

Bocconi

SOCIETY, EUROPE AND FUTURE

RELAZIONE INAUGURAZIONE
ANNO ACCADEMICO 2020-2021

**CAPITALE UMANO,
TRASFORMAZIONE DIGITALE
E SOSTENIBILITÀ:
COME RIPARTIRE
PER PROGETTARE IL FUTURO**

Gianmario Verona
Rettore



Università
Bocconi
MILANO

Bocconi. Knowledge that matters.

CAPITALE UMANO, TRASFORMAZIONE DIGITALE, SOSTENIBILITÀ: COME RIPARTIRE PER PROGETTARE IL FUTURO

Premessa

OLTRE LA PANDEMIA

Credo non sia infondato sostenere che lo shock esogeno prodotto dalla pandemia legata a Covid 19 abbia accresciuto in tutti la consapevolezza della fragilità dell'essere umano e più in generale della società contemporanea. Nonostante le importanti conquiste scientifiche, tecnologiche ed economiche che hanno caratterizzato tutto il Novecento e l'inizio di questo secolo, in poche settimane il mondo intero è stato costretto a fermarsi per via della diffusione di un virus di cui, a un anno dalla comparsa, non ne sappiamo ancora abbastanza per fermarne la diffusione.¹ A differenza di altri momenti di crisi politiche internazionali e recessioni economiche globali, è interessante constatare come solo pochi scienziati e alcuni strateghi visionari appartenenti alle centinaia di *think tank* e istituti strategici dedicati alle dinamiche di *long term* avevano immaginato e reso probabile uno scenario di questa natura.² Scenario, che, per numero di lockdown nazionali e regionali e numero di morti, è oggettivamente assimilabile a una guerra mondiale. Interessante anche osservare in questo frangente che l'insieme delle università, nazionali e internazionali, aveva interrotto le lezioni in presenza solo davanti alle due guerre mondiali del secolo scorso.

Retrospectivamente, non vi è quindi molto da stupirsi se la reazione politica sia stata di difficile coordinamento sia a livello nazionale sia a livello globale. Covid 19 ha inizialmente agito come uno tsunami e i tempi di reazione, soprattutto delle democrazie occidentali che sono fortunatamente ricche di meccanismi istituzionali tesi a preservarle, non potevano certo essere altrettanto veloci ed efficaci contro un nemico così bellicoso e differente da quelli più tradizionali. Nemico abile, che ha saputo insinuare tra i cittadini battaglie che giustappungono la bontà di scelte di natura politica rispetto alla necessità di decisioni tecniche a base scientifica, che contrappongono la retorica dei diritti individuali rispetto ai poteri dello Stato, che giungono a mettere in competizione salute ed economia, come se fossero due attività sostitutive e non complementari. Battaglie oggettivamente difficili da combattere e vincere in un mondo globale che è stato indebolito nell'ultimo lustro da politici nazionalisti e sovranisti in varie parti del mondo, grazie anche a un nuovo contesto mediatico dominato da social network che anziché rappresentare oggettivamente la realtà fungono spesso da detonatore di complessità e aggiungono alla pandemia il fuoco dell'infodemia.

Se onestamente sembra quindi ingiusto criticare l'operato iniziale di molti governi, con il passare del tempo diventa tuttavia sempre più difficile nascondere per la gran parte dei Paesi la delusione per una pianificazione inadeguata in prospettiva dell'avvento della cosiddetta "seconda ondata pandemica". Nel caso dell'Italia, ad esempio, nonostante i buoni intenti e la progettazione messa in campo,³ la fase esecutiva è rimasta carente di una visione che potesse attrezzare adeguatamente settori nevralgici quali sanità, scuola e infrastruttura di trasporto. A differenza di quanto fatto da gran parte del mondo

¹ A conferma di questa affermazione le principali riviste scientifiche mondiali, per tutte *Science* e *Nature*, hanno per la prima volta creato sezioni dedicate con corsie preferenziali per la pubblicazione di update sul tema in oggetto per condividere istantaneamente le scoperte dei ricercatori in varie parti del mondo.

² Tra i rari casi retrospectivamente evidenziati vi sono il Professor Eric Toner di *Johns Hopkins Center for Health Security* che ha prodotto un modello epidemiologico divulgato nel 2019 da World Economic Forum e Melissa & Bill Gates Foundation e il giornalista scientifico David Quammen, autore di *Spillover*. Si veda: David Quammen *Spillover: Animal Infections and the Next Human Pandemic*, W.W. Norton, 2012; Aria Bendix, "Health experts issued an ominous warning about a coronavirus pandemic 3 months ago. The virus in their simulation killed 65 million people", *Business insider*, Jan 24 2020.

³ I buoni propositi erano dimostrati, tra l'altro, dalla realizzazione del cosiddetto "Piano Colao", portato a termine prima dell'estate per la riapertura e il riavvio delle attività in Fase 2 e Fase 3 e focalizzato su alcuni degli snodi nevralgici della riapertura.

privato e dal mondo delle università che si è riorganizzato interamente durante l'estate per riprendere a settembre con forme miste di *smart working* e didattica a distanza, per altri settori afferenti in particolare al pubblico è sembrato che l'inerzia avesse fatto prendere sopravvento a un ingiustificato ottimismo. Permettetemi anche di osservare come sia stato disarmante assistere allo spettacolo di alcuni protagonisti della scienza, che sono caduti nel tranello mediatico di rappresentarsi ben oltre i confini di quanto la scienza possa oggi esprimere sul tema.⁴

Guardando avanti e auspicando che alcuni dei *lockdown* totali o parziali attuati in molti Stati riducano la recente impennata di contagio e che, oltre all'identificazione di cure efficaci, uno o più team farmaceutici in gara per procurare un vaccino riescano, come sembra, a finalizzarne la commercializzazione su larga scala nell'arco del 2021, occorre ora anche pensare a pianificare con attenzione il futuro.

A questo proposito, è fondamentale constatare che, se a ogni recessione economica segue un periodo di espansione, in coda a uno shock di questa natura e portata, è presumibile supporre che segua una crescita altrettanto espansiva. Questo non tanto perché lo shock riguarda, come altri, l'offerta, ma soprattutto perché riguarda anche la domanda che è stata limitata dai vari lockdown totali o parziali che caratterizzano questo periodo.⁵

Ne è conferma il periodo bellico del Novecento, che ha lasciato spazio a un periodo di crescita florida in cui l'Europa che conosciamo oggi si è formata e consolidata e l'Italia si è ricostruita e ha slanciato nel mondo l'imprenditoria che ci rende tutt'oggi famosi a livello internazionale. Ne sono pure conferma gli anni della "guerra fredda" e gli anni bui del terrorismo che il nostro Paese ha vissuto negli anni Settanta, in coda ai quali è stato avviato un percorso di globalizzazione che rimane un unicum nella storia non solo del Novecento ma dell'intera umanità. In seguito allo shock esogeno prodotto dalla pandemia sarà molto presumibilmente possibile vivere un importante periodo di espansione e di prosperità. Il ripristino della mobilità internazionale potenziata dall'infrastruttura digitale, che la quarta rivoluzione industriale ha reso disponibile e che *oberto collo* Covid 19 ci ha insegnato a impiegare, permetterà un recupero e una crescita anche più veloci e imponenti di quanto sia accaduto in seguito alle crisi recenti.

Tutto ciò sarà possibile però a una sola condizione: se quanto stiamo imparando in questi mesi verrà trasformato in atti concreti di cambiamento finalizzati all'introduzione di innovazioni. Ce lo dimostra la teoria Schumpeteriana dell'innovazione elaborata durante la seconda rivoluzione industriale che grazie all'elettricità ha consentito di costruire l'economia in tutte le industrie del Novecento: i tempi di crisi sono quelli che favoriscono le innovazioni anche più radicali grazie agli imprenditori e ai Paesi che le sanno cogliere.⁶ Solo innovando e cercando le nuove opportunità economiche e sociali lungo le vie che la quarta rivoluzione industriale ha tracciato, si potrà realizzare il valore che la naturale crescita post-pandemica porterà.

Un quesito tuttavia si pone all'attenzione di chi vuole innovare: notoriamente le imprese hanno meno risorse economico-finanziarie in tempo di crisi economiche.⁷ Ci si potrebbe quindi chiedere come fare a innovare in un contesto di risorse scarse come quello attuale. Più di chiunque altro l'Unione Europea ha fortunatamente colto questa urgenza e oltre a essere riuscita a stimolare uno spirito costruttivo e collaborativo tra i Paesi durante la pandemia, ha saputo fungere letteralmente da faro nella tempesta prodotta da Covid, ridisegnando il Green Deal Europeo, votato a gennaio 2020 e mirante nel 2050 a rendere l'Europa il primo continente *carbon-neutral*, e nel nuovo *recovery fund* denominato *Next Generation EU Fund* di aprile 2020.

⁴ Su questo tema si vedano alcune indicazioni della rivista *Nature*: Nic Fleming "Coronavirus misinformation, and how scientists can help to fight it", *Nature*, June 20 2020.

⁵ In via sperimentale, ne è conferma il terzo trimestre di crescita del PIL appena registrato in Italia, Francia e Spagna: maggiore è stato il lockdown maggiore la crescita del PIL conseguente alla riapertura.

⁶ Schumpeter J.A., 1918, 1934, 1982. *The Theory of Economic Development. An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Transaction Publishers, London.

⁷ Archibugi D., Filippetti A., 2011. *Innovation and Economic Crisis: Lessons and Prospects from the Economic Downturn*. London: Routledge.

Il recovery fund è costruito lungo i due pilastri dell'innovazione che la quarta rivoluzione industriale ha dettato: la "trasformazione digitale" e la "trasformazione ambientale", con l'asse portante del "capitale umano", che non fa altro che rappresentarne una sintesi soprattutto per definire competenze e leadership di chi dovrà governare le due sfide trasformative. A ciò va aggiunto che, se l'allocatione dei fondi del Recovery Fund è affidata a un consenso politico che escluderà molte istituzioni e imprese, è comunque fondamentale osservare che in questo momento storico di eccesso di liquidità, i grandi investitori sono sempre più alla ricerca di istituzioni e imprese in grado di crescere e la crescita nei prossimi mesi non può che derivare dall'innovazione prodotta dai grandi e piccoli dati del digitale e dalle sfide ambientali e sociali che la sostenibilità ha messo in campo.

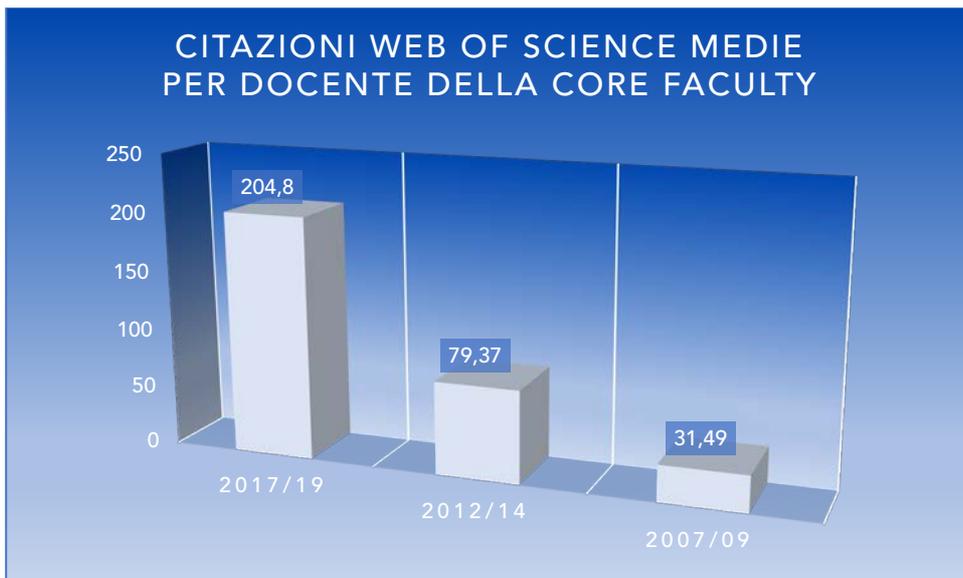
Ora più che mai in passato, occorre quindi investire in capitale umano, trasformazione digitale e sostenibilità. E lungo queste tre linee di azione mi piace vedere lo sforzo messo in campo dall'ecosistema Bocconi durante il 2020; sforzo che si consoliderà ulteriormente nella Vision 2030 e nel Piano Strategico 2021-2025, appena varati dal Consiglio di Amministrazione della nostra Università.

ORA PIÙ CHE MAI CAPITALE UMANO

La forza di un'università moderna risiede nel suo capitale umano. Più precisamente si erge sia sulla qualità scientifica dei docenti, che producono ricerca e insegnamento, sia sulle competenze impiegate per far sì che le nuove generazioni si possano immettere in un mercato del lavoro sempre più complesso e competitivo. Queste due componenti se ben attivate attraggono studenti talentuosi, studiosi e ambiziosi, generando un circolo virtuoso nel tempo.

Una fotografia della forza relativa di una università è fornita dai principali ranking internazionali, che misurano i parametri in cui le attività accademiche di ricerca, didattica e servizio si realizzano. Nel 2020, oltre a confermare la posizione di quarta università in Europa e sedicesima al mondo nelle scienze sociali nel *Ranking QS*, corroborata per la prima volta dal quinto posto in Europa e il diciottesimo al mondo dalla prestigiosa *US News*, siamo riusciti per la prima volta nella nostra storia a salire sul podio della classifica delle migliori business school in Europa con SDA Bocconi School of Management al terzo posto della classifica di *Financial Times*.

Questi risultati dipendono anzitutto dalla produzione scientifica del nostro corpo docente, i cui tre principali indicatori (citazioni, H Index e numero di articoli pubblicati in fascia A+) sono in costante crescita negli ultimi anni. In particolare le Citazioni Web of Science medie per docente della core faculty sono passate da 79,37 per il triennio 2012/2014 a 204,8 per il triennio 2017/19 con un aumento quindi del 158%.



Parallelamente, è cresciuto anche l'H Index, ovvero l'indice utilizzato per quantificare la prolificità e l'impatto scientifico di un ricercatore, basato sia sul numero delle pubblicazioni, sia sul numero di citazioni ricevute. L'incremento tra il 2015 e il 2020 è stato del 42,35% passando da 9,94 a 14,15.



A crescere è stato anche il numero di articoli scientifici pubblicati sulle riviste di fascia A+, complessivamente passati da 85 nel triennio 2012/2014 a 103 nel triennio 2017/2019, con un incremento del 21%.

La qualità della ricerca Bocconi e dei suoi ricercatori è poi testimoniata anche dalla capacità di attrarre finanziamenti e vincere importanti grant internazionali. Il numero di *European Research Council* grants ospitati dal 2007 è pari a 37, dato che ci colloca al terzo posto nel panel di nostra più diretta competenza, afferente a Economia, Finanza e Management. Oggi il numero di grant attivi ospitati in Bocconi è 20: erano 5 nel 2010 con un incremento del 300%.

Quest'anno ad aggiudicarsi un "*Erc starting gran*" è stato il professor Dirk Hovy esperto di Computer Science, grazie al progetto *INTEGRATOR, Incorporating Demographic Factors into Natural Language Processing Models*, che mira a rendere possibile la progettazione di sistemi di NLP che considerino anche gli aspetti demografici. Sempre quest'anno il CER GAS di SDA Bocconi School of Management ha

visto riconosciuto il suo valore stringendo due importanti accordi con realtà prestigiose come la *Bill & Melinda Gates Foundation (BMGF)* e *The Global Fund (in collaborazione con la Liverpool School of Tropical Medicine, Centre for Maternal Health)* che hanno come obiettivo il finanziamento, rispettivamente, della valutazione dell'impatto degli *electronic Logistic Management Information Systems (eLMIS)* e del Registro elettronico delle vaccinazioni (EIR) in 4 paesi in via di sviluppo, nonché di un progetto transfrontaliero per la valutazione economica di servizi integrati di cura prenatale e postnatale per l'HIV, la tubercolosi e la malaria in 3 Paesi africani.

Bocconi ha accresciuto la sua capacità di vincere grant internazionali e nazionali da fonti pubbliche in modo costante. Nella tabella indichiamo il numero dei progetti finanziati attivi nei tre anni solari di riferimento e il complessivo budget relativo a Bocconi. In particolare a oggi nel 2020 i nuovi call for proposal acquisiti grazie a bandi internazionali, europei e nazionali ammontano a oltre 9 milioni di euro. Per il costante impegno nella promozione e organizzazione in questa attività dell'Università ringrazio il professor Jerome Adda, prorettore per la Ricerca, e lo staff di Academic Services.

	2020	2015	2010
n. progetti	70	44	15
Budget euro	39.068.098	18.937.881	6.089.772

Ma l'innovazione nelle competenze del capitale umano richiede anche nuove prospettive e il continuo ingresso di nuovi professori nel corpo docente, che ne rappresenta una linfa fondamentale. Con i nuovi ingressi e la loro distribuzione per genere, età e passaporto raggiungiamo gli obiettivi del Piano strategico 2016-2020 e ci apprestiamo a intraprendere quelli ulteriormente ambiziosi del Piano strategico 2021-2025 appena varato che porterà la faculty a 470 unità nel 2025.

Più precisamente, in questo anno accademico Bocconi, grazie all'intenso lavoro del professor Francesco Billari, prorettore per la Faculty, dei direttori di Dipartimento e lo staff di Faculty & Staff Administration, ha ulteriormente potenziato il suo corpo docente assumendo 22 nuovi professori tra cui 4 full professor:

- Ronald Stuart Burt, University of Chicago;
- Marta Cartabia, Presidente emerito Corte costituzionale, Università degli Studi di Milano-Bicocca;
- Sonja Oppen, Lund University;
- Giuseppe Savaré, Università di Pavia.

E 18 assistant professor:

- Uri Barnea, The Wharton School of the University of Pennsylvania;
- Enrico Basile, Università Bocconi;
- Nicolò Cavalli, Nuffield College Oxford;
- Alexia Delfino, London School of Economics and Political Science;
- Stefano Fiorin, UCSD Rady School of Management;
- Valeria Giacomini, USC Marshall;
- Giulia Giupponi, Institute of Fiscal Studies in London;
- Elena Gramano, Università degli Studi Roma Tre;
- Alessandro Iorio, Carnegie Mellon University, Tepper School of Business;
- Hao Jiang, Tulane University Law School;
- Harsh Ketkar, University of Michigan;
- Hugo Lavenant, University of British Columbia;
- Kurt Munz, New York University Stern School of Business;
- Alessandro Romano, China-EU School of Law;
- Carlo Rasmus Schwarz, University of Warwick;
- Feng Tangren, University of Michigan;
- Luigi Testa, Institute of European and Comparative Law di Oxford;

- Roberto Vincenzi, London Business School.

Con questi nuovi ingressi la nostra core faculty oggi è composta da 376 professori di cui il 20% internazionali (+ 36% rispetto a cinque anni fa) e oltre il 31% donne. Qui a essere aumentate in modo significativo sono le donne full professor che negli ultimi 5 anni sono cresciute del 113% passando dal 7% all'attuale 14.9%. E proprio quattro colleghe quest'anno sono state protagoniste di importanti riconoscimenti nell'ambito delle relative associazioni scientifiche:

- Maristella Botticini, nominata Vice Presidente della EEA, European Economic Association, sarà Presidente nel 2023;
- Elena Carletti, nominata Vice Presidente dell'EFA, European Finance Association, sarà Presidente nel 2022;
- Annalisa Prencipe, nominata President Elect della EAA, European Accounting Association, sarà Presidente nel 2021;
- Aleksandra Torbica, nominata Presidente dell'AIES, Associazione Italiana di Economia Sanitaria.

Sempre nel corso di quest'anno altri quattro professori hanno ottenuto prestigiosi incarichi in riviste di fascia A+:

- Mario Daniele Amore, Associate Editor Business Strategy di *Management Science*;
- Eliana La Ferrara, Associate Editor di *Econometrica*;
- Alfonso Gambardella, Department Editor Business Strategy di *Management Science*;
- Antonio Lijoi, Associate Editor di *Journal of the American Statistical Association*.

Ma la qualità del capitale umano e dei sottostanti risultati dei ranking emerge anche da altri indicatori che riguardano la selezione operata in ingresso dei nostri studenti e la loro valorizzazione nel mercato del lavoro dopo il percorso accademico compiuto nel nostro ateneo.

La selezione dei nuovi bocconiani (Scuole Universitaria, Superiore Universitaria, Giurisprudenza) si va complessivamente a stabilizzare in un rapporto pari a 1 a 5. Per l'anno accademico 20/21 si sono candidati 18.208 studenti, il 50% in più rispetto al 2015/16. In questi 5 anni a crescere percentualmente è stata la nostra attrattività verso gli studenti internazionali: + 154.7%. Il consolidamento della reputazione della nostra Scuola di PhD ha permesso di attrarre un numero sempre maggiore di candidati. Sempre con l'orizzonte di 5 anni le candidature sono aumentate del 47% passando da 522 a 767. Risultati possibili grazie all'impegno dei direttori delle Scuole e dei diversi programmi e dello staff della Direzione Students.

Oltre a essere esposti a un percorso didattico innovativo nelle scienze sociali moderne indipendentemente dalla scelta del campo di applicazione, la caratteristica pedagogica di Bocconi è di favorire una esposizione internazionale lungo il curriculum studiorum. Difatti, la dimensione e l'esposizione internazionale sono da sempre fiore all'occhiello e priorità per la Bocconi. Lo testimoniano la rete di 282 università partner (erano 254 cinque anni fa) e la presenza come fondatore e membro dinamico di 10 network universitari (erano 4 cinque anni fa) tra cui *Civica*, nuovo modello per la collaborazione tra università europee, nata nell'ambito del progetto *European Universities della Commissione Europea, che include London School of Economics and Political Science, Sciences Po, European University Institute, Stockholm School of Economics, Central European University, Hertie School of Business e National University of Political Studies and Public Administration*. *Civica* proprio nel 2020 è entrata nella fase di implementazione dell'offerta agli studenti che prevede sia *joint courses*, corsi cioè che condividono i contenuti e vengono impartiti da docenti di Atenei diversi, sia un catalogo di corsi online promossi dalle otto università partner e offerti a tutti gli studenti del consorzio, oltre a un corso comune dal titolo *Europeanship Multi Campus Course*. Per il lavoro svolto a favore di questa importante dimensione dell'Università ringrazio il professor Stefano Caselli, prorettore per l'Internazionalizzazione, e lo staff di International Relations.

A conferma dell'efficacia del percorso compiuto, il tasso di occupazione dei nostri laureati è salito al 95.7% con un record storico per il *placement* internazionale, che quest'anno è stato pari al 31.1%.

ORA PIÙ CHE MAI TRASFORMAZIONE DIGITALE

La quarta rivoluzione industriale che stiamo vivendo in questi anni, combinata all'avvento di Covid 19, richiede un presidio e una capacità innovativa focalizzata sulla trasformazione digitale. Mai come in questi anni è fondamentale sviluppare e disseminare le competenze che permetteranno alle nuove generazioni di integrare i grandi dati con le professioni del futuro. Tre sono le aree su cui abbiamo lavorato assiduamente nel 2020: lo sviluppo di programmi afferenti alla trasformazione digitale, la nuova didattica mista e i servizi digitali per gli studenti.

✓ Contenuti digitali

A partire dalle storiche competenze incardinate nel campo delle Scienze Sociali sempre più contaminate dalla *Computer and Data Science*, Bocconi sta coltivando già da alcuni anni ricerca e insegnamento rispetto a questa nuova fondamentale area di presidio del mondo dei big data. Abbiamo così proseguito il nostro percorso nel mondo del digitale con il lancio di un quinto programma di studi, il *Bachelor in Mathematical and Computing Sciences for Artificial Intelligence*, partito lo scorso settembre, che si affianca ai:

- *Bachelor in Economics and Management of Computer Science* alla quarta edizione;
- *Master of Science in Data Science and Business Analytics* alla sua terza edizione;
- *Master of Science in Cyber Risk Strategy and Governance*, ideato al fianco del Politecnico di Milano, giunto alla seconda edizione;
- *LLM in Law of Internet Technology*, pure alla seconda edizione.

Parallelamente quest'anno, nell'ambito di una revisione del piano di studi del corso di laurea in Giurisprudenza, abbiamo voluto contaminare ancora di più quest'area di studi, come già avevamo fatto in tutti i programmi delle Scuole Universitaria e Superiore Universitaria. Abbiamo quindi reso obbligatori i corsi di *Coding* e seminari di *Critical thinking*, indispensabile competenza per navigare e scegliere nel mondo sempre più complesso del digitale. Tra i quattro nuovi corsi elective, in linea con le tematiche più attuali, abbiamo poi inserito quello in Digital emerging technologies and the law.

Per coltivare l'imprenditorialità necessaria alla quarta rivoluzione industriale il nostro acceleratore *B4i (Bocconi 4 innovation)*, che abbiamo istituito per supportare e finanziare *start up* di impatto, con le prime due call ha selezionato, su 439 candidature, 12 *start up* per il programma di accelerazione e 35 per quello di pre-accelerazione. A testimoniare il buon avvio del nostro programma di accelerazione sono i dati relativi alla crescita delle prime 5 *start up* accelerate (Doctors in Italy, Duing, Endealea, Qi4M, Viamadeinitaly) che hanno compiuto il loro percorso in B4i in pieno lockdown tra marzo e luglio. Si tratta di imprese che in pochi mesi hanno complessivamente assunto 10 nuovi dipendenti e il cui fatturato è cresciuto fino al 300% su base annuale. Dati che sono sicuro stimoleranno ancor più nuovi imprenditori a partecipare alla terza call attualmente aperta e che si chiuderà il 7 gennaio. La reputazione del nostro pur giovane acceleratore è rapidamente cresciuta nell'ecosistema dell'innovazione. Ai tre partner istituzionali (*Istituto Italiano di Tecnologia, Politecnico di Milano, Università degli Studi di Milano*) nel corso di quest'anno si sono aggiunti partner tecnici quali Plug&Play, Kilometro Rosso e Invitalia. A partire da questo anno accademico infine B4i insieme a SDA Bocconi School of Management, lancia una nuova iniziativa a completamento del progetto in questo campo: *Innovation and Corporate Entrepreneurship Center (ICE)*. Il nuovo centro ha l'obiettivo di supportare lo sviluppo di opportunità di innovazione in imprese e istituzioni, pubbliche e private, affiancandole con percorsi personalizzati di ricerca e formazione. ICE sarà diretto dal professor Markus Venzin, prorettore per l'Innovazione.

✓ Didattica digitale

Ma il 2020 più di ogni altra cosa è stato dedicato allo sviluppo della didattica a distanza, che rappresenta la quintessenza della trasformazione digitale nel settore dell'alta formazione. Il week end del 22 febbraio resterà a lungo nelle menti di tutta la comunità bocconiana e in generale delle università milanesi e lombarde. In quel lungo fine settimana il coordinamento dei Rettori delle Università della Lombardia prese la difficile decisione di interrompere, a partire dal lunedì, le attività didattiche in presenza per contrastare la diffusione del virus, precedendo di pochi giorni il lockdown nazionale dell'8 marzo.

La reazione è stata immediata tanto che, prima università in Italia, il lunedì 24 eravamo già nelle aule virtuali con gli studenti *MBA* di SDA Bocconi School of Management, e nel giro di una settimana con tutti gli insegnamenti delle scuole Universitaria, Superiore Universitaria, di Giurisprudenza e di Dottorato. Non si è trattato di improvvisazione, tuttavia: da 3 anni tutti i corsi Bocconi presentano un contenitore digitale che li ingloba, la piattaforma *BBoard* e dal 2000 l'agenda digitale *yoU&B* permette l'interazione personalizzata con i singoli studenti. Grazie al lavoro coordinato dal nostro centro pedagogico *Built, Bocconi University Innovations in Learning and Teaching*, guidato dal professor Leonardo Caporarello, abbiamo impostato la nostra "didattica di crisi" con l'introduzione di syllabi potenziati, lezioni in streaming, corsi videoregistrati, e una generale ridefinizione del percorso di lavoro delle classi. Una reazione possibile proprio perché su questo fronte il Coronavirus non ci ha trovato impreparati potendo fare leva su una struttura e una cultura del digitale sviluppata negli anni: già prima dell'epidemia il 30% degli insegnamenti impartiti nell'Università prevedevano attività svolte in modo digitale e il 40% dei professori, negli ultimi due anni, avevano partecipato ad attività di formazione specifiche in questo campo. SDA Bocconi aveva già dal 2019 lanciato il suo portafoglio di corsi on demand, richiamato dalla stampa con l'espressione di "Netflix della formazione". Questo spirito innovativo dei nostri professori si riflette nel Premio per l'innovazione didattica che quest'anno abbiamo assegnato proprio a quei docenti che, ben prima del Covid, avevano introdotto nei loro corsi anche importanti novità, che si sono rilevate esperienze fondamentali in questa pandemia, come gli esami online, test online intermedi, classi virtuali di discussione, *challenge* svolte su piattaforme e basate su database online.

Il secondo semestre dell'anno accademico 2019/20 si è quindi svolto in gran parte da remoto in tutte e tre le fasi della vita universitaria: lezione, esame, laurea. Lo sforzo compiuto dai cinque Dean delle Scuole professoressa Antonella Carù, professor Andrea Fosfuri, professoressa Annalisa Prencipe, professor Pietro Sirena, professor Giuseppe Soda, dai professori e dallo staff di Technology e di Academic Services è ben sintetizzato da questi indicatori:

- quasi 20 milioni di minuti di videolezioni visualizzati;
- oltre 10 mila video caricati (visualizzati più di 1,1 milioni di volte);
- 10 mila studenti che hanno seguito almeno una delle 8.500 sessioni live;
- 95.000 esami online;
- 2.074 lauree online.

L'innovazione introdotta durante il lockdown, figlia dell'esperienza, ma anche della creatività e della resilienza di tutti noi, è stata la palestra per impostare le attività didattiche per questo anno accademico secondo il modello "blended", ancora una volta come prima università italiana a tornare in aula a partire dal 24 agosto, e passare nuovamente in piena didattica a distanza dal 26 ottobre, alla conclusione del primo trimestre, a causa dell'andamento dei contagi a livello regionale e nazionale. Durante il primo trimestre abbiamo quindi garantito ai nostri studenti di svolgere almeno il 50% del proprio programma didattico in presenza e in modo sicuro, utilizzando le aule al 50% della loro capienza. Il modello didattico adottato ha previsto tre diverse modalità di lezione (tutte comunque a disposizione sulla piattaforma digitale):

- il 70% delle classi (pari a 426) ha svolto lezioni in presenza e frequentate con turni settimanali;
- il 12% (ovvero 71 classi) ha svolto lezioni on line per le parti teoriche e in presenza in piccoli gruppi per le parti applicative e di maggiore interazione tra studenti e professore e tra studenti e studenti;
- il 18% delle classi (112) solo online, in particolare per le materie che si prestano a una full immersion digitale come per esempio alcuni corsi di *Computer science*.

Le innovazioni sviluppate e introdotte in tempo di crisi sono diventate la base del nuovo modello didattico che la Bocconi sta disegnando per il suo futuro e che rappresenta uno degli obiettivi del Piano strategico 2021/2025. Il nuovo modello integrerà la presenza con il digitale, creando così un nuovo modo di insegnare e apprendere potenziato, in cui il professore sarà sempre più “coach” e guiderà gli studenti tra contenuti e medium, con una forte attenzione all’interazione e allo scambio di esperienze.

Se la formazione universitaria ha subito una trasformazione, il mercato executive dei corsi in digitale ha registrato una forte crescita. SDA Bocconi School of Management potendo contare su una nuova libreria di corsi digitali in italiano e in inglese completamente ridisegnati tra il 2019 e il 2020 (17 in catalogo) ha visto così crescere questo segmento di mercato con un aumento del 100% degli iscritti agli online programs on-demand rispetto al 2019. SDA Bocconi ha inoltre stretto due nuove partnership per la distribuzione on-demand con le piattaforme *Emeritus* e *GetSmarter*, tra i più grandi provider internazionali di corsi online. Nel 2021 verranno lanciati, in esclusiva su GetSmarter, quattro nuovi corsi in inglese e in modalità asincrona in *Sustainable Fashion*, *Sales Management*, *Business Administration* e *Blockchain*.

Sempre in tema di piattaforme cresce anche l’offerta di *MOOC*, *Massive Open Online Courses* sulla piattaforma *Coursera*. Corsi interamente online, accessibili a chiunque, in inglese, spagnolo e arabo, sia su specifici settori sia su aspetti di management come la leadership o la gestione della CSR in azienda. Il 16 novembre scorso abbiamo lanciato il 12esimo MOOC: *Management of International Development: Towards the 2030 Agenda* che affronta il concetto di sviluppo internazionale analizzandone opportunità e sfide in relazione a diverse aree tematiche. Il docente responsabile è Alexander Maximilian Hiedemann, EMMIO Program Coordinator di SDA Bocconi.

✓ Servizi digitali

Ma la trasformazione digitale indotta da Covid si è estesa anche ai fondamentali servizi offerti agli studenti per le attività extra didattica. Con la mobilità ridotta per gran parte dell’anno e l’introduzione massiva dello smart working in imprese e istituzioni, altre tre dimensioni fondamentali del percorso formativo dei nostri studenti sono state rivoluzionate: l’esperienza internazionale, l’ingresso nel mondo del lavoro e l’eventistica del mondo Bocconi.

Con riferimento in particolare all’attività di scambio, l’introduzione del *Virtual Exchange* per gli studenti delle Università partner ha permesso di ospitare nel corso del semestre corrente 282 studenti che, non potendo raggiungere Milano, stanno comunque vivendo la propria esperienza accademica Bocconi, condividendo lezioni, gruppi di lavoro, assignment con gli studenti iscritti, beneficiando comunque di tutti i servizi a supporto degli studenti. Nel secondo semestre dell’anno la stessa modalità di scambio verrà offerta ai nostri studenti.

Grazie alla presenza nel network *GNAM* fondato dall’Università di Yale, la Bocconi inoltre ha introdotto il nuovo formato degli *SNOCs* (*Small Network Online Courses*) ossia di corsi elective full-immersion che prevedono la partecipazione congiunta di studenti provenienti da tutte le università del network, con lo sviluppo di gruppi di lavoro misti. Gli studenti di International Management hanno partecipato ai primi SNOCs nel semestre autunnale, e la Bocconi offrirà il primo SNOC nel secondo semestre, sul tema *Private Equity & Venture Capital*.

Come per la didattica anche le attività del nostro Career Service si sono dovute adattare alle regole dettate dal Coronavirus. Nessuno dei nostri tradizionali appuntamenti per avvicinare studenti, laureandi e laureati, fino a 3 anni dal conseguimento del titolo, è stato abbandonato. Dagli *In Company*

Training ai Recruiting Date, dal career event *Bocconi&Jobs* a tutte le attività di supporto alla scelta professionale, gli studenti hanno avuto a disposizione ogni risorsa per potersi orientare al meglio in una scelta decisiva per il loro futuro. I diversi format sono stati ripensati per essere vissuti online. È così che da fine febbraio sono state organizzate 181 iniziative di recruiting e orientamento professionale online che hanno coinvolto 696 employer e hanno registrato la partecipazione di 16.507 tra studenti e laureati.

Da ultimo, a trasformarsi sono stati anche i nostri eventi, da sempre elemento vitale per lo scambio di idee tra ricercatori di tutto il mondo, coinvolti nei seminari organizzati dai nostri otto Dipartimenti, e strumento per la divulgazione scientifica e il coinvolgimento di tutti gli stakeholder Bocconi a partire dai cittadini di Milano. Complessivamente l'ecosistema Bocconi, dall'Università fino alla Bocconi Alumni Community, ha organizzato oltre 700 tra webinar e eventi online. Tra questi, in particolare, ne voglio ricordare due per rilevanza e impatto. Con l'ausilio della *Econometric Society*, la più prestigiosa associazione di economia, anziché arrenderci all'evidenza e annullare il convegno mondiale previsto ad agosto nel nuovo campus, con il team coordinato dal professor Massimiliano Marcellino abbiamo per la prima volta svolto una conferenza con più di 4.000 persone da 80 paesi connessi in remoto. È stata la conferenza più inclusiva mai organizzata: nella precedente edizione, 5 anni fa, i partecipanti erano stati 1.600. A ottobre abbiamo poi ospitato virtualmente la *47th Global Conference del Network PIM*, il più antico network di scuole e università, che vedeva coinvolti i Dean e i Director di 67 università partner, chiamati a discutere del futuro dell'higher education nell'era post-pandemia.

ORA PIÙ CHE MAI SOSTENIBILITÀ

Ma l'innovazione oltre al digitale deve puntare a valorizzare l'idea di sostenibilità ambientale, sociale ed economica degna di una società post-Covid. Una sostenibilità cioè che si richiama agli obiettivi della Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite e agli spunti offerti dal Next Generation Eu Fund. Le tre dimensioni, come i 17 obiettivi dell'Agenda, sono strettamente interconnesse tra loro e trovano applicazione anche nelle strategie e negli obiettivi perseguiti dalla nostra Università, e hanno rappresentato una linea guida fondamentale del Piano Strategico 2021-2025 che prevede di rendere Bocconi un'università sempre più aperta e che supporta la mobilità sociale, la diversità e la sostenibilità ambientale.

Ferdinando Bocconi, nostro fondatore e primo startupper universitario in Italia, ha voluto impostare gli studi universitari bocconiani rispettando, ricorda Leopoldo Sabbatini, «l'armonia fra la scuola e la vita», intuendo l'importanza del ruolo della cultura e della scienza come fondamento della crescita economica e morale della nazione. I valori, immutati dal 1902, di indipendenza, meritocrazia, integrità, rispetto, apertura, pluralismo e responsabilità sociale assumono una nuova vitalità alla luce dei principi di sostenibilità.

Come per i precedenti due pilastri, anche nel caso della sostenibilità l'anno del Covid ha rappresentato un potente acceleratore indicando tra l'altro nuove strade per il raggiungimento degli obiettivi universitari.

✓ **Sostenibilità sociale**

Bocconi è da sempre impegnata nel garantire la qualità della vita e la sicurezza della sua comunità che si ispira ai principi di diversità e inclusione. E proprio nel 2020 questi valori hanno trovato un ulteriore slancio, indispensabile per rispondere proattivamente all'emergenza sanitaria in termini di inclusione e sicurezza.

Inclusione

La pandemia, oltre a far emergere come impellente il problema della sicurezza, ha definitivamente dimostrato la dimensione globale della società contemporanea, che per essere sostenibile deve però

prendersi cura di promuovere la diversità, culturale e di genere, e l'inclusività di tutti i suoi membri. Anche in questo Bocconi ha scelto di essere proattiva. Con l'avvio del terzo mandato rettorale a inizio di questo mese, la professoressa Catherine De Vries è entrata in carica come proretore alla Diversità e all'inclusione. Arrivata in Bocconi a inizio di quest'anno, poche settimane prima del lockdown, ha potuto vivere in prima persona il forte spirito inclusivo della nostra comunità. Obiettivo del suo incarico, che assume alla luce della sua esperienza dal 2018 come Chair del Comitato per la Diversità dell'*European Political Science Association*, è promuovere, attraverso l'adozione di politiche e attività specifiche, la diversità e l'inclusione come principi fondamentali di una comunità aperta che facendo leva sui diversi background crea innovazione e coltiva l'eccellenza a beneficio della società.

Parlando di Capitale umano abbiamo visto quanto la Bocconi ha realizzato e continua a realizzare in termini di internazionalizzazione di tutte le componenti della sua comunità e di gender equality, obiettivo perseguito anche grazie a progetti quali il CarDev, organismi come il Pob, Comitato pari opportunità, e borse di studio mirate. Pensando al dato che ci ricorda il World Economic Forum, in base al quale nel 2020 (prima della crisi pandemica) il divario medio di genere da colmare nel mondo risultava ancora del 31,4% e deve ancora essere colmato, mi piace rispondere con una foto che sintetizza quanto Bocconi, puntando prima di tutto sul merito accademico e professionale, ha realizzato in questo anno:

- Silvia Candiani, Presidente della Bocconi Alumni Community da novembre;
- Alessia Melegaro, Direttrice del Covid Crisis Lab da maggio;
- Paola Profeta, Direttrice dell'Axa research lab on Gender equality da novembre.

La prima forma di inclusione per un'istituzione universitaria è la promozione del merito e il rendere accessibile gli studi universitari indipendentemente dagli ostacoli economici. Bocconi è da sempre attiva in questo campo, incrementando anno dopo anno il suo impegno anche economico, al punto che nell'ultimo anno abbiamo sostenuto 3.700 studenti, vale a dire 1 ogni 4 iscritti.

Negli ultimi 5 anni questo impegno a sostegno delle agevolazioni economiche per i nostri studenti è cresciuto di circa il 20%, passando da poco più di 25 milioni di euro nell'anno accademico 2014/15 ai quasi 36 milioni di euro a preconsuntivo per l'anno 2020/2021. Dieci anni fa erano 23,5 milioni di euro. Parallelamente in questi anni a salire è stato il contributo Bocconi mentre a scendere è stato quello pubblico: oggi il nostro apporto è dell'82,9% contro il 66,9% di 5 anni fa e il 54% di 10 anni fa.

Sicurezza

Fin dall'inizio della pandemia ci siamo adoperati per rendere il campus un luogo sicuro, investendo oltre 3 milioni di euro. Dal ritorno in aula a fine agosto abbiamo:

- distribuito gratuitamente 45.000 mascherine chirurgiche e 2.000 litri di gel disinfettante;
- dotato il campus di sei chilometri di segnaletica, 40 addetti safety per far rispettare il distanziamento sociale, scanner individuali e ad alti flussi (sui modelli aeroportuali) per la misurazione della temperatura, un servizio medico fisso on campus e un'ambulanza con due operatori di pronto soccorso;
- predisposto la sanificazione quotidiana di spazi e attrezzature;
- avviato per tutta la comunità on campus una campagna epidemiologica (che comprende test sierologico e, in caso di positività, due tamponi) e la gestione di tamponi presso le residenze universitarie;
- lanciato la campagna di comunicazione *Your Safety Matters* per sensibilizzare tutta la comunità al rispetto delle regole e a comportamenti responsabili.

Tutte attività ideate e implementate dal Crisis Team e dallo staff di Infrastructures, Sustainability & General Services e di Corporate Marketing & Communication, operativo già dallo scorso gennaio con lo scopo di definire strategie e azioni per far fronte all'evoluzione della pandemia.

Grazie a questo intenso e minuzioso lavoro, la Bocconi ha ottenuto la *Biosafety Trust Certification* di Rina, schema certificativo nato per fornire un insieme di best practice di riferimento per minimizzare i rischi di diffusione delle epidemie nei luoghi di aggregazione pubblici e privati.

✓ **Sostenibilità economica**

Ogni sforzo e ogni iniziativa che l'ateneo promuove per migliorare la qualità dell'esperienza didattica e di vita dei suoi studenti e di tutta la sua comunità sono possibili grazie alla sua sostenibilità economica. Bocconi è un'università indipendente e no profit che basa la sua attività e sviluppo sulle sue gambe e anche grazie alla reputazione costruita in tanti anni e che oggi è garanzia per un numero sempre crescente di donatori, individui e corporate, che scelgono di essere vicini ai nostri progetti nella consapevolezza di essere insieme a noi protagonisti di un impatto concreto per lo sviluppo della società.

A fine ottobre abbiamo raggiunto un importante traguardo: il completamento della campagna di fundraising *Una sfida possibile*. Quando l'abbiamo lanciata il nostro obiettivo era raccogliere 100 milioni di euro, portati poi a 120 milioni, entro il 2020. Un traguardo raggiunto grazie al contributo di 3.350 donatori - alumni, individui, fondazioni, aziende e organizzazioni - che in questi anni hanno voluto investire nel sapere, nei giovani e nel futuro a fianco della nostra Università. Un risultato ancora più significativo perché raggiunto proprio in questo anno così difficile. Per questo e per l'importante lavoro svolto a favore dell'inclusione e dell'engagement della comunità degli oltre 120mila alumni ringrazio il professor Bruno Busacca, prorettore per il Fundraising e le Relazioni con gli alumni, e lo staff delle direzioni Market & Partners e Alumni.

Grazie al sostegno della Fondazione Romeo ed Enrica Invernizzi, da anni nostro sostenitore, durante il lockdown abbiamo lanciato il *Covid Crisis Lab* la cui direzione è stata affidata alla professoressa Alessia Melegaro, epidemiologa e esperta di demografia e statistica sociale. Caratteristica del laboratorio è l'interdisciplinarietà del suo approccio. Intorno al centro ruotano infatti circa 40 economisti, statistici, esperti di artificial intelligence, demografi, politologi, giuristi e in generale scienziati sociali. Quattro le aree tematiche del laboratorio: Economia, finanza e imprese; Salute; Società; Sistema legale per un totale di 45 progetti in corso in collaborazione con i più prestigiosi ricercatori e centri di ricerca italiani e internazionali. Progetti che hanno già prodotto numerosi paper alcuni dei quali già pubblicati sulle principali riviste scientifiche quali, a titolo d'esempio, *Science*, *Pnas*, *Lancet*, *PLoS ONE*.

Sempre grazie al sostegno della Fondazione Romeo ed Enrica Invernizzi nei prossimi mesi inaugureremo l'*European Studies Institute*, diretto dalla professoressa Eleanor Spaventa, giurista esperta di diritto europeo e che ci permetterà di affrontare le tematiche europee in ottica interdisciplinare combinando diritto con economia, politica con intelligenza artificiale.

Axa Research Fund ed Axa Italia, partner strategico di Bocconi, hanno scelto di essere con noi e di sostenerci su un tema di ricerca fondamentale, quello della gender equality. Il nuovo *Axa Lab in Gender Equality*, diretto dalla professoressa Paola Profeta, studiosa di Gender and public policy, si pone l'obiettivo di indagare il ruolo delle politiche pubbliche nella promozione dell'uguaglianza di genere, nonché l'empowerment e la leadership femminile.

In partnership con Intesa San Paolo, MilanoSesto e Prelios, con Hines istituiamo il nuovo *Research Lab in Sustainable Urban Regeneration*, che verrà diretto dal professor Edoardo Croci e che sarà finalizzato a comprendere le logiche di creazione di valore privato e sociale che uno sviluppo industriale sostenibile di lungo termine permette nel settore dell'urbanistica.

Questi nuovi laboratori si aggiungono a quanto abbiamo potuto realizzare in questi anni grazie ai nostri donatori. Il loro impegno filantropico è cresciuto molto nel corso di questi anni. Lo testimoniano le Cattedre, i Centri di Ricerca e i Lab intitolati, permanenti o temporanei, che sono passati dagli 8 del 2010

ai 25 del 2019. Voglio qui ricordare le Cattedre, i Centri di ricerca e i lab intitolati long-term (in ordine cronologico):

- *KPMG Chair in Accounting*, professoressa Annalisa Prencipe (2019);
- *Intesa Sanpaolo Chair in Economics of Financial Regulation*, professor Donato Masciandaro (2019);
- *Cattedra Fondazione Achille e Giulia Boroli in Studi Europei*, professor Gianmarco Ottaviano (2018);
- *Associate Professorship in Economic Analysis of Crime*, professor Paolo Pinotti (2018);
- *BNP Paribas Chair in Marketing and Service Analytics*, professor Andrea Ordanini (2017);
- *Deutsche Bank Chair in Quantitative Finance and Asset Pricing*, professor Carlo Favero (2016);
- *ICRIOS, The Invernizzi Center for Research on Innovation, Organization, Strategy and Entrepreneurship*, diretto dal professor Stefano Breschi (2015);
- *LVMH Associate Professorship in Fashion and Luxury Management*, professoressa Emanuela Prandelli (2015)
- *Cattedra AldAF-EY di strategia delle Aziende Familiari in memoria di Alberto Falck*, professor Guido Corbetta (2014);
- *Intesa Sanpaolo Chair in Political Economics*, professor Guido Tabellini (2013);
- *Avvocato Giovanni Agnelli Associate Professorship in Economics*, professor Francesco Decarolis (2013);
- *Eni Chair in Energy Markets*, professor Michele Polo (2012);
- *Cattedra Fondazione Romeo ed Enrica Invernizzi in Economia dello Sviluppo*, professoressa Eliana La Ferrara (2011);
- *AXA-Bocconi Chair in Risk*, professor Massimo Marinacci (2011);
- *Rodolfo Debenedetti Chair in Entrepreneurship*, pending recipient (2011);
- *Centro Carlo F. Dondena per la Ricerca sulle Dinamiche Sociali e Politiche Pubbliche*, diretto dal professor Marco Bonetti (2007).

In questo anno in cui, come abbiamo visto in precedenza, Bocconi ha voluto essere ancor più vicina ai propri studenti per supportarli e premiarne il merito, abbiamo potuto contare su importanti donor che con noi credono che lo sviluppo del capitale umano sia una leva fondamentale per la crescita economica, la mobilità sociale e lo sviluppo.

Grazie quindi a Fondazione ENEL, Citi Foundation e Fondazione Dompè per il sostegno agli studenti o a iniziative a loro rivolte. Con la stessa motivazione ringrazio anche due nostri alumni che quest'anno hanno scelto di supportare le nuove generazioni di bocconiani dimostrando una forte volontà di give back: Diego e Monica Piacentini e Niccolò Colussi.

Con loro voglio ringraziare i tanti individui che nel corso della campagna *Una sfida possibile* ci sono stati vicini e permettetemi di citarne alcuni:

- Massimiliano e Mary Cagliero, Vittorio Colao, Mario Garraffo, Luciano Gobbi, Luca Mignini, Riccardo Monti, Davide Serra, Claudio Zampa: nostri alumni che oltre a un legame forte con l'alma mater sono stati testimoni attivi e donatori significativi per la campagna;
- Roberto Bertazzoni, Antonella Merloni e Claudia Segre: che pur non essendo alumni hanno abbracciato i nostri valori e il nostro impegno per il continuo sviluppo della ricerca di frontiera e del capitale umano;
- Carlo Abbagnano che, oltre al già citato Alberto Dondena, è stato protagonista di un importante lascito alla nostra Università.

Il grazie ai nostri sostenitori è ancora più grande perché rappresentano la punta avanzata della nostra società che registra ancora una scarsa propensione verso una cultura di fundraising e di give back. Il loro importante contributo incide sul nostro bilancio per il 3% (i ricavi della didattica pesano ancora per il 77%) contro una media del 23% delle università americane leader anche in questa dimensione (la

percentuale è dell'11% per le università pubbliche)⁸. E proprio facendo leva anche su questa forma di finanziamento queste università negli anni hanno visto costantemente crescere la loro reputazione accademica e posizionarsi stabilmente ai vertici di tutti i principali ranking internazionali. Per questo Bocconi continuerà a essere attiva sul piano del fundraising ponendosi obiettivi sempre più sfidanti, sapendo di poter contare su una comunità e su stakeholder coesi nel fine ultimo di contribuire allo sviluppo delle generazioni future e della ricerca di frontiera. I nostri donors sono con noi nel sostenere una conoscenza che impatta, *Knowledge that matters*.

✓ Sostenibilità ambientale

Negli anni dei *Fridays for future* di Greta Thunberg e del Green Deal europeo è finalmente cresciuta la consapevolezza di quanto la sostenibilità ambientale sia indispensabile e parte rilevante del vivere quotidiano di ciascuno di noi. Anche in questa dimensione della sostenibilità la Bocconi ha scelto di essere un attore protagonista promuovendo ricerca, didattica e azioni concrete per la diminuzione di emissioni di CO₂, produzione di rifiuti, consumo di acqua, uso della carta e consumo energetico. Parallelamente ha invece aumentato i metri quadri di spazio dedicati al verde: ben 50% della nuova area del campus urbano sono parco, per un totale di 17mila metri quadri.

Cosa	2019	2017	Differenza %
Consumo energetico (Gj)	76.071	81.673	-7%
Emissioni di CO ₂ Eq	1.021	1.132	-10%
Produzione di rifiuti (t)	3,5	10,2	-66%
Consumo idrico (m ³)	130.572	144.679	-10%
Risparmio uso carta (numero fogli)	976.000	895.000	+9%

La sostenibilità ambientale si raggiunge con l'impegno e le best practice adottate da ciascuno di noi anche nella vita quotidiana e per questo è fondamentale diffonderne la cultura e proseguire in modo puntuale e mirato su una ricerca d'impatto. Anche in questo Bocconi è da sempre attiva e a dirlo sono alcuni indicatori che riferiti al 2019 mostrano che:

- Il 59% dei progetti di ricerca avviati nell'anno sono legati a temi di sostenibilità;
- il 22% delle pubblicazioni dell'anno sono su temi di sostenibilità;
- 100 eventi promossi durante l'anno sono collegati alla sostenibilità;
- 3.062 studenti hanno frequentato almeno uno dei 26 corsi dedicati a temi di sostenibilità;
- il 15% dei nostri laureandi ha scelto di realizzare la propria tesi su temi di sostenibilità.

A renderci poi orgogliosi è il risultato che continua a confermarsi negli anni della prima posizione al mondo (sopra a Stanford e Yale) del nostro *Masem, Master in Sustainability and Energy Management* diretto dal professor Matteo Di Castelnuovo, nel ranking Eduniversal dei master in Sustainable development and environmental management.

Segnalo inoltre che alle già ricche attività in campo di ricerca, quest'anno, e lo abbiamo appena lanciato, si aggiunge, promosso da SDA Bocconi School of Management, anche il *eSG_Lab excellence in Sustainability and Governance per le PMI* con importanti partner quali Fondazione Sodalitas, Falck Renewables ed Enel Foundation.

Per Bocconi la sostenibilità come abbiamo visto è un impegno di lungo periodo, che coinvolge tutte le dimensioni della nostra attività e della nostra comunità. La nostra visione si racchiude in tre parole:

- *Empower*, ispirare i futuri protagonisti del cambiamento sostenibile;
- *Embrace*, continuare a sviluppare una Bocconi sostenibile;
- *Engage*, essere protagonisti nelle sfide di sostenibilità.

⁸ Council on Governmental relations, Finances of research universities, 2014

Tutto questo lo abbiamo voluto raccogliere e raccontare nel nostro Report di sostenibilità, che oltre a sintetizzare i principali indicatori pone l'accento sulle varie fasi e attività che ci hanno portato a raggiungere risultati così importanti. Per l'impegno, la visione e la costante attenzione su questo tema ringrazio il *Comitato per la sostenibilità*, attivo fin dal 2013, guidato dal professor Francesco Perrini.

RINGRAZIAMENTI E CONCLUSIONI

Il nostro impegno a investire su capitale umano, trasformazione digitale e sostenibilità ha come primario obiettivo formare cittadini, giovani manager, professionisti e policy maker, capaci di vivere e agire in un mondo sempre più complesso nella consapevolezza che una società funziona solo se i rapporti umani, sociali, e direi "politici", tra singoli individui funzionano. Un obiettivo in cui tutta la comunità Bocconi è impegnata.

Quanto fatto da Bocconi è, infatti, frutto di un lavoro gestionale strettamente orchestrato assieme al Consigliere Delegato Riccardo Taranto, sotto la guida strategica del Comitato Esecutivo e del Consiglio di Amministrazione presieduti da Mario Monti. Quest'anno il Comitato e il CdA hanno peraltro varato la Vision 2030 e il Piano Strategico 2021-2025, i cui lavori sono stati coordinati dal Vice Presidente Andrea Sironi.

L'operato di tutta la Bocconi anche quest'anno è stato stimolato dai saggi consigli dell'*International Advisory Council* il cui Vice Presidente è Francesco Giavazzi, del Fund Raising Campaign Board presieduto da Enrico Cucchiani e della *Bocconi Alumni Community*, che ha come dicevo visto il passaggio di testimone dopo sei anni da Riccardo Monti, che ringrazio sentitamente per la competenza, la passione e l'impegno con cui ha svolto il suo incarico, a Silvia Candiani. Colgo l'occasione per ringraziare anche l'Istituto Javotte Bocconi Manca di Villahermosa presieduto da Angelo Provasoli.

I risultati in un anno così complesso sono figli della determinazione e costanza degli studenti che si sono peraltro rivelati particolarmente collaborativi e costruttivi durante la pandemia, dell'impegno di tutto il corpo docente e staff che hanno saputo andare oltre la loro comfort zone della didattica tradizionale e del lavoro in presenza e naturalmente del Consiglio Accademico e di tutti i Dirigenti Bocconi.

Un ringraziamento particolare va poi ai nostri alumni, ambassador nel mondo dei valori e delle competenze acquisite in Bocconi, che pur non essendo on campus manifestano la propria vicinanza alla loro Alma mater costantemente. Ne è un esempio l'Alumnus dell'anno Andrea Enria, presidente del Consiglio di Sorveglianza della BCE.

Un ricordo e un ultimo saluto infine a un bocconiano speciale: Alberto Alesina. Alberto, prematuramente scomparso quest'anno, professore di Harvard, per anni nostro Tommaso Padoa Schioppa Visiting Professor, ha contribuito con i suoi studi ad ampliare gli orizzonti del campo economico.

Permettetemi di concludere osservando che Covid rappresenta un drammatico esperimento sociale che ha posto in evidenza tante sfide sulla sostenibilità del capitalismo che l'umanità deve saper vincere nella società post pandemica. Come evidenzia efficacemente nel suo recente volume Rebecca Henderson, professore di Harvard University, non abbiamo più scuse non per ripensare alcuni dei principali meccanismi dell'invenzione che ha rappresentato la fonte principale della prosperità della storia umana.⁹ La pandemia oltre a mettere a nudo le criticità ha avuto il merito di dischiudere alcune vie che la trasformazione digitale permetterà di percorrere. Molto bene che l'Europa sia riuscita a catalizzare forze ed energie per fornire uno stimolo unico ai Paesi dell'Unione. Ora sta ai singoli Paesi saper cogliere l'opportunità. Nel mondo dell'innovazione, si afferma che proprio in momenti di difficoltà occorre avere il coraggio di innovare. Devono averlo i politici che stanno disegnando il piano per l'Italia

⁹ Henderson R., 2020, *Reimagining Capitalism in a World on Fire*, PublicAffairs, New York.

e devono farlo non pensando all'immediato ritorno elettorale ma al futuro del Paese e delle prossime generazioni. Devono avere coraggio gli imprenditori tornando a investire sulle proprie imprese. Dobbiamo avere coraggio tutti noi. Ora più che mai.

Dichiaro aperto l'Anno Accademico 2020-2021, il centodiciannovesimo anno di vita del nostro ateneo.