare la Bocconi, indipendentemente dalle condizioni economiche di partenza, attraverso un sistema di agevolazioni e borse di studio che, nel corso degli ultimi anni, ha visto un significativo incremento delle risorse investite direttamente dal nostro Ateneo.

BORSE DI STUDIO E ALTRI AIUTI FINANZIARI

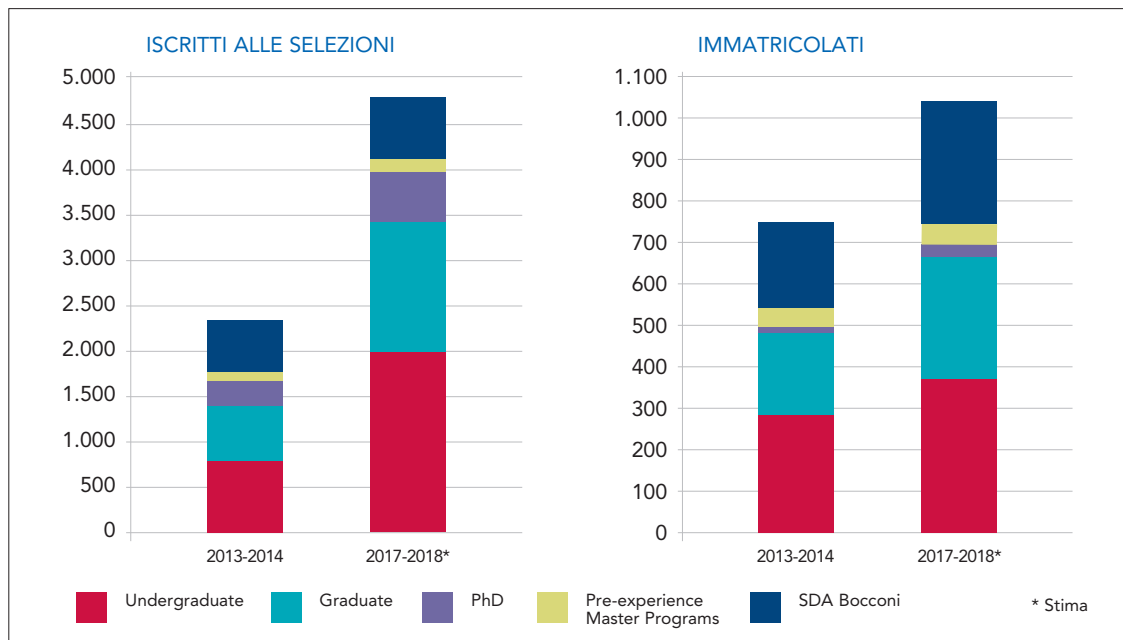


Quest'anno abbiamo lanciato con successo la prima Summer School per studenti delle scuole superiori, con laboratori settimanali che vanno dal Marketing alla Finanza, dalla Teoria dei Giochi alla Macroeconomia. Intendiamo potenziare sostanzialmente la Summer School per l'estate 2018.

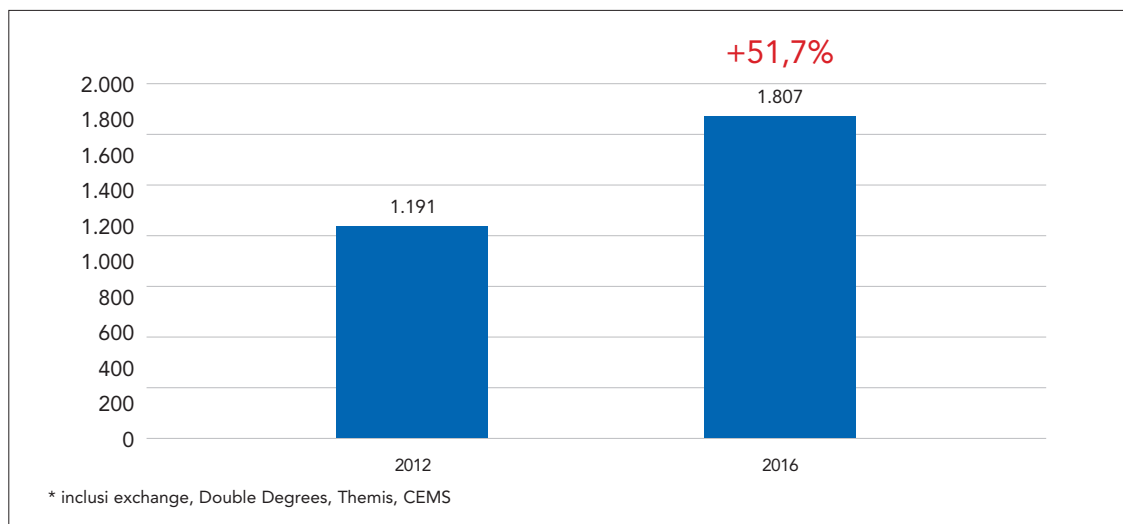
Sul fronte della recettività del Campus, abbiamo inoltre aggiunto 176 posti letto con la residenza Bligny: raggiungiamo in questo modo il numero di 1800 posti letto, che ci consentono di accogliere nel campus un numero significativo e crescente di studenti provenienti da tutte le parti del mondo.

Gli studenti internazionali che fanno application e che si iscrivono presso la nostra Università sono aumentati sensibilmente negli ultimi 4 anni. A questi si aggiungono i circa 1800 studenti internazionali che ogni anno trascorrono un periodo presso il nostro Ateneo, nell'ambito degli accordi di scambio con le università partner.

STUDENTI INTERNAZIONALI



INCOMING EXCHANGE STUDENTS*



Per accompagnare in modo armonico la crescita in senso cosmopolita del nostro Campus, con la Divisione Didattica abbiamo avviato un importante progetto di sensibilizzazione alla diversità delle culture e delle religioni. Il progetto si pone come obiettivo l'adattamento alla diversità e prevede aspetti di attenzione, nel rispetto dell'osservanza religiosa di diverse culture, ad elementi che vanno dal calendario degli esami alle diete alimentari dei nostri studenti.

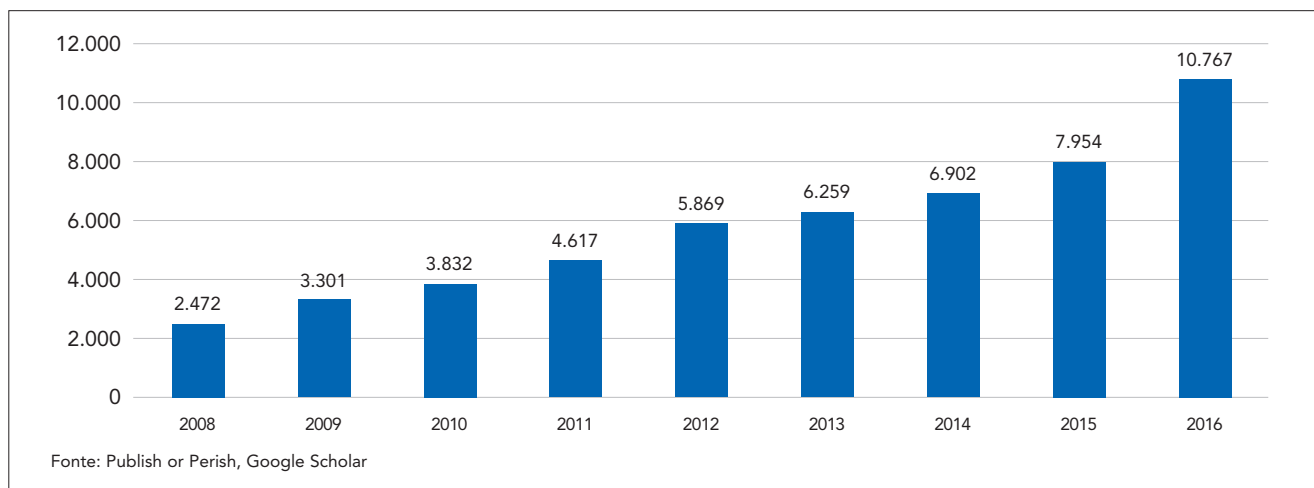
Un'ultima considerazione in tema di capitale umano riguarda la nostra città. L'operosità, la creatività, l'apertura alle novità sono tratti della milanesità che si riflettono perfettamente nella storia della Bocconi. **Milano** sta vivendo un nuovo rinascimento e, grazie alla sua bellezza, al suo dinamismo e alla sua forza, rappresenta un magnete di grande attrazione per docenti e studenti di ogni parte del mondo.

4.2 INNOVAZIONE NELLA RICERCA.

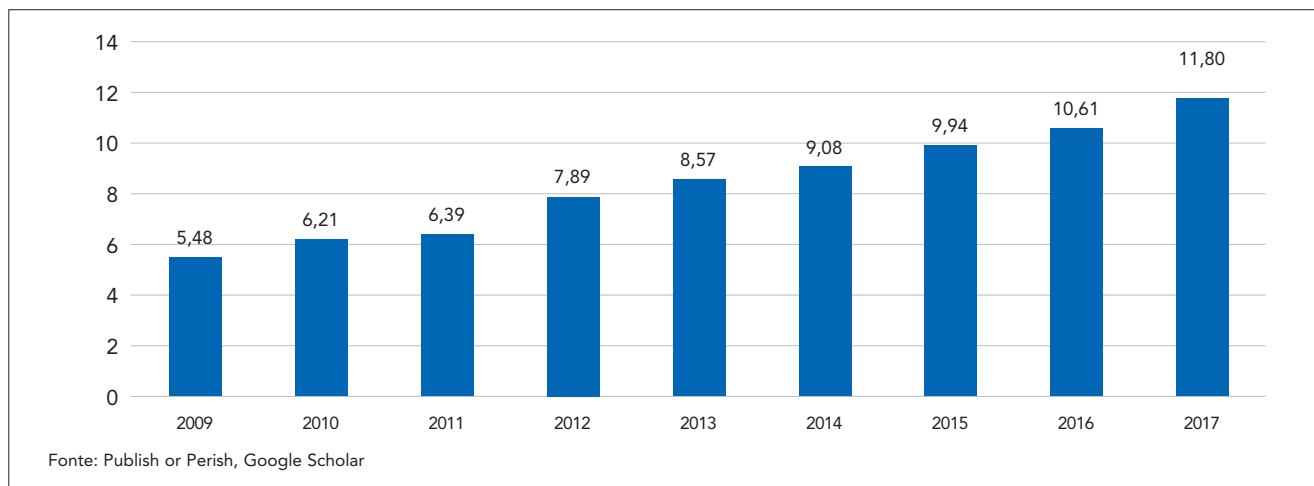
La forma di innovazione più tipica e qualificante che una istituzione universitaria può produrre sono i **modelli scientifici** pubblicati su riviste di prestigio internazionale. Attraverso il rigoroso processo di valutazione che precede la pubblicazione è infatti la comunità scientifica di riferimento ad accreditare la valenza della ricerca effettuata.

Il corpo docente della nostra Università, nell'arco dell'ultimo decennio, ha notevolmente incrementato i principali indicatori di citazioni internazionali.

TOTALE CITAZIONI PER ANNO WEB OF SCIENCE



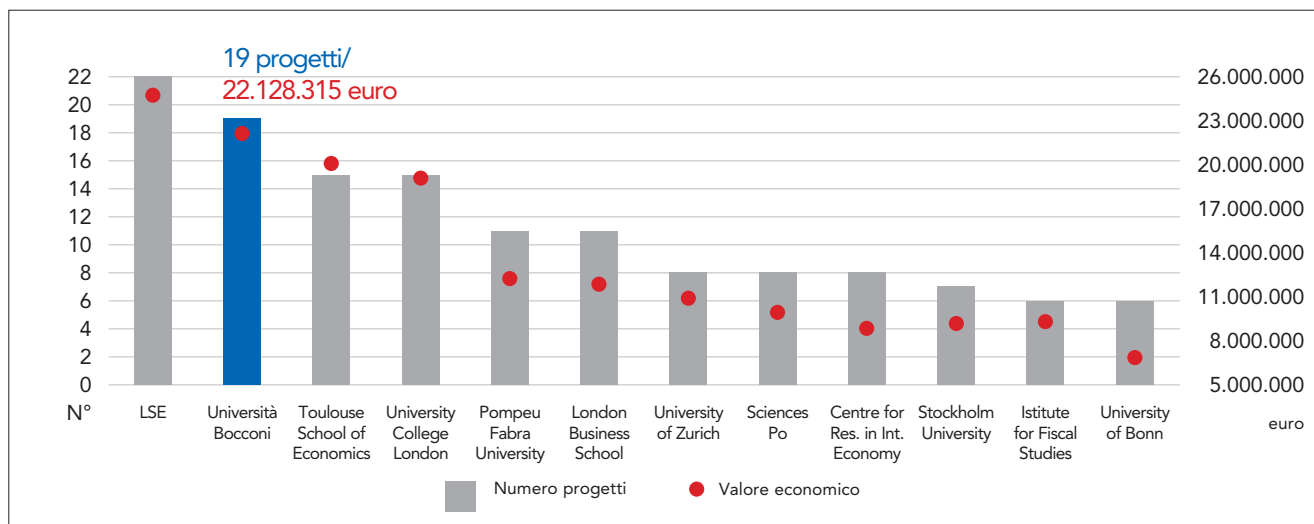
MEDIA H-INDEX



A questo dato si aggiunge il numero di componenti della nostra faculty – ben 20 – che sono attualmente *co-editor* o *associate editor* delle 56 riviste internazionali più prestigiose nelle aree disciplinari in cui è attiva la nostra ricerca.

Ciò ci ha consentito, nell'ultima "VQR-Valutazione della Qualità della Ricerca 2011/14" realizzata dall'ANVUR, di conquistare il primo posto tra i grandi Atenei per l'area 13 (economia e scienze statistiche) e il secondo posto tra gli Atenei di minori dimensioni per l'area 12 (scienze giuridiche).

GRANT ERC OSPITATI



Le ricorrenze sono occasioni per fare bilanci, e quello della ricerca Bocconi è decisamente positivo nel decennale dello *European Research Council*. In questi 10 anni la Bocconi ha ospitato 29 grant complessivi. Secondo i dati più aggiornati, inoltre, nel raggruppamento “Economics, Finance and Management” (Panel SH1) ci posizioniamo al secondo posto in Europa, con 19 grant vinti.

A coronamento di questi risultati il prossimo 30 maggio ospiteremo l’Annual Congress della European Accounting Association (EAA) che farà convergere in Bocconi più di 1500 accademici di tutto il mondo. Abbiamo inoltre appena ricevuto notizia che la prestigiosa conferenza mondiale della Econometric Society, che si tiene ogni 4 anni in diverse parti del mondo, verrà ospitata dalla nostra Università nell’agosto 2020. Parimenti la European Finance Association (EFA) nell’agosto 2021 avrà come sede Bocconi.

Accanto alla ricerca di base è di fondamentale importanza per il nostro Ateneo la **ricerca applicata**, che connette i nostri ricercatori alle comunità di pratica. A questo proposito, sono estremamente lieto di annunciare l’istituzione del Gucci Lab su “*The Evolving Organization in the 21st Century*”, che sarà attivo da gennaio 2018.

Il ruolo fondamentale delle università è tuttavia non solo quello di contribuire alla produzione di nuova conoscenza attraverso la ricerca, ma anche di favorirne la **divulgazione**. Infatti, i centri di alta formazione e di ricerca hanno un obbligo in tal senso non solo nei confronti dei propri studenti, ma più in generale della società e dell’opinione pubblica, a cui devono essere in grado di trasferire le conoscenze in modo diretto e senza mediazione. Questo trasferimento, per essere efficace, richiede uno sforzo di adeguamento del linguaggio ai diversi pubblici e contesti. Sempre di più dobbiamo costruire un dialogo con chi per età, professione e competenze non è nella condizione di accedere al sapere partecipando direttamente a programmi di studio, siano essi un corso di laurea, un corso master o un corso executive. In questo compito, le tecnologie digitali e Internet sono sicuramente nostri alleati: per questa ragione stiamo sperimentando nuovi format e avvicinando nuovi pubblici, senza tuttavia cedere nulla sul piano del rigore dei contenuti e del metodo scientifico. La sfida è rendere accessibile la ricerca scientifica nelle scienze sociali, evidenziandone l’impatto positivo sulla società.

A questo fine abbiamo istituito la nuova serie di seminari *Bocconi Research for Europe and the World Economy* (BREWE) per favorire il dialogo tra la ricerca accademica, i policy-maker e la business community. Il primo evento dal titolo “*Globalization at a Turning Point? Challenges for Europe*” si è tenuto a marzo, in concomitanza con la celebrazione dei Trattati di Roma. Il secondo, dedicato a “*The Sharing Economy of Innovation*”, è andato in onda poche settimane fa.

Sempre con finalità di divulgazione, questa volta mirata al pubblico dei più giovani, abbiamo lanciato Snack News (le video notizie che usciranno il lunedì, mercoledì e venerdì su piattaforma digitale CdS e Bocconi), in cui con il Corriere della Sera vogliamo avvicinare all'attualità la generazione Z dei liceali attraverso lo sguardo e le competenze dei nostri docenti. Abbiamo inoltre collaborato con Il Sole 24 Ore e La Stampa ai progetti *Morning Call* e *Capire la Finanza*.

La sperimentazione di nuovi format ci ha portato a produrre brevi videoclip per divulgare i prodotti scientifici pubblicati dai nostri docenti nelle riviste accademiche internazionali attraverso i social media e il nostro sito. Da ultimo abbiamo completato il restyling della nostra rivista multimediale *viaSarfatti25*, che viene prodotta in 10 numeri annui e viene inviata a circa 80.000 stakeholder dell'Ateneo.

4.3 INNOVAZIONE IN SDA BOCCONI

Diverse innovazioni hanno riguardato anche SDA Bocconi School of Management, la nostra scuola di formazione post esperienza.

La SDA, con la sua Divisione Master, compete da tempo e con crescente successo nel mercato internazionale. Gli sforzi profusi dal Dean Giuseppe “Beppe” Soda e dal suo team sono stati pertanto finalizzati soprattutto all'internazionalizzazione delle Divisioni pertinenti il mondo Executive – corsi open, corsi su misura e attività di ricerca. Ad esempio, sono state attivate iniziative di promozione nei mercati internazionali (come il lancio nel mercato tedesco a Berlino di 5 nuovi programmi cosiddetti a catalogo), che favoriranno certamente un nuovo slancio. È stato inoltre lanciato con successo il corso executive MBA dedicato al mondo del lusso (EMILUX), in partnership con ESSEC, che prevede lezioni nei cinque campus delle due università: Parigi, Dubai, Milano, Mumbai e Singapore. È stato lanciato sul mercato internazionale con grande successo lo storico corso bisettimanale *Programma di Sviluppo Manageriale* con il titolo *Executive Management Program*. A dimostrazione della varietà di competenze e del portafoglio offerto, è stato erogato un corso sulla gestione del brand personale con alcuni dei principali giocatori della Lega americana NBA (*National Basketball Association*). Ma, soprattutto, SDA Bocconi ha lanciato con successo il primo *Doctorate in Business Administration* (DBA). I 19 partecipanti, provenienti da 14 nazioni, occupano posizioni di vertice di importanti multinazionali e hanno l'obiettivo, attraverso questo corso modulare della durata di 3 anni, di acquisire competenze decisionali analitiche derivate dal metodo scientifico.

In aggiunta a queste importanti innovazioni di prodotto, la SDA si è dotata di una nuova **struttura organizzativa**, volta ad integrare maggiormente la faculty dei nostri dipartimenti, per aprirsi in modo più marcato al contesto internazionale ed essere più reattiva alle nuove esigenze delle imprese e delle istituzioni nell'ambito della formazione executive. A

questo proposito la SDA ha introdotto anche un nuovo manuale di faculty, che la avvicina ulteriormente alle business school internazionali. Questo processo ha tra l'altro portato alla fusione del centro di ricerca CERGAS in SDA, costituendo la Divisione GHNP (*Government Health and Not for Profit*), che crea la prima piattaforma europea integrata di ricerca-alta educazione in campo sanitario, orientata tanto ai sistemi sanitari "erogatori", pubblici e privati, quanto all'industria farmaceutica, biomedicale e in generale delle scienze della vita. Sempre a livello di *governance*, SDA Bocconi si è dotata di un nuovo **Advisory Board**, composto da alumni e professionisti di prestigio.

Da ultimo, è stata attivata una **review** per rafforzare ulteriormente la visione internazionale della SDA, nonostante la scuola faccia parte dello 0,5% delle scuole globali che vantano la *triple accreditation* di EQUIS, AACSB e di AMBA. Tale *review* informale sarà compiuta da una prestigiosa commissione presieduta dalla Professoressa Laura Tyson (Past Dean di Haas School of Business a Berkeley e di London Business School e membro del nostro International Advisory Council), dal Professor Paul Danos (Past Dean di Tuck School of Business del Dartmouth College, il Dean più longevo della storia degli Stati Uniti) e dal Professor Peter Tufano (Dean di Saïd Business School di Oxford University).

4.4 INNOVAZIONE NELLA DIDATTICA

A livello della didattica, vorrei soffermarmi su quattro principali innovazioni, di cui la prima particolarmente significativa, data la magnitudo complessiva.

Si tratta dell'introduzione dell'insegnamento del linguaggio di programmazione **Python** in tutti i programmi triennali della nostra Università. Siamo fermamente convinti che oggi il *coding* sia l'equivalente dell'inglese di trent'anni fa: un fattore imprescindibile di alfabetizzazione, non solo per il mondo del lavoro o per la ricerca accademica, ma per vivere il proprio tempo. Abbiamo scelto Python perché si tratta di uno dei linguaggi di programmazione più diffusi e maggiormente in crescita, dato che è considerato semplice, flessibile (si adatta a molteplici utilizzi in economia, management, finanza, statistica, marketing, accounting ecc.), gratuito in quanto open source, versatile (dialoga facilmente con altri linguaggi) e adatto a raccogliere dati su Internet, un'attività sempre più diffusa nella ricerca e in azienda. Per quanto riguarda la programmazione vorrei citare un dato a mio avviso eloquente della domanda insoddisfatta di education in questo ambito: nei Paesi OECD solo il 6% della popolazione possiede il livello più avanzato di competenze ICT,¹⁸ ossia quelle che consentono di padroneggiare i dati nella logica della *data analytics*, il che significa la capacità di elaborare, incrociare, interpretare e modellizzare grandi quantità di dati a supporto delle scelte strategiche.

Ma gli studenti non frequenteranno solo un corso di programmazione al primo anno della Scuola Universitaria. Nei programmi della Scuola Universitaria e in quella Superiore abbiamo infatti già inserito 28 corsi fondamentali ed elective focalizzati su temi che vanno dalla Macroeconomia alla Demografia, dalla Finanza al Marketing, e che impiegano il software Python o il software R: ciò significa che i nostri studenti passeranno dalla fase di familiarizzazione alla fase di impiego quotidiano dei big data. Ad essi vanno aggiunti due

¹⁸ OECD, 2017. *The Next Production Revolution – Implications for Governments and Business*.

corsi extra curricolari per studenti non del primo anno aperti anche alla Scuola di Giurisprudenza e una piattaforma di tutoraggio per i docenti che vogliono imparare il linguaggio della programmazione.

La seconda è la creazione di **BUILT** – Bocconi University Innovations in Learning and Teaching – il centro che ha l'obiettivo di studiare l'innovazione nelle metodologie didattiche e di implementare nuove modalità di insegnamento e apprendimento che, anche attraverso le tecnologie digitali, rendano unica l'esperienza di chi studia – e di chi insegna – alla Bocconi. BUILT è il centro diretto dal Professor Leonardo Caporarello e rappresenta l'evoluzione e il consolidamento della start up BETA, per cui ringrazio affettuosamente il Professor Luigi Proserpio. Il centro BUILT, in stretto coordinamento con le 5 Scuole, sta conducendo una revisione analitica della classroom experience per predisporre una serie di formati che consentano ai docenti di identificare le logiche e gli strumenti per poter insegnare in modo moderno ed efficace i corsi, in linea con la tradizione dello stile Bocconi. BUILT quest'anno ha tra l'altro prodotto e lanciato sulla piattaforma Coursera un nuovo MOOC (Massive Open Online Course) dal titolo "The Arts and Heritage Management", che va a completare un portafoglio di 7 corsi, che hanno totalizzato complessivamente 255.575 enrollments. Bocconi è nei Top 15 per soddisfazione degli utenti (con una media di 4,7/5): il nostro corso su "Private Equity and Venture Capital" è nella classifica dei top 10 business single courses, mentre il corso in "Fashion and Luxury Management" è nel top 10% per ricavi mensili della piattaforma.

A queste due importanti innovazioni si aggiungono **innovazioni di prodotto** altrettanto significative dal punto di vista strategico e simbolico. Con riferimento alla nostra Scuola di Giurisprudenza, abbiamo lanciato il primo LLM in Law of Internet Technology. Per i non addetti ai lavori, si tratta di un Master of Law di 12 mesi, che proietta anche la nostra Scuola di Giurisprudenza nel mercato della formazione internazionale. Lo storico DES, divenuto triennio CLES, è stato profondamente ridisegnato con il titolo di Bachelor of Science in Economics and Social Sciences (BESS). Il corso presenta un curriculum altamente sfidante con corsi che intrecciano l'economia con la matematica, la psicologia cognitiva e l'epistemologia.

Con riferimento invece alle **innovazioni di processo** stiamo cercando di rendere la nostra infrastruttura sempre più digitale. Abbiamo difatti attivato per tutti i corsi la piattaforma Blackboard, abbiamo messo a sistema la rilevazione digitale della presenza degli studenti agli esami e abbiamo reso obbligatoria la rilevazione digitale ai corsi che impiegano la "class participation" come strumento di valutazione degli studenti.

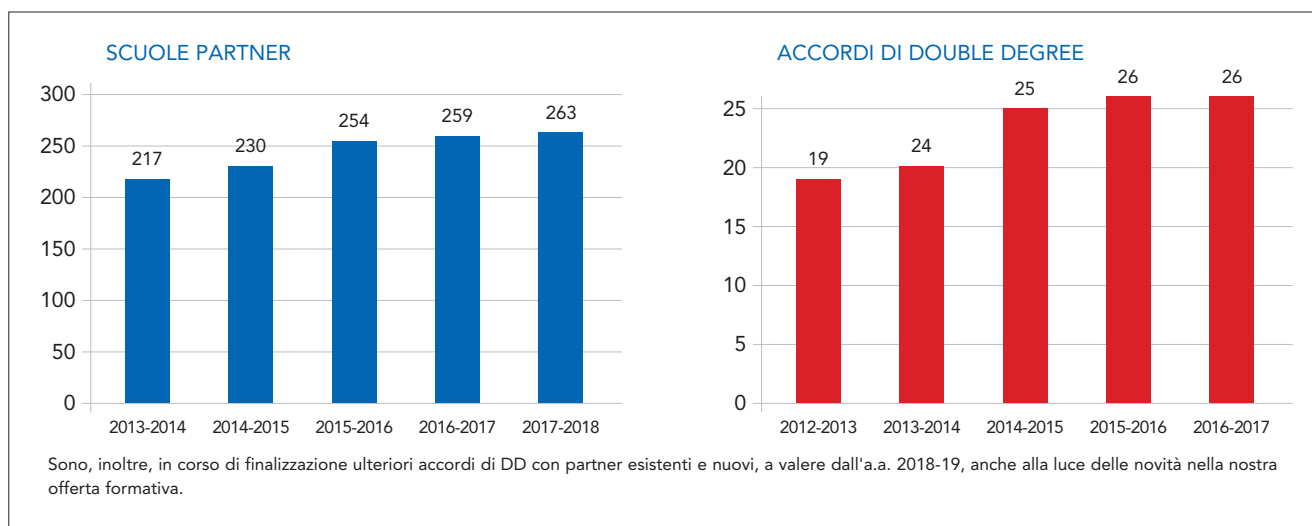
4.5 GLI STAKEHOLDER COME ECOSISTEMA

Siamo convinti che un'università moderna adempia alla sua missione anche attraverso la sua capacità di leggere i bisogni e gli interessi degli *stakeholder* e di saperli integrare in un ecosistema. Da questo punto di vista abbiamo dedicato molte energie al consolidamento nel nostro ecosistema che necessita di essere nutrito e arricchito per diventare sempre più resiliente. Mi soffermerò su quattro principali *network*: accademico, degli *employer*, degli alumni, e dei sostenitori dell'Università.

Il **network di partner accademici** si è ulteriormente consolidato, con l'incremento delle scuole partner a 263 e dei double degree a 26. Mi piace sottolineare in questo caso non solo l'elemento puramente quantitativo, già di per sé molto significativo, ma soprattutto l'aspetto

qualitativo. L'ingresso in nuove aree disciplinari, come *data science* e scienze politiche, significa infatti estendere la rete dei partner a nuovi domini e richiede dunque uno sforzo importante per accreditarsi e arrivare a siglare nuovi accordi volti ad incrementare ulteriormente le occasioni di esposizione internazionale, che già riguardano il 45% dei nostri studenti.

PARTNER ACCADEMICI



Il **network degli employer**, ossia le imprese, le istituzioni e i professionisti che collaborano con noi e ci aiutano ad arricchire il curriculum dei nostri studenti attraverso testimonianze in aula, counseling, opportunità di stage e, una volta laureati, offerte di lavoro. La relazione con gli employer è da sempre strategica per la Bocconi. Ad essa la nostra Divisione Mercato dedica un'attenzione costante, articolata in un sistema di attività rivolte sia al mercato del lavoro sia agli studenti e ai neo-laureati, che insieme concorrono a determinare un tasso di occupazione a un anno dalla laurea pari al 94,8%, di cui il 25,5% all'estero.

INCONTRI DI RECRUITING ON E OFF-CAMPUS (DATI 2016)

Tipo incontro	Aziende partecipanti	Studenti partecipanti
Bocconi&Jobs in Ateneo (2 edizioni)	215	8.073
Bocconi&Jobs abroad (2 edizioni)*	66	320
Recruiting Dates**	192	2.036
Investment Bank Weekends	18	
Networking event CEMS***	12	
Iniziative di recruiting dedicate	96	

* Le edizioni si sono svolte a Londra, Parigi e Shanghai.

** Edizioni dedicate ai settori: Arts, Media and Entertainment, Fashion&Luxury, Financial Services, Government, Public Services & International Organizations, Retail, Web Companies e l'iniziativa ad hoc in collaborazione con LVMH.

*** Dedicato ai Corporate Partner

Il **network degli alumni** recentemente ha vissuto un processo molto accurato di revisione strategica. In questi primi dodici mesi di mandato ho avuto svariate occasioni di incontrare i nostri alumni in Italia e all'estero. Da New York a Boston, da Londra a Barcellona, passando attraverso Parigi, ogni occasione è stata una riconferma del forte legame che lega la Bocconi ai Bocconiani, ovunque essi siano nel mondo, che operino nell'impresa, nelle istituzioni o nell'accademia. Grazie quindi a tutti i Chapter, Area, Topic e Class Leader, pre-

senti in tutti e cinque i continenti, che portano il nome Bocconi nel mondo e organizzano eventi, attività aggregative e di supporto agli obiettivi dell'Università. L'impegno comune è finalizzato a rendere effettive le tre T tanto amate dal Presidente Riccardo Monti, ovvero: Time, Talent and Treasure.

Il **network dei sostenitori della Bocconi**, ossia persone fisiche, aziende, fondazioni che si riconoscono nei valori del nostro Ateneo e credono nel progetto di ricerca e formazione delineato dal Piano strategico Bocconi 2020. Per questa ragione hanno aderito alla campagna di fundraising "Una sfida possibile" anche negli ultimi dodici mesi, orchestrata dalla nostra Divisione Sviluppo e Relazioni con gli Alumni, conferendo risorse destinate a borse di studio, spazi intitolati nel Campus, posizioni accademiche e finanziamenti alla ricerca.

Tra le istituzioni non menzionate in altre parti della relazione, permettetemi di ricordare anche: AXA Research Fund per la Joint Research Initiative sulle smart cities; Banca Centrale Europea per la Tommaso Padoa-Schioppa Visiting Professorship; Citi Foundation per Bocconi #Startupday e tutti i sostenitori del Programma Partner per lo Sviluppo, arrivato al suo ventesimo anno di età.

Con riferimento invece alle persone fisiche, permettetemi anzitutto di ringraziare il Campaign Board, che ci sta supportando in questo sforzo organizzativo così importante per il nostro futuro e in particolare Massimiliano Cagliero e Diego De Giorgi. Ringrazio sentitamente anche a nome del Presidente e del Consigliere Delegato, per le significative donazioni ricevute, Massimiliano e Mary Cagliero, Mario Arlati e Davide Serra. Ad essi vanno aggiunti più di 700 individui che hanno scelto di sostenere la nostra Università con donazioni a supporto delle nostre priorità di sviluppo, spesso effettuate in memoria di persone speciali venute a mancare.















5. RISULTATI

Ho cercato di descrivere rapidamente, dati i comprensibili vincoli di tempo e della vostra pazienza, un anno molto intenso. Lo sforzo è stato confortato da risultati dei quali siamo molto orgogliosi, sebbene non appagati. Per questo ci ripromettiamo di fare di più e meglio nell'anno accademico che oggi apriamo ufficialmente. Prima di fare un cenno alle nuove sfide che intendiamo affrontare, vorrei darvi sintetico conto di tali risultati, soffermandomi su quelli certificati da entità esterne e indipendenti, seppur molto diverse tra loro.

Nei principali **ranking internazionali**, indipendentemente dai diversi focus e dalle diverse metodologie adottate, la nostra posizione continua a migliorare in modo davvero apprezzabile, stabilizzandosi nel top 10 a livello europeo e nel top 30 a livello mondiale.

Nel sistema di accreditamento internazionale delle business school, la SDA Bocconi School of Management ha ricevuto l'accREDITAMENTO quinquennale da AACSB e si predispone a ospitare la commissione di Equis la prossima primavera per la certificazione del prossimo accREDITAMENTO.

RANKING

EUROPA		MONDO	
	Financial Times		Financial Times
9	MBA Full Time	22	MBA Full Time
3	Executive Custom	4	Executive Custom
6	Masters in Finance	7	Masters in Finance
10	Masters in Management	10	Masters in Management
	Bloomberg Businessweek		Bloomberg Businessweek
8	Best International Business Schools (non-US Programs)*	8	Best International Business Schools (non-US Programs)*
	US News		US News
7	Global Universities Economics and Business	27	Global Universities Economics and Business
	Forbes		Forbes
5	Best International MBAs	5	Best International MBAs
	The Economist		The Economist
5	WhichMBA?	28	WhichMBA?
	QS		QS
5	World University Rankings: Social Sciences	17	World University Rankings: Social Sciences
6	World University Rankings: Business & Management	11	World University Rankings: Business & Management
4	World University Rankings: Economics & Econometrics	16	World University Rankings: Economics & Econometrics
	RePEc		RePEc
6	Top Economic Institutions**	24	Top Economic Institutions**

* Dato al 2016.
** Dato ottobre 2017, aggiornato ogni mese.

A livello nazionale, abbiamo ricevuto l'accreditamento con giudizio pienamente soddisfacente da parte dell'ANVUR, sia per l'Università nel suo complesso sia per i singoli corsi di laurea.

Tutto questo riguarda il passato e il presente. Vorrei terminare questa relazione inaugurale con un veloce sguardo al futuro.

6. LA BOCCONI DOMANI

Come insegnano i grandi innovatori del presente e del passato, l'innovazione è per il 10% ispirazione e per il 90% sudore.¹⁹ Quindi quanto conta veramente è l'attività di consolidamento che stiamo mettendo in campo per far sì che le molte innovazioni introdotte in questo anno accademico siano implementate nei modi e nei tempi appropriati.

¹⁹ Citazione attribuita a Sir Thomas A. Edison. Cfr. <http://www.thomasedison.com/biography.html>

A ciò si aggiunga che, in coerenza con gli obiettivi del Piano strategico, stiamo ultimando in questi giorni la realizzazione di due programmi di laurea magistrale che ci permetteranno di consolidare le competenze dei nostri studenti negli ambiti della geo-politica (mi riferisco al prossimo *Master of Science in Politics and Policy Analysis*) e della data science (il *Master of Science in Data Science and Business Analytics*).

L'anno accademico entrante sarà dedicato altresì al completamento della revisione del modello retributivo Bocconi (MRB), che un comitato ristretto di Prorettori sta ultimando. È bene ricordare che lo strumento in questione è risultato fondamentale per fornire al nostro corpo docente incentivi coerenti con quanto viene fatto nel mercato internazionale. A sette anni dalla sua creazione, il modello è in fase di revisione per essere affinato, anche alla luce dei cambiamenti del corpo docente e degli obiettivi del Piano strategico 2020.

Nel 2018 attiveremo inoltre la nuova campagna di comunicazione, annunciata oggi con la presentazione del pay off *Knowledge that matters*.

Sarà un anno cruciale anche per l'auspicato consolidamento definitivo della nostra Alumni Association, che sotto l'attenta guida del Presidente Riccardo Monti sta finalizzando un progetto di riassetto, che la porterà a essere organizzata come la maggior parte dei network di alumni delle scuole leader anglosassoni.

Il Campus continuerà a crescere. L'anno accademico che sta per iniziare porterà a finalizzare la residenza studenti che, con l'aggiunta di 300 posti letto, ci permetterà di arrivare a 2100 posti letto già a partire dalla fine di questo anno accademico. È inoltre ampiamente avviata la finalizzazione del *recreation and sports center*, degli edifici Master, Executive e degli uffici che completeranno la nuova sede di SDA Bocconi. Gli edifici in questione saranno pronti auspicabilmente per l'inizio dell'anno accademico 2019-2020, ma l'anno accademico che sta per iniziare richiederà massima dedizione al cantiere di via Sarfatti, che ci risulta attualmente il cantiere privato più grande di Milano, con 35.000 metri quadrati di superficie, metà verde, metà costruita; 85.000 metri quadrati di costruzioni che stanno sorgendo e circa 300 operai che ogni giorno lavorano a pochi metri da noi.

7. RINGRAZIAMENTI

Questi risultati sono stati possibili in quanto sono figli di un impagabile lavoro di squadra. Mi scuserete quindi se spendo qualche parola per ringraziare il team che sta realizzando questo progetto. La squadra che orchestra le risorse è composta anzitutto dagli undici Dean che compongono il Comitato rettorale:

- Prof. Annalisa Prencipe, Direttore della Scuola Universitaria
- Prof. Antonella Carù, Direttore della Scuola Superiore Universitaria
- Prof. Stefano Liebman, Direttore della Scuola di Giurisprudenza
- Prof. Giuseppe "Beppe" Soda, Direttore della SDA Bocconi School of Management
- Prof. Pierpaolo Battigalli, Direttore della Scuola di Dottorato
- Prof. Francesco Billari, Prorettore per le Risorse Umane

- Prof. Marco Ottaviani, Prorettore per la Ricerca
- Prof. Stefano Caselli, Prorettore per l'Internazionalizzazione
- Prof. Bruno Busacca, Prorettore per lo Sviluppo e Relazioni con gli Alumni
- Prof. Fausto Panunzi, Prorettore per gli Affari Generali
- Prof. Alberto Grando, Prorettore per l'Attuazione del Piano Strategico

Dal Consiglio Accademico che, oltre ai Dean, include i Direttori di Dipartimento:

- Prof. Miles Gietzman, Accounting
- Prof. Massimo Marinacci, Scienze delle Decisioni
- Prof. Donato Masciandaro, Economia (dal primo novembre 2017 Prof. Tommaso Monacelli)
- Prof. Carlo Favero, Finanza
- Prof. Marco Ventoruzzo, Studi Giuridici
- Prof. Andrea Ordanini, Marketing
- Prof. Alfonso Gambardella, Management e Tecnologia
- Prof. Andrea Colli, Analisi delle Politiche e Management Pubblico.

Dai Dirigenti, che si stanno spendendo con dedizione, professionalità e, talvolta, visto che l'innovazione richiede costante tensione, con pazienza, al progetto innovativo che abbiamo messo in campo. Per tutti menziono il responsabile del Personale Tecnico Amministrativo, il Dott. Bruno Pavesi, nostro Consigliere Delegato, che mi piace vedere in questa avventura con l'espressione inglese di "*partner in crime*".

Dai rappresentanti degli studenti, sempre costruttivi, e da quelli degli alumni nel board e nei vari Chapter e Topic, altrettanto costruttivi e sempre desiderosi di innovazioni e di una Bocconi sempre tesa a crescere e a migliorare.

Ci tengo inoltre a ringraziare quattro persone che, in diversi ruoli, stanno supportando il lavoro della squadra rettorale. Il Presidente Monti, che, nel rispetto della diversità di ruoli, si è rivelato non solo sempre presente e attento, ma anche prodigo di consigli lungimiranti in questo mio primo anno rettorale. Il Vice Presidente Guatri, con il suo fondamentale apporto di saggezza. Il Professor Francesco Giavazzi, Vice Presidente del nostro *International Advisory Council*, la cui vicinanza e costante supporto rappresentano un importante sprone al miglioramento. Il Dott. Enrico Cucchiani che, da membro del Comitato Esecutivo del Consiglio di Amministrazione e Presidente del Campaign Board, grazie alla sua invidiabile esperienza internazionale, ci supporta su più fronti.

Ci tengo a rivolgere un pensiero di stima e amicizia nei confronti dell'ex Rettore Professor Andrea Sironi, che ho avuto il piacere di servire prima in qualità di Direttore dell'MBA e poi come Prorettore alle Risorse Umane. Il suo rettorato è per me stato un punto di riferimento e cerco sempre di prendere spunto da quanto appreso con lui negli anni in cui gli sono stato vicino.

Mi piace concludere anche con un ricordo alla memoria del Professor Antonio Borges, ex Dean di INSEAD e uno dei più celebri economisti portoghesi, ideatore ed ex Presidente dell'*International Advisory Council* della Bocconi. Il Professor Borges è stato una figura centrale nel percorso internazionale compiuto dalla nostra Università. Ai tempi della mia dire-

zione dell'MBA fu una fonte continua di ispirazione, di suggerimenti e, a volte, di fronte a piccole frustrazioni legate a normali incidenti di percorso, di conforto. Il Professor Borges ci ha lasciato prematuramente quattro anni fa e sono certo sarebbe orgoglioso di vedere il cammino che la Bocconi ha percorso in questi anni.

8. CONCLUSIONI

Con questa relazione mi auguro di aver condiviso con voi il messaggio che il potenziale di innovazione che ci sta riservando questo nuovo secolo è unico ed è anche centrale nel futuro del settore dell'alta formazione. L'operato di istituzioni internazionali abili nel cogliere questo potenziale di innovazione renderà il contesto competitivo del nostro settore sempre più articolato e complesso nello scenario globale. La leadership tutta di Bocconi, inclusiva del Presidente e del Consiglio di Amministrazione, del Consigliere Delegato e dei Dirigenti, del Rettore con il Comitato Rettorale e il Consiglio Accademico, e del Presidente degli Alumni con il Board, farà il possibile per continuare il proprio percorso grazie al costante stimolo e sostegno dei nostri studenti, alumni, personale tecnico amministrativo e docenti. Obiettivo, nel futuro prossimo, sarà quello di far sì che la nostra Bocconi viaggi, nel rispetto della sua tradizione, verso lidi sempre più prestigiosi, innovativi e globali.

Con questo dichiaro aperto l'anno accademico 2017-2018.

