

OPENING OF THE ACADEMIC YEAR
2017-2018

Prof. **Mario Monti**
President, Bocconi University

Prof. **Gianmario Verona**
Rector, Bocconi University

Margrethe Vestager
European Commissioner for Competition

INAUGURAZIONE DELL'ANNO ACCADEMICO
2017-2018

Prof. **Mario Monti**
Presidente, Università Bocconi

Prof. **Gianmario Verona**
 Rettore, Università Bocconi

Margrethe Vestager
Commissario Europeo per la Concorrenza



MARIO MONTI

PRESIDENT, BOCCONI UNIVERSITY

Ms. Commissioner, Mr. Mayor of Milan, Ms. Prefect of Milan, Magnificent Rector, Honorable Senators, Italian and European Members of Parliament, Ambassadors, Civil and Military Officials, Magnificent Rectors, Dear Vice-President, Dear Chief Executive Officer, Dear Faculty Members, Directors and Administrative Staff, Dear Students and Alumni, Dear Ladies and Gentlemen, I thank you and welcome you all to Bocconi; thanks for being here today and thank you for always being close to Bocconi.

Last year on this occasion Andrea Sironi concluded his excellent Rectorate, and opened that of Gianmario Verona: you will hear from Professor Verona how forcefully Bocconi has moved under his own guidance this year, in the wake of that continuity in innovation that characterizes us. I thank Vice-President Guatri, the Rector, the Chief Executive, the Faculty, the whole Bocconi community, the administrative and technical staff; and I also thank those who are not here today because they act as our interface with the rest of world, beyond Europe, the members of the International Advisory Council, which starting this year has also benefited from the vice-presidency of Professor Francesco Giavazzi, whom I thank. At the top of all this, the whole of Bocconi's activity takes place under the guidelines, stewardship and protection of values ensured by the continuity of the Javotte Bocconi Institute, whose President Guatri and the recently appointed vice-president Enrico Cucchiani I wish to thank.

We are living in years and months characterized by nationalism and populism. They share a distrust often fueled by social networks in the competence of public authorities in Europe. Today Bocconi intends to convey a message of trust. The digital century should not be feared but faced head-on and guided: the challenge is also posed to universities and must be governed, as illustrated by Rector Verona in the speech you are about to hear. Our keynote speaker, Commissioner Margrethe Vestager – whom I thank for being here; I consider the fact she was invited as a gift of sorts to me – will bear testimony of the credibility and effectiveness of EU authorities: when the appropriate level where action can be taken is in many cases the European one, when its powers are truly supranational, when the competent EU authority has the same purview to intervene that for instance US authorities have, then a respected personality like Margrethe Vestager can really be seen by citizens throughout Europe, and by consumers and businesses alike, as the embodiment of serious, competent and impartial public power; a kind of power that protects them from the abuses of dominant companies, and also from the sophisticated systems of tax avoidance and evasion developed by certain multinational companies,

which thus increase the tax burden for faithful taxpayers. I believe that today Margrethe Vestager will catch our attention by speaking about her struggle, which is a struggle I feel very much mine as well, against tax evasion and tax avoidance.

We claim to be, we strive to be, and we consider it our hard-to-attain objective, to be the place of competence. Today, the value of competence is often seen as a negative addendum in the sum of values that constitute the framework that orients social leadership and political activity. Competence, experience, ponderation, reflection, are often seen as the opposite of what is needed to innovate quickly and brutally, by destroying the past so that the future can be constructed. We are very interested in the destruction of the past to build the future; we are all somehow devotees of Joseph Schumpeter who taught us about creative destruction, and I believe that particularly those who cultivate or have cultivated the discipline of competition are particularly sensitive to these values. But we do not believe that the future is built in the absence of competence and by despising expertise. I speak of competence in the singular, but it is right to devote much attention as we are all doing in this University and elsewhere to identify the competencies and skills that will be needed for job markets in the future, for the needs of scientific development and civil society. But competence, and the value of the competence, has its own singularity and can be applied to the singular: it is the value of personal study, deep reflection, of learning from the best teachers and widening one's horizons through reasoned discussion, in order to learn how to master an issue, and dissect it in all its folds and facets. It is an exercise that requires time and effort, which requires analysis and reflection, repetition and training. Primo Levi called it the ethic of a job well done; his source of inspiration was above all manual work, but the basics of the concept can be extended to any profession: to combine technical ability with meaning, and therefore with the purpose, of what one does.

In our interconnected and hyperactive world, superficiality is a constant temptation, and competence thus struggles to find a place to the point of even being questioned; not only and not so much competence of the individual but, in the name of a falsely egalitarian rhetoric, the value of competence itself. This is dangerous tendency that leads to the impoverishment of human capital, and which, as university institutions who have a clear responsibility towards younger generations, we must resist – I know you share this thought deeply, dear Rectors. And, dear Margrethe, competence shares the same etymology as competitiveness: in fact, for centuries, in order to be competitive, one had to be competent. There are some interesting linguistic peculiarities in Europe; by now, we all know that in the German language *Schuld* means both guilt and debt, and how much we had to ponder this and how much others made us ponder it. Less well known is the fact the competition is called *competencia* in the Spanish language, so there is also perfect identity between the two terms. Today, after the inaugural speech of Professor Verona, we will have a woman speaking to us about the government of Europe, about what Europe can do for its citizens and the strength it can muster to do it. I must say that it comes easy to Bocconi and its academic authorities to propose women as keynote speakers for our Inauguration, as it has happened over the last few years: it comes spontaneously because of the growing role that women have in Italian and international society. In fact, of the last four speakers, three were women: Christine Lagarde, Fabiola Gianotti, and this year Margrethe Vestager. The only man was Tim Cook, and you should

know, dear Margrethe, that someone said to me: “But why, you invited Tim Cook a few years ago and now you invite the Competition Commissioner, who recently had and still has bitter contrasts – because this is what the reality is – with the company led by Tim Cook.” And I answered that this was an additional reason to do so: ours is a free University which loves to make students and the public witness the clash of rival arguments.

The Rector is working with his colleagues on a special commitment to have women play a role that matches their importance in our University; in these days, together with the Rector we have also thought about setting up new ways, which will be his prerogative and duty to develop, so that the role of the working woman emerging in a predominantly male environment is protected from every point of view and from any form of abuse. So I thank all the Misses and Mesdames who work at Bocconi and the great female personalities who have honored us with their testimony over the course of time. In my opinion, Commissioner Vestager is a living rebuttal of the commonplace clichés that have hijacked the debate on Europe. It is said that technical experts must be second to, or replaced by, politicians; in our democratic systems the last word goes to politics, and here we have a personality that is often considered by ministers and heads of governments above all a technical expert, a bureaucrat, her and the other European commissioners, over whom every elected political authority in the world should enjoy untrammelled superiority. I am not so sure that this should be the case: Margrethe Vestager was a parliamentarian in Denmark, and served as her country's Minister of Education, Minister of Economy, Minister of the Interior; she is now a Commissioner who earned her democratic legitimacy as member of the European Commission.



Sylvie Goulard, who is present today and I wish to salute, is not only very close to Bocconi but was also the main inspirer of President Macron's strongly pro-European stance. She has written with me a book that we presented in this room a few years ago: Europe – Looking Further Ahead. It argued for simple ideas. In the national governments of almost every country, individual ministers are not subject to parliamentary confirmation; he/she is simply part of a government that has received a vote of confidence but not on him or her specifically. A European Commissioner, after a long written and oral examination presented publicly and televised throughout Europe, is the recipient of a vote of individual confidence by the European Parliament. It is argued that Brussels stands for a policy of exaggerated centralization: in some cases this is true; for instance this has been necessary in competition policy for a few decades, because there were no national competition authorities, national jurisprudence, etc. across Europe. But today the Commissioner in Brussels presides over a "governance through network" system, overseeing as Commissioner for Competition an architecture which has been in place since 2004, in order to network national competition authorities under the Commission's guidance. Is she a technocrat? She certainly handles competition with expertise and economic and legal cognition, and anything else might serve, for competition is a tool which is very powerful and can be dangerous if used badly, but is also very powerful if used for the good. To understand if the Commissioner Vestager is an expert and a technocrat, I read the titles of her last four or five speeches. She takes decisions, her job is not to make speeches; she takes decisions that inspire respect and sometimes awe and fear in the biggest companies of the world and in national governments, including the governments that are shareholder of the Commission, i.e. EU governments, but she also



presents her thoughts to the public. Not only did she give a recent speech whose title was "Setting innovation free" that chimes very well with the speech that the Rector Verona is about to give, but she also gave talks on topics such as "Healthy democracy in a social media age", "How competition can build trust in our societies", and "Renewing trust in politics". She is also increasingly paying intellectual and operational attention – see, for example, the case opened against Google – on how the Net should remain a factor that fosters rather than distorts competition, for example through the algorithms to which the provider of search services entrusts the task of hierarchizing the presentation order of various market offers.

Well, I think that today the Commissioner will speak on a subject that is particularly sensitive for Europe and the European Commission: fair taxation and its obverse, tax evasion. It is an issue we should consider with great care in Italy as well, at a time when in addition to the now permanent vigilance against fake news, there should be even stronger vigilance about "fake programs" on fiscal policy that are being presented on the eve of our general elections. Well, an essential component for civic fiscal management is the fight against tax evasion, but, by using the opportunities of the digital century and the Single Market, too many companies have frustrated efforts to maintain an orderly tax system. Taxation is a field where the powers of the European Commission are very weak; this is the counterpart of national states retaining veto power, but in the EU Treaty there are articles for the control of state aid that have the same force of the legal tools used to dismember cartels, control abuses of dominant market positions, and so on. The Commission has long sought the cooperation of the Member States, which are happy about its work, save of course when it is their turn to comply with the rules, in order to put back under control this vast world of easy tax avoidance, which is naturally one of the main factors behind that confidence gap between citizens and public powers. Thanks, Margrethe.



MARIO MONTI

PRESIDENTE UNIVERSITÀ BOCCONI

Signora Commissaria, signor Sindaco di Milano, signora Prefetto di Milano, Magnifico Rettore, onorevoli Senatori, Deputati e Parlamentari europei, signori ambasciatori, autorità civili e militari, Magnifici Rettori, caro Vicepresidente, caro Consigliere Delegato, carissimi docenti, dirigenti e staff amministrativo, cari studenti e alumni, gentili signore e signori, vi ringrazio tutti e vi do il benvenuto alla Bocconi, grazie di essere qui oggi e grazie di essere sempre vicini alla Bocconi.

L'anno scorso in questa occasione concludeva il suo splendido rettorato Andrea Sironi e si apriva quello di Gianmario Verona: ascolterete dalla relazione del professor Verona come e con quanto vigore la Bocconi si sia mossa quest'anno sotto la sua guida e nella scia di quella continuità nell'innovazione che ci caratterizza. Ringrazio il Vicepresidente Guatri, il Rettore, il Consigliere Delegato, il corpo docente, tutta la comunità bocconiana, il personale tecnico amministrativo e ringrazio anche coloro che non sono qui oggi perché sono la nostra interfaccia continua con il mondo anche al di là dell'Europa, i membri dell'International Advisory Council, che da quest'anno si giova anche della vicepresidenza del professor Francesco Giavazzi che ringrazio; e a monte, l'attività tutta della Bocconi si svolge sotto gli indirizzi, la tutela e il presidio dei valori nella continuità dell'istituto Javotte Bocconi, di cui ringrazio il presidente Guatri e il vicepresidente recentemente nominato Enrico Cucchiani.

Viviamo anni e mesi caratterizzati da nazionalismi e populismi. Li accomuna la sfiducia alimentata spesso anche dai social network nella competenza dei pubblici poteri in Europa. La Bocconi intende dare oggi un messaggio di fiducia. Il secolo digitale non deve essere temuto ma affrontato e guidato: la sfida si pone anche alle università e deve essere governata, come illustra la relazione del Rettore Verona che state per ascoltare. La nostra keynote speaker, la Commissaria Margrethe Vestager - che ringrazio di essere qui e lo considero un suo regalo - porterà da parte sua una testimonianza di credibilità e di efficacia dei pubblici poteri europei: quando l'azione può svolgersi a livello appropriato che in molti casi è quello europeo, quando i poteri sono veramente sovranazionali, quando l'autorità competente europea ha possibilità di intervento pari ad esempio a quello delle autorità degli Stati Uniti, allora una personalità rispettata come Margrethe Vestager può davvero essere vista dai cittadini in tutta Europa, dai consumatori e dalle imprese, come incarnazione del potere pubblico serio, competente e imparziale; un potere che li tutela dagli abusi delle imprese dominanti e anche dai sistemi sofisticati di evasione e di elusione fiscale di certe imprese multinazionali che fanno aumentare la

pressione fiscale sui contribuenti fedeli. Credo che oggi Margrethe Vestager ci intratterrà soprattutto sulla sua lotta, che è una lotta che sento anche molto mia, contro l'evasione e l'elusione fiscale.

Noi pretendiamo di essere, cerchiamo di essere, consideriamo un punto d'arrivo difficilissimo essere il luogo della competenza. Oggi il valore della competenza è spesso visto come un addendo negativo nella sommatoria dei valori che costituiscono il riferimento per l'attività di guida delle società, per l'attività politica. Competenza, esperienza, ponderazione, riflessione, sono spesso visti come il contrario di ciò che occorre per innovare rapidamente e brutalmente, per distruggere il passato nella costruzione del futuro. Noi qui siamo interessatissimi alla distruzione del passato per costruire il futuro, siamo tutti in qualche modo devoti a Joseph Schumpeter che ci ha insegnato la distruzione creativa, e credo che in particolare chi coltiva o abbia coltivato la disciplina della concorrenza sia particolarmente sensibile a questi valori. Ma non riteniamo che il futuro si costruisca in assenza della competenza, disprezzando la competenza; e parlo di competenza al singolare, è giusto dedicare molta attenzione come tutti stiamo facendo in questa Università e altrove all'individuazione delle competenze che serviranno in futuro per il mondo del lavoro, per lo sviluppo scientifico, per la società civile. Ma la competenza, il valore della competenza, ha un sua singolarità e può essere applicato al singolare: è il valore dello studio, dell'approfondimento, dell'apprendere dai maestri migliori, dell'allargare gli orizzonti attraverso il confronto per arrivare a padroneggiare un argomento, a viscerarlo nelle sue pieghe e nelle sue sfaccettature. È un esercizio che richiede fatica e tempo, che impone l'analisi e la riflessione, la ripetizione e l'allenamento. Primo Levi la chiamava l'etica del lavoro ben fatto, la sua fonte di ispirazione fu soprattutto il lavoro manuale ma il concetto di base è estensibile a qualsiasi professione: combinare l'abilità tecnica con il significato e dunque con il fine di ciò che si fa.

Nel nostro mondo globale e interconnesso, iperattivo, la tentazione della superficialità è costante, la competenza fatica a trovare posto, spesso viene addirittura messa in discussione; non solo e non tanto la competenza del singolo ma, in nome di una retorica fintamente egualitaria, il valore della competenza in sé. Una china pericolosa che porta all'impoverimento del capitale umano e alla quale, come istituzioni universitarie - so che condividete profondamente questo pensiero cari Rettori -, che hanno una precisa responsabilità nei confronti delle giovani generazioni, dobbiamo sottrarci. E, cara Margrethe, competenza condivide la medesima radice di competitività: in effetti per secoli per essere competitivi è stato necessario essere competenti. Ci sono delle particolarità linguistiche interessanti in Europa, tutti ormai sappiamo che nella lingua tedesca Schuld significa colpa e debito, e quanto abbiamo riflettuto, e quanto siamo stati fatti riflettere su questo. Meno noto è che nella lingua spagnola concorrenza si dice competencia, quindi c'è addirittura l'identità perfetta tra questi due termini.

Oggi dopo la relazione del professor Verona, per parlarci del governo dell'Europa, di quello che l'Europa può fare per i cittadini e della forza con cui può farlo, avremo una donna. Devo dire che il fatto di proporre spesso delle donne come keynote speaker per l'Inaugurazione, in questi ultimi anni, non è uno sforzo per le autorità accademiche della Bocconi: ci viene spontaneo, per il ruolo che le donne occupano nella società italiana e internazionale. In effetti degli ultimi quattro relatori tre sono state donne: Christine Lagarde, Fabiola Gianotti e quest'anno Margrethe Vestager. Il quarto è stato Tim Cook, e devi sapere cara Margrethe che qualcuno mi ha detto "ma come, voi avete invitato Tim Cook a parlare qualche anno fa e adesso invitate la Commissaria alla concorrenza, che ha avuto e sta avendo - perché di questo è fatta la realtà - aspri contrasti con la società guidata da Tim Cook", e la mia risposta è stata che questa è una ragione in più, la nostra è un'Università libera che ama mettere gli studenti e il pubblico di fronte al



contrasto degli argomenti. Il Rettore sta dispiegando con i suoi colleghi un particolare impegno perché le donne abbiano un ruolo alla loro altezza nella nostra Università, e con il Rettore abbiamo anche pensato in questi giorni di istituire nuove modalità, che sarà sua cura mettere a punto, perché la posizione della donna che lavora e si afferma in un ambiente che è ancora prevalentemente maschile venga tutelata, sotto ogni punto di vista e da qualsiasi forma di abuso. Quindi io ringrazio tutte le signorine e le signore che lavorano alla Bocconi e quelle grandissime personalità femminili che ci onorano della loro testimonianza nel corso del tempo.

La Commissaria Vestager secondo me è la dimostrazione viaggiante di quale intensità di banali luoghi comuni ci sia oggi nel dibattito sull'Europa. Si dice che i tecnici debbano deferire, sparire di fronte ai politici; certo che la superiorità nei nostri ordinamenti democratici va alla politica, e qui abbiamo una personalità che spesso è considerata soprattutto dai ministri e dai capi dei governi, lei come gli altri commissari, un tecnico, un burocrate, rispetto a cui ogni autorità politica eletta nel mondo dovrebbe godere di una superiorità riconosciuta. Non sono sicuro che debba essere così: Margrethe Vestager è stata parlamentare in Danimarca, è stata ministro dell'Educazione, ministro dell'Economia, ministro dell'Interno, è Commissaria europea e ha una sua legittimazione democratica come Commissaria europea. Sylvie Goulard, che è presente oggi e che saluto, e che non solo è molto vicina alla Bocconi ma è stata la principale ispiratrice della linea fortemente europeista del presidente Macron, ha scritto con me un libro che qualche anno fa abbiamo presentato in quest'aula, "La democrazia in Europa. Guardare lontano", dove si mostrano cose semplici. Nei governi nazionali di quasi tutti i paesi un singolo ministro non ha mai avuto una legittimazione parlamentare individuale, fa parte di un governo che ha ottenuto la fiducia ma non su di lui o su di lei personalmente; un Commissario europeo, dopo un lungo esame scritto e orale presentato pubblicamente e televisivamente in tutta Europa, è destinatario di un voto di fiducia individuale del Parlamento europeo.

Si dice che a Bruxelles si fanno politiche di esasperato accentrimento: in certi casi sì, nella politica della concorrenza per qualche decennio è stato necessario perché non esistevano in Europa autorità nazionali della concorrenza, giurisprudenza, eccetera. Ma oggi la Commissaria presiede da Bruxelles a una struttura che si potrebbe governare "governance through network", presiede come Commissario alla concorrenza un sistema che è in atto già dal 2004 di messa in rete delle autorità nazionali della concorrenza con la guida della Commissione. Tecnocrate? Sicuramente maneggia con perizia e con consulenza economica, giuridica e quant'altro uno strumento, quello della concorrenza, che è potentissimo e pericolosissimo se venisse usato male, ma è anche potentissimo nel bene. Per capire se la Commissaria Vestager è una tecnica, una tecnocrate, vi leggo i titoli degli ultimi suoi quattro o cinque discorsi. Lei prende decisioni, il suo mestiere non è di fare discorsi, prende decisioni che incutono rispetto e qualche volta timore o terrore alle più grandi imprese del mondo e ai governi, compresi i governi azionisti della Commissione cioè i governi europei, ma presenta anche il proprio pensiero al pubblico. Non solo ha tenuto un recente discorso il cui titolo è stato "Setting innovation free" che si lega molto bene alla relazione che sta per introdurre il Rettore Verona, ma ha tenuto discorsi su temi come "Healthy democracy in a social media age", "How competition can build trust in our societies", oppure "Renewing trust in politics", e sta dedicando sempre maggiore attenzione, anche operativa - si veda per esempio il caso aperto con

Google - a come la rete debba restare vettore di concorrenza e non diventare vettore di distorsioni della concorrenza, per esempio attraverso gli algoritmi ai quali un fornitore di questi servizi affida il compito di gerarchizzare in ordine di presentazione le varie offerte del mercato. Ebbene la Commissaria credo che oggi ci parlerà di un tema che è particolarmente delicato per l'Europa e per la Commissione europea, quello della fair taxation e quindi per contrappunto quello dell'evasione fiscale. È un tema che dovremmo seguire con grande attenzione anche in Italia, in un momento in cui oltre alla ormai permanente vigilanza da esercitarsi nei confronti delle fake news si impone a noi cittadini un'ancora più forte vigilanza nei confronti dei "fake programs" in materia fiscale che vengono presentati alla vigilia delle elezioni. Ebbene una componente essenziale di una civile gestione della fiscalità è la lotta all'evasione, ma usando il secolo digitale e usando le opportunità del mercato unico troppe imprese hanno sgominato gli sforzi di tenere un'ordinata fiscalità. È questo un campo, quello della fiscalità, in cui i poteri della Commissione europea sono debolissimi, è l'estremo debole dei poteri perché gli Stati godono del potere di veto, ma nel trattato esistono articoli relativi al controllo degli aiuti di Stato che hanno la stessa forza degli strumenti che servono per sgominare i cartelli, per controllare gli abusi di posizione dominante, eccetera. Da tempo la Commissione ha cercato, con la cooperazione degli Stati membri, felici di quest'opera salvo naturalmente quando tocca a loro essere in conformità, di mettere sotto controllo questo grande mondo di una fiscalità facile all'evasione che naturalmente è uno dei principali fattori nella creazione di quel gap e di quella sfiducia tra i cittadini e i pubblici poteri. Grazie Margrethe.



INNOVATION AS A SOURCE OF ORGANIC GROWTH IN THE DIGITAL AGE



GIANMARIO VERONA

RECTOR, BOCCONI UNIVERSITY

INTRODUCTION

Economic history and history in general teaches us that the dawning of each century represents a moment of profound social, political, economic and technological change. The 21st century is proving that it fits in perfectly with this pattern.

It would be impossible today to cover the complexity of the change we are experiencing now. With my speech I will therefore focus on a distinctive trait of this age, or the extraordinary potential for innovation that has become available to humanity¹ in recent years. This potential has fundamental implications for the economy and society. More specifically, it directly impacts higher education and the social sciences, areas that Bocconi has been contributing to actively since its foundation in 1902.

Joseph Schumpeter, the first economist to systematically study the topic of innovation, observed how economic growth was closely connected to the quality and intensity of innovation sustained within the sectors located in a nation². In his studies, Schumpeter gained an understanding of how innovation on a sector level depended on the entrepreneurial efforts stimulated by factors both outside of the industry and factors produced internally, thanks to the investment made in research activities – which today are commonly called R&D³. Innovation and its inclination toward “creative destruction” are the true organic elements of growth for companies, industries, and nations, the pioneering Schumpeter concluded nearly 100 years ago⁴.

To this view, the noblest notion of innovation is certainly technological. And the age we are living in is the seedling of a blossoming in technological innovation that promises developments more extraordinary than at any other time in the history of mankind. The advancement that I am referring to is that of digital technology, which makes it possible to revisit Schumpeter’s theory in a unique way.

Digital technology is, as we in the business world love to say, “disruptive,” as it presents a matrix:

versatile,
evolutive,
global,
widespread,
and demand-driven.

The same way that the steam engine, in the 18th century, and electrical energy, in the 20th century, revolutionized life and the factories of the past, digital technology is versatile, with a wide-reaching impact on every sector of every economy. Over recent years, different technologies have led to important changes in a variety of sectors: examples include biotechnology in the health sector or mechatronics in the automotive industry and in micromechanics. But the essence of digital is not being limited to any sector: it fits in everywhere⁵.

However, unlike steam engines and electrical energy, digital technology is also evolutive. From the spread of the internet in the late 1990s, to the production of apps at the turn of the millennium, to industry 4.0, which introduces robotics and artificial intelligence to manufacturing and service sectors, digital technology is growing inexorably in individual industries, redesigning modes of production, distribution, and consumption. Big data, the internet of things, blockchain and augmented reality are only some of the neologisms that identify this change, which is taking place incomparably faster than previous revolutions. The automotive sector is perhaps the most striking example of the evolutive nature of this change. The recent declaration made by Elon Musk, founder of PayPal, Tesla and SpaceX, claimed that, "In 20 years, owning a car will be a lot like owning a horse"⁶ (a sort of hobby). That may seem excessive, but hybrid motors, electric cars, new urban transportation



services and self-driving cars are certainly concrete examples confirming the extraordinary impact of the technological boom we are experiencing. And it applies even in sectors like the automotive one, that until a few years ago seemed impermeable to radical change.

Digital technology is global in that it has modified the dynamics underlying the internationalization process. The speed of the international trade of goods and services is indeed slowing down, while the flow of data and information is increasing dizzily year after year. According to recent studies, the bandwidth used for cross-border data transmission grew 45-fold between 2005 and 2014⁷.

Digital technology is widespread: the diffusion of the internet and social media have given rise to a new form of molecular internationalization that today allows smaller businesses (and even individuals) levels of global interaction that until not long ago were accessible to only large organizations, with times and costs amounting to a mere fraction of before. And these costs are destined to decrease even further. The 7 trillion sensors expected for 2025, or the 1,000 sensors that rotate around each individual and enable micro-interactions with the digital ecosystem, are among the many estimates of the level of diffusion foreseen.

The peculiarity of digital technology, however, is its strong link with demand. Unlike other technologies, the strength of digital is that it activates a two-way street, where demand always plays a crucial role⁸. Digital technology engenders entrepreneurial stimuli that industrial life has never known until today. As Schumpeter taught us, innovation must never be limited to technological innovation, but should also involve the production of new products and services, the development of new organizational forms and the creation of new markets⁹. Digital technology, with its link to the demand side, opens up exceptional innovative horizons. The confirmation of this phenomenon can be found in the estimate that the apps we use on our smartphones today represent only 10% of the apps we will have available in five years¹⁰.

While this extraordinary transformation creates new opportunities for organizations and individuals, it is also important to highlight the risks associated with it. For example, consider cyber-security, the safeguarding of intellectual property, the protection of consumers and citizens and their privacy. Not to mention the issue of taxation. Moreover, the impact on productivity and employment¹¹ is not merely quantitative, that is, the net result of jobs lost and created by new technologies, but also qualitative. There are jobs that do not yet exist, but will become part of the economy and society of the future¹². We are confronted with the complexity of establishing today what skills will be required by a different job market in the future. But we are dealing with a context that changes suddenly, bringing that future very near.

More generally, the challenge presented by digital technology is to construct new models: legal, regulatory, economic and managerial. On one hand, these models should not obstruct the development of innovation and its diffusion worldwide, meaning the creation of new businesses, interaction between scientific and business communities and international mobility of labor. On the other hand, they must guarantee compliance with laws, beginning with the principles of competition and, naturally, individual freedom.

Companies and institutions are therefore called upon to make a further commitment

to social responsibility, by finding new solutions and promoting their comprehension, acceptance and dissemination. Without this educational effort, skepticism can modify, slow down, or even block the spread of innovation, with important implications in terms of widening gaps, not only between areas of the world and countries, but also within the same country¹³.

The biggest burden falls upon those that enjoy the best reputation and are most trusted in public opinion. Hence it is essential that trust be maintained and never betrayed. To this view, the rigor of the scientific method is fundamental, both to win trust and to maintain it over time, in particular during an era of fake news and self-referential sources.

THE EDUCATION SECTOR AND INNOVATION

As a source of growth, innovation has always been at the center of the higher education sector. From their birth in Europe, and especially in Italy around the year 1000, universities have represented a crucial garden of learning for the teachers and students who frequented them.

The most recent and important organizational innovation of the university system should be credited to the Anglo-Saxon model, starting post-World War II. More specifically, the larger American universities assumed the mission of generating and transmitting knowledge through research, both basic and applied. They became powerful drivers of innovation, contributing to social and economic progress in all fields. From magnetic resonance to search algorithms to the concept of human capital, the list of innovations developed by universities has a fundamental place in the history of mankind.

But a university also contributes to innovation through its educational mission, teaching young people to think independently and critically, providing them with the tools to understand the world – beginning with the scientific method – and urging them to make their own contribution for its improvement.

For all these reasons, universities also contribute to the creation of trust in the future not at all a secondary consideration these days. Such trust should not be generated uncritically, nor on faith, nor pursuant to dominant ideas of the moment. It must be built consciously, based on the analysis of facts, on the open comparison of multiple sources and different positions. Trust grows wherever greater diversity is synonymous with richness and creativity, even considering the difficulties of coexistence among different cultures, religions and traditions.

Because it is sensitive to innovation, the higher education sector is among those most intensely impacted by the wave of change caused by digital technology. By making available new channels to vehicle the learning process, digital technology gives rise to significant challenges to the educational and university system.

In recent years, the debate has focused on the creation of new business models (for example Udacity or Kahn Academy) and on the possibility of remotely offering individual courses or even stand-alone programs like Massive Open Online Courses (MOOCs).

Actually, there is much more to the topic. As was demonstrated at a recent conference at Bocconi, in situations where the transfer of knowledge is increased digitally, and where potential application of knowledge is high, industrial and service businesses are focusing less on the R of research and more on the D of development. The crucial process of basic research is more and more often delegated to universities¹⁴. This type of research thus requires more national and European funding (I would like to remind you that the European Commission, through European Research Council grants, provides a fundamental supply of resources for research).

To this we must add the increasingly important role that innovation plays in university management, a role that leading institutions have to cultivate well beyond financial and academic management. Innovative and entrepreneurial stimuli must be injected into the very nervous system of a university¹⁵. Indeed, we should remember that today's campuses are populated by students from Generation Z (born later than the year 2000). These youngsters have digital technology in their DNA. It is a global, informed, socially aware generation born into the use of technology like no other generation before it. They present an immense cultural, social, entrepreneurial, and managerial potential that universities are morally obliged to foster and motivate.

BOCCONI AND INNOVATION

Where does Bocconi stand with respect to today's enormous potential for innovation, and the wave of innovation that is already invading the field of higher education?

It is important above all to remember that innovation is historically rooted in our University's DNA. The only university in Italy founded following a gift made by a businessman, Ferdinando Bocconi, the School was conceived from the start as a private no-profit institution built on the values of independence, integrity, diversity, internationality, and social responsibility.

Under the firm hand of President and Rector Leopoldo Sabbatini, in 1902 Bocconi offered its first university program in Economics and Business¹⁶. It thereby distinguished itself from other early Business Schools born around the same time (Tuck School of Business at Dartmouth College, founded in 1900, and Harvard Business School, started in 1908) and from the even rarer Schools of Economics (like the London School of Economics and Political Science, founded in 1895). In this sense, Bocconi asserted its uniqueness from the outset, as a university of both economics and management. A university where horizontal knowledge of economic-social disciplines, aimed at promoting an open intellect, are constantly combined with vertical knowledge of applied business management, enabling a deep link to communities of practice¹⁷.

Bocconi undertook a transformation process to become a global player beginning in the 1980s. Significant changes were made, including the launch of the first programs held in English, the introduction of student satisfaction as a means of teacher evaluation and joining an international accreditation system. The School of Law was established to meet the growing demand for rigorously trained legal practitioners aiming to join traditional professions.

The innovation that Bocconi is capable of producing today is born of the extraordinary work done by the Rectors who preceded the current team. In recent years, I remember in particular the strategic-organizational transformation introduced by Professor Emeritus Angelo Provasoli; the transformation of the career and research incentives system introduced by Professor Guido Tabellini; the transformation of study programs with an international spin introduced by Professor Andrea Sironi. All this took place under the careful administrative management of Bruno Pavesi, who has been an anchor of continuity for the past 10 years.

INNOVATION AT BOCCONI TODAY

All these pieces today come together to form a University that is economically and financially solid, granting the new Rectorial team the opportunity to undertake a new wave of innovations. We have introduced them during this past academic year, thanks to the enthusiastic contribution of the entire faculty and staff, orchestrated respectively by the Academic Council and by the Executive team. The motto that best fits the spirit and substance of the innovations is Knowledge that matters. Indeed, the production, promotion and distribution of knowledge that matters is always goal of the innovative efforts made over these months, and the efforts to be made from now until the term of the Strategic Plan finishes in 2020.

INNOVATION IN HUMAN CAPITAL

As I said, even before teaching, a university is science, and the primary contributor is therefore the scientist, in our case the social scientist. When it comes to the faculty, the activities of these last 12 months have focused on research and on the addition of new colleagues recruited on the international job market. These are resources capable of consolidating the upward trajectory of quality in scientific research and teaching excellence that Bocconi already follows. The effort was, if I may say so, extraordinary, and is crowned by the recruitment of twenty-three new teachers from outstanding international universities. We would like to welcome them warmly to Bocconi (in parentheses you will find the university they came from and the Bocconi Department they are joining):

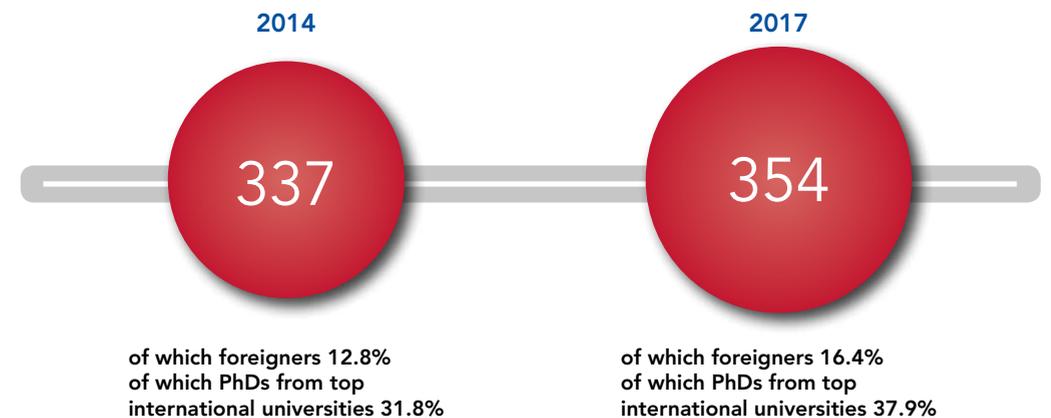
- Prof. Prajakta Desai (London School of Economics and Political Science, Accounting)
- Prof. Carlo Baldassi (Turin Polytechnic, Decision Sciences)
- Prof. Miaomiao Dong (Toulouse School of Economics, Decision Sciences)
- Prof. Daniele Durante (Padua University, Decision Sciences)
- Prof. Satoshi Fukuda (UC Berkeley, Decision Sciences)
- Prof. Riccardo Zecchina (Turin Polytechnic, Decision Sciences)
- Prof. Antonio Lijoi (Pavia University, Decision Sciences)
- Prof. Basile Grassi (Oxford University, Economics)
- Prof. Francesco Decarolis (Boston University, Economics)
- Prof. Pamela Giustinelli (Northwestern University, Economics)
- Prof. Sara Lowes (Harvard University, Economics)
- Prof. Gianmarco Ottaviano (London School of Economics and Political Science, Economics)

- Prof. Mara Squicciarini (Northwestern University, Economics)
- Prof. Christoph Wolf (Mannheim University, Economics)
- Prof. Nicola Limodio (London School of Economics and Political Science, Finance)
- Prof. Stefano Rossi (Purdue University, Finance)
- Prof. Cédric Gutierrez (HEC Paris, Management and Technology)
- Prof. Dovev Lavie (Technion, Management and Technology)
- Prof. Pak Yan Choi (Carnegie Mellon University, Marketing)
- Prof. Francesco Billari (Oxford University, Policy Analysis and Public Management)
- Prof. Livio Di Lonardo (New York University, Policy Analysis and Public Management)
- Prof. Lanny Martin (Rice University, Policy Analysis and Public Management)
- Prof. David Stuckler (Oxford University, Policy Analysis and Public Management)

For statistical purposes, there are nine tenured professors (more specifically eight Full Professors and one Associate Professor) and 14 researchers or Assistant Professors. Five of these professors pertain to the disciplinary areas of Computer Science and Political Science, into which Bocconi has made a strong entrance in recent years.

With these additions, the core faculty of the University now numbers 354 professors. I would particularly like to thank the Faculty and Research Division, which played a central role in supporting this development.

CORE FACULTY



As the quality of human capital is linked to market values, it is appropriate now to sincerely thank the stakeholders that make it possible for us to establish new professorships dedicated to research and teaching. The system of term chairs and endowed chairs is a fundamental mechanism of attraction for the faculty. For Full Professors, there are two agreements recently signed with new institutional donors: the Generali Chair in Insurance and Risk Management, assigned to Prof. Stefano Rossi, and the The Vodafone Chair in Machine Learning and Data Science, assigned to Prof. Riccardo

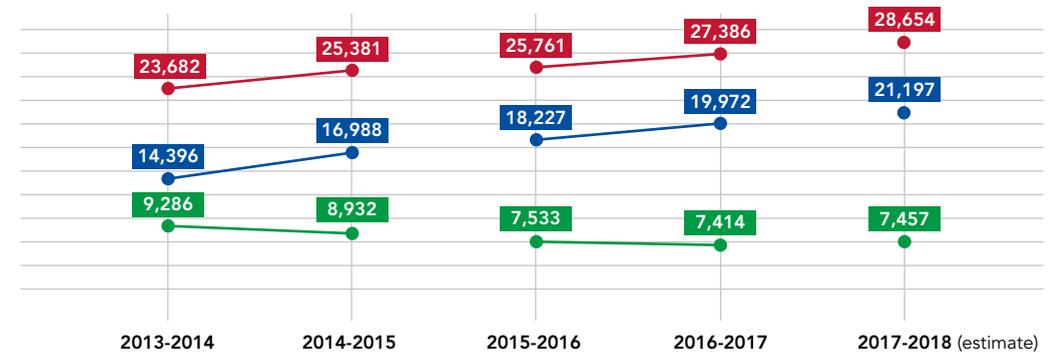
Zecchina. They will be joined by Prof. Nicolai Foss, who came from the Copenhagen Business School in September 2016 and was assigned the Rodolfo Debenedetti Chair in Entrepreneurship.

We have promoted new initiatives aimed at making the research environment of our University more productive, and thereby creating conditions that enhance the academic career course of those who select Bocconi. For example, to reduce the “glass ceiling” effect, we have instituted a mechanism dubbed CarDev. This makes it possible for women Associate Professors and tenured Researchers who have had to put their careers on hold due to family commitments to obtain an additional sabbatical of 6 months above the annual sabbatical they are already entitled to. They also receive supplementary research funds to accelerate the publication process and enable them to complete the final passage of their academic career.

Quality of human capital naturally involves the quality of the students present on our campus - the soul of our University. In order to be attractive and compete with the best within a context of increased international mobility, we are pushing to continuously improve recruitment, selection and admission of talented applicants. Various actions have already been carried out in this area as a first stage of a process that will continue next year. An example of this is an Early Undergraduate Session that has been introduced into the selection process for late June of each year. We have also launched a new marketing campaign with the objective of engaging families, also on an international level. With the Student Affairs Division we have undertaken intensely targeted micromarketing initiatives. They are aimed at positioning us, in addition to leading trade fairs, also in international high schools in selected nations, including German-speaking countries, France, England, and the East Coast of the United States. We also continue our commitment to allowing deserving and capable young people to attend Bocconi, regardless of their economic means. This is made possible through a system of financial aid and scholarships that has witnessed a significant increase in the resources invested by the University in recent years.

Also concerning the faculty, we have consolidated the role of the Professor of Practice, a complementary figure, but fundamental to guarantee quality levels in keeping with our objectives. The Professor of Practice combines high educational levels, excellence in applied research and a particular propensity for management activities. In particular, we would like to welcome Prof. Francesco Daveri, who will direct the MBA program, and Prof. Matteo Di Castelnuovo, who will be asked to handle the publication of information linked to the world of energy. To this view and always in reference to institutional donors, I am pleased to announce that we have established the Antin IP Associate Professorship in Infrastructure Finance, which was awarded to Prof. Stefano Gatti and will start off in February 2018.

FINANCIAL AID & SCHOLARSHIPS



Figures in 000/euro

- Total Expenditure for Financial Aid and Scholarships
- Financial Aid and Scholarships financed by State and Region
- Financial Aid and Scholarships financed by Bocconi

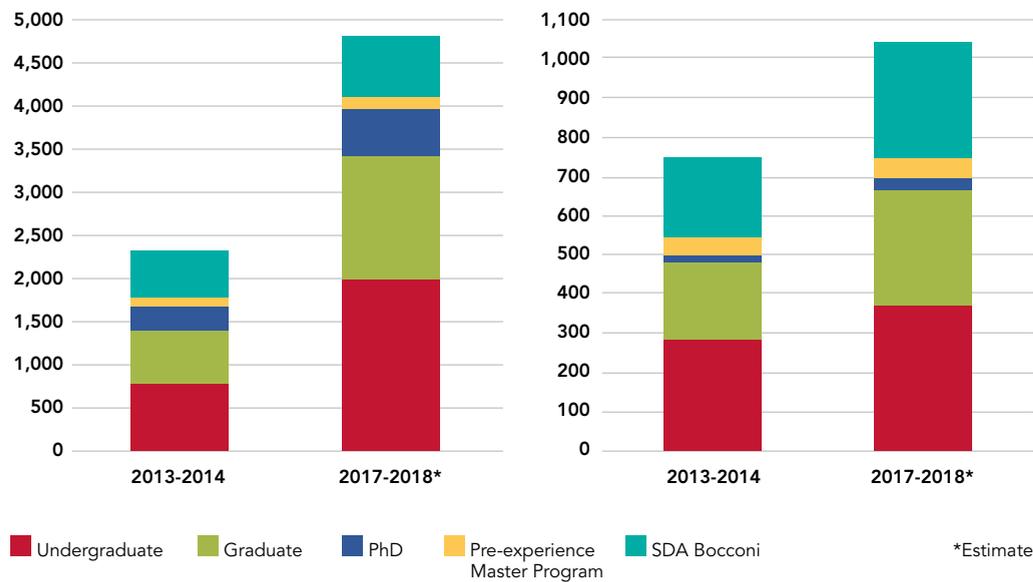
This year we successfully launched the first Summer School for high school students with weekly workshops that cover topics from marketing to finance, from game theory to macroeconomics. We intend to substantially expand the Summer School for the 2018 season.

Concerning student housing, we have added 140 beds on campus with the Bligny residence: this means that we have a total of 1,800 beds, making it possible to provide university housing for a significant and growing number of students from all over the world.

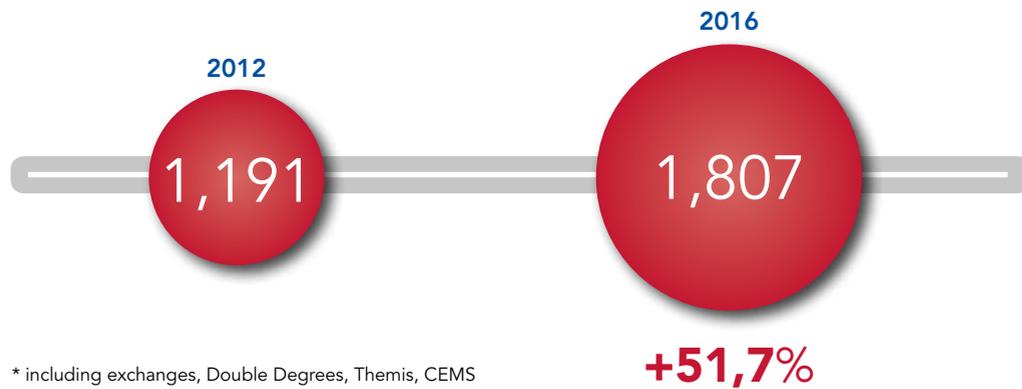
The international students who apply to and enroll in our University have increased notably over the past 4 years. In addition, around 1,800 international students come for short periods, as part of exchange agreements with partner schools.



INTERNATIONAL STUDENTS



INCOMING EXCHANGE STUDENTS*



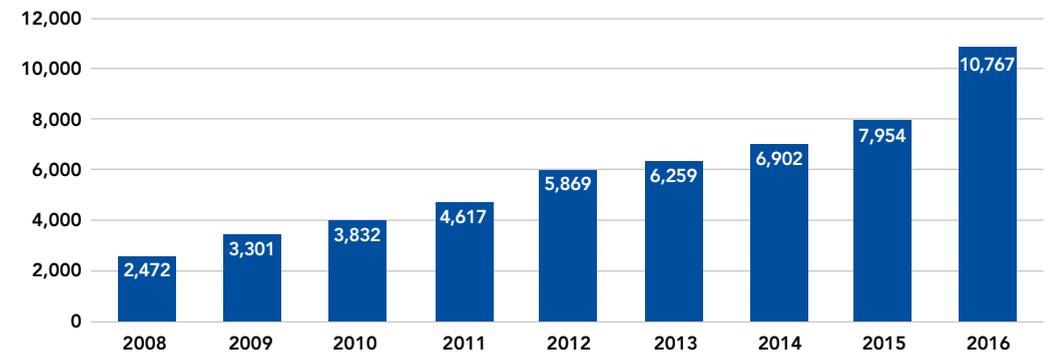
To contribute to the harmonious growth of our cosmopolitan student body, the Academic Affairs Division has started up an important diversity awareness project focusing on cultures and religions. The objective of the project is to adapt to diversity and draw attention to religious holidays of different cultures, considering elements that range from the exam calendar to dietary restrictions.

A final thought about human capital regards our city. Hard work, creativity and openness to new developments are aspects of the Milanese personality that are perfectly reflected in Bocconi's history. Milan is going through a new renaissance and, thanks to its appeal, its dynamism and its strength, it is a magnet that attracts faculty members and students from all over the world.

INNOVATION IN RESEARCH

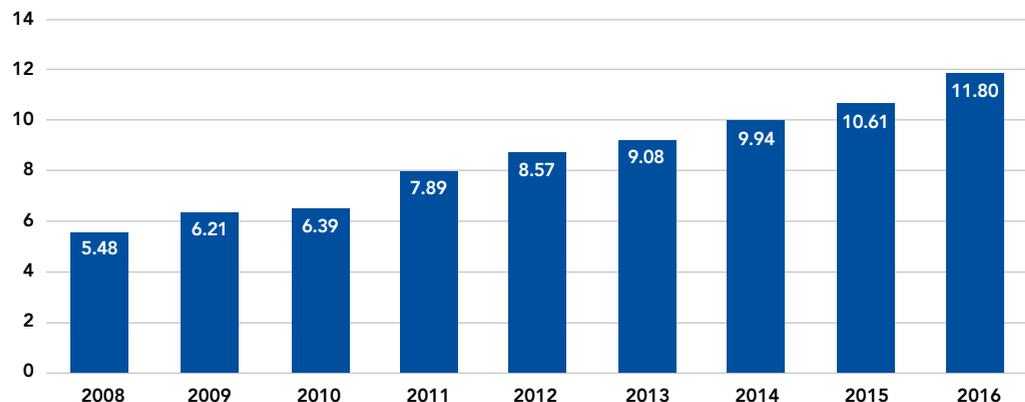
The most typical and qualifying form of innovation that a university institution can produce are scientific findings published in prestigious international journals. Through the rigorous evaluation process that precedes publication, it is indeed the scientific community of reference that accredits the worth of research projects. Our faculty, over the period of the past ten years, has noticeably increased its index of international citations.

TOTAL CITATIONS PER YEAR, WEB OF SCIENCE



Source: Publish or Perish, Google Scholar

MEDIA H-INDEX



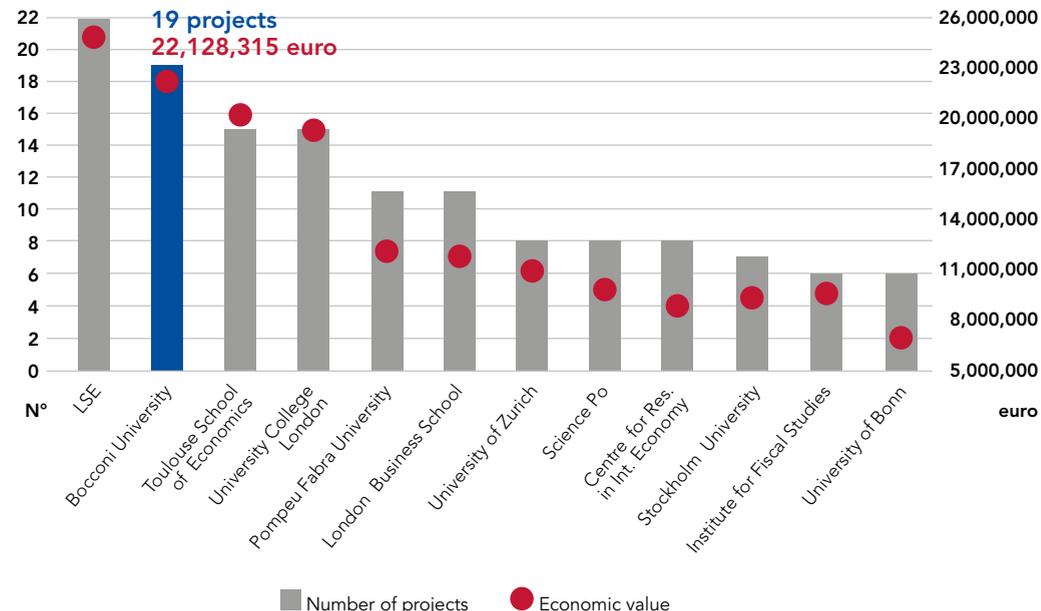
Source: Publish or Perish, Google Scholar

In addition, many of our faculty members – a total of 20 – are currently co-editors or associate editors at the most prestigious 56 international journals in the subject areas of our research.

In the most recent “VQR-Assessment for Research Quality 2011-14,” completed by ANVUR, we placed first among large universities for area 13 (economics and social sciences) and second among small universities for area 12 (legal studies).



ERC GRANTS



Recurring events are great opportunities to take stock and Bocconi’s research has demonstrated positive performance over the decade in terms of the European Research Council grants. Indeed, during these ten years Bocconi has hosted 29 ERC grants. Moreover, according to the latest data, in the “Economics, Finance, and Management” division (Panel SH1) we are in second place in Europe, with 19 grants awarded.

To cap off these results, next May the annual congress of the European Accounting Association (EAA) will bring to Bocconi 1,500 academics from all over the world. Furthermore, we have just received news that the prestigious world conference of the Econometric Society, which is held every 4 years in a different part of the world, will be hosted on our campus in August 2020. Another distinguished arrival, the European Finance Association (EFA) will be at Bocconi in August of 2021.

In addition to pure research, applied research is also of fundamental importance for our University. This is because it connects our researchers to communities of practice. Regarding this, I am very pleased to announce the foundation of the Gucci Research Lab on “The Evolving Organization in the 21st Century”, which will be operational starting in January 2018.

The fundamental role of universities is however not only to contribute to the production of new knowledge through research, but also to promote its spread. Indeed, the centers of advanced learning and research have an obligation in this sense, not only towards their own students, but to society and public opinion, to whom they must

be able to transfer knowledge directly, with no mediation. In order to be effective, this transfer requires adaptation of language to a variety of audiences and contexts. We see an increasing need to construct a dialogue with those who, due to age, profession or skills, are not in a position to enter a study program of any kind. In this challenge, digital technologies and internet are certainly our allies: for this reason we are experimenting with new formats and approaching new groups of people, while controlling content quality and methodological rigor. The challenge is to make research in the social sciences more accessible by highlighting its positive impact on society.

In view of this, we have instituted a new series of seminars entitled "Bocconi Research for Europe and the World Economy" (BREWE) to promote dialogue among academic researchers, policy-makers, and the business community. The first event, entitled "Globalization at a Turning Point? Challenges for Europe" was held in March, at the same time as the celebration of the Treaty of Rome. The second, dedicated to "The Sharing Economy of Open Innovation," was held few weeks ago.

Another knowledge-spreading vehicle, this time aimed at a younger public, was also launched. In Snack News (the video news that will be released on Monday, Wednesday, and Friday on the Corriere della Sera and Bocconi digital platform), we join forces with the Corriere della Sera newspaper to bring news to Generation Z high school students, leveraging the viewpoints and expertise of our faculty. We have also collaborated with Il Sole 24 Ore and La Stampa, two leading Italian newspapers, in projects called Morning Call and Capire la Finanza.

The experimentation of new formats led us to produce brief video clips to spread the scientific products published by our teachers in international academic publications through social media and our website. More recently, we completed the restyling of our multimedia magazine viaSarfatti25, which is published 10 times per year and is sent to about 80,000 stakeholders of the University.



INNOVATION AT SDA BOCCONI

There are also a number of innovations underway in SDA Bocconi School of Management, our post-experience business school.

SDA, with its Master Division, has been competing on the international market for years. The numerous efforts launched by Dean Giuseppe "Beppe" Soda and his team were therefore aimed above all at the internationalization of the Divisions pertinent to the area of executive education - open courses, custom courses, and commissioned research. For example, promotional initiatives were started up in international markets (like the launch of 5 new catalogue programs for the German market in Berlin) that will certainly provide a boost. Furthermore, there was also the successful launch of the executive MBA course dedicated to the luxury sector (EMYLUX), in partnership with ESSEC, which includes lessons on the universities' five campuses: Paris, Milan, Dubai, Mumbai and Singapore. The historic bi-weekly managerial development program entitled Executive Management Program was also launched with great success. As if to demonstrate the variety of skills and the portfolio offered, a course on personal brand management was held with some of the leading players of the American National Basketball Association (NBA). But above all, SDA Bocconi successfully launched the first Doctorate in Business Administration (DBA). The 19 participants, from 14 nations, occupy high positions in important multinational firms and aim to acquire analytical decision-making skills based on the scientific method during this modular three-year program.

In addition to these important product innovations, the SDA has acquired a new organizational structure, aimed at a more effective integration of the faculty in other departments. The idea is move even further towards the international context and be more reactive to the new needs of business and institutions in the field of executive training. With this in mind, the SDA has also introduced a new faculty manual that closes the gaps with international business schools. This process has also given rise to the fusion of the CERGAS research center with SDA, constituting the GHNP Division (Government Health and Not for Profit). The result is the first integrated European platform combining research and higher education in the health care field. It is oriented to public and private health care system "providers", pharmaceutical and biomedical industries, as well as life science industries in general. Another aspect of the new governance at SDA is the Advisory Board, made up of prestigious alumni and professionals.

A review is being carried out to further reinforce the international vision of SDA Bocconi, despite the school's status as one of the 0.5% of global schools to boast triple EQUIS, AACSB and AMBA accreditation. This informal review will be conducted by a prestigious commission presided over by Prof. Laura Tyson (Past Dean of Haas and LBS and member of our International Advisory Council), by Prof. Paul Danos (longtime Dean at Tuck School of Business), and by Prof. Peter Tufano (Dean of Saïd Business School, Oxford).

INNOVATION IN TEACHING

In terms of teaching, I would like to call attention to four main innovations, the first of which is particularly significant, given its overall magnitude.

I am referring to the introduction of the Python programming language course in all Bachelor of Science programs of our University. We firmly believe that today coding is the equivalent of English thirty years ago: an unavoidable factor of literacy, not only for the world of work or for academic research, but for living fully in our times. We chose Python because it is one of the most common programming languages and the fastest growing one, given that it is considered simple, flexible (it can be adapted to a variety of uses in economics, management, finance, statistics, marketing, accounting, etc.), free of charge because it is open source, versatile (it dialogues easily with other languages) and is suitable for collecting data on the internet, an activity that is increasingly common in research and on the job. As far as programming is concerned, I would like to cite some information that is eloquent about the unmet demand for education in this field. In OECD countries only 6% of the population possesses the most advanced level of ICT skills¹⁸, that is those who are able to master data in the logic of data analytics, which means the capacity to process, cross-reference, interpret and model large quantities of data to support strategic decisions.

But students do not take just one programming course during the first year of the Undergraduate School. In undergraduate and graduate programs we have in fact already inserted 28 fundamental and elective courses that focus on topics ranging from macroeconomics to demographics, from finance to marketing, and that use Python software or R software: this means that our students will pass from the familiarization phase to daily use of big data. To those are added two extracurricular courses for students not in their first year or in the School of Law, plus a tutoring platform for faculty who want to learn the programming language.

The second is the creation of BUILT – Bocconi University Innovations in Learning and Teaching, the center with the objective of studying innovation in teaching methods and implementing new ways of teaching and learning. In part through digital technologies, it makes the experience of those who are studying – and those who are teaching – at Bocconi unique. BUILT is directed by Professor Leonardo Caporarello and represents the evolution and consolidation of the BETA startup, for which I warmly thank Professor Luigi Proserpio. The BUILT center, in close coordination with our five Schools, is conducting an analytic review of the classroom experience to develop a series of formats that enable teachers to identify the theories and tools needed to teach courses using modern and effective methods, in keeping with Bocconi's tradition. This year BUILT produced and launched a new MOOC (Massive Open Online Course) entitled "Arts and Heritage Management" on the Coursera platform. This new MOOC completes a portfolio of seven courses with a total of 255,575 enrollments. Bocconi is in the top 15 for user satisfaction (with an average of 4.7/5): our course on "Private Equity and Venture Capital" is in the ranking of the top 10 business single courses, while the course on "Fashion and Luxury Management" is in the top 10% for monthly proceeds of the platform.

These two important innovations are joined by product innovations that are just as significant from both a strategic and symbolic point of view. With reference to our School of Law, we have launched the first LLM in Law of Internet Technology. For the uninitiated, this is a 12-month Master of Law that also projects our School of Law onto the international education market. The historic DES program, which has become the

Bachelor of Science CLES, was redesigned with the title of BESS (Bachelor in Economics and Social Sciences). The program presents a very challenging curriculum with courses that intertwine economics and mathematics, cognitive psychology and epistemology.

Regarding process innovations, we are seeking to make our infrastructure increasingly digital. Indeed, we have activated the Blackboard platform for all programs, implemented a fingerprint detection system for student attendance at exams, and made fingerprinting obligatory for courses that require "class participation" as a tool for evaluating student performance.

STAKEHOLDERS AS AN ECOSYSTEM

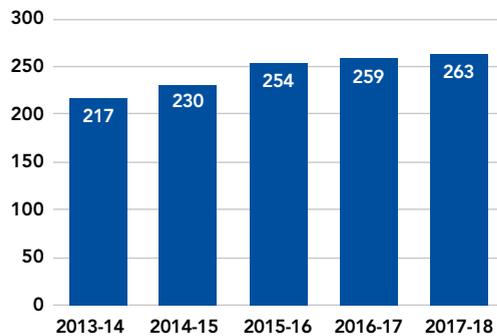
We are convinced that a modern university fulfils its mission in part through its capacity to understand the needs and interests of its stakeholders, and how to integrate them into an ecosystem. To this view, we have dedicated much energy to nourish and enrich our ecosystem so that it is increasingly resilient. I will consider four main networks: the academic, employers, alumni and University donors.

I would like to cite the network of academic partners, with the number of partner schools further increasing to 263 and Double Degrees increasing to 26. I like to emphasize in this case not only the purely quantitative element, although significant, but above all the qualitative aspect. The entrance into new disciplinary areas indeed implies extending the network of partners into new domains. Considerable effort is therefore required to obtain accreditation and succeed in signing new agreements to gain opportunities for international exposure, which already involves 45% of our students.

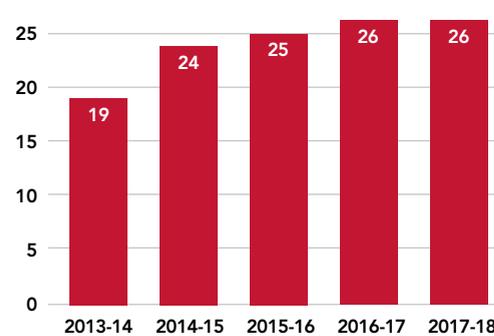


ACADEMIC PARTNERS

PARTNER SCHOOLS



DOUBLE DEGREE AGREEMENTS



Additional DD agreements are being finalized with current and new partners for the 2018-19 academic year, reflecting changes in our offer

The employer network comprises the businesses, institutions, and professionals that collaborate with us and enrich our students' experience through classroom appearances, counselling, internships and, after graduation, job offers. The relationship with employers has always been strategic for Bocconi. Our Markets and External Affairs Division dedicates constant attention to it, articulated in a system of activities aimed at both the job market and at students and new graduates, resulting in an employment rate one year after graduation of 94.8%, 25.5% of which are abroad.

RECRUITMENT MEETINGS ON AND OFF CAMPUS (2016)

Type of event	Participating companies	Participating students
Bocconi&Jobs on campus (2 editions)	215	8,073
Bocconi&Jobs abroad (2 editions)*	66	320
Recruiting Dates**	192	2,036
Investment Bank Weekends	18	
Networking event CEMS***	12	
Special recruitment initiatives	96	

* Held in London, Paris and Shanghai.

** Editions focused by sector: Arts, Media and Entertainment, Fashion&Luxury, Financial Services, Government, Public Services & International Organizations, Retail, Web Companies and the ad hoc initiative in collaboration with LVMH.

*** Special for Corporate Partners

The alumni network has recently undergone a very thorough process of strategic review. During the first 12 months of my term, I have had several occasions to meet with

alumni in Italy and abroad. From New York to Boston, from London to Barcelona by way of Paris, each opportunity was a reconfirmation of the strong bond that ties Bocconi to Bocconians, wherever they are around the world, whether working in business, within institutions or in academia. So I would like to thank all the Chapters, Areas, Topic Groups and Class Leaders, located on five continents, that transport the Bocconi name around the globe and organize events, social activities and initiatives that support the University's objectives. This shared commitment aims to leverage the three T's so loved by Alumni President Riccardo Monti, that is: Time, Talent and Treasure.

The network of Bocconi donors includes the individuals, companies and foundations that recognize the value of our University and believe in the project of research and education outlined in the Bocconi 2020 Strategic Plan. This is why they have supported the Within Our Reach fundraising campaign in the past 12 months as well, allocating resources to scholarships, named areas of the campus, academic positions and funding research.

Of the institutions that have not been mentioned in other parts of this speech, I would like to recognize: the AXA Research Fund for the Joint Research Initiative on smart cities; The European Central Bank for the Tommaso Padoa-Schioppa Visiting Professorship; Citi Foundation for Bocconi #Startupday; and all the supporters of the Partners for Development Program, which has now been in place for 20 years.

Referring to people, I would like to first of all thank the Campaign Board, which has supported us in this organizational effort that is so important for our future, particularly Massimiliano Cagliero and Diego De Giorgi. Also on behalf of the President and the Chief Executive Officer, I would like to sincerely thank Massimiliano and Mary Cagliero, Mario Arlati and Davide Serra for their substantial gifts. They are included among the more than 700 individuals who have chosen to fund our University with gifts supporting our development priorities, often made in memory of special people who are no longer with us.

RESULTS

I have sought to give a brief description, given the understandable limits of time and your patience, of a very intense year. Our efforts have been rewarded by results of which we are very proud, although not fully satisfied. For this reason, we once again promise to do more and do better during the academic year that we are officially opening today. Before mentioning the new challenges we intend to undertake, I would like to give you a summary of these results, taking time to emphasise those certified by external and independent bodies, even if they are very different from each other.

In the leading international rankings, regardless of the varying focuses and different methodologies adopted, our position continues to improve noticeably, settling in the top 10 on a European level and in the top 30 worldwide.

In the international accreditation of business schools, the SDA Bocconi School of Management received a five-year accreditation from AACSB and is preparing to receive the EQUIS commission in spring for the certification of the next accreditation.

RANKINGS

EUROPE		WORLDWIDE	
FT	FINANCIAL TIMES	FT	FINANCIAL TIMES
9 th	MBA Full Time	22 nd	MBA Full Time
3 th	MBA Full Time Executive Custom	4 th	MBA Full Time Executive Custom
6 th	Masters in Finance	7 th	Masters in Finance
10 th	Masters in Management	10 th	Masters in Management
Bloomberg Businessweek	BLOOMBERG BUSINESSWEEK	Bloomberg Businessweek	BLOOMBERG BUSINESSWEEK
8 th	Best International Business Schools (non-US Programs)*	8 th	Best International Business Schools (non-US Programs)*
US NEWS	US NEWS	US NEWS	US NEWS
7 th	Global Universities Economics and Business	27 th	Global Universities Economics and Business
F	FORBES	F	FORBES
5 th	Best International MBAs	5 th	Best International MBAs
E	THE ECONOMIST	E	THE ECONOMIST
5 th	WhichMBA?	28 th	WhichMBA?
QS	QS	QS	QS
5 th	World University Rankings: Social Sciences	17 th	World University Rankings: Social Sciences
6 th	World University Rankings: Business & Management	11 th	World University Rankings: Business & Management
4 th	World University Rankings: Economics & Econometrics	16 th	World University Rankings: Economics & Econometrics
RePEc	RePEc	RePEc	RePEc
6 th	Top Economic Institutions**	24 th	Top Economic Institutions**

* As of 2016.
 ** October 2017, updated every month.

On a national level, we received accreditation with a fully satisfactory judgement from ANVUR, for both the University overall and for individual programs.

All this regards both the past and the present. At this point, I would like to conclude this inaugural address with a quick glance towards the future.

BOCCONI TOMORROW

As the great innovators of the present and the past teach us, innovation is 10% inspiration and 90% perspiration¹⁹. Therefore, what really counts are the efforts in consolidation that we are undertaking to ensure that the many innovations introduced during the academic year are implemented in appropriate ways and times.

In keeping with the objectives of the Strategic Plan, we are currently completing the outlines for two Master of Science programs that will enable us to offer our students a complete education in geopolitics (Master of Science in Politics and Policy Analysis) and computer science (the Master of Science in Data Science and Business Analytics).

The upcoming academic year will also be dedicated to completing the revision of the Bocconi Model for Remuneration (MRB), which a selected committee of Deans is finishing. We should also remember that the instrument in question is fundamental for providing our faculty incentives that are consistent with international market standards. Seven years after its creation, the model is undergoing revision and refinement, in light of changes made in the faculty and the objectives of the 2020 Strategic Plan.

In 2018 we will also implement the new communication campaign announced today with the presentation of the tagline Knowledge that matters.

It will also be a crucial year for the long-awaited consolidation of our Alumni Network which, under the careful guidance of President Riccardo Monti, is finalizing a project that will reorganize it in conformity with the alumni networks of leading Anglo-Saxon schools.

The campus will continue to grow. The upcoming academic year will see the completion of the student residence with an additional 300 beds that will bring the total to 2,100 places by the end of classes. The construction of the recreation and sports center, the Master and Executive buildings, and the offices that will complete the new headquarters of SDA Bocconi are also well under way. The buildings in question will hopefully be ready for the beginning of the 2019-2020 academic year, and the academic year about to begin will require the utmost commitment to the construction site in via Sarfatti. Ours is currently the largest construction site in all of Milan, covering 35,000 square meters, half of which is green areas and half buildings. 85,000 square meters of floor space is being built, employing hundreds of workers, who are busy every day right across the street.

ACKNOWLEDGEMENTS

These results were made possible thanks to valuable teamwork. So please excuse me if I take a moment to thank the team that is working on this project. The team that orchestrates resources involves above all the eleven Deans, who in turn make up the Rectorial Committee:

- Prof. Annalisa Prencipe, Dean of the Undergraduate School
- Prof. Antonella Carù, Dean of the Graduate School
- Prof. Stefano Liebman, Dean of the School of Law
- Prof. Giuseppe “Beppe” Soda, Dean of SDA Bocconi School of Management
- Prof. Pierpaolo Battigalli, Dean of the PhD School
- Prof. Francesco Billari, Dean of the Faculty
- Prof. Marco Ottaviani, Dean for Research
- Prof. Stefano Caselli, Dean for International Affairs
- Prof. Bruno Busacca, Dean of Fundraising and Alumni Engagement
- Prof. Fausto Panunzi, Dean of General Affairs
- Prof. Alberto Grando, Dean of Strategy Implementation

and the Academic Council which, in addition to the Deans, includes the Department Heads:

- Prof. Miles Gietzman, Accounting
- Prof. Massimo Marinacci, Decision Sciences
- Prof. Donato Masciandaro, Economics (from 1 November 2017, Prof. Tommaso Monacelli)
- Prof. Carlo Favero, Finance
- Prof. Marco Ventoruzzo, Legal Studies
- Prof. Andrea Ordanini, Marketing
- Prof. Alfonso Gambardella, Management and Technology
- Prof. Andrea Colli, Policy Analysis and Public Management.

My thanks also go to the managers, who are fully committed and dedicate all their professionalism and, sometimes, patience, to the innovative project that we are working on. For everyone here, I would like to mention the head of the administrative staff, Bruno Pavesi, our Chief Executive Officer, whom I prefer to consider as my “partner in crime” in this venture.

Of course I thank the student representatives, who are always constructive, and those alumni in the various Chapters and Topic Groups, who are just as constructive and always eager for innovation and a Bocconi that is striving to grow and improve.

It is also important for me to thank four people who, in different roles, are supporting the work of the Rectorial team. President Monti who, while respecting the diversity of roles, has proven to be not only always present and attentive, but also brimming with far-sighted advice during my first year as Rector. Vice President Guatri, who has generously shared his valuable wisdom. Professor Francesco Giavazzi, Vice President of our International Advisory Council, whose presence and constant support are also an

important stimulus for improvement. And Enrico Cucchiani who, as a member of the Executive Committee of the University Board and President of the Campaign Board, thanks to his enviable international experience, supports us on many fronts.

I particularly wish to express my feelings of esteem and friendship for former Rector Professor Andrea Sironi, whom I had the pleasure to serve under as the Director of the MBA and then as the Dean of Human Resources. His term as Rector was for me a point of reference, and I always try to draw upon what I learned with him over the years I spent at his side.

I would also like to conclude by remembering Professor Antonio Borges, former Dean of INSEAD and one of Portugal’s most celebrated economists, who conceived of and became the President of the Bocconi International Advisory Council. Professor Borges was a central figure in the international plans achieved by our University. While I was Director of the MBA, he was a constant source of inspiration, suggestions and, sometimes, when dealing with small frustrations linked to routine mishaps along the way, a source of comfort. Professor Borges left us prematurely four years ago and I am certain that today he would be proud to see how much progress Bocconi has made over these years.

CONCLUSIONS

With this speech, I hope I have been successful in sharing the message that the potential for innovation held by this new century is unique, and also key to the future of higher education. The actions of the international institutions that are able to exploit this potential for innovation will make the competitive context of our sector increasingly strong and complex at the global level. The leadership at Bocconi, including the President, the Board, the Chief Executive Officer, the Bocconi Managers, the Rector, the Rectorial Committee, the Academic Council, the President of the Alumni and the Board, will do its best to continue on this track, thanks to ongoing inspiration and support from our students, alumni, staff and faculty. The goal for the near future will be to make sure that Bocconi moves, as it traditionally has, towards increasingly prestigious, innovative and global shores.

With that, I officially declare the opening of the 2017-2018 academic year.

NOTE

¹ For a contrary, but fascinating view to what is presented in this report, see Gordon R.J. 2016 *The Rise and Fall of American Growth: The US standard of living since the civil war*. Princeton University Press, Princeton New Jersey

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¹⁷ Sabbatini L. 1902 "A school of business that really wants to reach university level cannot be confined (...) within the limits of professional, practical teaching. It must take on broad, in-depth, scientific study of economic disciplines." From "Programma Sabbatini" Founding document of Università Bocconi – 1902.

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

¹⁹ Quote attributed to Sir Thomas A. Edison. Cfr. hiip://www.thomasedison.com/biography.html



L'INNOVAZIONE COME FONTE DI CRESCITA ORGANICA NEL SECOLO DIGITALE



GIANMARIO VERONA

RETTORE UNIVERSITÀ BOCCONI

INTRODUZIONE

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

Essendo impossibile abbracciare la complessità del cambiamento che stiamo vivendo, con questa relazione intendo evidenziare e soffermarmi su un tratto distintivo di questa epoca, ovvero lo straordinario potenziale di innovazione che in questi anni viene messo a disposizione dell'umanità¹. Un potenziale che ha implicazioni fondamentali per l'economia e per la società e che, più in particolare, sta impattando il mondo dell'alta formazione e delle scienze sociali. Mondi cui la Bocconi, dal momento della sua fondazione nel lontano 1902, contribuisce attivamente.

Joseph Schumpeter, primo economista a studiare in modo sistematico il tema dell'innovazione, osservava come la crescita economica fosse strettamente connessa alla qualità e intensità dell'innovazione sostenuta all'interno dei settori ospitati da una nazione². Nei suoi studi Schumpeter aveva compreso come l'innovazione settoriale dipendesse dallo sforzo imprenditoriale stimolato sia da fattori esogeni all'industria, sia prodotti endogenamente ad essa, grazie all'investimento in attività di ricerca – quello che oggi comunemente chiamiamo R&S³. L'innovazione, e il suo portato di "distruzione creatrice", concludeva pionieristicamente Schumpeter 100 anni orsono, sono i veri elementi organici di crescita per aziende, industrie e nazioni⁴. A questo proposito, la nozione più nobile di innovazione è certamente quella tecnologica. E l'epoca che stiamo vivendo è foriera di una spinta di innovazione tecnologica che presenta per la prima volta nella storia dell'umanità tratti assolutamente straordinari. La spinta cui mi riferisco è quella della tecnologia digitale, che permette di valorizzare in modo singolare la teoria schumpeteriana.

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

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

Al pari della macchina a vapore nel 18° secolo, dell'energia elettrica che ha rivoluzionato la vita e le fabbriche nel 20° secolo, la tecnologia digitale è trasversale, in quanto impatta in modo orizzontale i settori di ogni economia. Diverse tecnologie negli anni recenti hanno portato a importanti cambiamenti in diversi settori: si pensi alle biotecnologie nel settore della salute o alla mecatronica nell'industria automobilistica e nella micromeccanica. Ma l'essenza del digitale è di non essere circoscritto a settore alcuno: pertiene a tutti trasversalmente⁵.

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

La tecnologia digitale è globale in quanto ha modificato le dinamiche sottostanti il processo di internazionalizzazione. La velocità di crescita degli scambi transfrontalieri di beni e servizi sta infatti rallentando, mentre aumenta vertiginosamente, anno dopo anno, quella dei flussi di dati e informazioni. Secondo studi recenti, la banda larga utilizzata per la trasmissione di dati cross-border è cresciuta di ben 45 volte tra il 2005 e il 2014⁷.

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

La peculiarità della tecnologia digitale è però il suo profondo legame con la domanda. A differenza di altre tecnologie, la forza del digitale è di attivare un percorso a due vie, in cui la domanda gioca sempre un ruolo cruciale⁸. In questo, la tecnologia digitale è foriera di stimoli di imprenditorialità che mai, sino ad oggi, la vita industriale aveva conosciuto. E dal momento in cui, come ci ha insegnato lo stesso Schumpeter, l'innovazione non deve essere circoscritta all'innovazione tecnologica, ma riguarda anche la produzione di nuovi prodotti e servizi, lo sviluppo di nuove forme organizzative e la creazione di nuovi

mercati⁹, la tecnologia digitale con il suo attaccamento alla domanda dischiude orizzonti innovativi eccezionali. Ne è conferma la stima secondo cui le *app* che impieghiamo nei nostri *smartphone* oggi rappresentano solo il 10% delle *app* che avremo a disposizione tra cinque anni¹⁰.

Se questa trasformazione così profonda apre nuove opportunità per le organizzazioni e per i singoli individui, è altresì importante evidenziare altrettanti rischi che ad essa sono associati. Pensiamo ad esempio alla *cyber-security*, alla tutela della proprietà intellettuale, alla tutela dei consumatori e cittadini e della loro relativa *privacy*. Pensiamo all'annoso tema legato all'imposizione fiscale. Agli impatti sulla produttività e sull'occupazione¹¹, che non riguardano solo l'elemento quantitativo, ossia la somma algebrica dei posti di lavoro sostituiti e creati dalle nuove tecnologie, ma anche l'aspetto qualitativo. Posti di lavoro che ad oggi non si conoscono ancora e che caratterizzeranno l'economia e la società del futuro¹². Pensiamo alla complessità, di fronte ad un contesto che cambia così repentinamente, di stabilire oggi quali competenze serviranno al mercato del lavoro di un futuro prossimo, e neanche troppo lontano.

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

Imprese e istituzioni sono dunque chiamate ad un impegno supplementare di responsabilità sociale: trovare nuove soluzioni e favorirne la comprensione, l'accettazione e la diffusione. Senza questo sforzo pedagogico, lo scetticismo può modificare, rallentare o addirittura bloccare la diffusione dell'innovazione, con implicazioni importanti in termini di ampliamento dei divari, non solo fra aree del mondo e fra Paesi, ma anche all'interno dello stesso Paese¹³.

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



IL SETTORE DELL'EDUCATION E L'INNOVAZIONE

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

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

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

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

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

Seppur negli anni più recenti il dibattito si sia concentrato sulla creazione di nuovi business model (ad esempio Udacity o Kahn Academy) e sulla opportunità di erogare singoli corsi a distanza o eventualmente programmi stand-alone (quali i cosiddetti *Massive Open Online Courses*), il tema è assai più profondo. Come è stato illustrato in un recente convegno in Bocconi, in un contesto in cui il trasferimento della conoscenza è sostanzialmente potenziato grazie al digitale e in cui il potenziale di applicazione della conoscenza è aumentato, le imprese industriali e di servizi si focalizzano sempre meno sulla R di ricerca e sempre più sulla S di sviluppo, delegando con frequenza e consenso crescenti alle università un ruolo cruciale nella ricerca di base¹⁴. Ricerca per cui diventano ancora più fondamentali i finanziamenti a livello nazionale e a livello europeo (ricordo ai non addetti ai lavori che la Commissione europea, con i cosiddetti European Research Council grants, fornisce un serbatoio fondamentale di risorse finanziarie per la ricerca).

A ciò si aggiunga il ruolo sempre più importante dell'innovazione nella gestione delle università. Un ruolo che le leadership devono assicurare ben oltre la gestione finanziaria e

accademica, ma che deve invece sempre più riflettere l'iniezione di stimoli di innovazione e imprenditorialità negli snodi nevralgici del sistema universitario¹⁵. È infatti bene ricordare che l'università oggi è popolata nel lato studentesco dalla generazione Z (i nati dopo il 2000). La Z è una generazione che ha la tecnologia digitale nel proprio DNA. È una generazione globale, informata, socialmente sensibile e predisposta all'impiego della tecnologia come nessuna generazione in precedenza. Questa generazione presenta un potenziale culturale, sociale, imprenditoriale e manageriale immenso, che l'università ha l'obbligo morale di valorizzare e attivare.

LA BOCCONI E L'INNOVAZIONE

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

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

Sotto la ferma guida del primo Presidente e Rettore, Leopoldo Sabbatini, Bocconi eroga nel 1902 il primo corso universitario in Economia e Commercio¹⁶, distinguendosi così dalle prime Scuole di Business nate attorno a quell'epoca (in particolare Tuck School of Business del Dartmouth College fondata nel 1900 e Harvard Business School di Harvard University nata nel 1908) e alle allora ancor più rare Scuole di Economia (in particolare London School of Economics and Political Science, fondata nel 1895). In questo, sin dalla sua nascita, la Bocconi sedimenta l'unicità del suo DNA, ovvero quello di essere congiuntamente un ateneo di Economia ma anche di Management. Un ateneo in cui la conoscenza orizzontale delle discipline economico-sociali, volte a favorire l'apertura intellettuale, si deve costantemente sposare con la conoscenza verticale delle discipline applicate dell'economia aziendale, che consentono un profondo legame con le comunità di pratica¹⁷.

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

L'innovazione che Bocconi è in grado di produrre oggi è figlia del lavoro straordinario svolto dai rettori che hanno preceduto l'attuale squadra rettorale. Con riferimento agli

ultimi anni, ricordo in particolare la trasformazione strategico-organizzativa introdotta dal Professore Emerito Angelo Provasoli; la trasformazione del sistema di incentivi alla carriera e alla ricerca introdotta dal Professor Guido Tabellini; la trasformazione dei programmi di studio in veste internazionale introdotta dal Professor Andrea Sironi. Il tutto, sotto l'attenta gestione amministrativa del Dott. Bruno Pavesi, che ne ha rappresentato la continuità gestionale in questi ultimi 10 anni.

L'INNOVAZIONE DI BOCCONI OGGI

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

INNOVAZIONE NEL CAPITALE UMANO

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

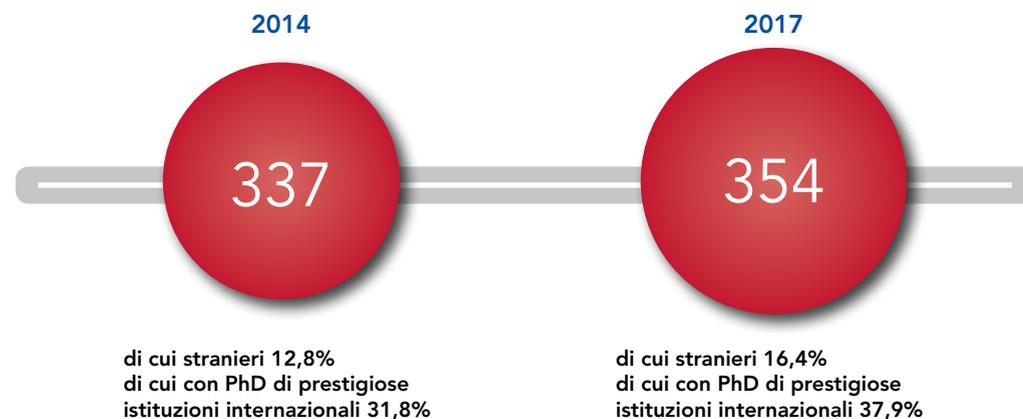
- Prof. Prajakta Desai (London School of Economics and Political Science, Accounting)
- Prof. Carlo Baldassi (Politecnico di Torino, Scienze delle Decisioni)
- Prof. Miaomiao Dong (Toulouse School of Economics, Scienze delle Decisioni)
- Prof. Daniele Durante (Università degli Studi di Padova, Scienze delle Decisioni)
- Prof. Satoshi Fukuda (UC Berkeley, Scienze delle Decisioni)
- Prof. Riccardo Zecchina (Politecnico di Torino, Scienze delle Decisioni)
- Prof. Antonio Lijoi (Università degli Studi di Pavia, Scienze delle Decisioni)
- Prof. Basile Grassi (Oxford University, Economia)
- Prof. Francesco Decarolis (Boston University, Economia)
- Prof. Pamela Giustinelli (Northwestern University, Economia)
- Prof. Sara Lowes (Harvard University, Economia)
- Prof. Gianmarco Ottaviano (London School of Economics and Political Science, Economia)

- Prof. Mara Squicciarini (Northwestern University, Economia) Prof. Christoph Wolf (Mannheim University, Economia)
- Prof. Nicola Limodio (London School of Economics and Political Science, Finanza) Prof. Stefano Rossi (Purdue University, Finanza)
- Prof. Cédric Gutierrez (HEC Paris, Management e Tecnologia) Prof. Dovev Lavie (Technion, Management e Tecnologia) Prof. Pak Yan Choi (Carnegie Mellon University, Marketing)
- Prof. Francesco Billari (Oxford University, Analisi delle Politiche e Management Pubblico)
- Prof. Livio Di Lonardo (New York University, Analisi delle Politiche e Management Pubblico)
- Prof. Lanny Martin (Rice University, Analisi delle Politiche e Management Pubblico) Prof. David Stuckler (Oxford University, Analisi delle Politiche e Management Pubblico)

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

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

CORE FACULTY



Poiché la qualità del capitale umano è legata a valori di mercato, è doveroso in questa sede ringraziare sentitamente gli stakeholder che ci permettono di istituire nuove cattedre dedicate alla ricerca e all'insegnamento. Il sistema di cattedre, a termine o endowed, è un meccanismo fondamentale di attrattività per il corpo docente. Circa i professori ordinari,

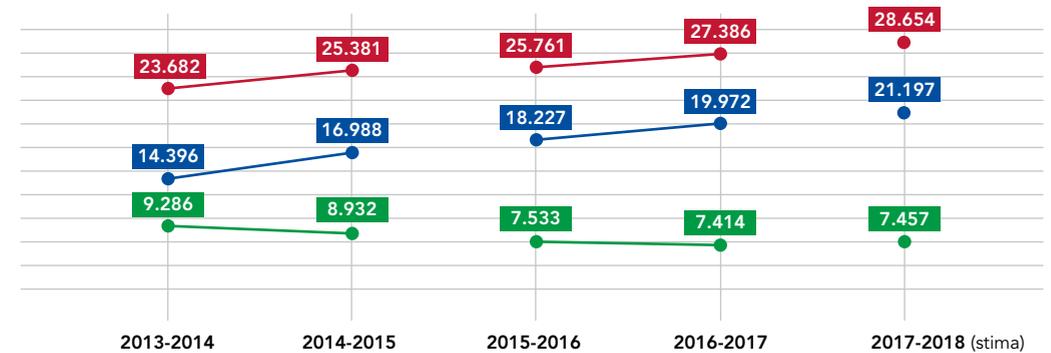
due sono in particolare gli accordi recentemente siglati con nuovi donor istituzionali: la *Generali Chair in Risk Management*, assegnata al Professor Stefano Rossi, e la *Vodafone Chair in Data Science and Machine Learning*, conferita al Professor Riccardo Zecchina. Ad essi va ad aggiungersi l'assegnazione al Professor Nicolai Foss, assunto dalla Copenhagen Business School nel settembre 2016, della *Rodolfo Debenedetti Chair in Entrepreneurship*.

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

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

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

BORSE DI STUDIO E ALTRI AIUTI FINANZIARI



Dati in 000/euro

- spesa totale per aiuti finanziari e borse di studio
- aiuti finanziari e borse di studio statali e regionali
- borse di studio e aiuti finanziari a carico della Bocconi

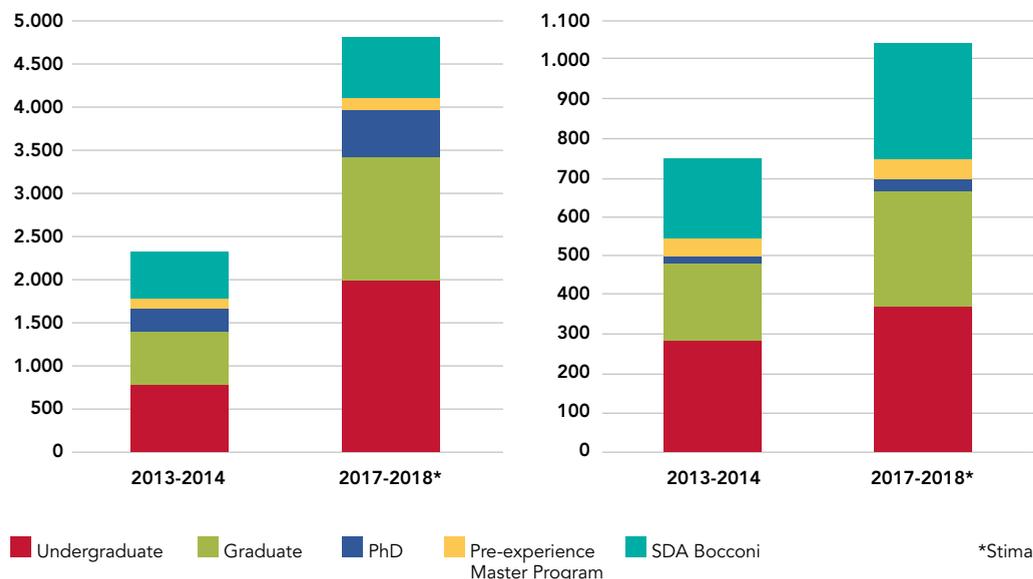
Quest'anno abbiamo lanciato con successo la prima Summer School per studenti delle scuole superiori, con laboratori settimanali che vanno dal Marketing alla Finanza, dalla Teoria dei Giochi alla Macroeconomia. Intendiamo potenziare sostanzialmente la Summer School per l'estate 2018.

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

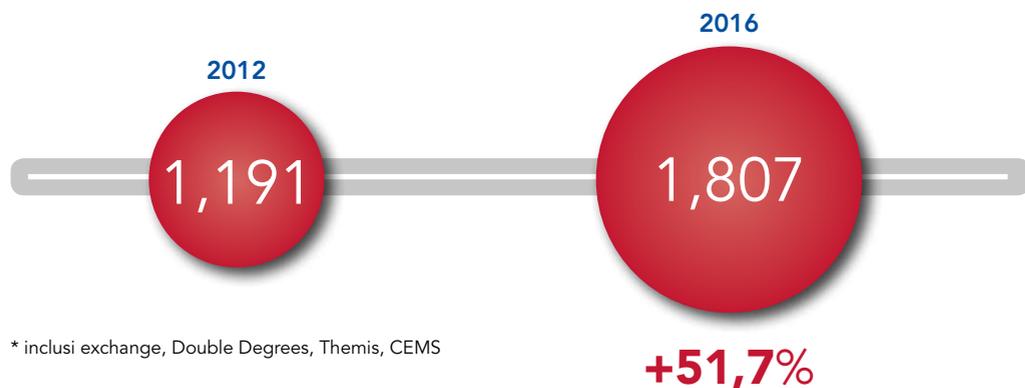
Gli studenti internazionali che fanno application e che si iscrivono presso la nostra Università sono aumentati sensibilmente negli ultimi 4 anni. A questi si aggiungono i circa 1800 studenti internazionali che ogni anno trascorrono un periodo presso il nostro Ateneo, nell'ambito degli accordi di scambio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



STUDENTI INTERNAZIONALI



INCOMING EXCHANGE STUDENTS*



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

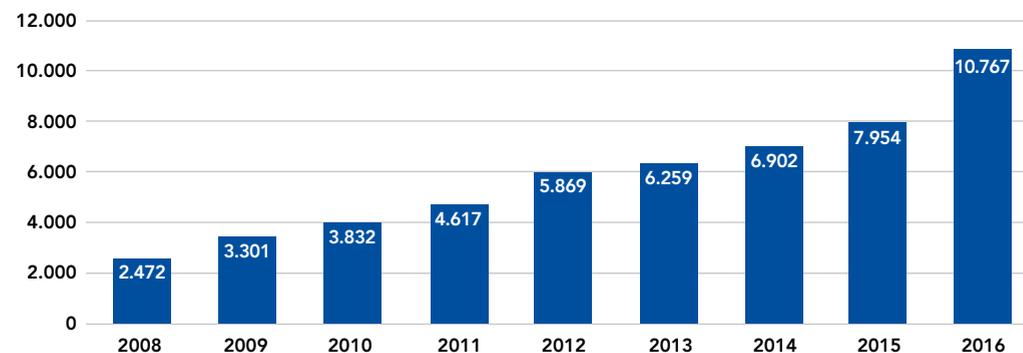
Un'ultima considerazione in tema di capitale umano riguarda la nostra città. L'operosità, la creatività, l'apertura alle novità sono tratti della milanesità che si riflettono perfettamente nella storia della Bocconi. Milano sta vivendo un nuovo rinascimento e, grazie alla sua bellezza, al suo dinamismo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

INNOVAZIONE NELLA RICERCA.

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

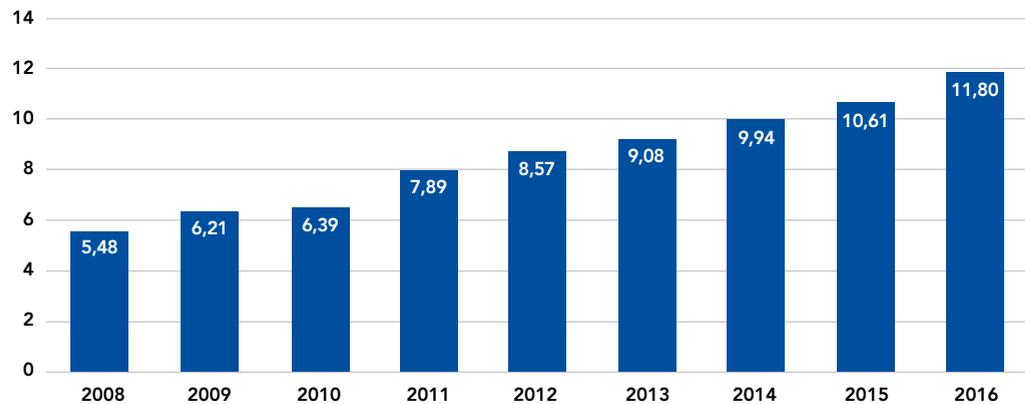
Il corpo docente della nostra Università, nell'arco dell'ultimo decennio, ha notevolmente incrementato i principali indicatori di citazioni internazionali.

TOTALE CITAZIONI PER ANNO WEB OF SCIENCE



Fonte: Publish or Perish, Google Scholar

MEDIA H-INDEX



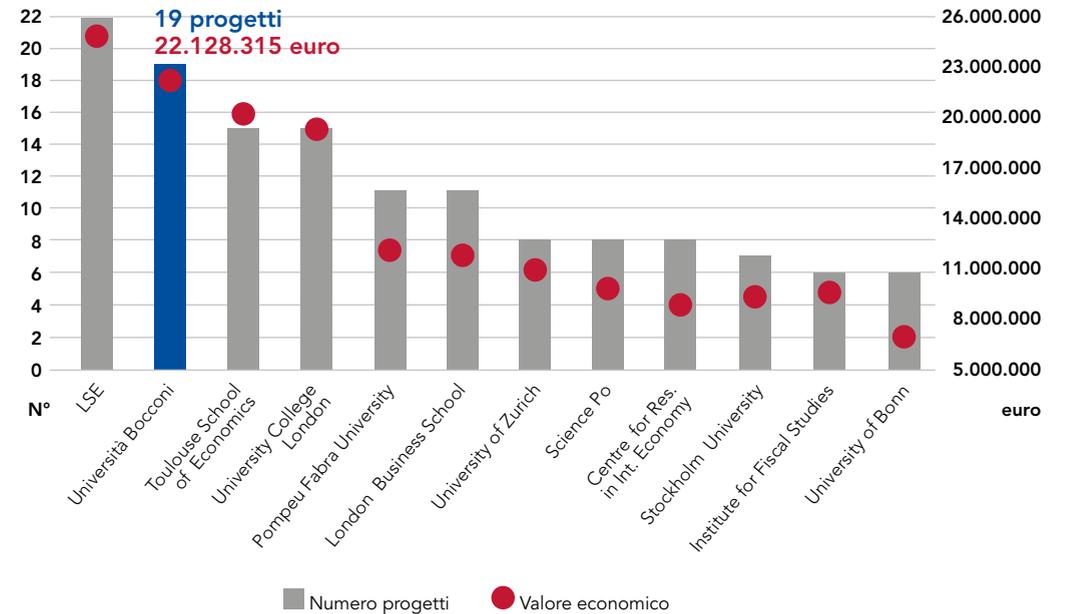
Source: Publish or Perish, Google Scholar

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

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



GRANT ERC OSPITATI



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

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

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

Il ruolo fondamentale delle università è tuttavia non solo quello di contribuire alla produzione di nuova conoscenza attraverso la ricerca, ma anche di favorirne la divulgazione. Infatti, i centri di alta formazione e di ricerca hanno un obbligo in tal senso non solo nei confronti dei propri studenti, ma più in generale della società e dell'opinione pubblica, a cui devono essere in grado di trasferire le conoscenze in modo diretto e senza mediazione. Questo trasferimento, per essere efficace, richiede uno sforzo di

adeguamento del linguaggio ai diversi pubblici e contesti. Sempre di più dobbiamo costruire un dialogo con chi per età, professione e competenze non è nella condizione di accedere al sapere partecipando direttamente a programmi di studio, siano essi un corso di laurea, un corso master o un corso executive. In questo compito, le tecnologie digitali e Internet sono sicuramente nostri alleati: per questa ragione stiamo sperimentando nuovi format e avvicinando nuovi pubblici, senza tuttavia cedere nulla sul piano del rigore dei contenuti e del metodo scientifico. La sfida è rendere accessibile la ricerca scientifica nelle scienze sociali, evidenziandone l'impatto positivo sulla società.

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

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

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



INNOVAZIONE IN SDA BOCCONI

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

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

In aggiunta a queste importanti innovazioni di prodotto, la SDA si è dotata di una nuova struttura organizzativa, volta ad integrare maggiormente la faculty dei nostri dipartimenti, per aprirsi in modo più marcato al contesto internazionale ed essere più reattiva alle nuove esigenze delle imprese e delle istituzioni nell'ambito della formazione executive. A questo proposito la SDA ha introdotto anche un nuovo manuale di faculty, che la avvicina ulteriormente alle business school internazionali. Questo processo ha tra l'altro portato alla fusione del centro di ricerca CERGAS in SDA, costituendo la Divisione GHNP (*Government Health and Not for Profit*), che crea la prima piattaforma europea integrata di ricerca-alta educazione in campo sanitario, orientata tanto ai sistemi sanitari "erogatori", pubblici e privati, quanto all'industria farmaceutica, biomedicale e in generale delle scienze della vita. Sempre a livello di governance, SDA Bocconi si è dotata di un nuovo Advisory Board, composto da alumni e professionisti di prestigio.

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

INNOVAZIONE NELLA DIDATTICA

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

Si tratta dell'introduzione dell'insegnamento del linguaggio di programmazione Python in tutti i programmi triennali della nostra Università. Siamo fermamente convinti che oggi il coding sia l'equivalente dell'inglese di trent'anni fa: un fattore imprescindibile di alfabetizzazione, non solo per il mondo del lavoro o per la ricerca accademica, ma per vivere il proprio tempo. Abbiamo scelto Python perché si tratta di uno dei linguaggi di programmazione più diffusi e maggiormente in crescita, dato che è considerato semplice, flessibile (si adatta a molteplici utilizzi in economia, management, finanza, statistica, marketing, accounting ecc.), gratuito in quanto open source, versatile (dialoga facilmente con altri linguaggi) e adatto a raccogliere dati su Internet, un'attività sempre più diffusa nella ricerca e in azienda. Per quanto riguarda la programmazione vorrei citare un dato a mio avviso eloquente della domanda insoddisfatta di education in questo ambito: nei Paesi OECD solo il 6% della popolazione possiede il livello più avanzato di competenze ICT¹⁸, ossia quelle che consentono di padroneggiare i dati nella logica della data analytics, il che significa la capacità di elaborare, incrociare, interpretare e modellizzare grandi quantità di dati a supporto delle scelte strategiche.

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

La seconda è la creazione di BUILT – Bocconi University Innovations in Learning and Teaching – il centro che ha l'obiettivo di studiare l'innovazione nelle metodologie didattiche e di implementare nuove modalità di insegnamento e apprendimento che, anche attraverso le tecnologie digitali, rendano unica l'esperienza di chi studia – e di chi insegna – alla Bocconi. BUILT è il centro diretto dal Professor Leonardo Caporarello e rappresenta l'evoluzione e il consolidamento della start up BETA, per cui ringrazio affettuosamente il Professor Luigi Proserpio. Il centro BUILT, in stretto coordinamento con le 5 Scuole, sta conducendo una revisione analitica della classroom experience per predisporre una serie di formati che consentano ai docenti di identificare le logiche e gli strumenti per poter insegnare in modo moderno ed efficace i corsi, in linea con la tradizione dello stile Bocconi. BUILT quest'anno ha tra l'altro prodotto e lanciato sulla piattaforma Coursera un nuovo MOOC (Massive Open Online Course) dal titolo "The Arts and Heritage Management", che va a completare un portafoglio di 7 corsi, che hanno totalizzato complessivamente 255.575 enrollments. Bocconi è nei Top 15 per soddisfazione degli utenti (con una media di 4.7/5): il nostro corso su "Private Equity and Venture Capital" è nella classifica dei top 10 business single courses, mentre il corso in "Fashion and Luxury Management" è nel top 10% per ricavi mensili della piattaforma.

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

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

GLI STAKEHOLDER COME ECOSISTEMA

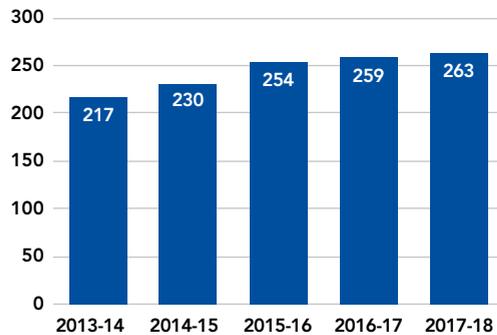
Siamo convinti che un'università moderna adempia alla sua missione anche attraverso la sua capacità di leggere i bisogni e gli interessi degli stakeholder e di saperli integrare in un ecosistema. Da questo punto di vista abbiamo dedicato molte energie al consolidamento nel nostro ecosistema che necessita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

Il network di partner accademici si è ulteriormente consolidato, con l'incremento delle scuole partner a 263 e dei double degree a 26. Mi piace sottolineare in questo caso non solo l'elemento puramente quantitativo, già di per sé molto significativo, ma soprattutto l'aspetto qualitativo. L'ingresso in nuove aree disciplinari, come data science e scienze politiche, significa infatti estendere la rete dei partner a nuovi domini e richiede dunque uno sforzo importante per accreditarsi e arrivare a siglare nuovi accordi volti ad incrementare ulteriormente le occasioni di esposizione internazionale, che già riguardano il 45% dei nostri studenti.

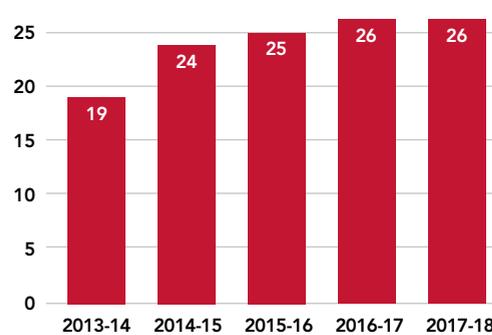


PARTNER ACCADEMICI

PARTNER SCHOOLS



DOUBLE DEGREE AGREEMENTS



Additional DD agreements are being finalized with current and new partners for the 2018-19 academic year, reflecting changes in our offer

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

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

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

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

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

*** Dedicato ai Corporate Partner

Il network degli alumni recentemente ha vissuto un processo molto accurato di revisione strategica. In questi primi dodici mesi di mandato ho avuto svariate occasioni

di incontrare i nostri alumni in Italia e all'estero. Da New York a Boston, da Londra a Barcellona, passando attraverso Parigi, ogni occasione è stata una riconferma del forte legame che lega la Bocconi ai Bocconiani, ovunque essi siano nel mondo, che operino nell'impresa, nelle istituzioni o nell'accademia. Grazie quindi a tutti i Chapter, Area, Topic e Class Leader, presenti in tutti e cinque i continenti, che portano il nome Bocconi nel mondo e organizzano eventi, attività aggregative e di supporto agli obiettivi dell'Università. L'impegno comune è finalizzato a rendere effettive le tre T tanto amate dal Presidente Riccardo Monti, ovvero: Time, Talent and Treasure.

Il network dei sostenitori della Bocconi, ossia persone fisiche, aziende, fondazioni che si riconoscono nei valori del nostro Ateneo e credono nel progetto di ricerca e formazione delineato dal Piano strategico Bocconi 2020. Per questa ragione hanno aderito alla campagna di fundraising "Una sfida possibile" anche negli ultimi dodici mesi, orchestrata dalla nostra Divisione Sviluppo e Relazioni con gli Alumni, conferendo risorse destinate a borse di studio, spazi intitolati nel Campus, posizioni accademiche e finanziamenti alla ricerca. Tra le istituzioni non menzionate in altre parti della relazione, permettetemi di ricordare anche: AXA Research Fund per la Joint Research Initiative sulle smart cities; Banca Centrale Europea per la Tommaso Padoa-Schioppa Visiting Professorship; Citi Foundation per Bocconi #Startupday e tutti i sostenitori del Programma Partner per lo Sviluppo, arrivato al suo ventesimo anno di età.

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

RISULTATI

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

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

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

RANKING

EUROPE		WORLDWIDE	
FT	FINANCIAL TIMES	FT	FINANCIAL TIMES
9 th	MBA Full Time	22 nd	MBA Full Time
3 th	MBA Full Time Executive Custom	4 th	MBA Full Time Executive Custom
6 th	Masters in Finance	7 th	Masters in Finance
10 th	Masters in Management	10 th	Masters in Management
Bloomberg Businessweek	BLOOMBERG BUSINESSWEEK	Bloomberg Businessweek	BLOOMBERG BUSINESSWEEK
8 th	Best International Business Schools (non-US Programs)*	8 th	Best International Business Schools (non-US Programs)*
US NEWS	US NEWS	US NEWS	US NEWS
7 th	Global Universities Economics and Business	27 th	Global Universities Economics and Business
F	FORBES	F	FORBES
5 th	Best International MBAs	5 th	Best International MBAs
E	THE ECONOMIST	E	THE ECONOMIST
5 th	WhichMBA?	28 th	WhichMBA?
QS	QS	QS	QS
5 th	World University Rankings: Social Sciences	17 th	World University Rankings: Social Sciences
6 th	World University Rankings: Business & Management	11 th	World University Rankings: Business & Management
4 th	World University Rankings: Economics & Econometrics	16 th	World University Rankings: Economics & Econometrics
RePEc	RePEc	RePEc	RePEc
6 th	Top Economic Institutions**	24 th	Top Economic Institutions**

* As of 2016.
 ** October 2017, updated every month.

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

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

LA BOCCONI DOMANI

Come insegnano i grandi innovatori del presente e del passato, l'innovazione è per il 10% ispirazione e per il 90% sudore¹⁹. Quindi quanto conta veramente è l'attività di consolidamento che stiamo mettendo in campo per far sì che le molte innovazioni introdotte in questo anno accademico siano implementate nei modi e nei tempi appropriati.

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

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

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

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

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

RINGRAZIAMENTI

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

- Prof. Annalisa Prencepe, Direttore della Scuola Universitaria
- Prof. Antonella Carù, Direttore della Scuola Superiore Universitaria
- Prof. Stefano Liebman, Direttore della Scuola di Giurisprudenza
- Prof. Giuseppe “Beppe” Soda, Direttore della SDA Bocconi School of Management
- Prof. Pierpaolo Battigalli, Direttore della Scuola di Dottorato
- Prof. Francesco Billari, Prorettore per le Risorse Umane
- Prof. Marco Ottaviani, Prorettore per la Ricerca
- Prof. Stefano Caselli, Prorettore per l’Internazionalizzazione
- Prof. Bruno Busacca, Prorettore per lo Sviluppo e Relazioni con gli Alumni
- Prof. Fausto Panunzi, Prorettore per gli Affari Generali
- Prof. Alberto Grando, Prorettore per l’Attuazione del Piano Strategico

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

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

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

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

Ci tengo inoltre a ringraziare quattro persone che, in diversi ruoli, stanno supportando

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

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

Mi piace concludere anche con un ricordo alla memoria del Professor Antonio Borges, ex Dean di INSEAD e uno dei più celebri economisti portoghesi, ideatore ed ex Presidente dell’International Advisory Council della Bocconi. Il Professor Borges è stato una figura centrale nel percorso internazionale compiuto dalla nostra Università. Ai tempi della mia direzione dell’MBA fu una fonte continua di ispirazione, di suggerimenti e, a volte, di fronte a piccole frustrazioni legate a normali incidenti di percorso, di conforto. Il Professor Borges ci ha lasciato prematuramente quattro anni fa e sono certo sarebbe orgoglioso di vedere il cammino che la Bocconi ha percorso in questi anni.

CONCLUSIONI

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

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

NOTE

- ¹ Per una visione opposta, ma allo stesso tempo affascinante, a quanto presentato in questa relazione si veda Gordon R. J., 2016. *The Rise and Fall of American Growth: The US standard of living since the civil war*. Princeton University Press, Princeton New Jersey.
- ² Schumpeter J., 1911/2000. *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard Economic Studies, Cambridge.
- ³ Schumpeter J., 1942/2008. *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Harper Perennials, Brooklyn, New York.
- ⁴ Schumpeter J., 1939/2006. *Business Cycles. A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. Martino Pub, Mansfield Centre, Connecticut.
- ⁵ Brynjolfsson E., McAfee A., 2014. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. MIT Press, Cambridge.
- ⁶ <http://www.businessinsider.com/elon-musk-owning-a-car-in-20-years-like-owning-a-horse-2015-11>
- ⁷ Manyika J., Lund S., Bughin J., Woetzel J., Stamenov K., and Dhingra D., 2016. *Digital globalization: The new era of global flows*. McKinsey Global Institute.
- ⁸ Von Hippel E., 2005. *Democratizing Innovation*. MIT Press, Cambridge; Christensen C., 1997. *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press, Cambridge.
- ⁹ Schumpeter J., 1911/2000. Op. Cit.
- ¹⁰ Tra i report recenti si veda <https://www.appannie.com/en/insights/market-data/app-annie-forecast-2017-mobile-app-store-revenue-exceed-139-billion-2021/>
- ¹¹ Turner A., 2016. *The Skills Delusion* <http://www.straitstimes.com/opinion/the-skills-delusion>
- ¹² World Economic Forum, 2016. *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Global Challenge Insight Report.
- ¹³ Gupta N., Fischer A., Fewer L., 2012. *Socio-psychological determinants of public acceptance of technologies: A review*. *Public understanding of Science*, 21 (7) 782-795.
- ¹⁴ Arora A., Belenzon S., & Patucconi A., 2015. *Killing the golden goose? The decline of science in corporate R&D*. NBER Working Paper 20902. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research; Gambardella A., von Hippel E., 2017. *"Open inputs" as a profit-maximizing strategy by customers*. Working Paper.
- ¹⁵ Leih S., Teece D. J. (forthcoming). *Campus leadership and the entrepreneurial university: A dynamic capability perspective*. *The Academy of Management Perspective*.
- ¹⁶ Cattini M., Declava E., De Maddalena A., Romani M., 1992. *Storia di una libera università – Volume primo*. Egea.
- ¹⁷ Sabbatini L., 1902. *"Una scuola di commercio che intenda realmente raggiungere il grado universitario, non può essere confinata (...) nei limiti di un insegnamento professionale, pratico, deve assurgere allo studio largo, approfondito, scientifico delle discipline economiche."* Tratta da il "Programma Sabbatini" Documento di Fondazione dell'Università Bocconi – 1902.
- ¹⁸ OECD, 2017. *The Next Production Revolution – Implications for Governments and Business*



FOR A FAIR TAXATION SYSTEM IN EUROPE



MARGRETHE VESTAGER

EUROPEAN COMMISSIONER FOR COMPETITION

INTRODUCTION

Ladies and gentlemen, I'm very honoured to be with you today. I especially want to thank the Rector of the University, Gianmario Verona. And above all, your President, Mario Monti. Mario is someone whose achievements are well known, here in Italy and all over Europe. But for me, he is first and foremost an illustrious predecessor, who has shown the way for so much of what we do in competition enforcement today.

Grazie mille, Presidente. Grazie mille, Magnifico Rettore. I'm afraid that's as far as my Italian goes.

I thought about continuing this talk in Danish. But that seemed a bit unfair. Because Danish can seem a bit of a strange language. Let me give you an example.

For a Dane, the word "skat" means something like "darling" or "dearest". You might use it when you talk to your spouse or your children. But the word "skat" in Danish also means "tax".

That makes sense, when you think that the word literally means "treasure" – a little bit like "tesoro" in Italian. But it might still make the Danes the only nation in the world who talk about tax with a term of endearment.

FAIR TAXATION AND THE SOCIAL CONTRACT

Because let's be honest. Paying tax is no one's idea of fun.

But of course, we still understand why paying tax is important. We still know that our taxes pay for the things that make a decent society. Our roads and our railways. Schools for our children, and care for the elderly. The welfare systems that protect us from the uncertainties of life.

So paying tax depends on a sort of unspoken agreement – a social contract, if you like. We pay our taxes. But in return, we expect a fair deal. We expect that everyone will make a fair contribution. So our governments can provide the services we expect. And so they don't have to come back and ask to pay more, just because others aren't paying their

share. I think that's why all the stories that we've heard in recent years – from LuxLeaks and SwissLeaks, the Panama Papers, and now the Paradise Papers – have produced so much anger throughout Europe.

Because people have just been through a decade of crisis. They've seen their governments raise taxes and cut back on services. And now they see that some of the people and businesses who can most afford to pay have been using loopholes in our tax systems to escape from paying tax. They see that among the rich, and the powerful, there are some who don't seem to believe that the social contract applies to them.

FIXING EUROPE'S TAX RULES

So it's no surprise that Europeans want to see change. And the European Commission has a responsibility to help deliver that change. For the last three years, under the leadership of the Commission's President Jean-Claude Juncker, my colleague, Pierre Moscovici, has been leading our work to close loopholes in Europe's tax laws.

We made our first proposal only four months into our term of office. That proposal dealt with a subject that was at the centre of the LuxLeaks publication – tax rulings. A tax ruling isn't a bad thing in itself. Corporate tax can be complex. So it helps when companies can get certainty in advance, by asking a tax authority for a decision on how the rules will be applied. The problem is that sometimes, those decisions approve a way of applying the rules that helps a company avoid tax.

So that first proposal – which has been in force since January this year – provides for EU tax authorities to exchange information on tax rulings automatically. So they know what arrangements a company has made in other countries. Since then, a whole series of rules have become law. Large multinationals now have to tell the tax authorities about the tax they pay in each country and their activity in that country. So authorities can spot companies that may not be paying tax where they make profits. And from 2019, a new Anti-Tax Avoidance Directive will close a series of loopholes that companies use to avoid tax. So EU tax authorities can collect some of the 50 billion euros they lose to tax avoidance each year.

TAX AND COMPETITION

But the effect on national budgets isn't the only issue with tax avoidance. Because special tax benefits can also harm competition. When governments hand out subsidies to a few favoured companies, then competition doesn't work the way it should. It becomes hard for other businesses to compete on equal terms – even if their products might serve people better. It means that businesses battle, not to meet consumers' needs, but to get a bigger subsidy. It can even build monopolies, when the companies that don't get a subsidy have to leave the market, because they just can't compete.

All of that ends up hurting consumers. They lose out on the benefits that competition

brings – the lower prices, the wider choice, the more innovative products. And it makes no difference whether that subsidy is a handout in cash, or special tax treatment that means a company pays less tax than its rivals. It's no secret that special tax treatment can harm competition. Certainly not to Mario Monti. He was Competition Commissioner in 2001, when the Commission investigated more than a dozen tax schemes all over Europe. And it found that several of them were harming competition. Because they gave multinationals special ways to work out the tax they had to pay – ways that benefited them, and weren't available to their rivals. So everyone knew that this sort of arrangement could be illegal. What we didn't know until some years ago was that it still going on. Not openly this time, but quietly, in the form of tax rulings.

THE COMMISSION'S STATE AID INVESTIGATIONS

And then in 2013, the secret started to come out. The US Senate looked into Apple's tax affairs. The British Parliament studied Starbucks and Amazon. And the Commission decided it was time to look again. Since then, we've asked every EU country to explain how it uses tax rulings. We've looked in detail at rulings from the 23 countries that use them. We've followed up information from the LuxLeaks publication – and we're looking at whether we need to do the same with the Paradise Papers. Altogether, we've looked at more than a thousand tax rulings.

And we've found that most of them don't give special benefits. But in a few cases, they have been used to hand out a preferred tax treatment to selected companies.

TRANSFER PRICING

Some of those cases have involved transfer prices – the prices for transactions within a group of companies.

When you run a standalone company, the price of what you buy and sell depends on competition in the market. And your profit is just based on those market prices.

But for a group of companies, it isn't so simple. Goods move from one company to another within the group. Intellectual property that's owned by one company could be used by many others in the same group. And of course, none of those transactions is done in the market. So to work out the company's profits, you need to put a price – a transfer price – on each transaction within the group.

Deciding on those transfer prices can be complex. So it can make sense to get a tax ruling, to confirm that you've done it right.

But that complexity also means there's room to manipulate those prices. And to use prices that don't match the economic reality to shift profits around the world.

So a decade ago, the European Court confirmed that when it comes to tax, transfer prices should be in line with the price in a market with free competition. So they reflect

the economic reality of the situation. And in cases like the ones involving Starbucks and Amazon, we've taken action against transfer prices that didn't match economic reality.

FINANCING COMPANIES

We've also looked closely at tax rulings that give special benefits to financing companies. Those companies make loans to other parts of a group. The company that borrows the money can deduct the interest from its profits. But that's OK, because the financing company pays tax on that interest.

In 2002, it turned out that Luxembourg had agreed to tax these companies on just a tiny, fixed part of the loans they made. That margin was just over 0.1%. It was far less than any bank would accept as profit on a loan, and way out of line with economic reality. So the Commission – again, in Mario Monti's time – decided that was illegal state aid.

But when we looked at tax rulings, more than a decade later, we found that this issue hadn't gone away. Some countries were giving tax rulings that accepted very low profits. So we've explained to EU governments that tax rulings approving those tiny profits for financing companies could give them state aid.

We're also concerned about rules in the UK that give financing companies an exemption from rules against tax avoidance. That is why, last month, we opened an investigation into those rules in the UK.



THE WAY FORWARD

In the last few years, we've taken action in a series of cases. We've found that Apple and Amazon, Fiat and Starbucks, and some 35 multinationals in Belgium, have all been given illegal state aid. So they will have to pay back those taxes – some 14 billion euros in all.

And our work isn't over yet.

As well as our investigation into financing companies in the UK, we're still looking at whether Luxembourg gave illegal state aid to McDonald's and Engie.

And we will open investigations whenever there are indications that State aid has been granted.

And there's still work to do on our legislative work, to close the loopholes in our tax laws.

Intermediaries like accountants, law firms and banks can be deeply involved in setting up arrangements that can be used to avoid tax. We've seen that role very clearly from the Panama Papers, and the Paradise Papers. So in June, we proposed new rules that would make intermediaries tell the tax authorities about those arrangements. And we've also relaunched a project called the Common Consolidated Corporate Tax Base. That project will close loopholes between tax systems in the EU, by providing a standard way to calculate taxable profits throughout Europe.

THE RESPONSIBILITY OF MEMBER STATES

But in the end, what we need is not just new laws. We need a new culture. One where tax authorities take responsibility for making sure everyone pays their fair share of tax. Where powerful businesses don't get special deals. Where there's no reason for any company to put money and time into coming up with clever ways to get round the rules. That change of culture won't happen just because we gave new rules. It needs national governments to face up to their responsibilities. And the good news is that things do seem to be starting to change.

Many countries are getting more careful about the way they deal with tax rulings. Every new corporate tax ruling in Luxembourg now has to go to a Tax Rulings Committee before it can be granted. We've heard that Ireland is looking at all the tax rulings that were granted to companies before 2012.

And in the Netherlands, when it turned out that a ruling found in the Paradise Papers was given without following the proper procedures, the government responded at once. It's now checking whether more than 4,000 cross-border tax rulings were given in line with the rules. Some governments are also improving the way they deal with financing companies. In January, Luxembourg made changes to its rules, to tax those companies on profits that more closely match economic reality. In July, Cyprus made similar changes to its own rules. And I'm very glad that both countries took the initiative to fix those issues, and worked closely with us to find a solution.

STRENGTHENING THE TAX BASE

And that's not all. Many governments are going back to first principles, asking whether they've really been taxing the profits that companies make in their countries. Here in Italy, the tax authorities have been looking at whether Apple and Google have paid all the taxes they should. That's led to the government reclaiming more than 300 million euros from each of them.

Italy has also joined France, Spain and Germany in asking whether digital companies are paying their share of tax. Because our tax systems aren't set up to deal with digital businesses properly. A system that looks at a company's physical assets to decide where it should be taxed is bound to face problems in an age when you can easily do business in a country without a physical presence.

Commissioner Moscovici and his team have done a lot of work on ways to deal with this issue. It's an issue that affects governments all round the world, so I hope that we'll be able to find an international solution. That's just what the OECD is trying to do right now. But if it doesn't happen by the spring of next year, then the Commission will propose new rules for the EU.

CONCLUSION

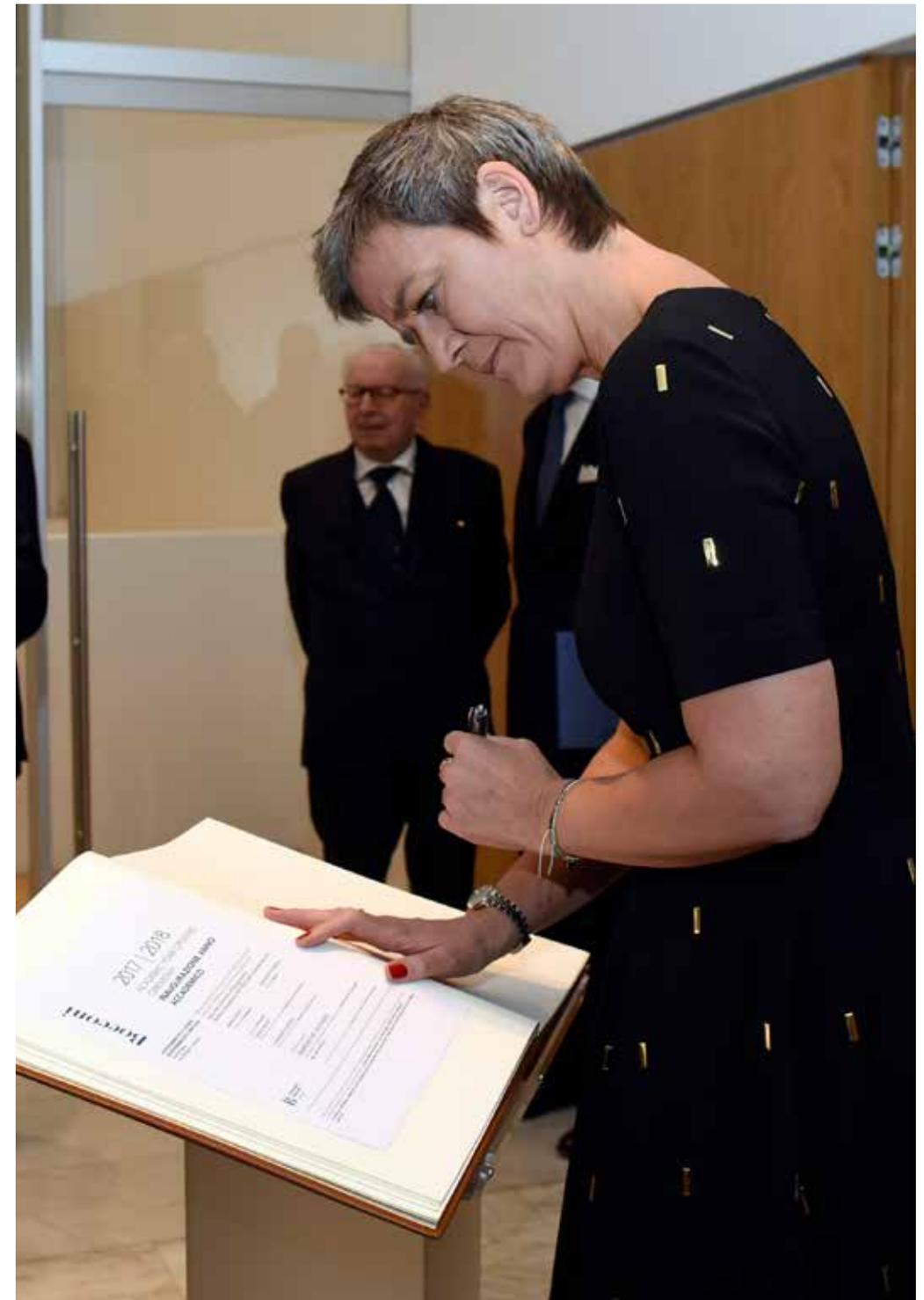
Because we need to act now. This is our opportunity to make taxation fair.

It's our opportunity to make sure that national budgets can cope with the challenges that they'll face in the future, as our populations age and the way we work changes. It's our opportunity to make competition in Europe fairer. So our markets work for everyone, not just the companies that get the biggest subsidies.

And most importantly, it's our opportunity to restore people's trust. Their confidence that everyone in their society is making a contribution. That some of the rich and the powerful, who should know better, are not playing them for fools. Closing the loopholes in our tax systems will help. But people also need proof that our tax systems are fair.

In spring last year, we proposed to introduce public country-by-country reporting. Meaning multinationals would have to publish information on the tax they pay in each EU country, and the activities they have there. So the public can see for themselves if those companies are paying tax where they make profits. And I hope national governments will work quickly in the Council to make this proposal law. Because we've come a long way in the last three years. The culture is changing, in tax authorities and businesses. Now we need to show that, in ways that the public can see. Not so people start to love paying tax - that's never going to happen. But so that every time they do pay, they know that they're part of a community where everyone – without any exceptions – makes their contribution.

Thank you.



PER UN SISTEMA FISCALE EQUO IN EUROPA



MARGRETHE VESTAGER

COMMISSARIO EUROPEO PER LA CONCORRENZA

INTRODUZIONE

Signore e signori,
Sono molto onorata di essere con voi oggi. In particolare voglio ringraziare il Rettore dell'Università Gianmario Verona. E soprattutto, il vostro Presidente, Mario Monti. Mario è una persona le cui realizzazioni sono note a tutti, qui in Italia e in tutta Europa. Ma per me, lui è prima di tutto un illustre predecessore, che ha mostrato la strada da seguire in così tanto di quello che facciamo oggi per far rispettare la concorrenza.

"Grazie mille, Presidente. Grazie mille, Magnifico Rettore". Temo che il mio italiano non vada oltre.

Ho pensato di continuare il discorso in danese. Ma sembrava ingiusto, perché il danese può suonare come una lingua strana. Lasciate che vi faccia un esempio. Per un danese, la parola skat significa qualcosa come "tesoro" o "caro". Lo usi quando parli col tuo partner o con i figli. Ma skat in danese significa anche "tassa". Questo ha senso, se si pensa che la parola significa letteralmente "tesoro" - un po' come quando dite "tesoro" in italiano. Tuttavia ciò basta a rendere i danesi l'unica nazione al mondo che si riferisce alle tasse con un vezzeggiativo.

EQUA TASSAZIONE E CONTRATTO SOCIALE

Perché siamo onesti: per nessuno è divertente pagare le tasse. Ma, naturalmente, capiamo anche che le imposte servono a pagare le cose che rendono decente una società. Strade e ferrovie. Le scuole per i nostri bambini e la cura degli anziani. I sistemi di welfare che ci proteggono dalle incertezze della vita.

Quindi pagare le tasse dipende da una sorta di accordo implicito - un contratto sociale, se volete. Paghiamo le tasse, ma in cambio, ci aspettiamo un patto equo. Ci aspettiamo che tutti daranno il loro giusto contributo, cosicché i governi possano continuare a fornire i servizi che ci aspettiamo e non debbano tornare a chiederci di pagare altre tasse, solo perché altri non pagano la loro parte.

Penso che sia per questo che tutte le vicende che abbiamo visto negli ultimi anni - da

LuxLeaks a SwissLeaks, ai Panama Papers e ora ai Paradise Papers – abbiano prodotto tanta rabbia in tutta Europa.

Perché le persone vengono da un decennio di crisi e hanno visto i governi aumentare le tasse e tagliare i servizi. E ora vedono che alcune delle persone e delle aziende che possono maggiormente permettersi di pagare hanno usato scappatoie nei nostri sistemi tributari per eludere il pagamento delle tasse. Vedono che tra i ricchi e i potenti vi sono persone che paiono credere che il contratto sociale non si applichi anche a loro.

STABILIRE LE NORME FISCALI EUROPEE

Quindi non sorprende che gli europei vogliano vedere un cambiamento. E la Commissione europea ha la responsabilità di contribuire a realizzare questo cambiamento. Negli ultimi tre anni, sotto la guida del presidente della Commissione Jean-Claude Juncker, il mio collega Pierre Moscovici ha guidato il nostro lavoro per tappare le falle esistenti nelle leggi fiscali europee. Abbiamo fatto la nostra prima proposta dopo quattro mesi che è iniziato il nostro mandato. Tale proposta ha affrontato la questione che era al centro della pubblicazione di LuxLeaks: le decisioni fiscali delle amministrazioni nazionali.

Un parere fiscale non è una cosa negativa di per sé. La tassazione delle imprese può essere una cosa complessa. Quindi aiuta che le aziende possano avere certezza in anticipo, chiedendo all'amministrazione fiscale una decisione su come verranno applicate le regole. Il problema è che a volte queste decisioni ratificano un modo di applicare le regole che aiuta l'impresa a evitare di pagare le tasse. Quindi la prima proposta, che è in vigore dal gennaio di quest'anno, prevede che le autorità fiscali dell'UE scambino automaticamente le informazioni sulle decisioni tributarie, in modo che sappiano quali accordi un'azienda ha con le amministrazioni fiscali di altri paesi.

Da allora, tutta una serie di regole sono diventate legge. Le grandi multinazionali devono ora comunicare alle autorità fiscali l'imposta che pagano in ciascun paese dell'UE e le loro attività in quel paese. Quindi le autorità riescono a individuare le imprese che non pagano le tasse laddove realizzano i profitti.

E a partire dal 2019 una nuova direttiva contro l'elusione fiscale eliminerà una serie di scappatoie che le aziende utilizzano per evitare di pagare le tasse. Pertanto, le autorità fiscali dell'UE potranno riscuotere ogni anno circa €50 miliardi persi a causa dell'evasione fiscale.

TASSE E CONCORRENZA

Ma l'effetto sui bilanci nazionali non è l'unico problema dell'elusione fiscale. Perché benefici fiscali particolari possono anche danneggiare la concorrenza.

Quando gli Stati distribuiscono sussidi ad aziende favorite, la concorrenza non opera come dovrebbe. Diventa difficile per le altre aziende competere ad armi pari, anche se

i loro prodotti potrebbero meglio servire le persone. Significa che le imprese lottano fra loro non per soddisfare i bisogni dei consumatori, ma per ottenere il maggior sussidio. Può persino dar luogo alla costituzione di monopoli, allorché le aziende che non ricevono sussidi devono abbandonare il mercato, perché non riescono a competere.

Tutto ciò finisce per danneggiare i consumatori. Perdono i benefici che la concorrenza porta con sé: prezzi più bassi, scelta più ampia, prodotti più innovativi. E non fa differenza se l'azienda è sussidiata con finanziamenti, o sotto forma di trattamento fiscale di riguardo che comporta che la società paga meno tasse rispetto alle rivali. Non è un segreto che un trattamento fiscale speciale possa danneggiare la concorrenza. Certamente non è un segreto per Mario Monti. Era commissario alla concorrenza nel 2001, quando la Commissione investigò più di una dozzina di regimi fiscali in tutta Europa. E trovò che molti di essi danneggiavano la concorrenza. Perché davano alle multinazionali metodi speciali per calcolare l'imposta da pagare, metodi che erano tutti a loro vantaggio ma non erano disponibili alle aziende rivali. Quindi tutti sapevano che questi tipi di accordi potevano essere illegali.

Quello che non sapevamo fino a qualche anno fa era che ciò stava ancora succedendo. Questa volta non apertamente, ma in silenzio, sotto forma di decisioni tributarie da parte delle amministrazioni nazionali

LE INDAGINI DELLA COMMISSIONE IN MATERIA DI AIUTI DI STATO

E poi nel 2013, la cosa ha iniziato a filtrare. Il Senato degli Stati Uniti ha esaminato i rapporti fiscali di Apple. Il parlamento britannico ha investigato Starbucks e Amazon. E la Commissione ha deciso che era ora di investigare di nuovo.

a allora, abbiamo chiesto a tutti i paesi dell'UE di spiegare come utilizzano le decisioni tributarie. Abbiamo esaminato in dettaglio le decisioni dei tribunali fiscali nei 23 paesi che li usano. Abbiamo utilizzato le informazioni contenute nella pubblicazione LuxLeaks e stiamo valutando se fare lo stesso con i Paradise Papers. Complessivamente, abbiamo esaminato più di mille decisioni tributarie.

E abbiamo scoperto che la maggior parte di esse non hanno offerto vantaggi speciali alle aziende. Ma in alcuni casi sono state utilizzate per riservare un trattamento fiscale di riguardo ad aziende preferite ad altre.

I PREZZI DI TRASFERIMENTO

In alcuni casi, si tratta della questione dei prezzi di trasferimento, i prezzi a cui avvengono le transazioni all'interno di un gruppo di società. Quando gestisci un'azienda indipendente, il prezzo di ciò che acquisti e vendi dipende dalla concorrenza di mercato. E il tuo profitto si basa unicamente su quei prezzi di mercato. Ma per un gruppo di aziende, la cosa non è così semplice. Le merci passano da una società all'altra all'interno

del gruppo. La proprietà intellettuale che è proprietà di una società potrebbe essere utilizzata da molte altre all'interno dello stesso gruppo. E, naturalmente, nessuna di queste transazioni viene effettuata sul mercato. Quindi, per calcolare il profitto dell'azienda, devi applicare un prezzo - il prezzo di trasferimento - su ciascuna transazione avvenuta all'interno del gruppo.

La decisione su questi prezzi di trasferimento può essere complessa. Quindi può avere senso avere un parere dell'amministrazione fiscale, per confermare che l'hai bene applicata.

Ma questa complessità significa anche che c'è spazio per manovrare quei prezzi. E per usare prezzi che non corrispondono alla realtà economica, per potere trasferire i profitti da una parte all'altra del mondo. Quindi, un decennio fa la Corte di giustizia europea ha confermato che ai fini della tassazione, i prezzi di trasferimento devono essere in linea con il prezzo vigente in un mercato di libera concorrenza, in modo da riflettere la realtà economica della situazione.

E in casi come quelli riguardanti Starbucks e Amazon, abbiamo preso provvedimenti contro prezzi di trasferimento che non corrispondevano alla realtà economica delle due aziende.

LE SOCIETÀ FINANZIARIE

Abbiamo anche esaminato attentamente i fiscal ruling che offrono vantaggi speciali alle società finanziarie. Queste società fanno prestiti ad altre parti del gruppo. La società che prende il denaro a prestito può detrarre l'interesse dai profitti dichiarati. Ma va bene, perché le finanziarie pagano le tasse sugli interessi ricevuti.

Ma nel 2002 si è scoperto che il Lussemburgo aveva accettato di tassare queste società solo in percentuale minima rispetto ai prestiti concessi. Il margine era di poco superiore allo 0,1%. È molto meno di quanto qualunque banca accetterebbe come profitto su un prestito, e molto lontano dalla realtà economica. Così la Commissione - ancora una volta all'epoca di Mario Monti - decise che si trattava di aiuti di Stato illegali.

Ma quando abbiamo esaminato le decisioni fiscali, più di un decennio dopo, abbiamo scoperto che il problema non era scomparso. Alcuni paesi stavano emettendo sentenze tributarie che accettavano la logica di profitti bassissimi. Quindi abbiamo spiegato ai governi dell'UE che le decisioni delle amministrazioni fiscali che approvavano quei profitti rimpiccioliti ad arte potevano essere considerate aiuti di Stato.

Siamo anche preoccupati dalle norme del Regno Unito che danno alle società finanziarie l'esenzione dalle norme contro l'elusione fiscale. Ecco perché, il mese scorso, abbiamo aperto un'indagine su queste regole nel Regno Unito.

LA STRADA DAVANTI A NOI

Negli ultimi anni, abbiamo preso provvedimenti in diversi casi. Abbiamo scoperto che Apple e Amazon, Fiat e Starbucks e 35 multinazionali in Belgio avevano ricevuto aiuti di

Stato illegali. Quindi dovranno rimborsare tutte le imposte non pagate - circa €14 miliardi in tutto. E il nostro lavoro non è ancora finito.

Oltre alle indagini sulle società finanziarie nel Regno Unito, stiamo ancora valutando se il Lussemburgo abbia fornito aiuti di Stato illegali a McDonald's e Engie. E apriremo nuove indagini ogniqualvolta vi siano indicazioni che aiuti di Stato siano stati concessi. E c'è ancora del lavoro da fare sul fronte legislativo, per colmare alcune falle nelle nostre norme tributarie.

Intermediari come società contabili, studi legali e istituti di credito possono essere ampiamente coinvolti nella creazione di accordi segreti utilizzati per evadere le tasse. Abbiamo visto tale ruolo molto chiaramente all'opera nei Panama Papers e nei Paradise Papers. Pertanto, lo scorso giugno abbiamo proposto nuove regole per consentire agli intermediari di comunicare alle autorità fiscali tali accordi.

E abbiamo anche rilanciato il progetto chiamato Common Consolidated Corporate Tax Base (comune base imponibile d'impresa consolidata). Tale progetto chiuderà le scappatoie esistenti nei diversi sistemi fiscali UE, fornendo un metodo standard per calcolare gli utili imponibili in tutta Europa.

LA RESPONSABILITÀ DEGLI STATI MEMBRI

Ma alla fine, non servono solo nuove leggi, serve una nuova cultura. Una cultura in cui le autorità fiscali si assumono la responsabilità di assicurare che tutti paghino la loro giusta quota di tasse. Dove le aziende potenti non ottengono sconti speciali. Dove non esiste più l'incentivo per cui un'azienda si mette a investire tempo e denaro per escogitare come aggirare le regole.

Questo cambiamento di cultura non accadrà solo perché ci siamo dati nuove regole. Ha bisogno di governi nazionali che affrontino le proprie responsabilità. E la buona notizia è che le cose sembrano iniziare a cambiare. Molti paesi stanno facendo più attenzione sul modo in cui trattano le decisioni fiscali. Ogni nuova decisione in materia di imposta sulle società che operano nel Lussemburgo deve ora passare di fronte a una commissione di revisione tributaria prima che possa essere approvata. Abbiamo saputo che l'Irlanda sta esaminando tutte le decisioni fiscali fatte a favore di società prima del 2012. E nei Paesi Bassi, quando si è scoperto che una decisione rinvenuta nei Paradise Papers era stata fatta senza seguire le regolari procedure, il governo ha risposto immediatamente. Sta ora controllando più di 4000 decisioni tributarie transfrontaliere per verificare che siano in linea con le regole.

Alcuni governi stanno anche facendo progressi sul modo in cui trattano fiscalmente le società finanziarie. A gennaio, il Lussemburgo ha apportato modifiche alle sue regole per tassare i profitti delle finanziarie in modo più aderente alla realtà economica. A luglio, Cipro ha apportato modifiche simili alle proprie regolamentazioni fiscali. E sono molto lieta che entrambi i paesi abbiano preso l'iniziativa di risolvere i problemi, lavorando a stretto contatto con noi per trovare una soluzione.

RAFFORZAMENTO DELLA BASE IMPONIBILE

E non è tutto. Molti governi stanno tornando ai principi base e si stanno chiedendo se siano davvero riusciti a tassare i profitti che le aziende hanno fatto nei loro paesi. In Italia, le autorità fiscali hanno investigato se Apple e Google abbiano pagato tutte le tasse che dovevano. Ciò ha portato il governo a recuperare oltre €300 milioni da ciascuna delle due aziende. L'Italia si è anche unita a Francia, Spagna e Germania per chiedere se le imprese digitali stiano pagando la quota di tasse che devono. Perché i nostri sistemi fiscali non sono impostati per gestire correttamente le attività digitali. Un sistema che valuta l'ubicazione delle attività fisiche di un'azienda per decidere dove tassarla è destinato ad andare incontro a problemi, in un'epoca in cui è agevole fare affari in un paese senza che l'azienda vi abbia una presenza fisica.

Il commissario Moscovici e il suo team hanno lavorato molto su come affrontare il problema. È una questione che riguarda gli Stati di tutto il mondo, quindi spero che saremo in grado di trovare una soluzione internazionale. Questo è esattamente ciò che l'OCSE sta cercando di fare al momento. Ma se ciò non dovesse risolversi entro la primavera dell'anno prossimo, la Commissione proporrà nuove regole per tutta l'Unione Europea.

CONCLUSIONI

Perché il momento di agire è agire ora; questa è l'opportunità che abbiamo per rendere la fiscalità equa. È l'occasione che abbiamo per assicurarci che i bilanci nazionali possano far fronte alle sfide che dovranno affrontare in futuro, man mano che le nostre popolazioni invecchieranno e il modo di lavorare cambierà.

È l'opportunità che abbiamo di rendere più leale la concorrenza in Europa, cosicché i mercati funzionino per tutti, non solo per le aziende che traggono i maggiori sussidi. E, soprattutto, è un'opportunità per ridare fiducia alle persone. Che possano avere fiducia nel fatto che tutti nella società stanno dando il loro contributo. Che non ci sono ricchi e potenti, i quali dovrebbero esser meglio avvertiti, che li stanno prendendo in giro.

Chiudere le falle nei nostri sistemi fiscali aiuterà a farlo. Ma la gente ha anche bisogno della riprova che i nostri sistemi fiscali siano equi. Nella primavera dello scorso anno, abbiamo proposto di introdurre un sistema di rendicontazione pubblica paese per paese. Il che vuol dire che le multinazionali dovranno pubblicare i dati sulle tasse che pagano in nei diversi paesi dell'UE e dichiarare che tipo di attività vi hanno, affinché il pubblico possa verificare da sé se le aziende pagano le tasse dove realizzano i profitti oppure no.

E spero che i governi lavorino rapidamente in seno al Consiglio europeo per trasformare questa proposta in legge. Perché abbiamo fatto molta strada negli ultimi tre anni. La cultura sta cambiando, nelle autorità tributarie come nelle imprese. Ma dobbiamo mostrarlo con risultati che il pubblico possa toccare con mano. Non perché così le persone cominceranno ad amare le tasse - ciò non accadrà mai - ma perché ogni volta che pagano le imposte, sanno che danno il dovuto in una comunità in cui ognuno, nessuno escluso, sta facendo la sua parte.

Grazie.