

# COMPETENZE E IMPRENDITORIALITÀ COME PUNTO DI RIPARTENZA PER IL PAESE E PER L'EUROPA

## 1. PREMESSA

Credo sia evidente a tutti che stiamo vivendo un momento davvero singolare. Per la prima volta nella storia recente, la crescita economica globale, seppur moderata, si inserisce in uno scenario che getta ombre sulle prospettive per il futuro. In diversi Paesi, l'ascesa di un malcontento diffuso indebolisce le istituzioni che hanno garantito l'equilibrio politico, sociale ed economico nei settanta anni che hanno seguito il secondo conflitto bellico mondiale. Il significato della competenza è messo quotidianamente in discussione nel mondo del lavoro e della scienza, scardinando alcune delle principali certezze dell'opinione pubblica.

Come è ben noto, i corsi e ricorsi fanno parte della storia dell'umanità e alcune dialettiche che stiamo vivendo in questi giorni richiamano marcatamente quanto sentito nel periodo buio degli anni Settanta. A prescindere dalla naturale diversità dei protagonisti, quello che forse più rende confusi oggi rispetto a ieri è il superamento delle ideologie che hanno in passato alimentato e acceso il dibattito politico. Con i loro valori e ideali partigiani, spesso discutibili e a volte semplificatori, esse quantomeno fornivano una cornice all'interno della quale interpretare la realtà. Oggi, invece, venendo meno le ideologie e amplificandosi le voci della cosiddetta "democrazia dei social", si assiste più spesso a un dibattito che sembra lasciare spazio solo alla ricerca del consenso elettorale fine a sé stesso.

Nonostante questo quadro di riferimento allarmante, viviamo un'epoca in cui i principali parametri ci dimostrano che l'evoluzione biologica e sociologica della specie continua a essere viva.<sup>1</sup> Da una parte, è in evidente aumento la complessità di un mondo globale più popolato, più interconnesso e in cui il divario economico all'interno dei Paesi e tra i Paesi aumenta,<sup>2</sup> dall'altra vi sono però meno guerre e meno morti per combattimento, la vita media si allunga, il reddito medio pro capite cresce linearmente e le politiche di welfare sono migliorate sostanzialmente rispetto al passato. Eppure un percepito comune è che oggi la situazione di ciascun individuo sia peggiorata. Anche in Italia vi è convinzione diffusa che oggi si viva nettamente peggio di ieri; e questo contrariamente a tutte le evidenze statistiche che ci dimostrano il contrario.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Harari Y.N., 2015. *Sapiens. A Brief History of Mankind*, Harper.

<sup>2</sup> Piketty T., 2014. *Capital in the XXI Century*, Harvard University Press.

<sup>3</sup> Si veda: Poushter J. 2017. Worldwide, People Divided on Whether Life Today Is Better Than in the Past. Pew Research Center, e Ipsos 2017. Perils of perception, <https://perils.ipsos.com/archive/index.html>

Un dato oggettivo da cui è opportuno ripartire è che oggi stiamo vivendo una nuova rivoluzione industriale. Poco più di cento anni fa l'avvento dell'elettricità ha fatto nascere l'economia e l'industria moderne e ha consentito un percorso di crescita a livello nazionale e globale che ha portato a una produzione di ricchezza che era letteralmente inimmaginabile sino al tardo Ottocento.<sup>4</sup> Grazie all'energia digitale che induce a una riconfigurazione strutturale di tutti i settori, a un ridisegno organizzativo delle imprese che li popolano e che porta alla formazione di nuovi lavori e opportunità imprenditoriali, oggi stiamo vivendo un momento storico analogo a quello dell'avvento dell'energia elettrica.

Se, come ha dimostrato Paul Romer, il premio Nobel per l'economia del 2018, la conoscenza e in particolare le nuove idee determinano la crescita di lungo termine dei Paesi,<sup>5</sup> soprattutto in questo nuovo frangente occorre richiamare l'importanza a livello microeconomico e a livello sociale dei due fondamentali motori di nuove idee in una rivoluzione industriale, ovvero le competenze e l'imprenditorialità. Difatti, se si vuole produrre crescita a livello macro, non solo occorre partire dalle imprese, ma anche dalle singole persone e dagli stimoli e incentivi che ad esse vengono forniti per immaginare un percorso di lungo termine. Per affrontare con successo la nuova rivoluzione industriale che con il digitale stiamo vivendo è cioè fondamentale dotarsi di competenze del capitale umano e del giusto spirito imprenditoriale che consente di governarla.

## 2. COMPETENZE E IMPRENDITORIALITÀ IN UN MONDO GLOBALE E INTERCONNESSO

Le competenze sono una forma di conoscenza assimilata e consolidata che permette di affrontare compiti non semplici.<sup>6</sup> Le competenze rappresentano il saper fare (nella terminologia inglese "know how"), ma riflettono anche la radice più profonda dei problemi, ovvero quella che permette di capire perché una certa cosa si fa in un dato modo in uno specifico contesto spazio-temporale (il "know why").

Seppur sussista una dimensione delle competenze innata negli individui (si pensi ad esempio al talento), notoriamente esse si possono stimolare e soprattutto si devono costantemente nutrire. Questo è possibile grazie all'esposizione alla formazione e grazie alla sperimentazione. La formazione educa l'individuo alla comprensione dei problemi e alla loro soluzione attraverso la loro illustrazione e spiegazione. La sperimentazione consente invece di stimolare le competenze attraverso un percorso più complesso che è l'apprendimento per fare (il "learning by doing") ed è fondamentale per le forme di conoscenza difficilmente trasferibili oralmente, la cosiddetta "conoscenza tacita" che rappresenta la parte preponderante del bagaglio cognitivo di ciascun individuo.<sup>7</sup>

In entrambi i casi il mondo dell'alta formazione ha un ruolo cruciale. A differenza del mondo della scuola, il contesto universitario si caratterizza infatti per studiare problemi e soluzioni attraverso la ricerca di base e per proporre la loro divulgazione attraverso l'interazione con lo

---

<sup>4</sup> Di Bernardo B. Rullani E. 1990. *Il management e le macchine*. Il Mulino.

<sup>5</sup> Romer P.M. 1990 "Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy* 98 (5); Romer P.M. 1986 Increasing Returns and Long Run Growth." *Journal of Political Economy* 94 (5).

<sup>6</sup> Si veda per una analisi riassuntiva e propositiva: Grant R., Verona G. 2015 "What's Holding Back Empirical Research into Organizational Capabilities? Remedies for Common Problems." *Strategic Organization* 13 (1): 61-74.

<sup>7</sup> Polanyi M. 1966 [2009]. *The Tacit Dimension*. University of Chicago Press.

studente nel processo formativo. L'università deve fornire ai ragazzi una esperienza trasformativa nell'ambito dei programmi di formazione offerti. La formazione universitaria richiede quindi anzitutto un capitale umano di alto profilo: il docente universitario si qualifica, in primo luogo, come ricercatore e la sua attività didattica, a differenza di quanto accade nella scuola media superiore, è volta ad aprire la mente degli studenti per renderli capaci di affrontare al termine del percorso accademico la complessità del mondo. Più che a trovare soluzioni preconfezionate di fronte a problemi semplici, il bravo docente universitario forma le competenze insegnando ai propri discenti la capacità di porre le giuste domande di fronte a problemi complessi. E in un mondo che cambia sostanzialmente, sia la ricerca sia la didattica diventano punti centrali per alimentare e sedimentare le competenze degli studenti.

Ma il cambiamento in essere richiede importanti adattamenti al percorso che è storicamente messo in campo dagli atenei. In primo luogo, nell'attuale contesto globale in cui il divario economico si amplia, vi è un problema di accesso al mondo universitario. È quindi fondamentale la creazione di un sistema equo che individui i talenti, indipendentemente dalle loro condizioni economiche e dalla loro nazionalità, li valorizzi e li aiuti nel processo formativo. È altresì importante che il sistema supporti chi ha le basi, le motivazioni e l'ambizione per contribuire attivamente al progresso della società. Solo un sistema che garantisca ai meritevoli l'accesso alla formazione può essere un sistema in grado di promuovere la crescita sociale ed economica del Paese. In Italia la mancanza di una strategia concertata contribuisce alla "fuga di cervelli" di cui molto si parla a livello mediatico, ma per cui relativamente poco si fa a livello operativo.

Ma, in secondo luogo, il cambiamento impone importanti riflessioni anche in termini dei contenuti offerti. Secondo analisi recenti, le competenze per cui la domanda aumenterà maggiormente da oggi al 2030, in Europa e negli Stati Uniti, sono le conoscenze avanzate di information technology, la capacità di programmare e le conoscenze digitali.<sup>8</sup> Il traino esercitato dallo sviluppo dell'intelligenza artificiale, dalla robotica e dal cosiddetto advanced analytics sarà trasversale ai settori economici, alle funzioni aziendali e alle professioni, pur con impatti differenziati. Laddove le macchine intelligenti acquisiranno un ruolo crescente nell'organizzazione del lavoro, sostituendo progressivamente le persone in alcuni compiti e mansioni, per effetto dell'innovazione tecnologica è certo che nascano nuove professioni.<sup>9</sup> Vedere con paura l'avvento della tecnologia significa non accettare la sfida che essa ci pone e negare l'insegnamento che la storia ci ha lasciato dalla prima rivoluzione industriale.<sup>10</sup> Dai tempi della protesta luddista, che si proponeva di distruggere i telai meccanici in quanto avrebbero sostituito il lavoro dei piccoli artigiani sartoriali, all'avvento dell'elettricità che ha permesso la industrializzazione e quindi la massificazione della produzione, sappiamo che l'uomo è stato non solo in grado di superare con successo questi momenti di disruption tecnologica, ma di focalizzarsi sul lavoro a valore aggiunto, aumentando così la produttività dei sistemi economici e favorendone in modo sostanziale e strutturale lo sviluppo e la crescita. Ad esempio, la storia recente insegna che un terzo dei posti di lavoro creati negli Stati Uniti negli ultimi 25 anni ha interessato ruoli e mansioni che precedentemente a malapena

---

<sup>8</sup> McKinsey Global Institute, "Skill Shift – Automation and the Future of the Workforce", Discussion Paper, May 2018

<sup>9</sup> EY Survey 2018 Alleanza per il lavoro del futuro. Competenze per la trasformazione digitale. Si veda anche Il Sole 24ore: Dall'alleanza per il lavoro del futuro 100 mila posti di lavoro per i giovani.

<sup>10</sup> Si veda anche: Autor D.H. 2015 "Why are there still so many jobs. The History and Future of Automation". Journal of Economic Perspectives, 29 (3). Colantone I. 2018 Come sopravvivere al lavoro che cambia. Senza vincitori né vinti. via Sarfatti 25.

esistevano.<sup>11</sup> Per il futuro prossimo le previsioni abbondano ed alcune arrivano addirittura a stimare che più dell'80% dei lavori che si faranno nel 2030 verranno inventati nei prossimi anni.<sup>12</sup>

Per vincere questa sfida un punto fermo è rappresentato dalla necessità, per il sistema educativo, di anticipare queste nuove tendenze e formare i profili necessari a colmare il divario tra domanda futura di lavoro e offerta. Ciò significa, in primo luogo, sviluppare solide competenze di base nelle aree disciplinari "tradizionali". La conoscenza alla base delle competenze è difatti cumulativa e l'assenza di basi non permette di valorizzare la complessità crescente di ciascun campo disciplinare, che diventa sempre più specialistico.

La peculiarità del cambiamento in essere, che ha natura digitale, richiede però anche il trasferimento di nuove competenze: le competenze digitali rappresentano una nuova forma di linguaggio, che richiede una alfabetizzazione differente da quella a cui le generazioni precedenti sono state abituate. Senza le competenze digitali sarà impossibile governare la macchina tecnologica del futuro.

Ma a competenze tradizionali e digitali occorre anche aggiungere un terzo ingrediente fondamentale. In un mondo che si complica, la sfida, ancor prima della ricerca delle soluzioni, consiste più spesso nell'identificare correttamente il problema, ossia formularlo (o riformularlo) nel modo appropriato. Quando si affrontano situazioni totalmente nuove, la natura umana ci porta ad attingere all'esperienza prodotta dal bagaglio di competenze a disposizione, replicando schemi noti e rassicuranti. Tuttavia, di fronte all'inedito, alla necessità di attribuire nuovi significati, spesso è necessario adottare una prospettiva diversa, percorrere sentieri mai battuti, combinando da un lato intraprendenza, curiosità, propensione al rischio e, dall'altro, il pensiero critico. Diventa quindi fondamentale non solo il citato saper fare e il sapere perché si fanno le cose in un certo modo, ma diventa cruciale il saper mettere in gioco le competenze a disposizione e il saper connettersi a terze parti, per poter accedere a competenze che consentono di inquadrare il problema oggetto di analisi e completare il quadro della soluzione al problema stesso. Difatti in un contesto complesso, nessun individuo è un'isola,<sup>13</sup> ma deve saper costruire il proprio posizionamento in un arcipelago che riflette la soluzione alla complessità che si trova ad affrontare. La costruzione dell'arcipelago richiede, in aggiunta alle competenze tradizionali, una consistente propensione all'imprenditorialità, intesa anzitutto nel senso di prontezza nell'identificare e cogliere nuove opportunità.<sup>14</sup>

L'attitudine all'imprenditorialità rappresenta lo spirito di iniziativa, un abito mentale che aiuta lo studente nel proprio percorso di carriera, rendendolo aperto alla scoperta del nuovo, propenso a guardare con fiducia al cambiamento, incline a considerare il rischio una variabile da governare e non un pericolo da evitare. Ma l'attitudine deve anche saper essere scaricata a terra. L'essere imprenditore richiede l'atto dell'intraprendere, del dare avvio a qualcosa di concreto, trasformando un'idea in un processo di creazione del valore.

La letteratura abbonda di dibattiti sull'imprenditorialità e non è mia intenzione addentrarmi in

---

<sup>11</sup> McKinsey Global Institute, "Technology, Jobs, and the Future of Work", Executive Briefing, May 2017.

<sup>12</sup> Institute for the Future, Dell Technologies, "The Next Era of Human|Machine Partnership - Emerging Technologies' Impact on Society & Work In 2030", 2017.

<sup>13</sup> Merton T. 1955. *No Man's an Island*. Harper.

<sup>14</sup> Kirzner I.M. 1973. *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press.

queste disquisizioni, seppur affascinanti dal punto di vista intellettuale.<sup>15</sup> Vorrei invece soffermarmi in questa sede su tre fondamentali aree di impatto che essa può produrre, se insegnata e coltivata adeguatamente. Una prima area riguarda la generazione di start up, ossia le nuove imprese effettivamente create e, auspicabilmente, in grado di scrivere una storia di successo, grazie alla rivoluzione tecnologica in essere. Il rapporto più recente sulle startup innovative rileva nel nostro Paese, a dicembre 2017, oltre 8.000 imprese di questo tipo.<sup>16</sup> La Lombardia guida la classifica con circa 1.900 imprese, di cui più del 60% localizzate nel Comune di Milano. Più del 70% degli startupper è laureato e l'87% ha un'esperienza professionale precedente. Ma molte di queste startup italiane faticano a superare la fase di "scale up" per non parlare della trasformazione in "unicorni" – aziende che valgono almeno un miliardo di dollari. Spesso ciò accade anche per la carenza di competenze adeguate che devono appunto essere coltivate e insegnate.

Ma un secondo impatto si riconduce alla corporate entrepreneurship, l'imprenditorialità delle aziende già esistenti. Come è ben stato osservato nella Lectio 2017 della Rodolfo Debenedetti Chair, circoscrivere l'imprenditorialità al contributo delle start up sarebbe riduttivo per l'Europa e per l'Italia in particolare, contesti ricchi di imprese di dimensioni medie che molto possono dare all'innovazione di prodotto e processo nel futuro.<sup>17</sup> E questo soprattutto in un momento storico dove le aziende stanno cambiando pelle, riducendo i livelli gerarchici, organizzandosi per processi che legano direttamente il cliente alle operations e all'innovazione ed enfatizzando sempre di più le opportunità di business development. Questo spirito imprenditoriale è cruciale per favorire la creazione del valore e il cambiamento all'interno delle imprese stesse, ma richiede nuovi stimoli al comportamento organizzativo. Stimoli che i manager tradizionali non hanno avuto l'opportunità di studiare e di vivere in quanto figli di una cultura fordista, basata su organizzazioni gerarchiche e stili direzionali autocratici, e non una cultura imprenditoriale. Imparare quindi l'imprenditorialità e lo spirito di iniziativa che la caratterizza sarà fondamentale per l'azienda di oggi e domani, l'azienda post-fordista.

Una terza fondamentale area di impatto è più sistemica. L'imprenditorialità è la "capacità di spostare le risorse economiche da una area a bassa produttività a un'area ad alta produttività".<sup>18</sup> La formazione di questo spirito di iniziativa molto può fare per aver futuri policy maker che immaginino e disegnino miglioramenti in questa direzione. Ad esempio, nel 2017 gli investimenti del venture capital mondiale in startup hanno superato i 140 miliardi di dollari,<sup>19</sup> il valore più alto degli ultimi 10 anni. La tendenza positiva è trainata dalla cosiddetta "seconda ondata", che vede gli investimenti spostarsi progressivamente dal "digitale generico" verso la robotica e l'advanced manufacturing, il blockchain, il data analytics e, soprattutto, l'artificial intelligence. In questo scenario i centri di riferimento per le startup continuano ad essere anglosassoni: la Silicon Valley, Londra e New York. Molti di questi centri emergenti sono figli di politiche disegnate ed orchestrate a livello locale e regionale. La tendenza alla specializzazione tra l'altro sembra creare spazio per l'emersione di nuove piazze, che possano garantire alle imprese nascenti non solo un contesto di mercato solido e

---

<sup>15</sup> Per una rassegna analitica e comprensiva si veda: Hisrich, R. D., Peters, M.P., Shepard D.A., 2017 *Entrepreneurship* (10<sup>th</sup> Edition). McGraw Hill.

<sup>16</sup> Ministero dello Sviluppo Economico, "Relazione Annuale 2017 sullo stato d'attuazione e sull'impatto delle policy per startup e PMI innovative".

<sup>17</sup> Foss N.J. 2017 A Key Gap in Entrepreneurship Research: Understanding the Established Entrepreneurial Company. Paper presented at the inauguration of the Rodolfo Debenedetti Chair.

<sup>18</sup> Say, J.-B. 1803. *A Treatise on Political Economy*. 1971 reprint. Augustus M Kelley. Citato in Foss 2017.

<sup>19</sup> Global Startup Ecosystem Report 2018.

dinamico, ma accesso al capitale umano e al sistema della ricerca. È questo ad esempio il caso negli Stati Uniti di Boston per le tecnologie biomedicali e, in Europa, di Francoforte per il fintech. Il nostro Paese continua a faticare rispetto a questo tipo di progettualità. Per quota di investimenti sul PIL, il settore del venture capital si colloca agli ultimi posti in Europa.<sup>20</sup> Ciò significa non solo difficoltà nell'accedere al capitale di rischio nelle fasi iniziali del lancio delle nuove imprese, ma il mancato travaso di tutto quel bagaglio di esperienze e know-how che caratterizza l'interlocuzione con questi soggetti nei mercati maturi. A dimostrazione di ciò si assiste a un calo strutturale di imprese fondate da under 35, che sono scese del 19% negli ultimi sette anni; in pratica, ogni anno su 5 nuove imprese che si aprono, 2 si chiudono in quanto muoiono o espatriano per trovare risorse.<sup>21</sup> Tutto ciò mette in evidenza il rischio di una "fuga di imprenditorialità" che sarebbe esiziale in questo momento storico tanto quanto la "fuga di cervelli". Ecco perché l'insegnamento dello spirito imprenditoriale diventa un tema fondamentale non solo a livello comportamentale (individui) e microeconomico (aziende e settori), ma anche di policy e di progettazione di incentivi di natura macroeconomica.

### 3. COME LA BOCCONI CONTRIBUISCE ALLA FORMAZIONE DELLE COMPETENZE

Come si è anticipato, se il talento ha una componente innata, occorre stimolarlo e coltivarlo sistematicamente e dare a tutti la possibilità di realizzarlo. In Bocconi lo sviluppo delle competenze si basa su due principali componenti: il capitale umano (professori e studenti) e l'esperienza formativa (metodi didattici, esposizione internazionale e approccio al mondo del lavoro).

#### 3.1 IL RUOLO DEL CORPO DOCENTE: FORMAZIONE E RICERCA

In Bocconi crediamo che il punto di partenza del processo formativo sia il capitale umano legato ai docenti. Il biennio che comprende gli anni accademici 2016-17 e 2017-18 è stato quello con il più alto numero di ingressi di nuovi docenti nella storia della Bocconi, con 52 professori che sono entrati a far parte della nostra famiglia. Gli obiettivi del Piano Strategico prevedevano 369 unità al 2018. Il numero effettivo al 1° settembre 2018 (al netto dei pensionamenti e delle uscite naturali) è di 370 docenti. È da notare come il 1 settembre 2016 il numero fosse pari a 339: ovvero il risultato è pari a più 31 al netto delle uscite. La nuova faculty Bocconi oggi include 16 Professori Ordinari, 3 Professori Associati, 27 Assistant Professor, reclutati nelle fiere annuali delle "academy" di riferimento degli otto dipartimenti, 1 Senior Professor, 1 Adjunct Professor, 4 Lecturer. Di essi sono 24 i nuovi colleghi che a partire da quest'anno entrano a far parte della squadra Bocconi e a loro diamo il benvenuto (tra parentesi l'università di provenienza e il dipartimento di afferenza).

Tra i Professori Ordinari:

- Anthony Bertelli (New York University, Scienze Sociali e Politiche);
- Massimiliano Croce (University of North Carolina at Chapel Hill, Finanza);
- Giacinto Della Cananea (Università di Roma Tor Vergata, Studi Giuridici);
- Annita Florou (Queen Mary University of London, Accounting);
- Roger O'Keefe (University College London, Studi Giuridici);
- Peter Pope (London School of Economics and Political Science, Accounting);

<sup>20</sup> 2017 European Private Equity Activity, InvestEurope.

<sup>21</sup> Il Sole24ore 5 novembre 2018 "L'Italia che arretra: sono 134mila le imprese giovani perse in sette anni".

- Eleanor Spaventa (Durham University, Studi Giuridici);
- Michael Trusov (Smith School of Business, University of Maryland, Marketing).

Tra i Professori Associati:

- Giada Di Stefano (HEC Paris, Management and Technology);
- Dirk Hovy (Copenhagen Business School, Marketing);
- Francesco Patti (Max-Planck-Institut Hamburg, Studi Giuridici).

Tra i Ricercatori (Assistant Professor):

- Pedro Aceves (University of Chicago, Management and Technology);
- Stefano Balbusso (Università degli Studi di Padova, Studi Giuridici);
- Cassandra Chambers Rae (University of Michigan, Management and Technology);
- Anatoli Colicev (Nazarbayev University Graduate School of Business, Marketing);
- Adam Eric Greenberg (Anderson School of Management, UCLA, Marketing);
- Francesco Giovanni Grossetti (Politecnico di Milano, Accounting);
- Christian Jensen Skov (Copenhagen Business School, Finanza);
- Kerim Can Kavakli (Sabanci University, Scienze Sociali e Politiche);
- Alexander Kentikelenis (Trinity College, University of Oxford, Scienze Sociali e Politiche);
- Thorsten Martin (HEC Paris, Finanza);
- Verena Schoenmueller (Columbia Business School, Marketing);
- Daphne The Sook Lian (INSEAD, Management and Technology);
- Carlo Lucibello (Politecnico di Torino, Scienze delle Decisioni).

L'accresciuta attrattività di Bocconi a livello internazionale è testimoniata dalle università di provenienza dei professori che ci raggiungono e dall'impatto che i professori hanno. Per tutti mi piace citare il Senior Professor Esping Andersen che con 68.795 citazioni su Google Scholar diventa il professore più citato della squadra Bocconi.

La produttività di questo capitale umano è enfatizzata dal miglioramento dei principali parametri che lo descrivono. Le citazioni internazionali su Web of Science ricevute nell'anno dalle pubblicazioni del corpo docente Bocconi sono in costante aumento, con un'accelerazione che porta l'ultimo aumento al 45% rispetto all'anno precedente. Inoltre, l'H-Index medio dei nostri docenti mostra un trend in costante crescita negli ultimi dieci anni.

La nostra faculty è sempre più presente nei comitati editoriali delle migliori riviste internazionali - rispetto all'anno precedente siamo passati da 20 a 24 posizioni di co-editor o associate editor delle riviste internazionali di fascia A+ (ovvero le più prestigiose nelle aree disciplinari in cui è attiva la nostra ricerca).

Nell'ambito del corpo docente è importante anche ricordare le nuove posizioni di "Professor of practice", professori dedicati alla divulgazione e al servizio sia in Università sia presso SDA Bocconi School of Management. In particolare SDA Bocconi in questo anno accademico ne ha assunti 3 di cui uno, Hans Christian Brechbuhl, sul mercato internazionale da Tuck School of Business, Dartmouth College.

La ricchezza di questo capitale umano, oltre alle competenze di cui è portatrice, si riflette anche nella diversità. A questo proposito, per quanto concerne la diversità internazionale, grazie agli sforzi sul mercato il numero di docenti stranieri è aumentato da 49 a 70 tra il 2016 e

il 2018 (in termini relativi dal 14,5% al 19%). Il numero di professori ordinari internazionali è aumentato da 9 a 17 (in termini relativi dall'8,7% al 14,4%). Da questo anno accademico tre di essi contribuiscono alla governance Bocconi, facendo parte del Comitato Rettorale e del Consiglio Accademico. Per stimolare l'integrazione culturale, in linea con le best practices di altre università leader a livello globale, tra gli strumenti aggiuntivi all'interno della Divisione Faculty e Ricerca è stato costituito a partire da settembre 2018 un International Faculty Office. Compito di questo ufficio è coadiuvare il nuovo corpo docente, in particolare della sua parte internazionale, durante l'intera carriera, e non unicamente attorno al reclutamento o alla valutazione per promozione o tenure, promuovendo iniziative che incrementino il senso di appartenenza alla comunità bocconiana, così da diventare uno strumento di ritenzione dei talenti.

Ma la ricchezza formativa richiede particolare attenzione anche al genere. Da questo punto di vista la tensione dei nostri otto Dipartimenti è rimasta alta per garantire qualità e diversità. A livello di statistiche, Bocconi mantiene una percentuale superiore al 30% di docenti donne, coerentemente ai benchmark internazionali afferenti ai nostri settori disciplinari. Aspetto significativo è stato il numero di donne ordinario su cui è stata posta particolare attenzione: il numero è aumentato da 8 a 13 tra il 2016 e il 2018. Si tratta di un incremento relativo dal 7,8% all'11%. Le cinque docenti aggiuntive sono state sia promosse internamente (tre) sia reclutate sul mercato internazionale (due). La professoressa Eliana La Ferrara, inoltre, oggi rappresenta tutto il corpo docente Bocconi nel Consiglio di Amministrazione Bocconi (grazie ai voti ricevuti dai professori ordinari e alla scelta compiuta dall'Istituto Javotte Amici della Bocconi).

Ma, notoriamente, i talenti hanno un alto valore di mercato e sono sottoposti a spinte centrifughe legate ad esso. Un elemento di trattenimento dei migliori docenti è quindi legato al sistema di incentivi complessivo disegnato dalle istituzioni che li ospitano. Una commissione di Dean ha lavorato in questi due anni sul miglioramento del pacchetto di incentivi dei professori Bocconi (il Modello Retributivo Bocconi), con il quale si determina la retribuzione annua lorda e gli incentivi variabili a seguito di valutazioni triennali dei docenti che analizzano in dettaglio la performance cumulata in didattica, ricerca e attività di servizio all'Università. Ringrazio in proposito la Divisione Faculty e Ricerca.

Un altro importante elemento distintivo per trattenere la migliore faculty e in linea con altre università top, è il programma di cattedre nominate "endowed", che consente di premiare in modo visibile i docenti eccellenti. Alle 13 Chair e Associate Professorship siamo lieti di aggiungere altre 3 per raggiungere la cifra record di 16 Cattedre e Professorship nominate.

La BNP Paribas Chair in Marketing and Service Analytics, cattedra endowed che è stata attribuita al professor Andrea Ordanini, del Dipartimento di Marketing. La Achille and Giulia Boroli Foundation Chair in European Studies, cattedra endowed che è stata attribuita al professor Gianmarco Ottaviano, del Dipartimento di Economia. La Endowed Associate Professorship in Economic Analysis of Crime, che è stata assegnata al professor Paolo Pinotti del Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche. Ne approfitto per ringraziare sentitamente a nome dei vertici dell'Università BNP Paribas, la Fondazione Achille e Giulia Boroli e il donatore che ha scelto di rimanere anonimo, i quali ci hanno permesso di istituire queste nuove, prestigiose posizioni. A queste nuove Chair, si aggiunge anche il cambiamento nell'ambito della Avvocato Giovanni Agnelli Associate Professorship in Economics, che prevede ogni cinque anni il cambio della guardia con un candidato emergente di alto profilo. Dopo il quinquennio in cui la Professorship è stata conferita alla professoressa Chiara Fumagalli, che

ringrazio per il lavoro eccellente svolto in questi cinque anni, è stato recentemente nominato il professor Francesco Decarolis, sempre del Dipartimento di Economia. Da ultimo, UniCredit Foundation ha supportato il reclutamento di un Assistant Professor nel Dipartimento di Finance, il professor Christian Skov Jensen, con una fellowship della fondazione.

Ma i talenti rimangono anche per la qualità dell'infrastruttura legata alla ricerca. Complessivamente i finanziamenti alla ricerca, sia provenienti da terzi sia messi a disposizione dalla Bocconi, sono cresciuti dai 16.837.000 euro del 2015 agli oltre 23 milioni e 500 mila euro stimati per il 2018. Da notare in particolare che il sistema di ricerca Bocconi è in questi anni diventato sempre più attrattivo non solo per i docenti ma anche per i finanziatori esterni il cui contributo è salito del 43,4%.

In questi anni si è quindi continuata l'opera di supporto alle domande per ottenere finanziamenti competitivi, sia a livello nazionale (PRIN) che a livello Europeo (ERC - European Research Council e Horizon 2020) con un ottimo livello di partecipazione e successo, consolidando il nostro ruolo di leader a livello europeo nei campi di nostra pertinenza. Le proposte progettuali presentate in risposta a bandi competitivi di finanziamento esterno a organi sia nazionali che internazionali sono cresciute da 190 nel biennio 2015-2016 a 214 nel biennio 2017-18. Il tasso di successo negli esiti ottenuti è passato dal 28% nel biennio 2015-2016 al 37% nel biennio 2017-18. Con 32 finanziamenti ERC ospitati dal 2007, due dei quali vinti nel 2018, Bocconi si attesta ad oggi al secondo posto in Europa nel settore dell'Economia, Management e Finanza (SH1) e al quarto posto nel settore dell'Ambiente e Demografia (SH3).

Al contempo Bocconi ha anche allargato il perimetro dei finanziatori a nuovi, prestigiosi enti e imprese, tra cui CIFAR, Fondazione Volkswagen, IGC, JPAL e Twitter, diversificando così le opportunità di finanziamento alla ricerca dell'Ateneo. A questo proposito un donatore anonimo ha consentito di finanziare un intero centro sull'economia del crimine: CLEAN - Crime: Law and Economic Analysis Unit. È stato inoltre istituito un nuovo centro di ricerca dal nome GREEN (Geography, Resources, Environment, Energy and Networks), fondendo le attività dei centri IEFE e CERTeT. È stata anche perfezionata la formula dei laboratori di ricerca per svolgere ricerche a termine su temi di interesse comune di docenti Bocconi e finanziatori esterni sulla scia del Gucci Research Lab on "The Evolving Organization of 21st Century" e del LEAP, il centro sulla povertà finanziato dalla Fondazione Invernizzi.

A giugno, presso SDA Bocconi School of Management, si è costituito il SEE (Space Economy Evolution) lab, il primo centro sull'economia dello spazio. Il SEE Lab è nato con il supporto tecnico-scientifico e la collaborazione di enti quali l'Agenzia spaziale italiana (ASI), l'Istituto nazionale di astrofisica (INAF), l'Agenzia spaziale europea all'interno della sua iniziativa Esa\_Lab@, il Comitato per la ricerca spaziale (Cospar) e con coinvolgimento attivo di imprese del settore come Telespazio, Sitael, e-GEOS, Altec e l'americana Excalibur Almaz. È poi di qualche giorno fa la firma di un protocollo d'intesa per attività di ricerca e di formazione, in particolare nei paesi in via di sviluppo, con l'Office for Outer Space Affairs (OOSA) delle Nazioni Unite.

### 3.2. GLI STUDENTI BOCCONI NEL 2019

Ma il capitale umano che Bocconi nutre quotidianamente sono gli studenti. Nell'anno appena trascorso, si è posta particolare attenzione al percorso di crescita dei nostri studenti a partire dal momento del loro reclutamento, della selezione, della loro formazione sino a giungere al

loro ingresso del mercato del lavoro, effettuando una serie di innovazioni che hanno consentito di aumentare la capacità di Bocconi nel definire il nostro modello pedagogico.

Ma prima di tutto, la Bocconi pone particolare attenzione al favorire la qualità, indipendentemente dal reddito familiare di provenienza. Oltre al sistema di segmentazione delle rette in base al reddito familiare, che modula l'onere in funzione del reddito percepito dalla famiglia, nel 2018-19 abbiamo allocato ben 29,1 milioni in agevolazioni a studenti bisognosi (contro i 28,4 dell'anno precedente con un aumento del 2,3%). Considerando che il contributo di Stato e Regione all'ammontare complessivo delle agevolazioni è stato pari a 6,9 milioni (contro i 7,4 milioni dell'anno precedente), Bocconi con propri fondi ha contribuito per 22,2 milioni ovvero ha aumentato del 5,5% il suo contributo rispetto all'anno accademico precedente (pari a 21 milioni).

Sempre con l'obiettivo di sostenere gli studenti l'estensione delle residenze ci aiuta anche ad ospitare in modo accogliente e più coerente ai campus internazionali i nostri studenti. Con la residenza di via Castiglioni che abbiamo aperto a fine agosto abbiamo aggiunto 300 posti letto, che ci hanno permesso di arrivare a 2.100 posti all'interno o nelle vicinanze del campus Bocconi.

Prima di vedere nel dettaglio le innovazioni introdotte nella fase di recruiting e selezione guardiamo però ai risultati. Le application complessive ai programmi delle nostre 5 scuole sono passate da 16.837 per l'anno accademico 2016/17 a 20.043 per l'anno in corso con un aumento del 19%. Considerando le application dei soli cittadini non italiani siamo passati dal 3.920 a 5.517, con un aumento del 40,7%. Se gli iscritti totali si mantengono costanti poco sopra a 14.200, quella che è aumentata è la percentuale degli stranieri passata da 15,2% a una stima per quest'anno di 17,6%. Da notare che i primi cinque paesi di provenienza dei nostri studenti sono, in ordine di rilevanza: Francia (14,5%), Cina (11%), Germania (10,4%), Turchia (7,3%) e Stati Uniti (4,3%). Questi risultati sono stati possibili grazie allo sviluppo e al consolidamento di strumenti di reclutamento internazionale nella direzione di creare un portafoglio di attività, in parte già esistenti e in parte innovative, che per diversificazione geografica e scelta del timing del "ciclo di vita" dello studente permetta alla Bocconi di compiere un salto significativo nell'attrazione di capitale umano di qualità.

Con riferimento alla diversificazione geografica, sono state sviluppate campagne ad ampio raggio nell'area DACH (di lingua tedesca: Germania, Austria, Svizzera tedesca) e nell'area della East Coast americana con l'obiettivo di: creare relazioni di lungo termine con le principali high-school; utilizzare studenti e alumni come ambassador nell'ambito delle comunità professionali di riferimento; partecipare alle principali fiere dell'higher education; promuovere eventi ad hoc (attraverso il formato di successo del "Bocconi Meets") che coinvolgano potenziali studenti e famiglie interessate alla Bocconi. Questa strategia ha dato nel corso del 2018 risultati significativi e rispetto all'anno precedente ha visto le domande della Scuola Universitaria crescere in tutti i paesi target. Si osserva in generale una crescita complessiva delle candidature internazionali undergraduate del 17%, dato che permette all'intera popolazione della Scuola Universitaria nel 2018-19 di essere composta per oltre il 17,1% da stranieri (contro il 13,5% del 2017/18). Considerando solo i corsi di laurea erogati in lingua inglese, gli studenti internazionali crescono dal 34% al 39%.

Le application internazionali della Scuola Universitaria Superiore sono salite complessivamente del 24%, confermando anche qui una crescita dei principali mercati target

di Bocconi: Francia, Regno Unito, Stati Uniti e Canada. Anche in questo caso la popolazione internazionale della Scuola ad oggi cresce, dal 15,3% del 2017-18 al 18,2% del 2018-19. Considerando solo i corsi di laurea magistrale erogati in lingua inglese, gli studenti internazionali crescono dal 25% al 29%.

La Divisione Master di SDA Bocconi, che gestisce i nostri 18 programmi post esperienza, ha aumentato le domande internazionali del 22,7% giungendo a un numero di studenti internazionali pari al 43% di 73 nazionalità diverse. Il nostro programma Master in Business Administration (MBA), nato nel 1974 e giunto oggi alla 42<sup>a</sup> edizione presenta il 71% di studenti internazionali provenienti da 33 nazioni.

Sono state lanciate tre diverse iniziative di ampia portata per continuare a stimolare questi dati:

- la summer school junior (dedicata a studenti di scuole superiori) e la summer school senior (dedicate a studenti triennialisti);
- i double degree “combined”;
- i track di ammissione per studenti exchange incoming.

La summer school sia junior che senior ha l'obiettivo di offrire durante la pausa estiva un'esperienza didattica unica, coinvolgente ed esperienziale (della Bocconi, di Milano e dell'ambiente socio-economico italiano). La summer school senior ha raggiunto i 215 partecipanti (a fronte di circa 400 domande) nel 2018 coinvolgendo studenti di 46 paesi e 116 università. La junior summer school ha raggiunto nel 2018 i 222 partecipanti (a fronte di 410 domande) coinvolgendo studenti di 42 paesi per un totale di 160 highschool.

I double degree combined permettono invece di attrarre candidati di altissima qualità per i bienni provenienti da scuole partner che combinano i loro programmi bachelor con programmi biennali Bocconi, con un formato che costituisce complessivamente un percorso 3+2. Le scuole coinvolte sono: Chinese University of Hong Kong-Shenzhen, HEC Montreal e Keio Tokyo. In totale, per l'intake 2018/19 abbiamo ricevuto 22 candidature di studenti DD e 17 studenti risultano ad oggi immatricolati. Infine, l'avvio della promozione dei MSc Bocconi tra gli exchange incoming (con lancio anche di un track dedicato di ammissione) ha portato la domanda a crescere, con oltre 30 application all'anno (contro le 1 o 2 degli anni precedenti), e 10/12 studenti immatricolati.

Il miglioramento strutturale delle domande implica adeguamenti del processo di selezione. Il numero complessivo dei partecipanti alle sessioni di selezione della Scuola Universitaria è salito da 9.456 nel 2017-18 a 10.633 nel 2018-19, un aumento del 12,5%. Al fine di allineare la tempistica di ammissione a quella dei maggiori competitor internazionali la sessione di selezione anticipata per l'a.a. 2018-2019 (in passato riservata agli studenti al termine del penultimo anno di studi delle scuole superiori con determinati requisiti di media scolastica) coerentemente ai nostri benchmark internazionali è stata per la prima volta aperta a tutti e ridenominata “Early Session”, ed è stata collocata al termine del mese di giugno. Il numero dei partecipanti alla Early Session è cresciuto significativamente sia per l'intake dell'a.a. 2018-19 sia per quello dell'a.a. 2019-20 (già svoltosi lo scorso giugno), confermando la tendenza da parte di studenti e famiglie ad anticipare sempre più nel tempo la scelta relativa agli studi universitari. Il numero totale di partecipanti è salito da 1.394 per il 2017-18 a 2.597 per il 2018-19 e 3.225 per il 2019-20 con un aumento del 131,3%. Per tutto questo ringrazio la Divisione Studenti.

### 3.3 LA "STUDENT EXPERIENCE"

Dopo la selezione e la valorizzazione del capitale umano, l'elemento centrale che contribuisce allo sviluppo delle competenze è la student experience che l'Università offre. Quanto stiamo facendo è anche confortato dal miglioramento costante nei ranking prodotti dai diversi editori. Il QS Ranking posiziona la Bocconi al quarto posto in Europa e undicesimo al mondo nelle nostre discipline di riferimento, ovvero Social Sciences and Management. Il nostro Master of Science in International Management è classificato sesto al mondo dal Financial Times e il Master of Science in Finance come ottavo al mondo. Sempre secondo Financial Times, SDA Bocconi School of Business ottiene il sesto posto in Europa. Il nostro MBA rimane quinto in Europa e sale al 24° posto al mondo per l'Economist. È nono in Europa e 29° per Financial Times e sale al sesto posto per Bloomberg tra gli MBA non US.

Anche quest'anno abbiamo insistito per fornire continui stimoli allo studente Bocconi lungo tre vettori:

- la didattica innovativa;
- gli scambi internazionali;
- le internship.

#### 3.3.1 LA DIDATTICA INNOVATIVA

Con la collaborazione della Divisione Didattica, che ringrazio, il nostro centro Bocconi University Innovations in Learning and Teaching (BUILT), diretto dal professor Leonardo Caporarello, ha sviluppato 23 progetti di online and blended learning nelle lauree magistrali. Da menzionare il lancio dei primi corsi blended di Bocconi per un totale di 350 studenti coinvolti (Foundations of Globalization – Graduate School; Path to Entrepreneurship – SDA Bocconi); il pre-corso blended di Matematica, dedicato a tutta la comunità bocconiana, composto da 310 video lezioni interattive. È del 2018 il lancio del nono MOOC sul tema della Corporate Sustainability, posizionando e confermando i nove MOOC Bocconi su un feedback medio di 4.74/5 (sopra la media generale di tutti i corsi della piattaforma Coursera). Nella stessa area, con l'obiettivo di rafforzare la collaborazione e le sinergie del Centro con Egea, sono stati prodotti 6 nuovi casi studio interattivi.

Dalla fine del 2017 più di 3.000 studenti sono stati coinvolti in 14 progetti di adozione su larga scala di esami finali online e continuous assessment e sei nuovi corsi pilota sono già previsti per la prossima sessione di esami. Parallelamente il team BUILT è al lavoro, di concerto con i servizi Divisione Didattica e l'ICT, sul disegno di una nuova procedura per integrare la policy BYOL (Bring Your Own Laptop) nelle pratiche di esame.

Continua anche il lavoro di ricerca continua e di sviluppo di nuovi strumenti sulle dinamiche di gaming (è in partenza in tal senso un progetto di serious game sul tema dell'orientamento al lavoro in partnership con il Career Service) e sulle esperienze di apprendimento immersivo, con ricorso all'esperienza di realtà virtuale. Questi progetti, previsti per il biennio 2019-2020, sono possibili anche grazie alla sempre più consolidata sinergia e collaborazione con SDA Bocconi Learning Lab (il centro d'innovazione didattica di SDA Bocconi).

La nostra School of Management per la prima volta ha avviato l'offerta di corsi full on-line (10 alla fine del 2018) rivolti al mercato executive internazionale, in linea con le top business school mondiali. È iniziata anche la trasformazione del 50% dell'offerta open in formato blended (obiettivo 80% nel 2019), avviando congiuntamente il progetto "paperless" per tutti i materiali dei corsi open e custom, in ottica di sostenibilità ambientale.

Ma innovare la didattica nella sua metodologia di erogazione oltre che nei suoi contenuti non è sufficiente se contemporaneamente i docenti non sono continuamente stimolati ad adottare i nuovi metodi didattici. BUILT ha per questo sviluppato Bocconi Excellence in Advanced Teaching: un programma certificato sui temi del teaching, composto da 6 moduli erogati in modalità blended e dedicato agli Assistant Professor Incoming e alla Young Faculty di SDA Bocconi. Un ulteriore progetto si è realizzato con il programma PhD BEAT, rivolto ai dottorandi Bocconi. Obiettivo è il miglioramento delle competenze d'insegnamento dei PhD candidates nel nostro Ateneo. Il progetto, avviato a settembre 2018, ha raggiunto 95 dottorandi.

### 3.3.2 L'ESPOSIZIONE INTERNAZIONALE

Il percorso di crescita dei nostri studenti anche quest'anno ha beneficiato di una esposizione internazionale significativa durante il percorso di studi. La direzione complessiva del biennio è stata guidata dall'obiettivo al 2020 di assicurare al 50% degli studenti la possibilità di svolgere un'esperienza di studio all'estero ed è stata declinata attraverso una serie di azioni che hanno riguardato il consolidamento del network esistente, la creazione di opportunità di mobilità all'estero ex novo per i nuovi programmi lanciati nell'ambito delle Scuole Universitaria e Superiore Universitaria e la realizzazione per la prima volta di programmi di double degree per la Law School, al fine di supportarne un deciso sviluppo internazionale. Questo nuovo double degree prevede lo scambio incrociato degli studenti su diversi programmi: gli studenti Bocconi del quinto anno partecipano ad un programma di LL.M. dell'Università partner e gli studenti dell'Università partner provenienti ad esempio da un programma JD partecipano al programma LL.M. della Bocconi, che è stato lanciato lo scorso anno. Per entrambi i gruppi di studenti, il risultato finale è l'ottenimento di un doppio titolo. I primi tre partner con cui verranno attivati i programmi sono Fordham Law School, Indiana School of Law and Maastricht University - Faculty of Law.

La presenza attiva nei principali network internazionali (tra cui il recente ingresso in GNAM di Yale) ha contribuito al potente sviluppo delle opportunità di mobilità internazionale per gli studenti nel corso del biennio. Fra il 2016 e il 2018, il numero di scuole partner dell'Università è passato da 259 a 275, offrendo ai nostri studenti un numero complessivo di opportunità pari a 1.686 per l'anno accademico 2018-2019. Fra questi, 57 scuole sono state coinvolte per il programma BIG, che prevede uno scambio obbligatorio per tutti gli studenti. Nel 2017 il livello di copertura complessivo è stato del 45%. Il nostro network di scuole partner, per estensione e livello, ci colloca in una posizione unica nel panorama accademico mondiale.

I programmi double degree, che rappresentano una forma di cooperazione più intensa ed assicurano un'esposizione più marcata agli studenti, hanno raggiunto 185 posti disponibili nel 2018, per un totale di 28 accordi. Fra i nuovi programmi attivati, che coinvolgono diversi bienni, si ricordano NHH Bergen, HEC Montreal, Nova Lisboa, Mannheim, ESADE, UCP Lisboa.

Da ultimo, l'ideazione e il lancio di nuovi formati di mobilità internazionale ha lo scopo di sperimentare nuovi modelli di apprendimento, ma anche di sostenere l'innovazione dei programmi delle scuole. Al riguardo, nell'ambito del posizionamento dei programmi di biennio, la presenza di formati di Study Tour in "ambienti Paese" di particolare complessità o innovazione, è una componente che sta avendo un'accelerazione potente e diffusa. Nel 2018 sono stati introdotti tre programmi di una settimana, con attività didattica integrata nelle company visit e negli incontri con le istituzioni locali, preceduti e seguiti da un'attività di preparazione sul Paese e sullo sviluppo e discussione di specifici task assegnati nel corso della settimana. Israele, Marocco e Sudafrica sono state le prime tre destinazioni che hanno

coinvolto studenti della Scuola Universitaria Superiore e della Scuola di Giurisprudenza. Nel corso del 2019, tali attività andranno a regime con ulteriori destinazioni (diversificate anche su USA, Asia e America Latina), promosse sia nella pausa estiva che in quella invernale, e a cui saranno attribuiti crediti formativi entrando a fare parte a pieno titolo del percorso formativo.

### 3.3.3 LE INTERNSHIP E L'INGRESSO NEL MONDO DEL LAVORO

Le internship sono certamente il canale più efficace per avvicinarsi al mondo del lavoro durante gli studi (nel 2017 abbiamo avviato 4.761 stage di cui il 28,3% all'estero) e rappresentano un potente acceleratore delle competenze che gli studenti sviluppano durante il periodo di formazione. Mentre nel caso delle lauree magistrali la internship è obbligatoria nel percorso di studi, mi fa particolare piacere osservare la crescente propensione degli studenti dei trienni ad inserire nel proprio percorso di studi una esperienza professionale. La percentuale degli iscritti ai trienni che effettua uno stage è salita quest'anno al 38%. Questo è stato possibile grazie ad un rapporto sempre più stretto con aziende ed istituzioni che scelgono la Bocconi per il loro recruiting, pubblicando sul nostro portale offerte di stage e lavoro (11.362 nel 2017 con una crescita del 16% trainata dagli employer basati in Italia ed Europa), partecipando ad iniziative di orientamento professionale, recruiting ed employer branding e interagendo con il corpo docente e la direzione dei corsi per aiutarci a proporre profili sempre più in linea con le esigenze del mercato. Gli eventi quest'anno si sono svolti anche a Londra, Parigi e Shanghai. Colgo questa occasione per ringraziare le 65 aziende che nel 2017 hanno aderito al Programma Imprese Associate e la Divisione Mercato che orchestra questo fondamentale processo per i nostri studenti, che ringrazio.

L'anno che termina è stato particolarmente positivo sul fronte del placement dei nostri studenti e laureati nel mercato del lavoro. Ne è testimone il tasso di occupazione dei laureati graduate che ha raggiunto il 95,8% ad un anno dal termine degli studi (+1% rispetto al 2017 e +1,5% rispetto al 2016). Il dato è pari al 72,7% al giorno di laurea (+ 3% rispetto al 2017 e +5,1% rispetto al 2016). Un risultato che abbiamo ottenuto grazie ai segnali positivi che l'economia italiana ha dato nell'anno trascorso ed alla competitività dei nostri profili sul mercato internazionale. La percentuale dei laureati Bocconi che lavorano all'estero ad un anno dalla laurea è pari al 26,4% (+0,9% rispetto al 2016). Essa sale al 43,5% se consideriamo solamente i programmi internazionali della Scuola Superiore Universitaria.

### 3.4. GLI ALUMNI E I PARTNER COME CORNICE DELL'ECOSISTEMA FORMATIVO

Ma le università non sono fatte solo da studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo. Il confronto con le best practice universitarie del mondo anglosassone ha dimostrato come parte fondante dell'ecosistema di un'università moderna sia incardinato in una comunità di Alumni forte e ben radicata nel mondo. La vicinanza alla community degli alumni è fondamentale in un'ottica di scambio intergenerazionale per lo sviluppo delle competenze dei più giovani; per il costante apporto di idee e stimoli che dagli alumni arrivano per il supporto al progetto di crescita della Bocconi. Ma quello tra alma mater e alumni è uno scambio bidirezionale che garantisce agli alumni la possibilità di rafforzare il proprio networking, sostenere il proprio sviluppo di carriera e accedere alle possibilità di life long learning. A questo proposito mi piace citare una novità lanciata quest'anno da SDA Bocconi: si tratta di #MINE che riunisce tutte le community dei partecipanti ai suoi corsi ai quali offre live e in streaming la possibilità di partecipare a seminari di aggiornamento. L'iniziativa è svolta in collaborazione con il network degli Alumni Bocconi.

Grazie al contributo attivo e generoso della Bocconi Alumni Association (BAA), orchestrata dal Presidente Riccardo Monti che ringrazio, si è in questi due anni messo in campo un processo di trasformazione che consente alla Bocconi di contare su una comunità con interessi e obiettivi perfettamente allineati a quelli dell'Università, esattamente come avviene nelle principali università Ivy League. Questo corposo lavoro di ridefinizione del ruolo di BAA in una nuova Bocconi Alumni Community ha comportato molteplici passaggi, che hanno coinvolto corpo accademico, amministrazione e naturalmente gli Alumni.

Poter contare sul sostegno degli Alumni per la Bocconi vuole anche dire guardare con più fiducia al futuro e allo sviluppo del suo piano strategico. Time, Talent e Treasure sono le tre modalità in cui ciascun alunno fa sentire la sua vicinanza alla propria alma mater. E Per Bocconi ciascun alumnus conta. Per questo, dopo che l'anno scorso proprio in occasione dell'inaugurazione dell'anno accademico abbiamo presentato il claim della Bocconi, **Knowledge that matters**, a ottobre durante la Leaders conference della nuova Bocconi Alumni Community è stato naturale, pensando a tutti gli alumni e a quello che ciascuno rappresenta per l'Università, declinare il nostro motto in **Everyone matters**.

Gli alumni rappresentano anche l'80% degli oltre 650 donor della Bocconi che con le loro donazioni aiutano a sostenere il piano strategico Bocconi 2020 e alimentano la campagna di fundraising "Una sfida possibile" che anche negli ultimi dodici mesi ha raggiunto il suo obiettivo di raccolta di 10 milioni di euro conferendo risorse destinate a borse di studio, spazi intitolati nel Campus, posizioni accademiche e finanziamenti alla ricerca. Ringrazio in particolare tutti i sostenitori del programma Partner per lo Sviluppo e il Campaign Board. Ma voglio anche menzionare, e tramite loro ringraziare tutti gli alumni donatori, Massimo Tononi, Corrado Abbattista e Gilberto Pozzi e, tre sostenitori storici come Vittorio Colao, Massimiliano Cagliero e Diego De Giorgi, che si sono anche generosamente attivati come ambasciatori della causa della Bocconi come destinazione di contributi filantropici.

### 3.5 OLTRE LE COMPETENZE DEI NOSTRI STUDENTI

Produrre nuova conoscenza e saperla trasferire in aula ai propri studenti e fuori dalle aule a un pubblico il più ampio possibile. Se questa è in sintesi la missione dell'Università, troppo spesso l'attività di divulgazione resta compressa tra l'attività di ricerca e quella di didattica. Eppure una maggiore diffusione della conoscenza e con essa delle competenze è un dovere (morale) delle università e un'arma indispensabile per conseguire il progresso sociale ed economico di qualsiasi società. La Bocconi ha intrapreso con decisione la strada della divulgazione, mettendo in campo progetti e iniziative rivolte a pubblici diversi - dalla Generazione Z ai loro genitori, da chi vuole leggere sempre più consapevolmente i fenomeni che ci circondano, a chi pensa che la scienza e il sapere siano un bene comune che va continuamente alimentato.

Abbiamo cercato di farlo avviando una strategia "omni-channel", combinando cioè i più tradizionali seminari ed eventi con i nuovi format e i nuovi canali. Video e web diventano quindi lo strumento e il canale di distribuzione della conoscenza. Ne sono un esempio progetti come Snacknews in collaborazione con il Corriere della Sera e Morning call con il Sole 24 Ore. Il primo, di cui è appena partita la seconda edizione che si chiuderà il prossimo maggio, ha già visto la realizzazione di oltre 100 video pillole, per un totale di più di 10 milioni di visualizzazioni, ha l'obiettivo di leggere l'attualità sotto la lente delle scienze sociali e con un linguaggio fruibile dagli studenti delle scuole superiori. Rivolto invece a un'opinione pubblica adulta è la rubrica Morning call: ad oggi 60 video interviste sono state realizzate con il corpo

docente Bocconi per spiegare l'attualità economica e internazionale. Ma al commento all'attualità, a cui è dedicata una playlist del nostro canale YouTube (con oltre 350 video prodotti), si aggiunge l'attività di divulgazione relativa alla ricerca di base, più complessa ma solo apparentemente più distante dalla nostra quotidianità. Video (30 quelli prodotti in meno di due anni), infografiche e articoli sono i principali strumenti che utilizziamo e che trovano la loro sintesi su Bocconi Knowledge, il portale della ricerca, e su Via Sarfatti 25, la nostra rivista completamente rinnovata e che negli ultimi due anni ha fatto della ricerca di base il suo principale focus. Inviata ogni mese a 80mila alumni, nell'ultimo anno ha dedicato articoli a studi e paper dei nostri ricercatori.

Ma anche in un mondo sempre più digitale, dominato dai social media che pure sono centrali nella nostra strategia di disseminazione del sapere (in particolare LinkedIn che conta una comunità di 160mila follower), la divulgazione per essere davvero capillare, diffusa ed efficace deve tener conto delle diverse esigenze dei propri interlocutori. Che non sempre trovano risposta su Internet. Per questo il web e i più innovativi format devono a volte lasciare spazio, per esempio, ai libri e agli eventi. È il caso della collana "Il Management" pensata e realizzata da SDA Bocconi, Università Bocconi Editore e Corriere della Sera: 20 volumi per aggiornarsi sulle imprese. Con il Corriere della Sera e AIDAF siamo scesi invece in campo per organizzare il Festival delle imprese familiari di cui nel 2019 si terrà la seconda edizione. Il prossimo aprile, con un coinvolgimento diretto dei nostri studenti, organizzeremo il secondo TEDx: dopo il tema dell'Intelligenza il file rouge saranno le Connessioni.

Ma si tratta solo di alcune delle ultime iniziative di divulgazione a cui la Bocconi si dedica e che si aggiungono, per esempio, all'attività di media relation (negli ultimi 12 mesi sono circa 200 gli articoli sulla stampa internazionale in cui sono citati studi della Bocconi), alla ormai tradizionale partecipazione a Meet Me Tonight e agli eventi organizzati da Wired in tutta Italia, all'attività di Egea, la nostra casa editrice che ha festeggiato i 30 anni dalla sua fondazione, e a quelle dei nostri centri di ricerca mirate a pubblici selezionati di professionisti e istituzioni.

#### 4. COME LA BOCCONI CONTRIBUISCE A STIMOLARE L'IMPRENDITORIALITÀ

Fin dalla sua fondazione la Bocconi ha incarnato lo spirito imprenditoriale del suo fondatore. Innovativo e attento allo sviluppo delle competenze, Ferdinando Bocconi può essere considerato uno startupper ante litteram. Partito come venditore ambulante di stoffe e mercerie, ha continuamente investito sulla sua attività fino a trasformarla in un'impresa vera e propria capace di innovarsi e crescere costantemente: da bottega a grande magazzino sull'esempio delle esperienze di Londra e Parigi; dagli inizi a Lodi allo sviluppo a Milano e poi Torino, Genova, Trieste e Roma; da attività familiare a impresa, i Magazzini Bocconi (poi divenuti La Rinascente), capace di dare lavoro nella sola sede milanese, tra stabilimento ed esposizione, a migliaia di persone. Una crescita spesso guidata da studi e indagini di mercato e che determinò esigenze gestionali e tecniche nuove e che richiedevano competenze diversificate, ragion per cui fece studiare i tre figli in Svizzera e li espose a intense esperienze internazionali in Europa e negli Stati Uniti.

Ma la sua impresa più grande e rivoluzionaria siamo noi. Per la Bocconi l'entrepreneurship è allo stesso tempo una caratteristica genetica e una mission. Capace di innovarsi in tutte le sue dimensioni, dalla governance al progetto formativo, la Bocconi è impegnata nel formare generazioni che riconoscano nello spirito imprenditoriale un vantaggio competitivo. Per fare

questo agiamo su tre dimensioni strettamente correlate tra loro: ricerca scientifica nel campo dell'entrepreneurship, formazione mirata e nuovi programmi, supporto allo sviluppo imprenditoriale. Un impegno su questi fronti in rapido sviluppo e che ci ha convinto a nominare un Dean per l'Innovazione, che ci aiuterà a gestire proprio le molteplici iniziative legate al tema dell'imprenditorialità sempre più centrale nell'ecosistema Bocconi.

#### 4.1 L'ENTREPRENEURSHIP AL CENTRO DELLA RICERCA

Da sempre scuola di pensiero dell'economia aziendale a partire da maestri quali Gino Zappa, Carlo Masini, Giordano Dell'Amore, Luigi Guatri e Vittorio Coda, la Bocconi di oggi radica lo sviluppo del suo progetto formativo alla ricerca scientifica per garantirne allo stesso tempo profondità e contemporaneità, attenzione alla realtà e visione del futuro. L'impresa diventa quindi oggetto di analisi così come i suoi creatori e gestori fino a indagare le ragioni e le condizioni per lo sviluppo dell'imprenditorialità. L'approccio è come sempre trasversale, multidisciplinare e pluralistico dal punto di vista metodologico.

In quest'ambito la Bocconi può contare su esperienze consolidate come la cattedra AIDAF-EY in strategia delle aziende familiari guidata dal professor Guido Corbetta o la più recente Rodolfo Debenedetti Chair in Entrepreneurship affidata al professor Nicolai Foss e inaugurata quest'anno. Punto di raccordo dell'attività di ricerca in questo ambito sono il Dipartimento di Management and Technology, diretto dal professor Alfonso Gambardella, e l'ICRIOS, The Invernizzi Center for Research on Innovation, Organization, Strategy and Entrepreneurship, guidato dal professor Stefano Breschi, dove sono in corso diverse linee di ricerca, tra cui mi piace menzionare il recente articolo pubblicato su "Management Science" dai colleghi Camuffo, Gambardella e dai PhD Student Cordova e Spina, in cui si dimostra con un campione di 116 start up come l'approccio scientifico e razionale al decision making dell'imprenditore porti a un successo maggiore rispetto all'approccio euristico tradizionale in cui si ipotizza che l'intuito porti a decisioni migliori<sup>22</sup>

Sarà presentata tra pochi giorni la decima edizione dell'Osservatorio AUB sulle aziende familiari italiane, a cura della cattedra AIDAF-EY, che ogni anno scatta una fotografia completa dell'imprenditorialità familiare del nostro Paese, discutendone evoluzione e criticità. È di pochi mesi fa invece l'inaugurazione dell'Osservatorio Lean Thinking ICRIOS realizzato con il supporto di Banco BPM e Auxiell e diretto dal professor Arnaldo Camuffo. Il Lean Thinking costituisce un diverso modello produttivo, organizzativo e manageriale che attraversa non solo l'industria (lean production) ma anche l'innovazione e l'imprenditorialità (lean start up) agganciandosi ai temi della sostenibilità ambientale e sociale e costituendo un prerequisito per la digitalizzazione e l'adozione delle tecnologie di Industria 4.0. Sempre ICRIOS in collaborazione con l'Entrepreneurship and Innovation Center del Politecnico di Torino, ha avviato un progetto di ricerca che si pone l'obiettivo di migliorare l'efficacia delle decisioni da parte degli imprenditori. I risultati della collaborazione possono generare un impatto positivo sulla creazione e la crescita di iniziative imprenditoriali ad alto potenziale ed elevata qualità.

A giugno di quest'anno ha preso avvio CatChain, un progetto di ricerca della durata di 48 mesi coordinato dal professor Franco Malerba e finanziato dal programma Marie Skłodowska Curie Actions della Commissione europea con 1,6 milioni di euro. CatChain sta per «Catching-Up

---

<sup>22</sup> Camuffo A., Cordova, Gambardella A., Spina C. forthcoming. "A Scientific Approach to Entrepreneurial Decision Making: Evidence from a Randomized Control Trial". Management Science.

along the Global Value Chain: models, determinants and policy implications in the era of the Fourth Industrial Revolution». Nel progetto sono coinvolti 12 partner internazionali con sede in Europa (Grecia, Paesi Bassi, due volte Estonia, Francia e Spagna) e in alcuni paesi in via di sviluppo (India, Brasile, Costa Rica, Malaysia, Sudafrica, Repubblica di Corea) con l'obiettivo di studiare come promuovere processi di catch-up a livello nazionale, basati su diverse prospettive settoriali. Altri ricercatori del Dipartimento di Management sono poi impegnati in studi sulla corporate entrepreneurship, lo sviluppo di spin off e spin out, l'impatto del crowdfunding e il ruolo degli acceleratori.

Quello della ricerca Bocconi è un approccio multidisciplinare. Lo dimostra, per esempio, il progetto di ricerca del professor Andrea Colli (Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche), che vuole individuare le più significative caratteristiche degli imprenditori europei e dell'ambiente in cui prosperano attraverso l'analisi di migliaia di biografie. Il professor Diego Ubfal (Dipartimento di Economia) valuta l'efficacia dei programmi di formazione imprenditoriale nei paesi in via di sviluppo, con particolare riferimento alla Giamaica e alla formazione comportamentale. Il professor Fernando Vega Redondo (Dipartimento di Scienze delle Decisioni) lavora sulla realtà africana, osservando l'effetto delle diverse forme di networking degli imprenditori sulla qualità delle loro idee di business. Il professor Tamás Vonyó (Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche) si è, infine, aggiudicato un finanziamento dell'European Research Council con un progetto di ricerca sugli effetti della guerra sull'imprenditorialità e l'economia, che analizzerà i cambiamenti della geografia imprenditoriale del Centro Europa a seguito della Prima guerra mondiale.

## 4.2 LA DIDATTICA

Come dicevamo la capacità di innovarsi e lo spirito imprenditoriale sono prima di tutto caratteristiche genetiche della Bocconi. Questa capacità di programmare il proprio futuro e soprattutto di cogliere le esigenze di nuove figura professionali e di nuovi approcci al mercato del lavoro porta la Bocconi a rimodellare il suo progetto formativo senza tradire il suo mandato. Negli ultimi anni abbiamo quindi intrapreso la strada che ci ha portato a ridefinire la nostra proposta formativa ampliandola all'insieme delle scienze sociali. Ai tradizionali studi di economia, management, finanza, marketing e giurisprudenza abbiamo affiancato corsi di data science, scienze politiche e, dal prossimo anno, cyber risk. Restano poi cruciali e anzi sono costantemente rinnovati gli insegnamenti specifici dedicati ai temi dell'entrepreneurship.

### 4.2.1 I NUOVI PROGRAMMI

Nell'anno accademico trascorso abbiamo laureato la prima coorte di studenti del Bachelor in International Politics and Government diretto dal professor Vincenzo Galasso e nell'anno accademico entrante laureeremo la prima coorte di studenti del Bachelor in Economics and Management of Computer Science diretto dal professor Emanuele Borgonovo, due importanti innovazioni compiute a livello di programmi della Scuola Universitaria introdotte rispettivamente tre e due anni fa. Ne approfitto per ringraziare Siemens che si aggiunge come sostenitore di una delle iniziative nell'ambito del nostro Bachelor in Economics and Management of Computer Science.

Nella Scuola Superiore Universitaria abbiamo invece lanciato a partire da questo anno accademico la laurea magistrale in Data Science and Business Analytics diretta dalla professoressa Gaia Rubera. L'attivazione di questo programma è stata possibile grazie al consolidamento delle competenze di Bocconi in questo ambito. Il programma rappresenta una

opzione innanzitutto per attrarre studenti provenienti da trienni in altre discipline (Matematica, Fisica, Chimica) ma che sono interessati a una venatura più applicativa degli studi. La prima edizione del programma, partita a settembre 2018, ha riscontrato un notevole successo: 236 domande (per un intake massimo di 60 posti) di cui 119 da studenti stranieri. Dopo le selezioni, la classe ha una presenza di studenti internazionali pari al 30%.

In questo anno accademico ha anche visto luce il corso di laurea magistrale che va a rafforzare la presenza di Bocconi nell'ambito delle Scienze politiche, il MSc in Politics and Policy Analysis, diretto dalla professoressa Paola Profeta. La realizzazione del programma è accompagnata dalla cooperazione con Sciences Po e con la London School of Economics and Political Science che hanno consentito di siglare due accordi di double degrees. La prima edizione del programma, che ha avuto inizio a settembre 2018, ha ottenuto un buon riscontro da parte degli studenti (82 applications per 40 posti).

Sempre con riferimento alle innovazioni nei programmi di studio, per la prima volta il Politecnico di Milano e la Bocconi hanno sviluppato un progetto formativo comune. Questa opportunità si è tradotta nella attivazione di un biennio in Cyber Risk Strategy and Governance che beneficerà delle competenze delle due Università leader nei rispettivi campi e che mira a soddisfare un evidente fabbisogno del mercato del lavoro, grazie a una formazione multidisciplinare di base (caratteristica sempre più richiesta dal mercato del lavoro) che lo studente potrà orientare verso una specializzazione più tecnologica o gestionale/manageriale. La forte attitudine interdisciplinare (che include informatica, diritto, scienze sociali, project management, risk management, forecasting e soft skills) fornirà ai futuri laureati gli strumenti per comprendere, catalogare e governare le opportunità e le minacce delle tecnologie esistenti ed emergenti con l'obiettivo di individuarne i rischi connessi e gli impatti nelle performance di ogni tipo di organizzazione. La prima edizione del corso di laurea magistrale prenderà inizio nel settembre 2019 e sarà aperta a 50 studenti

#### 4.2.2 I NUOVI INSEGNAMENTI

A prescindere da queste innovazioni verticali, abbiamo puntato anche a innovazioni trasversali per rafforzare la base di corsi comune tra i nostri programmi di studio e questo al fine di fornire a tutti i nostri studenti strumenti e approcci indispensabili nel mercato del lavoro di oggi e sempre più cruciali in futuro. Come ormai noto, a partire dall'a.a. 2017-18, tutti gli studenti della Scuola Universitaria apprendono le basi del linguaggio Python. È stato inoltre attivato un corso opzionale avanzato "Python Programming for Economics, Management and Finance" aperto a tutti gli studenti undergraduate, nonché un corso extracurricolare su Python aperto a tutti gli studenti Bocconi (2 edizioni per anno accademico). In parallelo all'inserimento di Python nei curricula, sono state avviate delle attività di formazione del corpo docente per incentivare l'utilizzo di Python in altri corsi curriculari obbligatori o opzionali.

Per stimolare l'apertura mentale dei nostri studenti è stato altresì introdotto a partire da questo anno accademico un corso obbligatorio di Critical Thinking, coordinato da un nostro docente di Filosofia, il professor Damiano Canale, che ringrazio. Le capacità di ragionamento critico sono di cruciale importanza in un mondo data-driven. Tali capacità sono annoverate tra le skill più importanti ad oggi per i datori di lavoro.

Al fine di rafforzare le cosiddette behavioral skills dei suoi studenti, la Scuola Universitaria ha investito in numerosi progetti di miglioramento della didattica volti a sviluppare questo tipo di

abilità. È stato inoltre incrementato il numero di ore d'aula per il seminario di Leadership and Managerial Skills (corsi della base comune) al fine di consentire di approfondire il tema delle tecniche di presentazione in pubblico, particolarmente apprezzato dagli employer e richiesto dagli studenti. Similmente nella Scuola Graduate in ciascun MSc, 2 crediti sono stati dedicati allo sviluppo di behavioral skill.

#### 4.2.3 L'ENTREPRENEURSHIP IN AULA

Alla Bocconi l'imprenditorialità è, poi, uno dei focus dell'insegnamento, a partire da un percorso specifico (un cosiddetto major) del biennio in Management: quello in Entrepreneurship, PMI e strategie di crescita, all'interno del quale gli studenti possono scegliere insegnamenti caratterizzanti, quali Entrepreneurship and Business Planning; Private Equity and Venture Capital o Social Entrepreneurship and Impact Investing, per citarne alcuni. La laurea magistrale in Economics and Management of Technology presenta pure un forte focus su technology entrepreneurship. In modo simile, uno dei track riservati agli studenti del World Bachelor in Business che decidono di trascorrere il loro quarto anno alla Bocconi è quello di Strategy and Entrepreneurship. Ricordo che il WBB è un programma quadriennale internazionale realizzato in collaborazione con la Marshall School of Business di Los Angeles e la Hong Kong University of Science and Technology, con lezioni in tre continenti e una laurea riconosciuta da tutti i tre partner.

È incentrato sullo sviluppo imprenditoriale uno dei master specialistici di SDA Bocconi School of Management, il MISA (Master in Imprenditorialità e strategia aziendale). Il master si propone di sviluppare una mentalità imprenditoriale in senso ampio, ovvero la capacità di sviluppare nuove idee, gestire nuovi progetti e cogliere le sfide del mercato, comprendendone la dinamica. Anche per gli studenti dell'MBA Full-Time di SDA Bocconi è stato disegnato un Path to Entrepreneurship, che copre, in termini di insegnamento, tutte le fasi iniziali di una start-up e richiede ai partecipanti, suddivisi in gruppi, di sviluppare idee di business o di imprenditorialità sociale.

Nell'ambito dei metodi didattici innovativi si ritagliano un ruolo importante proprio le competition per lo sviluppo di idee imprenditoriali tra studenti. L'assunzione del punto di vista imprenditoriale aiuta, infatti, lo studente, a comprendere l'impresa e il mercato nella loro completezza e a familiarizzare con gli strumenti di pianificazione. È quello che hanno fatto, per esempio, molti nostri studenti nell'ambito di B4DPA, il Bocconi for Digital Public Administration Award, sviluppando progetti innovativi per la digitalizzazione della pubblica amministrazione, o quello che si sta facendo, in queste settimane, nell'insegnamento di Introduction to Blockchain per gli studenti undergraduate.

Ma, come evidenziato all'inizio di questa relazione, non dobbiamo fare l'errore di ridurre il concetto di imprenditorialità alla costituzione di nuove imprese. SDA Bocconi School of Management è particolarmente attiva nel campo della corporate entrepreneurship attraverso progetti di formazione mirata. Con Prysmian, per esempio, i nostri docenti forniscono supporto alle più promettenti idee innovative che emergono dai corsi e hanno partecipato alla creazione di un acceleratore aziendale. Con Ferrero partecipiamo all'individuazione di progetti di change management e in molte altre imprese, attraverso progetti di action research, aiutiamo a stimolare il cambiamento e l'innovazione. Anche un'iniziativa come l'HIT Radar del Devo Lab, che mappa e discute coi manager le tecnologie di maggiore impatto sulle aziende, rientra nel perimetro della corporate entrepreneurship.

### 4.3 SVILUPPARE L'ATTITUDINE ALL'IMPRENDITORIALITÀ

Da ultimo, la promozione dell'area dell'entrepreneurship ha costituito un elemento di sperimentazione delle attività di supporto alle start-up come forma di valorizzazione e di attrazione del capitale umano all'interno della Bocconi, con la prospettiva di creare anche percorsi di scambio con i principali partner accademici.

Oltre al consolidamento dell'incubatore Speed MI Up, realizzato insieme alla Camera di Commercio e con la collaborazione del Comune di Milano, il progetto principale svolto nel corso del biennio è stato costituito dal consolidamento e sviluppo della piattaforma Bocconi StartUp Day, dedicata agli studenti e agli alumni che desiderino lanciare una propria start-up: oltre cento team hanno partecipato all'iniziativa, coinvolgendo più di 300 startupper che hanno ricevuto un percorso formativo ad hoc e si sono confrontati con un pool di oltre 50 investitori, provenienti dal mondo del venture capital, dell'angel investing e degli incubatori. Nel 2019 verrà sviluppata la quarta edizione e come nel 2016-2017 sarà finanziata da Citi Foundation, grazie a un bando competitivo su scala mondiale che StartUp Day ha conquistato nuovamente. Inoltre, sempre grazie a Citi Foundation, nel corso del 2018 è stata lanciata una competizione mirata all'area del fintech, intitolata Fintech for Financial Inclusion (F4FI), che ha coinvolto 400 studenti del biennio con l'obiettivo di promuovere innovazione nell'ambito dell'area fintech, prestando attenzione fondamentale all'inclusione finanziaria.

Nell'ambito dell'alleanza con il Politecnico di Milano, il 26 novembre 2018, verrà realizzata presso Borsa Italiana l'iniziativa "BeReady2Fly", che prevede l'incontro delle due comunità di start-up con potenziali investitori e business partner, con l'obiettivo di promuovere un percorso serio e robusto di scale-up. Per cui ringrazio gli sponsor Citi Ventures, Officine innovazione di Deloitte e Tinaba | Sator.

In aggiunta, al fine di promuovere le attività imprenditoriali da parte degli studenti, la Scuola Universitaria ha approvato la possibilità di riconoscere le esperienze imprenditoriali come stage curriculari (e quindi in sostituzione di un esame opzionale). In coordinamento con la Scuola Superiore Universitaria, è stata così definita una procedura per l'autorizzazione preventiva e il monitoraggio in itinere delle attività svolte.

### 4.4 L'IMPEGNO PER IL PROSSIMO BIENNIO

Come ho anticipato con l'inizio del mio secondo mandato il primo novembre scorso, per la prima volta in Bocconi, abbiamo nominato il Prorettore all'Innovazione. L'incarico è stato affidato al professor Markus Venzin, che ringrazio per aver accettato la sfida. L'Università ha deciso di accelerare il suo percorso di consolidamento e slancio in avanti nel campo del sostegno all'imprenditorialità che, come ho avuto modo di dire, rappresenta la base più solida su cui costruire il futuro dell'Italia e dell'Europa. Un futuro a cui Bocconi vuole dare il suo contributo in termini di sviluppo di competenze e creazione di un ecosistema che metta insieme tutte le forze necessarie: Università, istituzioni e soprattutto investitori.

## 5. CONCLUSIONI E RINGRAZIAMENTI

«Nel lavoro intelligente e scrupoloso dei nostri ottocento operai, nello studio metodico e incessante dei nostri quindici ingegneri, c'è la certezza di progresso che ci anima». Questa frase pronunciata da Adriano Olivetti, il più visionario dei nostri imprenditori, racchiude il

sensu profondo del valore della competenza e del ruolo dell'impresa. Ben descrive, inoltre, lo spirito della Bocconi e il suo impegno nel sostenere il sistema imprenditoriale e istituzionale e nel contribuire attraverso la formazione e la ricerca alla crescita della società europea. Nelle parole di Olivetti si legge poi il senso di comunità e di lavoro corale indispensabili per trasformare un'idea in impresa, un proposito in best practice.

Permettetemi quindi di concludere con una serie di ringraziamenti a tutta la comunità bocconiana che con le proprie competenze, impegno costante e spirito d'iniziativa rende quotidianamente possibile il concretizzarsi del progetto Bocconi.

La squadra che ho avuto il privilegio di gestire in questo biennio è composta dagli undici Dean che compongono il **Comitato Rettorale**. Ci tengo a ringraziare sentitamente quattro Dean che per diverse ragioni hanno completato la loro attività lo scorso 31 ottobre e che sono certo supporteranno il lavoro della nuova squadra indirettamente con il loro ruolo di ricercatori, docenti e gentiluomini dedicati al servizio accademico. Ringrazio quindi i professori:

- Stefano Liebman, Dipartimento Studi Giuridici;
- Alberto Grando, Dipartimento di Management e Tecnologia;
- Marco Ottaviani, Dipartimento di Economia;
- Fausto Panunzi, Dipartimento di Economia.

Saluto i tre nuovi Dean che sono entrati a far parte della squadra rettorale per il biennio 2018-2020:

- prof. Jerome Adda, Dean della Ricerca;
- prof. Pietro Sirena, Dean della Scuola di Giurisprudenza;
- prof. Markus Venzin, Dean per l'Innovazione.

I tre nuovi Dean si aggiungeranno ai sette che continueranno il loro mandato:

Direttori delle Scuole

- prof.ssa Annalisa Prencipe, Scuola Universitaria;
- prof.ssa Antonella Carù, Scuola Superiore Universitaria;
- prof. Pierpaolo Battigalli, Scuola di Dottorato;
- prof. Giuseppe "Beppe" Soda, SDA Bocconi School of Management.

Prorettori attività rettorali

- prof. Bruno Busacca, Fundraising e relazioni con gli alumni;
- prof. Stefano Caselli, Affari Internazionali;
- prof. Francesco Billari, Faculty.

Ringrazio anche i professori che dirigono i Dipartimenti e che appartengono al **Consiglio Accademico**:

- Miles Gietzman, Accounting;
- Massimo Marinacci, Scienze delle Decisioni;
- Tommaso Monacelli, Economia;
- Carlo Favero, Finanza;
- Marco Ventrone, Studi Giuridici;
- Alfonso Gambardella, Management e Tecnologia;
- Andrea Ordanini, Marketing;
- Andrea Colli, Scienze Sociali e Politiche.

Ringrazio i professori del corpo docente che hanno avuto un ruolo fondamentale nella crescita accademica della Bocconi e che quotidianamente servono la nostra istituzione con rispetto e passione. Ringrazio i Dirigenti e lo Staff, che anche quest'anno mi hanno dato prova dell'amore che nutrono per Bocconi e della loro costante determinazione e generosità. Per tutti menziono la figura apicale che fino al 31 ottobre ha orchestrato il Personale tecnico-amministrativo, il dott. Bruno Pavesi. Con il dott. Pavesi il rapporto maturato in questi due anni rettorali è stato oltreché positivo nei risultati, costruttivo e stimolante nell'interazione.

Ne approfitto per salutare ufficialmente il dott. Riccardo Taranto, nuovo Consigliere delegato, con il quale, forse grazie anche all'empatia reciproca, è nato subito un rapporto professionale che mi sento di dire di alto livello e che sono certo porterà i suoi frutti nell'immediato. Nei prossimi due anni del mio mandato rettorale potrò inoltre contare sull'appoggio di Andrea Sironi nel suo nuovo ruolo di Vice Presidente.

Ringrazio i nostri studenti, la cui tenacia e il cui amore per Bocconi traspare quotidianamente da tanti gesti.

Ringrazio gli alunni, che sono sempre più importanti nella realtà Bocconi.

Un ringraziamento particolare desidero rivolgerlo alle persone che più di tutte sono per me guida e continuo stimolo:

- il Presidente Monti, la cui costante presenza e attenzione permette di arricchire, rafforzare e valorizzare il lavoro di tutta la squadra Bocconi.
- il Presidente Onorario Guatri, per la sua storica vicinanza a Bocconi;
- il professor Francesco Giavazzi, Vice Presidente del nostro International Advisory Council, prodigo anche quest'anno di consigli lungimiranti oltreché di un singolare supporto all'azione del rettorato;
- il dott. Enrico Cucchiani, che come membro del Comitato Esecutivo del Consiglio di Amministrazione e Presidente del Campaign Board continua a dare spunti e stimoli significativi alla competitività internazionale del mondo Bocconi.

Prima di dichiarare aperto l'anno accademico ho però un ultimo ringraziamento da fare. Nel corso di questa relazione ho lungamente parlato dell'importanza delle competenze e quindi del capitale umano. E, come segnalato, uno dei risultati eccellenti della nostra Università è il numero di ERC che ospitiamo. Alla presenza del Commissario Moedas che tra poco ascolteremo e del professor Jean-Pierre Bourguignon, presidente dell'European Research Council, che ci ha fatto l'onore di essere qui oggi con noi, voglio quindi ringraziare i docenti che con il loro impegno hanno permesso a Bocconi di raggiungere il risultato record di 32 ERC e li invito ad alzarsi in coda al breve video che sintetizza undici anni di successi.

**Con questo dichiaro aperto l'anno accademico 2018-2019, il 116° anno di vita della nostra amata Università.**