

The background of the entire page is a complex geometric pattern of overlapping triangles in various shades of blue. Some triangles are outlined with glowing lines in cyan, magenta, and yellow. The Bocconi logo is positioned in the top left corner, oriented vertically.

Bocconi

RELAZIONE INAUGURAZIONE
ANNO ACCADEMICO 2025-2026

TIME TO MAKE CHOICES
Think responsibly, act with vision

La responsabilità di scegliere

FRANCESCO BILLARI
RETTORE

Bocconi. Knowledge that matters.

RELAZIONE INAUGURAZIONE ANNO ACCADEMICO 2025-2026

La responsabilità di scegliere

Immaginate una clessidra. Ogni granello che scivola è una decisione possibile, un'opportunità da cogliere, oppure un evento che accade indipendentemente dalla nostra volontà. Il tempo scorre silenzioso, ma non senza conseguenze. Una clessidra non emette segnali d'allarme. Ci ricorda, però, con forza, che per ciascuno di noi il tempo è una risorsa finita. L'indecisione ha un costo.

Viviamo in un'epoca di permaemergenza: una lunga e ininterrotta sequenza di crisi e di emergenze – economiche, geopolitiche, pandemiche, ambientali, tecnologiche – che si accumulano e si sovrappongono. Alimentano ansia, incertezza, instabilità e fatica collettiva, e per questo spingono verso decisioni spesso prese velocemente, ma che segnano le traiettorie a venire. In questo clima, la tentazione più forte è quella di non pensare al futuro. Si rischia di rinunciare, cioè, alla progettualità, rinviando l'esplorazione strategica basata sull'evidenza e le scelte strutturali. Oggi, però, scegliere è diventato più, e non meno, importante. È semplice capirlo: rinviare è già una forma di scelta – spesso sbagliata.

La rivoluzione tecnologica che stiamo vivendo ha cambiato profondamente il nostro rapporto con il tempo. L'intelligenza artificiale e l'enorme disponibilità di dati stanno accelerando il cambiamento economico e sociale, e modificando i tempi e i modi attraverso cui svolgiamo molte attività. Si automatizzano i compiti, accelerano i processi, riducono i tempi operativi. Una trasformazione così profonda è potenzialmente un dono prezioso che ci restituisce tempo, che dobbiamo ancora imparare a utilizzare, anche concentrandoci su scelte strategiche senza cadere in affanni emergenziali. Il tempo liberato deve così diventare uno spazio di crescita, riflessione e partecipazione.

Mentre compiamo scelte cruciali sull'equità tra generazioni, sull'intelligenza artificiale, sul clima, sulla coesione sociale, stiamo assistendo, però, a un fenomeno preoccupante. Come osservato dal Presidente Sironi, si attaccano le università, che hanno contribuito in modo decisivo al benessere del mondo, spostando in avanti le frontiere della conoscenza. Si attaccano, cioè, quelle istituzioni che, come luoghi di ricerca, hanno il compito di guardare lontano, sostanziando con dati e riflessioni critiche le scelte, sviluppando innovazione e ricerca di base. Quelle istituzioni che, come luoghi di formazione, hanno il compito di costruire il futuro attraverso le nuove generazioni. Questo attacco avviene anche nelle democrazie, dagli Stati Uniti all'Ungheria, dove politiche ideologiche e pressioni identitarie mettono in discussione l'autonoma innovazione accademica, censurano programmi, limitano la libertà di ricerca e la circolazione dei talenti. È un segnale che riguarda tutti noi. Perché, se viene meno la fiducia nelle università, viene meno uno dei pilastri della democrazia.

È nelle università che si sviluppano i saperi e le competenze sociali ed emotive degli studenti. È da qui che emergono soluzioni, analisi, visioni. Proprio per questo, quando la società si polarizza e il pensiero critico è percepito come minaccia, l'università diventa bersaglio. Attaccare l'università significa colpire lo spazio in cui, usando il metodo scientifico, si coltivano il pluralismo delle idee, la lentezza necessaria a comprendere, il dissenso argomentato. Significa erodere il terreno su cui si costruiscono libertà più profonde: quella di pensare, di discutere, di essere cittadini attivi.

Dobbiamo porre le università al centro del nostro futuro, e investire in esse, come avevamo auspicato solo un anno fa durante questa inaugurazione. Ciò non significa però che gli atenei si possano chiudere come torri d'avorio nei laboratori di ricerca avanzata, pur indispensabili. Al contrario: significa riconoscere il ruolo pubblico, la funzione di infrastruttura democratica delle università. Significa anche, per l'Europa, saper attrarre talenti e studenti che cercano luoghi di apertura e libertà. Lo vediamo nei dati: le domande di ammissione ai nostri corsi di laurea triennale per l'anno

accademico 2025-26 segnano un nuovo record, con un aumento del 25% tra gli studenti non italiani: più di 6 domande su 10 arrivano da studenti di altri paesi. Gli Stati Uniti, per la prima volta, rappresentano il terzo Paese d'origine più numeroso nelle domande dopo Francia e Turchia. Mi pare un segnale chiaro: il mondo sta cercando università libere, aperte, affidabili e capaci di costruire futuro. Università che credono nei valori della diversità e dell'inclusione, e che dedicano tempo e risorse per tradurre questi valori in azioni e fatti. Noi ci vogliamo essere. Grazie al programma Bocconi4Access to Education, più di uno studente su tre beneficia di un'agevolazione e quasi 2.000 studenti possono frequentare le nostre aule senza pagare alcuna retta.

Vogliamo dare il nostro contributo, scegliendo il futuro. Non solo come dichiarazione di principio, ma come impegno concreto: scegliamo di dedicare tempo proprio a ciò che orienta il nostro agire. Stiamo in questi giorni completando il Piano Strategico Bocconi 2026-2030, che nasce da questa consapevolezza: ogni scelta ha un peso, e ogni scelta ben fatta, senza tergiversare, è un atto di fiducia nel futuro.

Il tempo delle generazioni

Il tempo delle scelte attraversa le generazioni. Ogni decisione che prendiamo, o che rinunciamo a prendere, oggi, influenzerà le condizioni di chi sta crescendo e di chi vivrà domani. Il tempo della storia, dell'economia, della società e della politica include quindi un patto tra generazioni. Talora questo patto è esplicito, come nei disegni costituzionali che mirano al lungo periodo, ma che allo stesso tempo hanno meccanismi di scelta e di revisione che servono, come disse Piero Calamandrei, ad aprire "le vie verso l'avvenire". Più spesso questo patto è, in gran parte, implicito. Il patto tra generazioni rischia però di incrinarsi. Proprio oggi che abbiamo, grazie ai progressi delle scienze, comprese le scienze sociali su cui l'Università Bocconi si concentra, la più alta durata della vita della storia dell'umanità. Proprio nel momento in cui per la prima volta nella storia abbiamo più generazioni che convivono, si sovrappongono e devono collaborare, il patto intergenerazionale rischia di incrinarsi sotto il peso della sfiducia e delle disuguaglianze. Per questo serve una nuova alleanza. Un'alleanza che parta dall'istruzione, dalla ricerca, dalla libertà di pensare al futuro.

La permaemergenza porta a un'ansia diffusa, che colpisce tutte le generazioni e influenza le scelte politiche. Per le generazioni più giovani l'ansia diffusa ha conseguenze di lungo termine, e nel pensare a loro stiamo sottovalutando quanto successo durante il periodo della pandemia Covid-19. L'Organizzazione Mondiale della Sanità ha registrato un aumento del 25% nei disturbi legati ad ansia e depressione nel mondo post-pandemico. Le indagini PISA dell'OCSE, che da anni fotografano la situazione dei quindicenni, mostrano che quasi il 40% degli adolescenti nei paesi avanzati è incerto sul lavoro che farà all'età di trent'anni (dati del 2022). La quota è più che triplicata rispetto al primo decennio di questo secolo, e con un'accelerazione del cambiamento dopo la pandemia (il dato del 2018 era inferiore al 25%). Ansia e incertezza sono alimentate dall'accelerazione dei ritmi sociali e dalla trasformazione della socialità nel mondo digitale. Restituire tempo alla socialità centrata sulla discussione e sul pensiero, in questo scenario, non è un lusso: è una necessità democratica.

Ogni generazione eredita qualcosa dalle precedenti: risorse, istituzioni, vincoli, tempo. La qualità di una società si misura nella sua capacità di trasformare questo passaggio di tempo tra generazioni in equità, fiducia e responsabilità. Questo passaggio, oggi, è più complesso. Le generazioni convivono più a lungo, ma non sempre dialogano.

In Italia, l'età media della popolazione è di 47 anni. I giovani faticano a diventare autonomi: oltre due terzi dei giovani tra 18 e 34 anni vivono ancora in famiglia. L'uscita dalla casa dei genitori, l'ingresso stabile nel mondo del lavoro e la possibilità di fare scelte di lungo termine si fanno sempre più tardive. Nel frattempo, la popolazione anziana è più attiva e centrale nella vita sociale e politica, anche se non lo è ancora sufficientemente nella vita lavorativa. Iniziando tardi e finendo relativamente presto, la durata media della vita lavorativa in Italia, secondo i dati Eurostat, è la seconda più corta dell'UE (si lavora in media 32,8 anni, su una durata media della vita di 83,4 anni). Gli italiani lavorano cinque

anni meno della media dell'UE e dieci anni meno di Paesi Bassi e Svezia. Non si tratta solo di demografia e del chiaro potenziale inespresso. È una sfida politica e culturale: in che modo distribuiamo diritti, attenzioni, risorse, voce tra chi è già protagonista e chi lo sarà? La democrazia si fonda proprio su questa promessa: che ogni generazione conti, che nessuna venga lasciata indietro o spinta ai margini.

Ma quando questa promessa vacilla, la democrazia stessa si indebolisce. Per questo, oggi, difenderla non significa solo proteggerla da attacchi esterni, ma anche osservarne con attenzione lo stato di salute. Vorrei citare in particolare il progetto Monitoring Democracy, promosso dal Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche della nostra Università. Uno strumento indipendente, rigoroso, che raccoglie dati, indicatori e segnali per monitorare in modo continuativo la qualità democratica in Italia e in Europa. Dal monitoraggio emergono alcuni segnali: cresce la percezione di inefficacia della politica, cala la fiducia nelle istituzioni. La fiducia degli italiani è riposta nella famiglia e nella scienza, forse un po' sorprendentemente pensando all'era dell'uno vale uno e dei no vax. In Italia, la quota di persone che ritiene che "un leader forte possa governare meglio senza preoccuparsi troppo del Parlamento o delle elezioni" è però in aumento. Monitorare tutto questo è essenziale, non per alimentare l'allarme, ma per mantenere viva la capacità di scegliere – informati, consapevoli, liberi.

Il Presidente Mario Draghi ci ha ricordato che "dopo quasi ottant'anni dalla fine della Seconda guerra mondiale, la difesa collettiva della democrazia è data per scontata da generazioni che non hanno il ricordo di quel tempo. La loro convinta adesione alla costruzione politica europea dipende anche, in misura importante, dalla sua capacità di offrire ai cittadini prospettive per il futuro".

In questa prospettiva, ribadisco, le università hanno un ruolo cruciale: sono luoghi dove il tempo delle generazioni non è solo oggetto di studio, ma occasione di incontro sociale. Luoghi dove chi insegna e chi impara condivide sguardi, esperienze, visioni. Luoghi in cui si può riconoscere, e coltivare un reale ed efficace patto generazionale che ha al centro la democrazia come bene comune.

Alla Bocconi, questo patto si traduce ogni giorno in un impegno concreto. È una scelta che riguarda il modo in cui si insegna, si apprende, si fa ricerca, si agisce come istituzione che ha una responsabilità che va oltre al suo perimetro fisico, al suo campus, e alla sua comunità.

Lo facciamo nella ricerca, che richiede rigore, tempo, socialità cooperativa ma anche competitiva, capacità di interrogare i dati prima di trasformarli in conclusioni e idee senza, però, tergiversare e osservare passivamente la clessidra. Avrò modo di tornare sulla ricerca tra breve.

Lo facciamo nella formazione di base, dove promuoviamo un apprendimento profondo e interdisciplinare per i più giovani. Lo facciamo nel *lifelong learning*, offrendo strumenti a tutte le generazioni per rimanere aperti e aggiornati in tutte le fasi della vita professionale. SDA Bocconi School of Management svolge un ruolo centrale in questo. Con 18 programmi MBA ed Executive Master frequentati da oltre 850 partecipanti provenienti da più di 70 paesi, e un'ampia offerta di corsi executive - anche su misura, con oltre 500 programmi realizzati per più di 100 istituzioni - la Scuola contribuisce a formare *changemaker* maturi, consapevoli, globali e orientati all'impatto. Complessivamente, più di 14.000 professionisti, e loro istituzioni, ogni anno ci scelgono per affrontare le sfide del cambiamento, dell'innovazione e della sostenibilità nei settori pubblico e privato. È anche attraverso questo ecosistema di apprendimento che la Bocconi traduce la propria vocazione globale in un impatto concreto e duraturo.

Lo facciamo nella terza missione, costruendo ponti tra università e società, attraverso iniziative che promuovono la divulgazione scientifica ma anche la cura verso le fragilità. Come il Progetto Carceri e i *Bocconi Inclusion Programs*, che favoriscono l'accesso all'istruzione superiore per i detenuti e per i giovani rifugiati e studenti ad alto potenziale provenienti da contesti svantaggiati o da paesi con instabilità politica, in particolare dell'Africa sub-sahariana. Da questo anno accademico mettiamo a

disposizione 5 borse di studio per i giovani rifugiati del progetto Unicore, *University Corridors for Refugees* di UNHCR, di cui siamo parte dal 2021, con l'obiettivo nei prossimi anni di arrivare a 10.

Lo facciamo andando nelle scuole portando testimonianze e progettualità come A Scuola di Inclusione e FEL, il progetto di educazione finanziaria sviluppato nell'ambito di Musa, il partenariato delle università milanesi finanziato dal PNRR. In queste azioni, la conoscenza diventa responsabilità e la responsabilità si traduce in cura.

Nell'anno dei Giochi Olimpici e Paralimpici nella nostra città, la Bocconi ci sarà, anche grazie a un MOU sottoscritto con **Fondazione Milano Cortina 2026**. Con lo studio coordinato da Dino Ruta che analizzerà gli impatti e la legacy dei Giochi secondo le linee guida del CIO e dell'OECD. Con il volontariato dei nostri studenti, che si stanno candidando in gran numero per contribuire in prima persona al successo dei Giochi: più di 1.400 per ora. Con l'iniziativa *Research in motion*, parte dei Giochi della cultura sostenuti da Regione Lombardia: un percorso interattivo che si svilupperà nel nostro campus dove attività fisica e divulgazione scientifica si incontrano.

Un'università come la nostra esiste perché grandi menti di generazioni diverse, discipline diverse e persone diverse scelgono di collaborare. È questa diversità generazionale a dare senso al nostro tempo. Ed è questa diversità generazionale, fonte di arricchimento e progresso, che deve guidarci, oggi, nel costruire il futuro.

Scelte che contano: ricerca, impatto, futuro

Fare ricerca, per noi, è scegliere, non sfuggendo all'incertezza che non può che accompagnare l'atto del ricercare. Decidendo dove guardare, quali problemi sollevare, a quali domande dedicare tempo, attenzione, rigore. Ogni scelta scientifica è, poi, anche una scelta civica. Perché decidere di osservare un fenomeno significa attribuirgli valore, metterlo al centro del dibattito pubblico, contribuire – nel nostro caso – a costruire una democrazia più consapevole.

Un recente studio di **Christoph Carnehl** (Dipartimento di Economia), pubblicato sulla rivista *Econometrica*, ha mostrato che i grandi salti nella conoscenza non nascono dalla rincorsa alle mode, ma dalla decisione di uscire dai sentieri battuti: la scienza avanza quando si ha il coraggio di esplorare l'ignoto, di investire tempo e risorse su ipotesi ambiziose, anche se lontane dalle logiche immediate del consenso. Poter "mirare alla luna" (*moonshot* in inglese) è essenziale.

Mettere la ricerca al centro della nostra missione, in Bocconi, non è un esercizio autoreferenziale, ma uno strumento di lettura critica e trasformazione del presente. Significa interrogarsi non solo su quanto produciamo, ma perché, per chi, con quali effetti. In tempi di polarizzazione, di semplificazioni mediatiche, di opinioni che corrono più dei fatti, scegliere di produrre conoscenza utile, *knowledge that matters*, – fondata, interdisciplinare, capace di orientare – è un atto di responsabilità civile.

La ricerca Bocconi è anche questo: una infrastruttura invisibile ma di impatto per la democrazia. Fornisce dati, idee, strumenti interpretativi. Interroga le policy esistenti e ne immagina di nuove, a volte mirando alla luna. Mette in discussione rendite e automatismi. E lo fa senza rinunciare alla qualità, come dimostrano i 72 progetti già finanziati dall'*European Research Council*, ottenuti dall'inizio del programma. Di questi, 36 sono attivi oggi. Voglio qui citare i 7 ERC vinti nell'ultimo anno, da ricercatori di generazioni diverse.

- Due progetti si occupano di mercato del lavoro, delle disuguaglianze salariali, della povertà. **Giulia Giupponi** (Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche) ha vinto uno *Starting Grant* con il progetto **LIFT-UP** (Lifting up the working poor: predistribution and redistribution at the low end of the wage spectrum). **Thomas Le Barbanchon** (Dipartimento di Economia) ha vinto un *Consolidator Grant* con il progetto **WeSET** (New Direct Empirical Evidence on Wage Setting). Si tratta del secondo ERC per Le Barbanchon nella sua carriera accademica.

- Tre *Grant*, un advanced e due starting si occupano di governo, imprese, impatto, sviluppo e finanza. **Elena Carletti** (Dipartimento di Finanza), con il progetto Infinity (The Origins of Financial Fragility); **Michele Fioretti** (Dipartimento di Economia), con il progetto **BALANCE** (Firms' Social Impact: Balancing Profits and Externalities) ed **Edoardo Teso** (Dipartimento di Economia), con il progetto **STATE-DEV** (State Capacity and Development).
- Due progetti sono nelle discipline matematiche, un campo in cui abbiamo scelto di investire per il futuro. **Elia Bruè** (Dipartimento di Scienze delle Decisioni) ha vinto uno *Starting Grant* con il progetto **MIND** (Mathematical Insights into Dynamics of Incompressible Turbulence). **Giuseppe Savaré** (Dipartimento di Scienze delle Decisioni) ha vinto un *Advanced Grant* con il progetto **OPTiMiSE** (Optimal Transport and Metric Structures for Evolution Problems).

I 36 ERC attivi

Principal Investigator	Dipartimento	Progetto
Nicoletta Balbo	Scienze Sociali e Politiche	Frailife
Pierpaolo Battigalli	Scienze delle Decisioni	TRAITS-GAMES
Tito Boeri	Economia	MARKINDOWN
Luca Braghieri	Scienze delle Decisioni	SOME
Elia Bruè	Scienze delle Decisioni	MIND
Michela Carlana	Economia	SOFIA
Elena Carletti	Finanza	Infinity
Andrea Celli	Computing Sciences	PLA-STEER
Francesco Decarolis	Economia	CoDiM
Antonio De Rosa	Scienze delle Decisioni	ANGEVA
Erika Deserranno	Economia	DIGIDEV
Daniele Durante	Scienze delle Decisioni	NEMESIS
Michele Fioretti	Economia	BALANCE
Alfonso Gambardella	Management e Tecnologia	SAIM
Nicola Gennaioli	Finanza	MemDec
Giulia Giupponi	Scienze Sociali e Politiche	LIFT-UP
Dirk Hovy	Computing Sciences	INTEGRATOR
Luigi Iovino	Economia	GEM
Thomas Le Barbanchon	Economia	WeSET
Nicola Limodio	Finanza	FINDEV
Giulio Malavolta	Computing Sciences	ObfusQation
Alessia Melegaro	Scienze Sociali e Politiche	IMMUNE
Florian Nagler	Finanza	NTAOTC
Debora Nozza	Computing Sciences	PERSONAE
Salvatore Nunnari	Economia	POPULIZATION
Marco Ottaviani	Economia	InfoEcoScience
Alessandro Pigati	Scienze delle Decisioni	MAGNETIC
Alon Rosen	Computing Sciences	FGC
Alessandro Rudi	SDA Bocconi	REAL
Giuseppe Savaré	Scienze delle Decisioni	OPTiMiSE

Carlo Rasmus Schwarz	Economia	CHAIN
Mara Squicciarini	Scienze Sociali e Politiche	EDIPO
David Stuckler	Scienze Sociali e Politiche	PRA
Edoardo Teso	Economia	STAT-DEV
Botond Tibor Szabo	Scienze delle Decisioni	BigBayesUQ
Giacomo Zanella	Scienze delle Decisioni	PrSc-HDBayLe

Vedere premiata la ricerca di colleghe e colleghi da parte dell'ERC in aree disciplinari che, partendo dalle scienze sociali in senso ampio si espandono in aree scientifiche "nuove" per il tempo storico della Bocconi è un riconoscimento alla libertà e al rigore con cui i nostri ricercatori si muovono nei territori inesplorati del sapere.

Sono ricerche che nascono da un'intuizione semplice ma potente: il sapere conta se si fa carico della complessità del reale. Per questo in Bocconi la diversità disciplinare è una risorsa indispensabile. I nostri ricercatori innovano anche lavorando insieme, intrecciando metodi e prospettive per comprendere meglio fenomeni complessi.

Un esempio di come la ricerca possa rispondere con tempestività e profondità alle grandi sfide collettive è rappresentato da HEAL – Health Emergencies Analytics Lab, diretto da **Alessia Melegaro** (Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche), evoluzione del Covid Crisis Lab. Ospitato dal Centro Dondeña e finanziato dalla Fondazione Invernizzi, HEAL raccoglie l'eredità dell'impegno Bocconi durante la pandemia e lo amplia, dando vita a un laboratorio multidisciplinare che coinvolge tutti i dipartimenti dell'ateneo. I suoi tre assi di ricerca – dalle minacce sanitarie emergenti alla salute comportamentale, fino alle strategie sanitarie globali – affrontano con approccio sistemico i temi della prevenzione, della preparazione e della risposta alle crisi sanitarie. L'obiettivo è fornire evidenze solide e tempestive per orientare le politiche pubbliche, contribuendo a costruire società più resilienti e consapevoli.

Stiamo dedicando tempo e ricerca per creare impatto sull'Intelligenza Artificiale. Occorre creare valore evidenziando la complementarità tra la tradizione nelle scienze sociali e l'innovazione dei nuovi strumenti e tecnologie. Lo facciamo con il nuovo AI Lab in SDA, guidato da **Riccardo Zecchina**. Lo facciamo anche instaurando alleanze strategiche con attori globali dell'innovazione. Nel corso di quest'anno, abbiamo siglato un accordo con **OpenAI**, diventando la prima università italiana a offrire strumenti di intelligenza artificiale specializzati all'intera comunità accademica, e una delle prime in Europa a farlo con accesso equo alle tecnologie più avanzate. Il cuore dell'accordo è lo sviluppo di sistemi di intelligenza artificiale applicati alle scienze sociali per trasformare il modo in cui si costruiscono e si testano le teorie rilevanti per le scienze sociali. Le prime aree di collaborazione includono la simulazione con agenti intelligenti basati su teorie economiche e manageriali; la misurazione di concetti astratti da dati non strutturati come testi e video; la creazione di assistenti intelligenti per personalizzare l'esperienza educativa. Una partnership che coniuga rigore e impatto, metodo e innovazione, contribuendo a definire nuovi standard per la ricerca applicata e il policy-making.

Un'università orientata alla ricerca deve pensare alla formazione della *next generation* di ricercatori, primariamente attraverso i dottorati di ricerca. Tra l'altro, una ricerca pubblicata recentemente ha mostrato come le pubblicazioni di *team* di ricercatori che includono almeno due generazioni (negli ambiti di *business* e sociologia) hanno un impatto maggiore rispetto a team omogenei dal punto di vista generazionale.

I dottorati di ricerca sono programmi essenziali che permettono la co-creazione innovativa tra generazioni. In aggiunta ai cinque programmi già esistenti nella nostra Scuola di Dottorato, dall'anno accademico 2026-27 partirà anche un nuovo programma di dottorato in ***Mathematics and Applications***. Si tratta di un progetto strategico che consolida la presenza della Bocconi nelle discipline STEM, con l'obiettivo di formare ricercatori capaci di affrontare sfide analitiche complesse attraverso la matematica. Il programma, di durata quadriennale e tenuto in lingua inglese, si basa su un forte rigore teorico e su una dimensione interdisciplinare. È una proposta pensata per allineare la nostra formazione di alto livello ai grandi cambiamenti scientifici e tecnologici, e per contribuire in modo attivo allo sviluppo di conoscenza libera, responsabile, aperta. Le borse del programma in *Mathematics and Applications*, come di altri dottorati Bocconi, saranno finanziate grazie al sostegno della Tech Europe Foundation (nata dalla collaborazione tra Bocconi, Fondazione Politecnico di Milano, Fondazione ION, FSI e Camera di Commercio di Milano).

Desidero ringraziare l'impegno di lungo periodo della Fondazione Romeo ed Enrica Invernizzi, che attraverso il programma *The Invernizzi PhD Financial Aid* sostiene il percorso dei dottorandi sia nel primo che nell'ultimo anno, offrendo risorse per affrontare i costi della mobilità e per partecipare al job market internazionale. Queste iniziative rafforzano la vocazione della nostra Scuola di Dottorato: attrarre giovani talenti da tutto il mondo e prepararli a diventare ricercatori capaci di generare impatto e futuro.

Produrre conoscenza è un gesto che richiede tempo, ma restituisce tempo alla società. Tempo sociale per capire, per discutere, per decidere con maggiore consapevolezza. E in questo gesto si rinnova ogni giorno il patto tra università e democrazia.

Co-costruire il futuro

In un tempo in cui le competenze si moltiplicano e si trasformano rapidamente, insegnare non è semplicemente trasmettere. È creare le condizioni perché ogni studentessa e ogni studente possano costruire un proprio percorso, mettendo in relazione il sapere e il fare, il ragionamento e la realtà. È coltivare la curiosità, la capacità critica, la disponibilità al confronto. È, prima di tutto, un atto di fiducia nel futuro. Ogni lezione è un atto di fiducia, ma anche una scelta di campo. La scelta di non rinunciare alla complessità, di mettere lo studente al centro, di riconoscere valore al sapere.

In Bocconi, l'insegnamento non è mai riducibile a un'aula, a un programma, a un esame. È un ecosistema fatto di corsi, ma anche di laboratori, sfide, progetti sul campo. È una didattica che promuove la profondità, ma anche la diversità di approcci, l'ibridazione, l'adattabilità. Cerchiamo di sperimentare e innovare. In alcuni corsi, gli studenti simulano una gara d'appalto o difendono una parte in un arbitrato; in altri, analizzano i modelli di business di grandi eventi sportivi o culturali, progettando soluzioni reali per stakeholder reali. In altri ancora, indagano sul campo lo stato della democrazia in paesi in crisi, producendo report, podcast, documentari. Esperienze che non sostituiscono lo studio teorico, ma lo rendono più significativo. È così che si impara a governare l'incertezza, ad assumere responsabilità, a costruire soluzioni.

Le Legal Clinics, per esempio, sono parte integrante del percorso didattico della Scuola di Giurisprudenza, permettendo agli studenti di confrontarsi con contesti giuridici e sociali complessi: dallo sportello legale presso il carcere di Bollate, al presidio nel quartiere San Siro; dalla Legal Clinic Bocconi per l'Innovazione, a supporto delle nostre startup, a quella sui meccanismi del commercio e degli investimenti globali in collaborazione con TradeLab. Vi sono poi la clinica Ucraina Supporto e Informazione (UASI), attivata dal BLEST – Bocconi Lab in European Studies – e la più recente, nata dall'accordo con la Wikimedia Foundation, dedicata alla tutela della libertà di espressione e di informazione in ambito digitale, che rafforza ulteriormente il legame tra didattica esperienziale e democrazia.

Questa impostazione della didattica si traduce in una forte sperimentazione metodologica. In particolare, oggi la sperimentazione si concentra sull'utilizzo dei dati e dell'intelligenza artificiale, con strumenti avanzati come ChatGPT EDU a disposizione dell'intera comunità Bocconi da quest'anno. Con BUILT, Bocconi University Innovations in Learning and Teaching, nel solo 2024 sono stati avviati 89 progetti didattici, che hanno coinvolto 98 docenti nel design e oltre 13.000 studenti in aula. Il Faculty Training ha coinvolto più di 500 docenti.

In questo solco si colloca anche il potenziamento del Master of Science in Artificial Intelligence, che con l'inizio di questo anno accademico che inauguriamo oggi si arricchisce di un nuovo percorso formativo a Torino. Questo percorso consente a circa la metà degli studenti iscritti al secondo anno di svolgere un semestre a Torino, con corsi tenuti da docenti Bocconi e da professori affiliati alle università piemontesi, l'accesso a laboratori all'avanguardia, e la possibilità di svolgere attività di ricerca e tirocinio presso l'Istituto Italiano di Intelligenza Artificiale per l'Industria (AI4I). Grazie alla collaborazione con la **Fondazione Compagnia di San Paolo**, gli studenti e le studentesse potranno accedere a forme specifiche di finanziamento che includono l'esonero dal 60% al 100% delle tasse universitarie e borse di studio a sostegno dell'esperienza accademica. Un'iniziativa che riflette la capacità dell'università di aprirsi a nuove alleanze, sperimentazioni e modelli educativi, per formare competenze avanzate in un settore chiave per il nostro.

Nel segno di una sempre più decisa apertura all'innovazione e alla cultura imprenditoriale, prende forma anche la profonda revisione del Master of Science in Economics and Management of Innovation and Technology, che dall'anno accademico 2026-27 assumerà il nuovo nome di ***Innovation, Technology and Entrepreneurship***. Una trasformazione che non si limita a un cambio di denominazione, ma introduce un rinnovato piano di studi con un'identità più marcata e coerente, in linea con l'evoluzione del contesto europeo e globale dell'innovazione. Tra le principali novità, una nuova *concentration* dedicata all'imprenditorialità, che offrirà a studentesse e studenti strumenti concreti per sviluppare progetti innovativi, anche attraverso un approccio "learning by doing" già sperimentato nel nostro acceleratore B4i – Bocconi for Innovation.

In questa direzione si inserisce anche il programma ***TEF Ignition***, promosso dalla Tech Europe Foundation, pensato per avvicinare studenti e studentesse al mondo dell'imprenditorialità. Il programma – che prenderà il via nelle prossime settimane – accompagna i giovani in un percorso di scoperta e sperimentazione, arricchendo così il ventaglio di opportunità formative all'interno del nostro Ateneo. Anche la partecipazione, attraverso TEF e in partnership con il Politecnico di Milano, nel network internazionale ***CDL – Creative Destruction Lab***, conferma l'impegno di Bocconi nel creare un terreno fertile per le nuove idee, collegando ricerca, impresa e formazione in un ecosistema che genera impatto.

La dimensione internazionale è parte integrante del percorso formativo Bocconi. Ogni anno, oltre 2.600 studenti partecipano a programmi di mobilità internazionale presso una delle 290 università partner in oltre 50 paesi, attraverso scambi, double degree (per i quali abbiamo oltre 60 accordi attivi con 37 delle nostre università partner), programmi intensivi e network internazionali (11 le alleanze di cui siamo parte). Tra questi segnaliamo in particolare U7+ Alliance, che riunisce i presidenti delle più importanti università del mondo per affrontare insieme le sfide globali più urgenti, il Global Network for Advanced Management (GNAM), che collega alcune delle migliori business school del mondo, e il CEMS, un prestigioso network internazionale che riunisce università, aziende e social partner, che eroga un master congiunto in International Management. In questa prospettiva si inserisce anche CIVICA – The European University of Social Sciences – di cui Bocconi è membro fondatore: un'alleanza strategica tra dieci atenei europei sostenuta da Erasmus+ nell'ambito del progetto European Universities, che promuove un modello di formazione, ricerca e *outreach* capace di rafforzare la cittadinanza democratica, attraverso programmi comuni, scambi e progetti transnazionali.

L'internazionalizzazione si riflette anche nella composizione delle classi e del corpo docente, con studenti e professori provenienti da oltre 120 paesi, che contribuiscono a creare un ambiente di apprendimento autenticamente globale. Per la prima volta nella nostra storia, metà degli studenti che iniziano i corsi triennali della Bocconi nel 2025-26 sono internazionali.

Essere internazionali significa imparare a pensare diversamente, mettersi in discussione e affrontare sfide globali o locali con strumenti interdisciplinari e spirito critico. Si tratta di un aspetto fondamentale del percorso educativo, che contribuisce a formare cittadini del mondo: consapevoli, liberi, responsabili.

L'esperienza universitaria è però anche un'occasione per dedicare tempo agli altri. L'impegno sociale, promosso attivamente dalla comunità Bocconi, è parte integrante del percorso formativo. Gli studenti sono incoraggiati a partecipare ad attività di volontariato, progetti civici, iniziative a sostegno di realtà vulnerabili e in quest'anno speciale come abbiamo visto anche per i Giochi Olimpici e Paralimpici di Milano-Cortina 2026. Questo impegno trova un riconoscimento specifico nel Bocconi Social Impact Recognition, pensato per valorizzare il contributo di chi, durante il proprio percorso accademico, sceglie di mettersi al servizio della collettività. È anche in queste esperienze che si coltiva la consapevolezza del proprio ruolo nella società, e si affina la capacità di agire.

Il contatto con il mondo del lavoro, infine, è parte integrante del percorso: mentoring, programmi career-oriented, counseling personalizzati, incontri e progetti con imprese e istituzioni pubbliche contribuiscono a rafforzare l'occupabilità e la capacità di visione. Il 96% dei laureati magistrali risulta occupato a un anno dalla laurea, con oltre il 36% con un'occupazione fuori dall'Italia, dato che conferma un'offerta formativa pensata per interagire con i mercati internazionali e con i più alti standard globali. Il Career Service organizza ogni anno 15 *career fair* e 260 *recruiting event* personalizzati in Italia e all'estero con il coinvolgimento di 730 *employer*. Nell'ultimo anno sono state 12.000 le offerte (delle quali oltre 2.000 all'estero) di stage e lavoro pubblicate su JobGate, piattaforma che ha supportato anche la formalizzazione di 5.200 stage, di cui il 25% all'estero.

Il tempo condiviso: una comunità che conta

Il tempo che meritiamo è quello che costruiamo insieme. La Bocconi è una comunità aperta e globale, che unisce studenti, alumni, docenti, staff, donatori e partner da tutto il mondo. L'università è un bene pubblico, costruito giorno dopo giorno attraverso l'impegno di persone diverse, accomunate dal desiderio di restituire valore, creare opportunità, generare futuro. Un impegno collettivo per dare vita non solo a un luogo in cui si apprende o si ricerca, ma a uno spazio sociale in cui si genera fiducia, si consolidano relazioni, si costruisce coesione.

Con oltre 146.000 alumni nel mondo, la Bocconi è oggi un crocevia di idee e percorsi, una comunità di persone capaci di abitare la complessità, costruire ponti, agire responsabilmente. È su questa consapevolezza che si fonda la partecipazione attiva del 26% degli alumni (la media delle rispettive community delle altre università è del 19%) che nel corso dell'ultimo anno hanno contribuito alla vita dell'università e della Bocconi Alumni Community mettendo a disposizione competenze, esperienze, relazioni. A loro il merito di aver alimentato le comunità locali in tutto il mondo, attraverso iniziative che intrecciano networking, formazione continua e impatto sociale.

Per la prima volta nella nostra storia, organizzeremo un *Homecoming*, una grande reunion globale della comunità Bocconi che si terrà tra poco più di un mese, dal 16 al 18 ottobre. Sarà un'occasione per celebrare il valore del tempo condiviso e la forza di una comunità plurigenerazionale che continua a scegliere di esserci. Inoltre, da quest'anno la Bocconi Alumni Community ha deciso di estendere il titolo di *Alumnus dell'Anno*, affiancandovi due nuovi riconoscimenti: *Emerging leader* e *Changemaker*. L'obiettivo è rendere visibile l'impatto di coloro che, attraverso il proprio impegno civico, sociale e professionale, contribuiscono a migliorare la società e a ispirare le nuove generazioni.

Sono molto lieto di annunciare che l'Alumnus dell'Anno 2025 è **Elena Goitini**, CEO di BNL e Country Head per l'Italia del Gruppo BNP Paribas. Ad **Alisée de Tonnac**, Co-Fondatrice e Co-CEO di Seedstars, va il riconoscimento di Emerging leader dell'anno. **Adama Sanneh**, Co-Fondatore e CEO della Moleskine Foundation, infine, viene nominato Changemaker dell'anno.

Questa stessa energia ha alimentato, nel tempo, una cultura filantropica solida e condivisa. Dal 2007 al 2020, sono stati raccolti 125 milioni di euro da parte di 3.350 donatori. Ma è nel quadriennio 2021-2024 che si è registrato un salto di qualità: 69,6 milioni raccolti e oltre 5.700 donatori coinvolti, segno di una fiducia crescente nella missione dell'università. Il solo 2024 ha visto il coinvolgimento di più di 3.000 donatori di cui circa 2.900 alumni e individui e 110 tra aziende e fondazioni.

Grazie a tutti i nostri donatori individuali e alle aziende, istituzioni e fondazioni che hanno scelto di essere al nostro fianco per condividere e costruire insieme progetti.

Alloro Diamond

- Claudio Costamagna
- Carlo De Benedetti
- Marco Drago
- Famiglia Foglia
- Erdit Hoxha
- Monica e Diego Piacentini
- Davide Serra

1902 Strategic Partner

- AIDAF - Associazione Italiana delle Aziende Familiari
- Algebris
- Amplifon
- Antin Infrastructure Partners
- AXA
- BNL Gruppo BNP Paribas
- Campari
- De Agostini
- Deutsche Bank
- Eni
- EY
- Fondazione Achille e Giulia Boroli
- Fondazione Agnelli
- Fondazione Compagnia di San Paolo
- Fondazione Leonardo Del Vecchio
- Fondazione Romeo ed Enrica Invernizzi
- Generali Assicurazioni
- Gruppo EssilorLuxottica
- Intesa Sanpaolo
- ION Foundation
- Istituto Javotte Bocconi
- KPMG
- The Investindustrial Foundation - Famiglia Bonomi

Le donazioni si concentrano su quattro direttrici strategiche: Inclusion, Social Sciences, Social Responsibility e Community. Una scelta che riflette una visione ampia dell'impatto dell'università. Il

60% dei fondi raccolti è destinato al sostegno diretto agli studenti: borse di studio basate sul merito e sul bisogno.

Grazie al sostegno dei donatori i nostri ricercatori possono sviluppare il loro talento in ricerche e iniziative d'avanguardia che contribuiscono al progresso della società e al rafforzamento della responsabilità sociale. Sono 2 i centri di ricerca intitolati, 8 i laboratori di ricerca nati grazie a una donazione e 24 le cattedre e professorship intitolate di cui due nuove da quest'anno. La **Enel Foundation Chair in Competitiveness and Transition** sarà assegnata a **Francesco Decarolis**, professore ordinario del Dipartimento di Economia, che studierà come conciliare transizione energetica e competitività, analizzando l'interazione tra imprese e regolatori nella costruzione di mercati più equi e resilienti, con particolare attenzione alle risposte politiche che accompagnano il cambiamento. Ho poi il piacere di annunciare una recentissima donazione, quella per la **Harvey Chaplin Chair in Distribution, Channel & Experience Management**, finanziata da Campari, che sarà assegnata a **Sandro Castaldo**, professore ordinario del Dipartimento di Marketing.

Sempre quest'anno, dopo la prematura scomparsa dei professori **Guido Corbetta** e **Luca Trevisan**, le cattedre permanenti di Strategic Management in Family Business in Memory of Alberto Falck e Fondazione Romeo ed Enrica Invernizzi Chair in Computer Science sono state assegnate, rispettivamente a **Carlo Salvato** (Dipartimento di Management e Tecnologia) e **Marc Mezard** (Dipartimento di Computing Sciences).

Ma una comunità si misura non solo dalle risorse che raccoglie, bensì dalla direzione in cui sceglie di investire. Per questo, il nostro impegno non si esaurisce nel fornire strumenti e opportunità, ma si estende nella costruzione di un contesto in cui ogni persona – studente, docente, alumni, staff – possa sentirsi parte attiva di un progetto più grande. Un progetto che guarda al futuro non con l'ansia della competizione, ma con la responsabilità della cooperazione.

L'università, in fondo, non lavora mai per se stessa. Lavora per chi verrà dopo. E in questo tempo condiviso, fatto di scelte, alleanze e filantropia, si coltiva il vero capitale della democrazia: la fiducia reciproca.

Scegliere di esserci

Ogni anno accademico è un nuovo inizio, ma anche una dichiarazione di presenza responsabile nel mondo. Apriamo questo anno scegliendo – ancora una volta – di esserci. Di contare. Di impegnarci. In un tempo che accelera, polarizza, semplifica, riaffermiamo con forza il valore del tempo condiviso, della conoscenza costruita con cura, della democrazia come bene comune.

La clessidra con cui abbiamo aperto questa riflessione ci accompagna anche nella conclusione: ogni granello che scende è un'occasione che può essere spesa per costruire senso, generare impatto, creare legami. Scegliere di esserci, oggi, significa scegliere di usare bene quel tempo, quel granello, che ci è affidato, di non lasciarlo scorrere invano.

È lo stesso gesto di responsabilità e di futuro compiuto da **Ferdinando Bocconi**, che con un atto filantropico fondò questa università in memoria del figlio perduto, ma soprattutto in nome delle generazioni a venire. Un gesto che trasformava il dolore in visione, la perdita in possibilità. Che metteva al centro l'educazione come bene collettivo, come patto di libertà tra passato, presente e futuro.

Da allora, generazioni di rettori e presidenti, professori e membri dello staff, studenti e alumni hanno custodito e rinnovato questa visione, facendo della Bocconi un luogo in cui la responsabilità individuale si traduce in progetto collettivo, e la tradizione diventa slancio verso il futuro. Un impegno che negli anni è stato raccolto, analizzato, studiato e raccontato dallo storico della Bocconi, il professor

emerito **Achille Marzio Romani**, recentemente scomparso per un tragico incidente, che voglio qui ricordare con grande affetto e stima.

Un impegno che portiamo avanti, generazione dopo generazione di bocconiani, continuando a scegliere, ogni giorno, dove investire il nostro tempo e la nostra conoscenza. Lo facciamo riaffermando la nostra vocazione europea e globale, ma anche il nostro radicamento sul territorio, a Milano, in Italia, in Europa. Lo facciamo ricordando che ogni scelta educativa, ogni ricerca intrapresa, ogni iniziativa che connette l'università alla società è un atto di fiducia nel futuro. Un atto che si rinnova, insieme.

Per questo, il ringraziamento più profondo va oggi a tutte le componenti della nostra comunità. Agli studenti e alle studentesse, che portano energia, curiosità e senso critico. Ai docenti e ricercatori, che ogni giorno scelgono la via del rigore, dell'innovazione e dell'impegno pubblico. Allo staff, che rende possibile ogni progetto e ne garantisce la qualità.

Agli alumni, che trasformano nel mondo ciò che qui hanno appreso. Ai donatori, partner e sostenitori, che riconoscono nell'università un luogo da custodire, potenziare e far crescere insieme.

Un'istituzione come la nostra vive grazie a questa alleanza tra generazioni: fatta di competenza e passione, di libertà e responsabilità, di coraggio e lungimiranza. E se oggi possiamo affrontare con fiducia le sfide che ci attendono – come comunità scientifica, come università al servizio del bene pubblico, come spazio aperto di apprendimento – è perché abbiamo scelto, insieme, di esserci. E di esserci davvero.

Dichiaro aperto l'Anno Accademico 2025-2026, il centoventiquattresimo anno di vita del nostro Ateneo.