

Bocconi

Vision 2030 & Piano Strategico 2025

Novembre 2020 (Aggiornamento Aprile 2024)

PARTE 1

INTRODUZIONE 4

1.
LO SCENARIO DEMOGRAFICO
ED ECONOMICO 14

2.
IL MERCATO DEL LAVORO:
TENDENZE, SFIDE
E OPPORTUNITÀ 24

3.
IL PANORAMA COMPETITIVO:
TENDENZE, SFIDE
E OPPORTUNITÀ 32

3.1. Le principali tendenze che influenzano
la domanda di istruzione superiore 34

3.2. Le principali tendenze che influenzano
l'offerta di istruzione superiore 39

3.3. La rilevanza della dimensione europea 50

PARTE 2

4.
OBIETTIVI STRATEGICI ALLA
BASE DELLA VISION 2030 56

1 Un'università libera e indipendente, tra le
migliori al mondo nelle scienze sociali 58

2 Un'università impegnata nello sviluppo
della conoscenza attraverso la ricerca 59

3 Un'università che offre un'esperienza
di apprendimento completa,
multidimensionale e della più
alta qualità accademica 60

4 Un'università che promuove l'impatto
e il coinvolgimento di tutti
i suoi stakeholder 62

5 Un'università aperta, che supporta
mobilità sociale, inclusività, diversità
e sostenibilità 63

6 Un'università che promuove l'innovazione
e l'imprenditorialità 64

5.
PIANO STRATEGICO
2021-2025 66

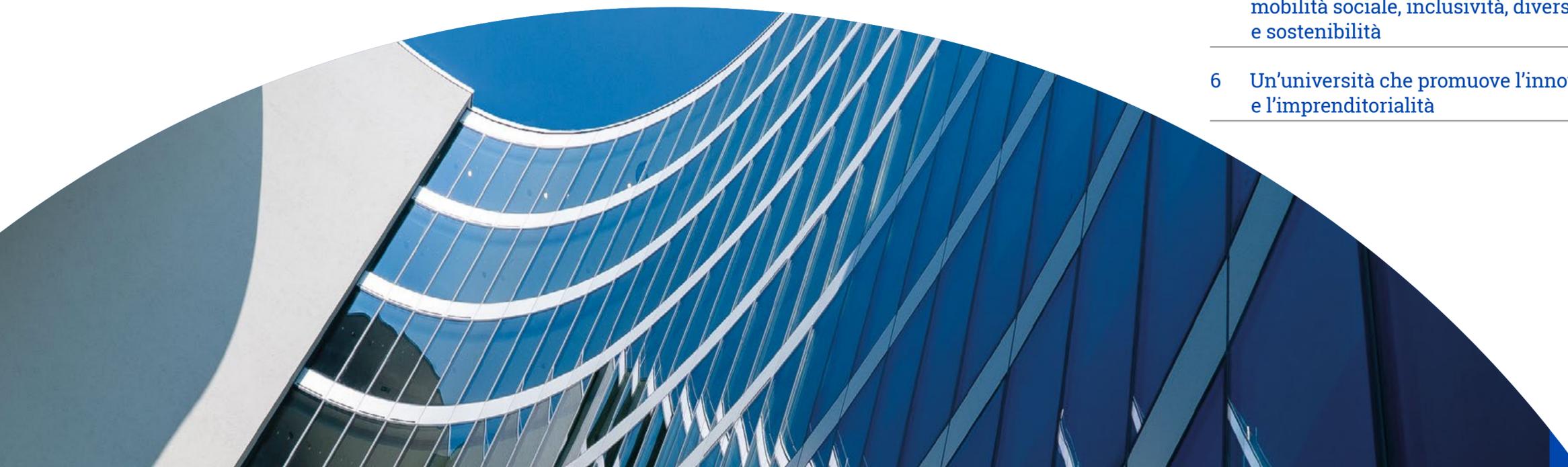
1 Principali target quantitativi
per il 2025 68

2 Studenti, Scuole e Ranking 69

3 Faculty, Ricerca e Staff 70

4 Diversità 71

5 Alumni, Fundraising e B4i 72



INTRODUZIONE

**innovazione
tecnologica**

Negli ultimi due decenni il settore dell'istruzione superiore ha subito una grande trasformazione, trainata principalmente da due fattori:

globalizzazione

La tecnologia

ha avuto un impatto sia sull'offerta sia sulla domanda. Dal lato dell'offerta, si è assistito ad un aumento esponenziale dei corsi online disponibili gratuitamente sul web (MOOC) tramite piattaforme come EdX, Coursera e Udacity; all'introduzione di corsi di studio (ad es. MBA) offerti interamente online; e all'emergere di nuovi attori, come Singularity University, Khan Academy e varie società di consulenza nell'ambito dell'education executive.

Dal lato della domanda, l'uso diffuso delle tecnologie digitali tra le nuove generazioni di studenti ha modificato le loro aspettative e il modo in cui fruiscono dell'istruzione.

Lo sviluppo di interi programmi online da parte di alcune università americane ed europee (come Arizona State, Warwick e altre) e i più recenti modelli di video on demand lanciati da importanti concorrenti (Harvard Business School, MIT, ecc.) hanno iniziato a rimodellare il panorama dell'istruzione superiore. Sia i fattori di offerta sia quelli di domanda hanno chiaramente influito sui modelli di insegnamento e apprendimento. Il fatto che i corsi offerti dai migliori professori di prestigiose università siano facilmente disponibili gratuitamente sul web ha rappresentato una sfida e, al contempo, ha avuto implicazioni sul processo di apprendimento. In particolare, è diventato indispensabile promuovere un'interazione più attiva tra studenti e docenti, insieme all'uso diretto delle tecnologie in aula.

Analogamente, la capacità delle nuove generazioni di reperire facilmente contenuti e conoscenza sul web ha influenzato il valore aggiunto che gli studenti si aspettano dalle attività in classe e, più in generale, dalla vita nel campus. La tecnologia ha inoltre inciso sulla digitalizzazione della ricerca accademica, offrendo maggiori opportunità di raccolta di dati granulari in tutti i settori e paesi, e ha evidenziato l'importanza della ricerca interdisciplinare sia nella raccolta sia nell'interpretazione dei dati.

Infine, la crescita esponenziale dei social network, resa possibile dall'evoluzione tecnologica, ha avuto un impatto significativo sugli atteggiamenti e i comportamenti delle nuove generazioni di studenti, sollevando nuove problematiche per le istituzioni di istruzione superiore – ad esempio: dipendenza dalla tecnologia, diffusione di fake news e potenziali minacce ai processi democratici.



Ridefinire il panorama dell'istruzione superiore

La globalizzazione,

a sua volta, è stata alimentata dalla crescente mobilità internazionale di studenti, faculty e ricercatori, nonché dall'espansione internazionale di università e business school attraverso sedi estere, joint venture e campus offshore.

Il numero di studenti internazionali – ossia iscritti a un ateneo al di fuori del proprio paese d'origine – è aumentato in modo significativo negli ultimi vent'anni (da 2 milioni nel 1998 a oltre 5,3 milioni nel 2017). Anche gli scambi internazionali di studenti, i doppi titoli e, in generale, le partnership tra istituzioni di istruzione superiore di diversi paesi sono letteralmente esplosi nello stesso periodo, con gli studenti asiatici che hanno svolto un ruolo significativo nella crescita dei flussi internazionali.

Queste due grandi tendenze (innovazione tecnologica e globalizzazione) sono destinati a subire effetti opposti a causa della crisi globale innescata dalla pandemia del 2020. L'uso di tecnologie digitali per la didattica e l'apprendimento e il ruolo crescente della ricerca interdisciplinare – fenomeni che sono cresciuti esponenzialmente durante la pandemia – sono ormai una realtà consolidata nell'istruzione superiore. Al contrario, il processo di globalizzazione, dopo una battuta d'arresto, è ripreso a un ritmo più lento a causa di conflitti bellici in corso, che limitano gli scambi internazionali e la mobilità di studenti e docenti in molte parti del mondo.



oltre 5.3 milioni
STUDENTI INTERNAZIONALI

La pandemia iniziale e le crisi geopolitiche successive stanno inoltre producendo ulteriori conseguenze che incideranno sul settore dell'istruzione superiore.

In particolare, ci si attende:

UNA RECESSIONE O UN SIGNIFICATIVO RALLENTAMENTO ECONOMICO IN MOLTE PARTI DEL MONDO;

UN RALLENTAMENTO DEL COMMERCIO INTERNAZIONALE E IL RIENTRO DI PRODUZIONI STRATEGICHE PRECEDENTEMENTE DELOCALIZZATE DA PARTE DI MOLTE NAZIONI;

UN AUMENTO SIGNIFICATIVO DEI LIVELLI DI INDEBITAMENTO SIA NEL SETTORE PRIVATO SIA IN QUELLO PUBBLICO;

UN RUOLO CRESCENTE DEL SETTORE PUBBLICO NELLE ECONOMIE PIÙ AVANZATE.

Questi fenomeni hanno implicazioni chiare per il settore dell'istruzione superiore, sia nell'attività didattica sia in quella di ricerca. Esse includono, ma non si limitano a:

LA RIDUZIONE DELLE ENTRATE (IMMATRICOLAZIONI, RACCOLTA FONDI, FORMAZIONE EXECUTIVE) E L'AUMENTO DEI COSTI (SALUTE E SICUREZZA, TECNOLOGIA);

LA DIMINUIZIONE DELLA MOBILITÀ INTERNAZIONALE DI STUDENTI E PROFESSORI DI TALENTO;

PROBLEMI NELL'OFFERTA DI STAGE E OPPORTUNITÀ DI PLACEMENT PER STUDENTI E LAUREATI;

LA POTENZIALE RIDUZIONE DEI FINANZIAMENTI PUBBLICI, DATA LA PROBABILE COMPRESSIONE DEI BILANCI PUBBLICI A LIVELLO LOCALE E NAZIONALE;

L'EMERGERE DI NUOVE QUESTIONI E SFIDE PER L'ECONOMIA MONDIALE DA AFFRONTARE CON RICERCA RIGOROSA;

PROBLEMATICHE RELATIVE ALLA NUMEROSITÀ DELLE CLASSI E, PIÙ IN GENERALE, AL MODELLO DI DIDATTICA E APPRENDIMENTO;

UN AUMENTO DEL BISOGNO DI BORSE DI STUDIO E AIUTI FINANZIARI PER STUDENTI LE CUI FAMIGLIE SI TROVANO IN DIFFICOLTÀ ECONOMICHE.

È fondamentale comprendere le sfide e le opportunità future per un'istituzione europea con ambizioni globali come l'Università Bocconi, esaminando attentamente le implicazioni sopra menzionate insieme allo scenario generale che ci attende. Nelle sezioni seguenti analizzeremo: (i) lo scenario demografico ed economico del prossimo decennio; (ii) i principali trend, le sfide e le opportunità che caratterizzeranno il mercato del lavoro per i laureati; (iii) le principali tendenze che interessano il settore dell'istruzione superiore. Nella sezione (iv) presenteremo un'analisi più specifica dei principali punti di forza e debolezza di Bocconi, alla luce delle tendenze e delle sfide citate. Gli obiettivi strategici che guideranno le attività dell'Ateneo nel prossimo decennio (2021-2030) sono presentati nella sezione (v). Infine, verrà illustrato il piano quinquennale relativo al periodo 2021-2025, con un'analisi dettagliata degli obiettivi da raggiungere in questo periodo così sfidante.

L'analisi presentata in questo documento ha beneficiato in misura significativa dei colloqui individuali con i membri dell'International Advisory Committee (IAC) della Bocconi e delle discussioni con i membri del Consiglio di Amministrazione. Inoltre, i risultati di un'indagine aperta a tutto il corpo docente hanno fornito contributi rilevanti, insieme a colloqui individuali con i Dean di Scuola, i Direttori di Dipartimento e figure chiave del personale amministrativo. Infine, importanti input sono giunti anche dalla Community Alumni Bocconi e dai rappresentanti degli studenti. Questa vasta e approfondita attività di consultazione ha permesso di consolidare e rafforzare i principali risultati e le conclusioni dell'analisi.



PARTE 1

Analisi dello scenario

A novembre 2020

1.

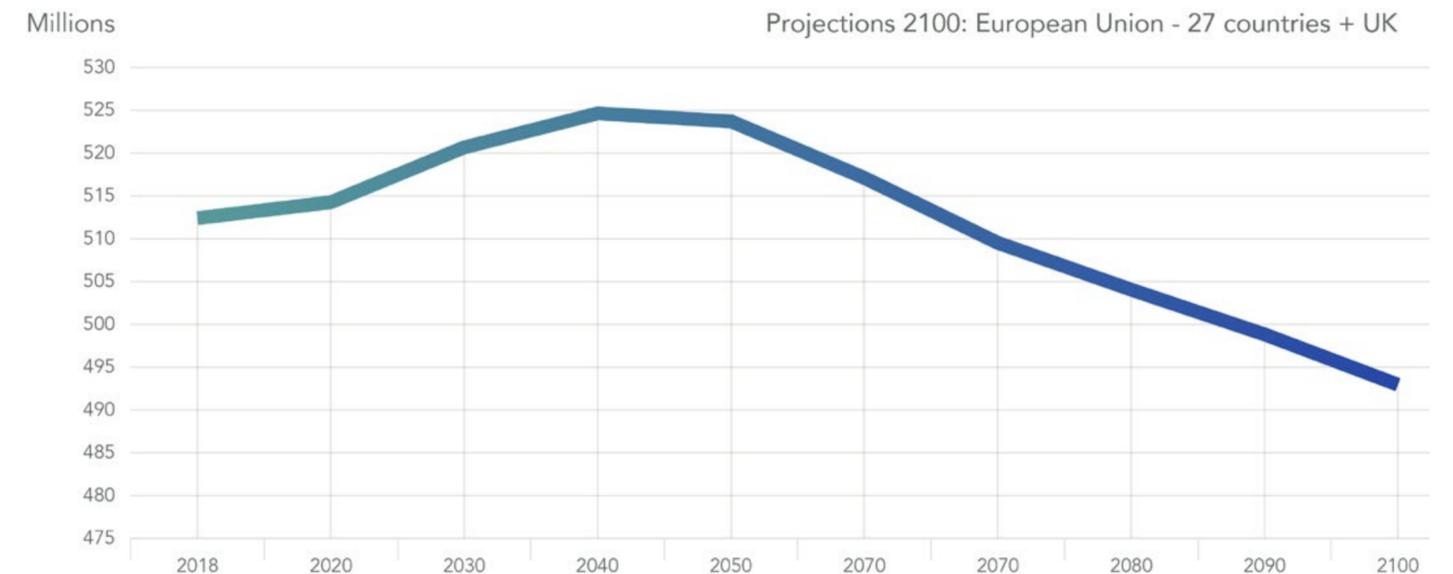
LO SCENARIO DEMOGRAFICO ED ECONOMICO

In questa sezione esaminiamo brevemente lo scenario demografico ed economico del prossimo decennio. Ciò è utile non solo per capire come evolverà a livello globale il mercato dell'istruzione superiore, ma anche per identificare meglio le principali tendenze che influenzeranno la domanda di istruzione terziaria nelle diverse macro-regioni del mondo. A tal fine, utilizziamo una serie di proiezioni di Eurostat, ONU, Banca Mondiale e altre fonti. Sebbene la maggior parte di queste stime sia stata formulata prima della crisi pandemica da Covid-19 del 2020, è ragionevole presumere che restino valide, specialmente per quanto riguarda gli andamenti demografici in Europa, America e Asia.



Primo, nonostante il basso tasso di fertilità in molti Paesi del vecchio continente, si prevede che la popolazione dell'UE (27 Paesi + Regno Unito) continui a crescere nei prossimi due decenni. Il basso tasso di natalità di alcuni Paesi, inclusa l'Italia, influenzerà negativamente la dinamica demografica solo a partire dal 2040 (Figura 1).

Figura 1 | Proiezione della popolazione dell'Unione Europea



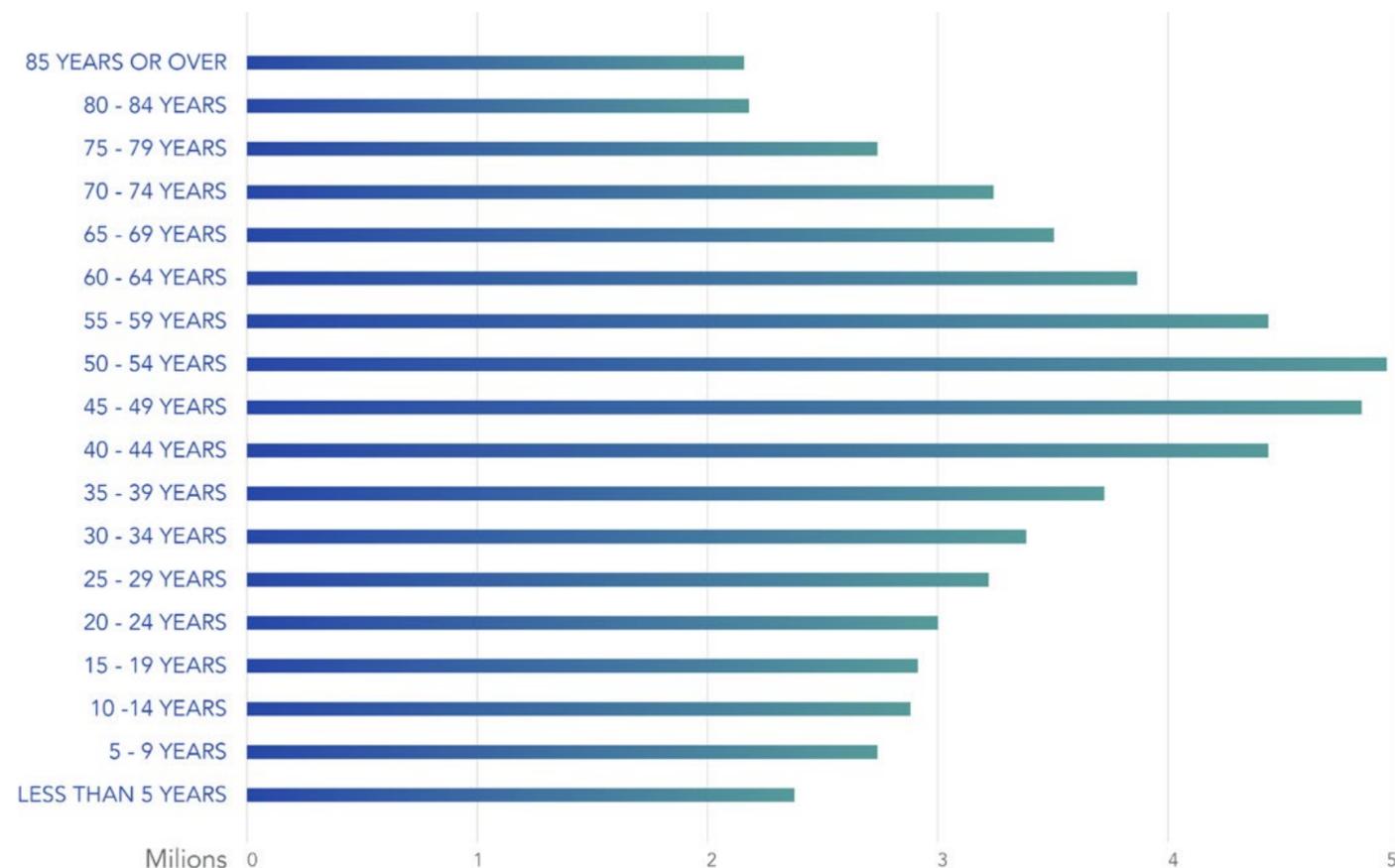
Fonte: Eurostat, 2019.



All'interno dell'UE vi sono significative differenze tra Paesi nella distribuzione della popolazione per età e, di conseguenza, nella sua evoluzione futura. Ad esempio, l'Italia – il terzo Paese più popoloso dopo Germania e Francia, con un tasso di fertilità di 1,29 – presenta una distribuzione per età con una percentuale molto bassa di giovani (Figura 2). Per contro, la distribuzione per età della popolazione francese ha una conformazione chiaramente diversa, con una quota di giovani molto più elevata (anche grazie a un tasso di fertilità di 1,93).

Figura 2 | Distribuzione per età della popolazione italiana e francese

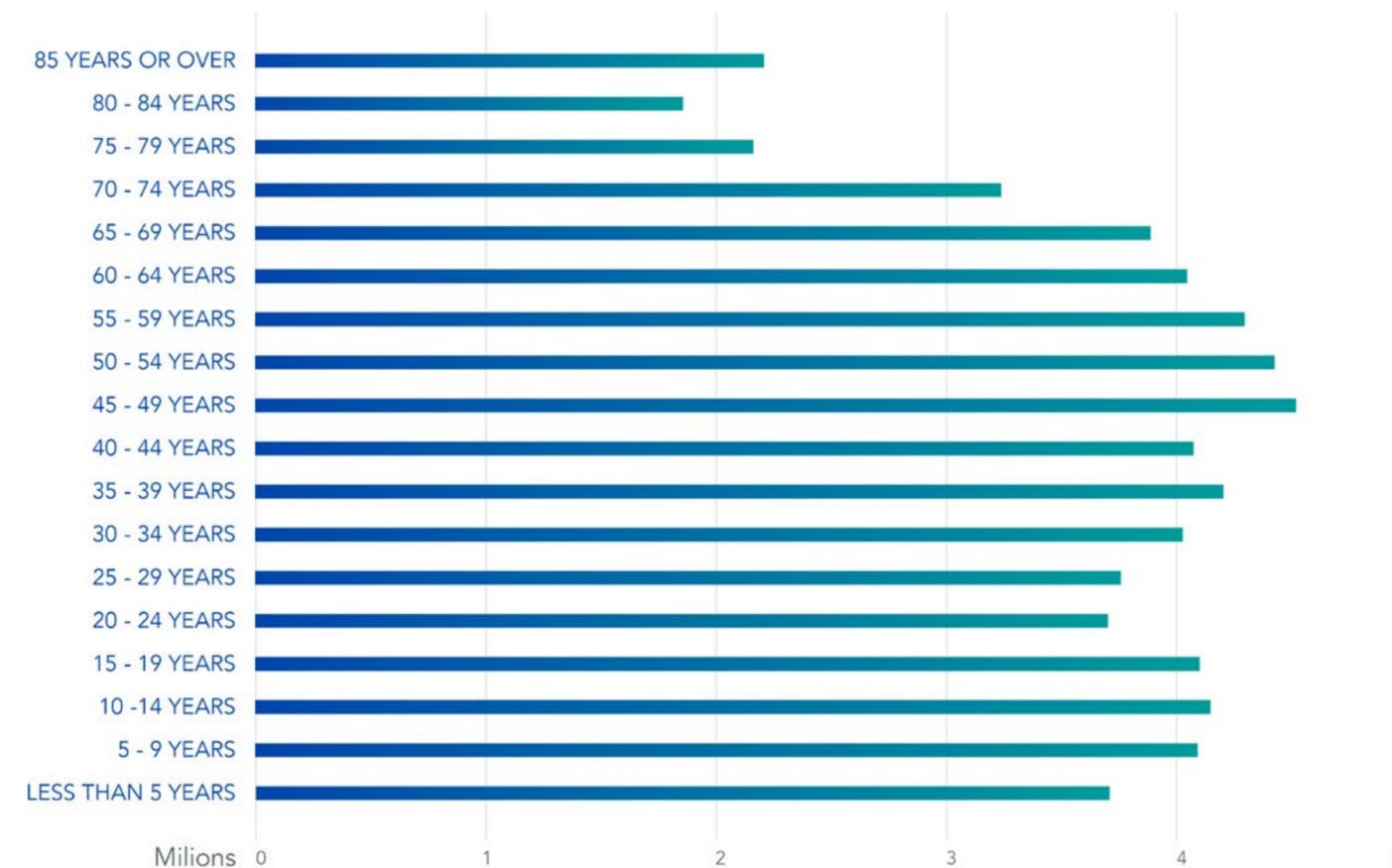
ITALIA 2019 – POPOLAZIONE TOT. 60 MLN



Fonte: Eurostat, 2019.

La popolazione italiana, e in particolare la fascia in età da istruzione superiore, è dunque destinata a diminuire nel prossimo decennio. È importante sottolineare inoltre che in Italia la quota di popolazione con un titolo di studio terziario è bassa (27% nella fascia 25-34 anni, penultima nell'UE; media OCSE 43%) Ciò ha evidenti implicazioni per un'università come Bocconi, in cui la maggioranza degli studenti è di nazionalità italiana.

FRANCIA 2019 – POPOLAZIONE TOT. 67 MLN



Fonte: Eurostat, 2019.

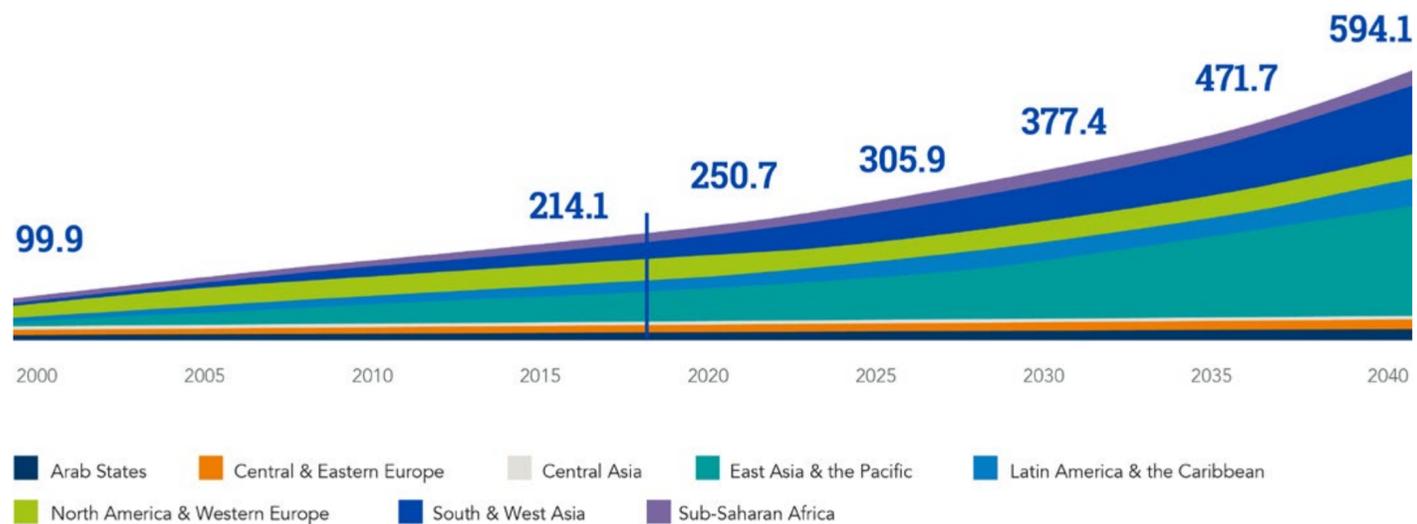


Secondo, una tendenza demografica importante è lo spostamento graduale del baricentro di interesse verso l'Asia, particolarmente rilevante per quanto riguarda la popolazione universitaria.

La **Figura 3** mostra le stime dell'evoluzione del numero totale di studenti di istruzione superiore dal 2000 al 2040 per macro-regione, evidenziando chiaramente la crescente importanza degli studenti asiatici nei prossimi due decenni. Analogamente, la **Figura 4** illustra l'andamento del numero di studenti ogni 100.000 abitanti nello stesso periodo. Nord America ed Europa occidentale avranno un numero di studenti per abitante superiore alla media mondiale fino al 2030, per poi scendere sotto la media negli anni successivi. Per l'Asia avverrà il contrario: Cina, India e altri Paesi asiatici rappresenteranno quindi una quota sempre più significativa della popolazione universitaria globale.

Figura 3 | Numero totale di studenti di istruzione superiore per macro-regione (2000-2040)

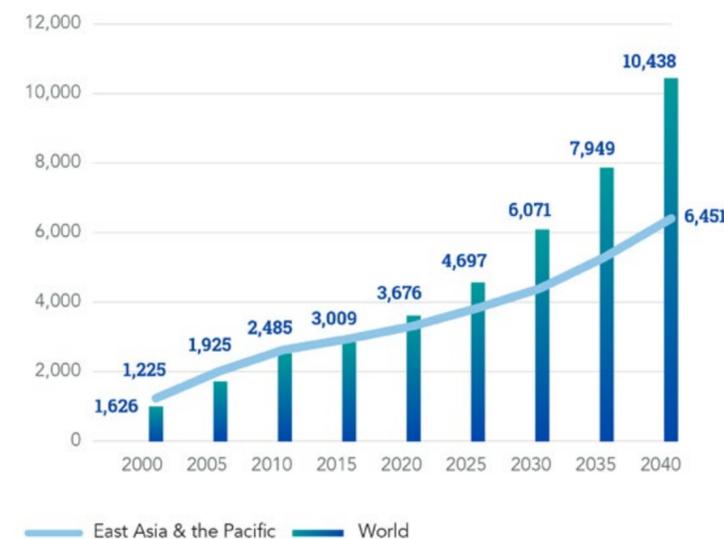
ENROLMENT SIZE OVER TIME ('MIL)



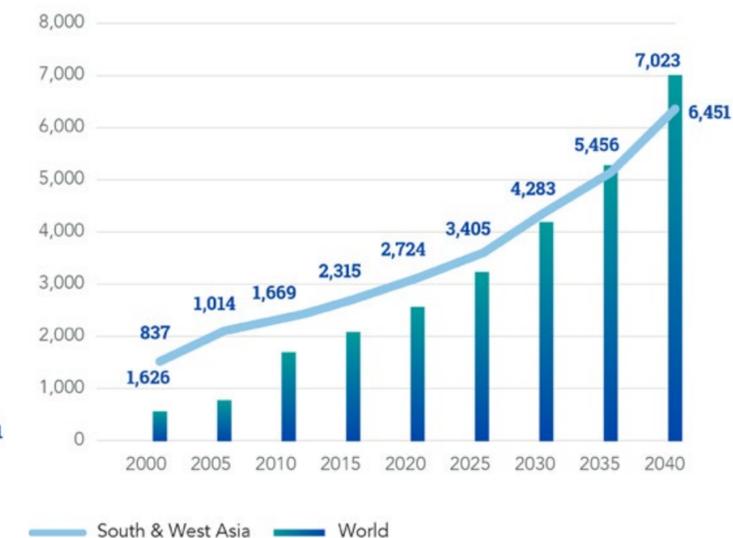
Fonte: elaborazione su dati UNESCO; Angel Calderon, RMIT University, "Massification of Higher Education", 2018.

Figura 4 | Numero di studenti ogni 100.000 abitanti per macro-regione (2000-2040)

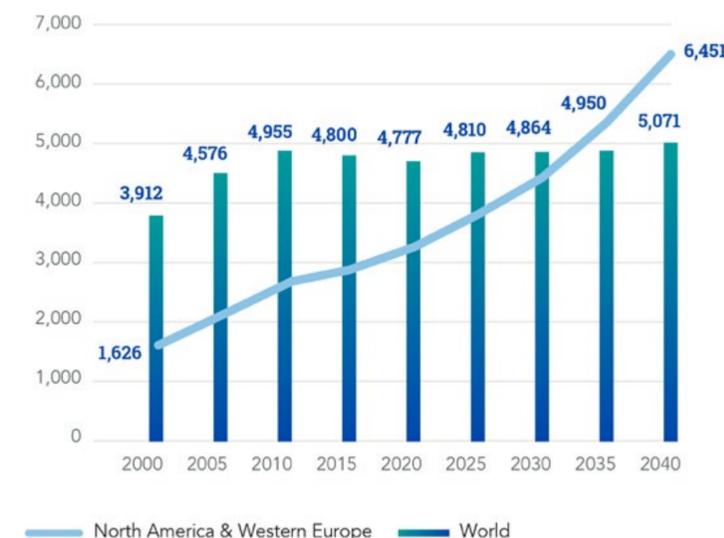
EAST ASIA & THE PACIFIC



SOUTH & WEST ASIA



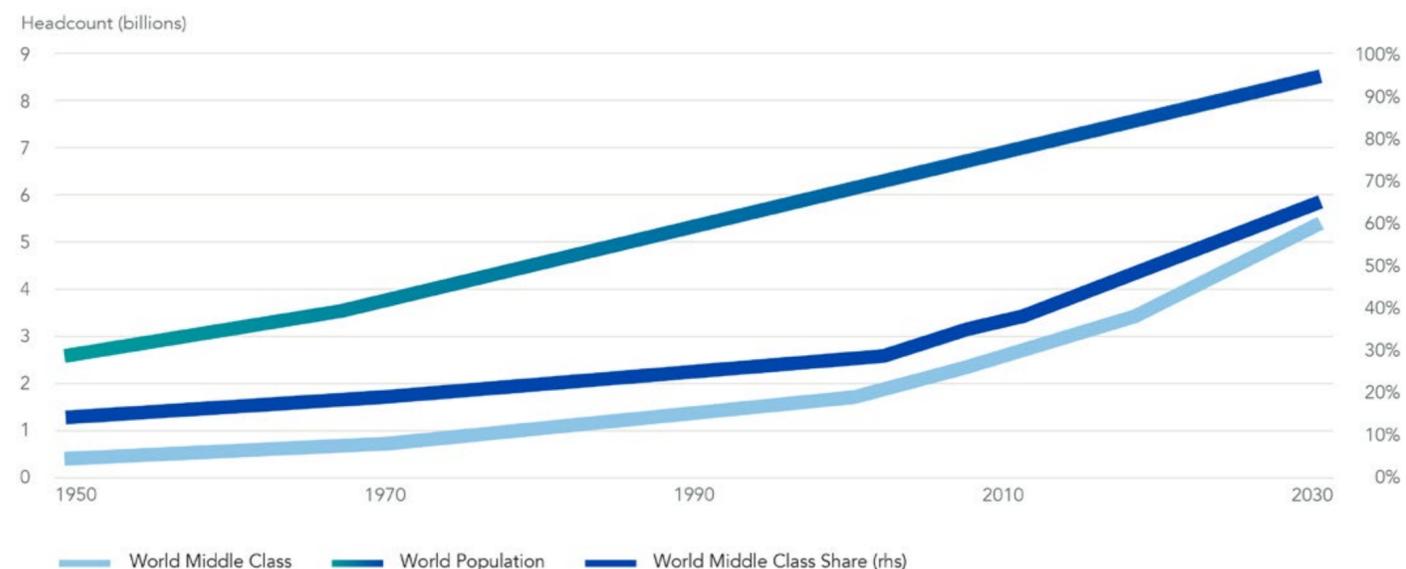
NORTH AMERICA & WESTERN EUROPE



Fonte: elaborazione su dati UNESCO; Angel Calderon, RMIT University, 2018.

Terzo, la quota di popolazione mondiale appartenente al ceto medio continuerà ad aumentare nel prossimo decennio (Figura 5). È quindi ragionevole presumere che il numero totale di studenti di istruzione superiore sia destinato ad espandersi significativamente.

Figura 5 | Evoluzione numerica della classe media mondiale, 1950-2030 (miliardi)



Fonte: elaborazioni degli autori su dati Brookings Institution, 2017.

Come si osserva dalla Tabella 1, la quota di classe media globale rappresentata dall'Asia passa dal 54% nel 2020 al 65% nel 2030, indicando uno spostamento del potere di spesa verso l'Asia parallelo alle dinamiche demografiche. La parte inferiore della tabella evidenzia anche la variazione attesa nell'ordine mondiale per consumi della classe media: l'Italia non compare tra i primi 10 paesi nel 2020 e la Francia è destinata a uscire dalla top 10 nel 2030, mentre Cina e India insieme rappresenteranno quasi il 40% dei consumi mondiali della classe media nel 2030.

Definizione: la classe media è definita come le famiglie con reddito pro capite compreso tra 10 e 100 dollari al giorno (a parità di potere d'acquisto 2005). Ciò corrisponde a un reddito annuo compreso tra 14.600 e 146.000 dollari per una famiglia di quattro persone.

Tabella 1 | Evoluzione della classe media per macroregione

NUMBER AND SHARE OF GLOBAL MIDDLE CLASS BY REGION

	2015		2020		2025		2030	
	#	%	#	%	#	%	#	%
North America	335	11	344	9	350	8	354	7
Europe	724	24	736	20	738	16	733	14
Central and South America	285	9	303	8	321	7	335	6
Asia Pacific	1,380	46	2,023	54	2,784	60	3,492	65
Sub-Saharan Africa	114	4	132	4	166	4	212	4
Middle East and North Africa	192	6	228	6	258	6	285	5
World	3,030	100	3,766	100	4,617	100	5,412	100

Fonte: elaborazioni degli autori.

SPENDING BY THE GLOBAL MIDDLE CLASS (PPP, COSTANT 2011 BN\$ AND SHARE)

	2015		2020		2025		2030	
	#	%	#	%	#	%	#	%
North America	6,174	18	6,381	15	6,558	13	6,681	10
Europe	10,920	31	11,613	27	12,159	23	12,573	20
Central and South America	2,931	8	3,137	8	3,397	8	3,630	6
Asia Pacific	12,332	36	18,174	43	26,519	51	36,631	57
Sub-Saharan Africa	915	3	1,042	2	1,295	2	1,661	3
Middle East and North Africa	1,541	4	1,933	5	2,306	4	2,679	4
World	34,814	100	42,279	100	52,234	100	63,854	100

Fonte: elaborazioni degli autori.

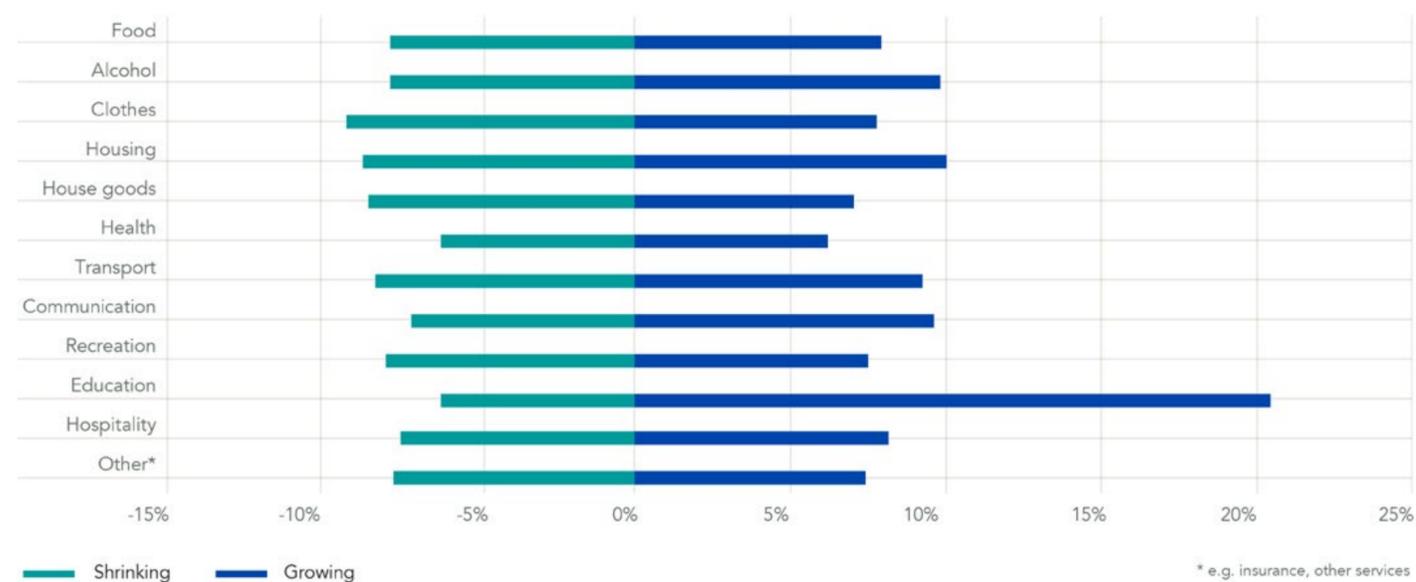
MIDDLE CLASS CONSUMPTION - TOP 10 2015, 2020, 2030 (PPP, CONSTANT 2011 TN\$ AND GLOBAL SHARE)

COUNTRY	2015	SHARE %	COUNTRY	2020	SHARE %	COUNTRY	2030	SHARE %
U.S.	4.7	13	China	6.8	16	China	14.3	22
China	4.2	12	U.S.	4.7	11	India	10.7	17
Japan	2.1	6	India	3.7	9	U.S.	4.7	7
India	1.9	5	Japan	2.1	5	Indonesia	2.4	4
Russia	1.5	4	Russia	1.6	4	Japan	2.1	3
Germany	1.5	4	Germany	1.5	4	Russia	1.6	3
Brazil	1.2	3	Indonesia	1.3	3	Germany	1.5	2
U.K.	1.1	3	Brazil	1.2	3	Mexico	1.3	2
France	1.1	3	U.K.	1.2	3	Brazil	1.3	2
Italy	0.9	3	France	1.1	3	U.K.	1.2	2

Fonte: elaborazioni degli autori su dati Brookings Institution, 2017.

Quarto, dall'analisi della composizione della spesa della classe media emerge che l'istruzione è una delle voci in cui la spesa è destinata ad aumentare maggiormente (o a diminuire meno) nel prossimo decennio, specialmente nelle città globali in maggiore crescita (Figura 6).

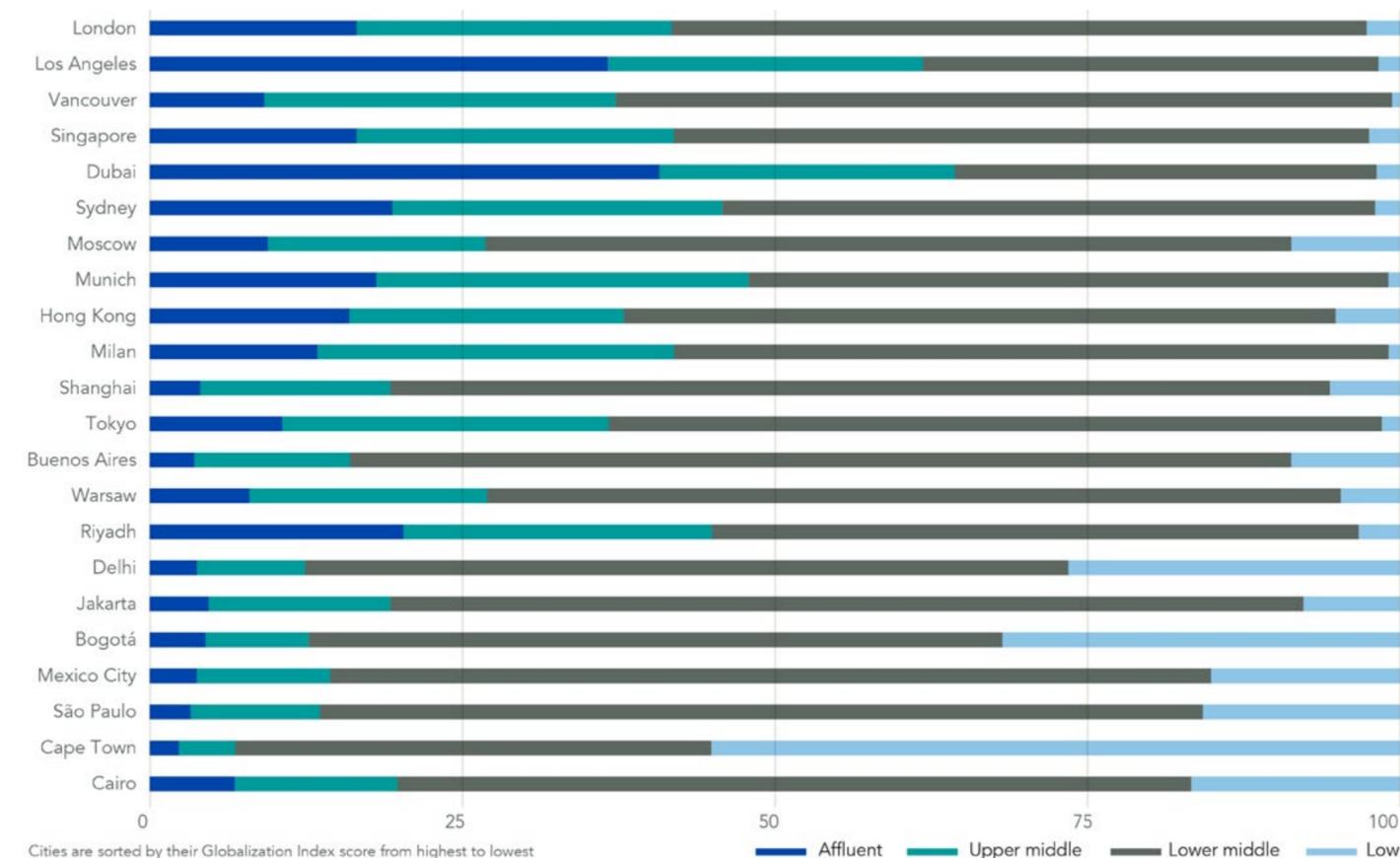
Figura 6 | Variazioni nella ripartizione della spesa della classe media – 2020-2030



Fonte: Global Middle Class Consumption Study, 2017. Visa Business and Economics Insights, Oxford Economics.

Infine, è importante evidenziare che, nonostante il peso demografico ed economico decrescente dell'Italia, Milano è generalmente classificata tra le prime città globali (cfr. Figura 7). Ciò è dovuto alla sua posizione competitiva in alcuni settori chiave (moda, alimentare, finanza, sanità, farmaceutico, ecc.) e alla sua capacità di attrarre giovani talenti da tutto il mondo. Questa posizione competitiva rappresenta un fattore chiave nell'attrattività di Milano per studenti e docenti internazionali.

Figura 7 | Alcune città globali e composizione per fasce di reddito



Fonte: Global Middle Class Consumption Study, 2017. Visa Business and Economics Insights, Oxford Economics.

In sintesi, è ragionevole ipotizzare che il settore dell'istruzione superiore vedrà una crescita significativa della domanda nel prossimo decennio. Tale aumento sarà trainato sia dall'aumento del numero di persone nella fascia d'età pertinente sia dalla maggiore quota di spesa globale destinata all'istruzione superiore. Gran parte di questa crescita proverrà da studenti asiatici, i quali aumenteranno sia in termini numerici sia di potere d'acquisto.

In questo contesto, l'Italia presenta una popolazione in calo, una bassa quota di giovani sotto i 25 anni e una percentuale di laureati inferiore alla media europea. Tuttavia, Milano – capitale economica e finanziaria del Paese, dove ha sede Bocconi – rappresenta una realtà dinamica e attrattiva, ben posizionata tra le principali città globali.

2.

IL MERCATO DEL LAVORO: TENDENZE, SFIDE E OPPORTUNITÀ

In questa sezione presentiamo un'analisi delle principali caratteristiche e tendenze che influenzeranno il mercato del lavoro per i laureati nel prossimo decennio. Questa analisi ha beneficiato di interviste con membri dell'International Advisory Council, del Consiglio di Amministrazione e con numerosi responsabili Risorse Umane di grandi aziende e istituzioni finanziarie. Di seguito vengono sintetizzati le principali tendenze che caratterizzeranno il futuro mercato del lavoro.

Primo, negli ultimi anni si è osservato un crescente mismatch di competenze tra offerta e domanda di lavoro. Questo disallineamento è dovuto principalmente alla carenza di competenze in aree quali informatica, data science, tecnologie dell'informazione e, più in generale, discipline STEM (scienza, tecnologia, ingegneria e matematica). È ragionevole presumere che tale divario di competenze continuerà a caratterizzare i prossimi anni, aggravato dalle esigenze digitali emerse durante la pandemia da Covid-19 del 2020. Inoltre, la crescente domanda di competenze digitali, di data analysis e tecnologiche è favorita dal grado crescente di automazione e dall'evoluzione dell'Intelligenza Artificiale, che si prevede sostituirà i lavori routinari e creerà nuove professioni, in particolare nell'ambito STEM. Come evidenziato dall'OCSE, i cambiamenti nella domanda di competenze portati dalla digitalizzazione creano opportunità per alcuni lavoratori rendendone altri più vulnerabili. I lavoratori altamente qualificati tendono a beneficiarne di più, poiché le loro competenze integrano la tecnologia, possono svolgere compiti non di routine e hanno un migliore accesso a opportunità di formazione rispetto a quelli meno qualificati. Al contrario, chi ha bassi livelli di competenza è più spesso impiegato in lavori suscettibili di automazione e si trova a fronteggiare una crescente competizione da parte di lavoratori mediamente qualificati i cui impieghi sono stati maggiormente colpiti dalla trasformazione digitale. Secondo l'OCSE, l'intensità della carenza e dell'eccedenza di competenze si è aggravata nell'ultimo decennio, mettendo in discussione la capacità di individui ed economie di adeguarsi all'evoluzione delle competenze necessarie.

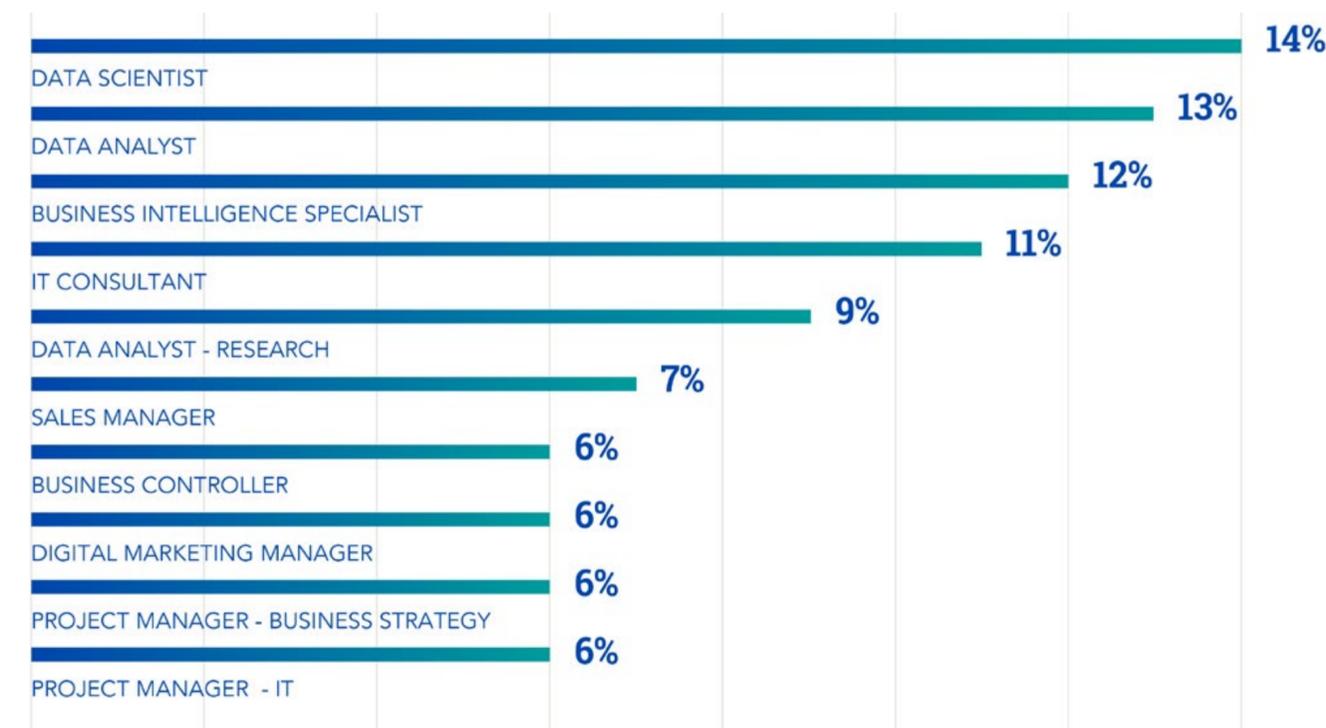


Un'analisi simile condotta dal World Economic Forum mette in luce evidenze analoghe riguardo ai ruoli professionali emergenti e in declino. Tra i nuovi ruoli molti riguardano le competenze digitali, di data analysis e tecnologiche citate poc'anzi. È importante sottolineare che competenze in ambito digitale, data science e IT sono ormai richieste non solo per profili strettamente informatici, ma più in generale per posizioni manageriali all'interno di aziende, società di consulenza e istituzioni finanziarie.

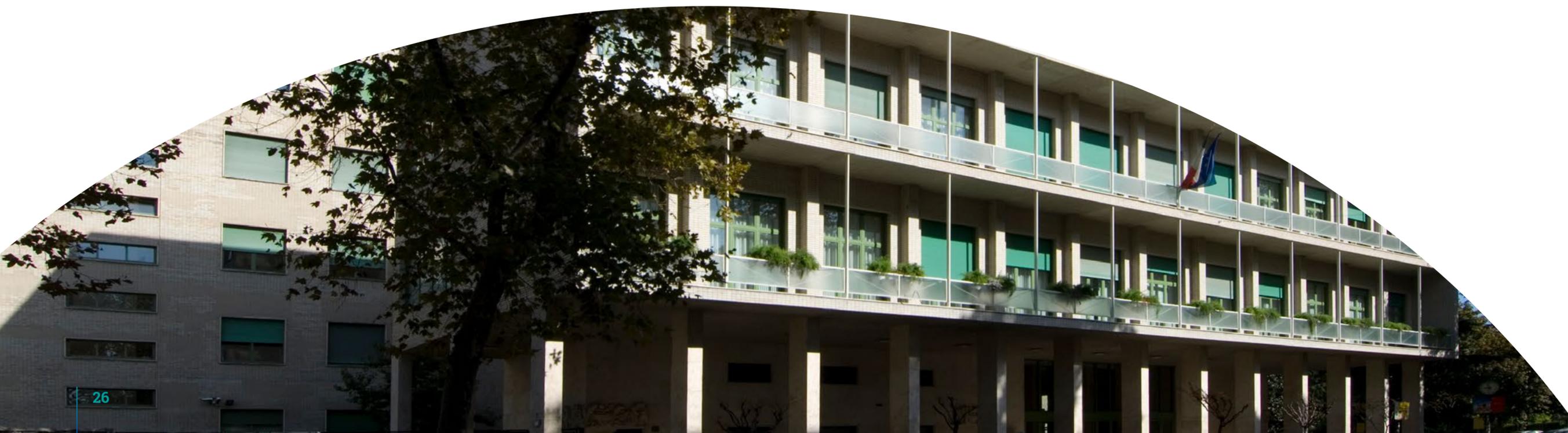
Infatti, nell'indagine Bocconi sopra menzionata presso i responsabili HR, le competenze digitali, di data analysis e IT risultano le prime tre più richieste, seguite da flessibilità, adattabilità e capacità analitiche.

Uno studio condotto nel 2019 dalla Bocconi su 188 responsabili HR di grandi aziende e istituzioni ha individuato le posizioni percepite come più difficili da coprire. Si tratta di ruoli che richiedono competenze specifiche – tecniche/IT, quantitative, digitali e informatiche – in linea con il mismatch di competenze sopra menzionato. I profili per cui la carenza di laureati appare più significativa includono data scientist, data analyst, specialisti di business intelligence e consulenti IT.

Figura 8 | Ruoli professionali di più difficile reperimento



Fonte: ATLAS/Work, Università Bocconi, 2019.



Sulla base di quanto sopra, si può concludere che si sta consolidando un **nuovo profilo di forza lavoro** nel mercato del lavoro, caratterizzato da un nuovo insieme di conoscenze e competenze. Tra i nuovi ruoli destinati a emergere figurano analisti e data scientist, specialisti di AI e machine learning, esperti di trasformazione digitale e nuove tecnologie. Allo stesso tempo, mantengono importanza per le aziende i lavori ad elevata componente “umana” e a contatto con il cliente (servizio clienti, vendite e marketing, gestione delle risorse umane, manager dell’innovazione). Al contrario, i lavori d’ufficio routinari e di medio livello sono destinati a diventare ridondanti e automatizzati. Questo quadro si riflette nel set di competenze richieste: alcune sono strettamente legate al cambiamento tecnologico (competenze avanzate IT, programmazione, analisi digitale e dei dati), altre attengono maggiormente ad abilità e attitudini umane e complesse (pensiero critico, comunicazione e negoziazione, imprenditorialità e innovazione, resilienza e flessibilità).

Secondo, dato il rapido cambiamento dei profili professionali e l’elevato grado di incertezza sui requisiti futuri delle mansioni, i laureati di domani dovranno possedere una maggiore capacità di adattamento, resilienza e un’attitudine al continuo apprendimento. Competenze cognitive trasversali – come pensiero critico, problem solving complesso, pensiero creativo e “imparare a imparare” – sono considerate fondamentali non solo per affrontare le sfide future, ma anche per aiutare i laureati a plasmare un futuro migliore per tutti.



La Tabella 2 riporta i risultati di un’indagine del World Economic Forum sull’evoluzione delle competenze richieste in futuro. Competenze come ragionamento e problem solving, pensiero critico e analitico risultano chiaramente in primo piano tra le competenze future richieste, insieme a progettazione tecnologica e programmazione, leadership e intelligenza emotiva. Un’ulteriore competenza importante, spesso trascurata nelle università dell’Europa continentale, è la capacità di discussione, come testimonia la presenza nelle università anglosassoni delle cosiddette “Debating Societies”.

Tabella 2 | Evoluzione della domanda di competenze (2018-2022)

**2018
(Top 10 competenze)**

- PENSIERO ANALITICO E INNOVAZIONE
- RISOLUZIONE DI PROBLEMI COMPLESSI
- PENSIERO CRITICO E ANALISI
- APPRENDIMENTO ATTIVO E STRATEGIE DI APPRENDIMENTO
- CREATIVITÀ, ORIGINALITÀ E INIZIATIVA
- ATTENZIONE AI DETTAGLI, AFFIDABILITÀ
- INTELLIGENZA EMOTIVA
- RAGIONAMENTO, PROBLEM-SOLVING E IDEAZIONE
- LEADERSHIP E INFLUENZA SOCIALE
- COORDINAZIONE E GESTIONE DEL TEMPO

**In crescita
(Trend 2022)**

- PENSIERO ANALITICO E INNOVAZIONE
- APPRENDIMENTO ATTIVO E STRATEGIE DI APPRENDIMENTO
- CREATIVITÀ, ORIGINALITÀ E INIZIATIVA
- PROGETTAZIONE TECNOLOGICA E PROGRAMMAZIONE
- PENSIERO CRITICO E ANALISI
- RISOLUZIONE DI PROBLEMI COMPLESSI
- LEADERSHIP E INFLUENZA SOCIALE
- INTELLIGENZA EMOTIVA
- RAGIONAMENTO, PROBLEM-SOLVING E IDEAZIONE
- ANALISI E VALUTAZIONE DEI SISTEMI

**In declino
(2022)**

- DESTREZZA MANUALE, RESISTENZA E PRECISIONE
- MEMORIA, ABILITÀ VERBALI, UDITIVE E SPAZIALI
- GESTIONE DI RISORSE FINANZIARIE E MATERIALI
- INSTALLAZIONE E MANUTENZIONE DI TECNOLOGIE
- LETTURA, SCRITTURA, MATEMATICA E ASCOLTO ATTIVO
- GESTIONE DEL PERSONALE
- CONTROLLO QUALITÀ E CONSAPEVOLEZZA DELLA SICUREZZA
- COORDINAZIONE E GESTIONE DEL TEMPO

Fonte: World Economic Forum, 2019.

Terzo, una tendenza rilevante nel mercato del lavoro è la crescente enfasi sulle cosiddette competenze del XXI secolo. Oltre alle competenze digitali, queste includono soft skill come creatività, capacità di adattamento al cambiamento, resilienza, abilità interpersonali, spirito imprenditoriale e curiosità intellettuale. Tutte queste competenze sono sempre più menzionate dai responsabili HR come qualità chiave richieste ai laureati che si affacciano sul mercato del lavoro, e sono indicate dall'OCSE come ambiti in cui si registra un crescente divario.

Quarto, vi è un bisogno crescente di percorsi di studio interdisciplinari per affrontare l'aumentata complessità del mondo del business. I responsabili HR percepiscono come fondamentale, per la formazione dei manager del futuro, una preparazione che combini diverse discipline e aree di competenza. È diventato sempre più chiaro, infatti, che la collaborazione tra ambiti disciplinari differenti (ad es. medicina, matematica e informatica; economia, sociologia e statistica, ecc.) offre un valore aggiunto significativo nell'affrontare emergenze come quella della pandemia da Covid-19¹.

Infine, le competenze sociali ed emotive – inclusa l'empatia, la consapevolezza di sé, il rispetto per gli altri e la capacità di comunicare – acquisiranno sempre maggior rilevanza in considerazione del fatto che gli ambienti di lavoro sono sempre più etnicamente, culturalmente e linguisticamente eterogenei. Queste competenze sono ritenute fondamentali per promuovere economie e società più inclusive, eque, tolleranti e sostenibili. Per i ruoli executive, competenze come il lavoro di squadra e la leadership di team, la capacità di ispirare e guidare gruppi attraverso il cambiamento e l'intelligenza emotiva sono costantemente molto richieste secondo l'indagine OCSE "Skills for Jobs".

Le tendenze sopra descritte nel mercato del lavoro hanno chiare implicazioni per le istituzioni di istruzione superiore. **In primo luogo**, è importante rafforzare nei programmi offerti agli studenti una componente di informatica, data science e più in generale di competenze digitali. Ciò permetterebbe non solo ai laureati di essere più competitivi sul mercato del lavoro, ma anche di ridurre la carenza di competenze tecniche menzionata sopra.

In secondo luogo, le università dovrebbero individuare modalità per migliorare il bagaglio di soft skill tanto richieste da aziende e istituzioni, soprattutto per posizioni manageriali e di leadership. Ciò potrebbe avvenire integrando maggiormente le soft skill nei curricula focalizzati su aspetti tecnici e favorendo lo sviluppo di competenze trasversali essenziali per valorizzare le competenze tecniche – tra cui comunicazione efficace, teamwork/collaborazione e leadership.

Terzo, le metodologie didattiche dovrebbero mirare a potenziare le capacità cognitive dei laureati, come pensiero critico, problem solving complesso e pensiero creativo. **Infine**, le università dovrebbero promuovere nei propri percorsi formativi conoscenze e competenze interdisciplinari, favorendo collegamenti tra aree disciplinari specialistiche, apprendimento tematico, combinazione di materie affini e apprendimento basato su progetti.

¹ Un esempio di risposta a questa esigenza di interdisciplinarietà è il "Covid Crisis Lab" introdotto nel 2020 dalla Bocconi, in cui epidemiologi, economisti, sociologi, informatici ed esperti di intelligenza artificiale cooperano per affrontare i problemi posti dalla crisi Covid-19.



3.

IL PANORAMA COMPETITIVO: TENDENZE, SFIDE E OPPORTUNITÀ



Questa sezione presenta un'analisi dello scenario competitivo del settore dell'istruzione superiore e dei suoi principali trend, sfide e opportunità. In particolare, vengono esaminati inizialmente i principali trend che interessano la domanda e l'offerta. In tale analisi vengono affrontate anche alcune domande rilevanti:

- (i)** Quali fattori influenzano la competitività internazionale delle università?
- (ii)** Quali strategie di internazionalizzazione adottano?
- (iii)** In che modo l'innovazione tecnologica sta influenzando il mondo accademico?
- (iv)** Chi sono i nuovi competitor?
- (v)** Quali trend maggiori probabilmente influenzeranno domanda e offerta in futuro?

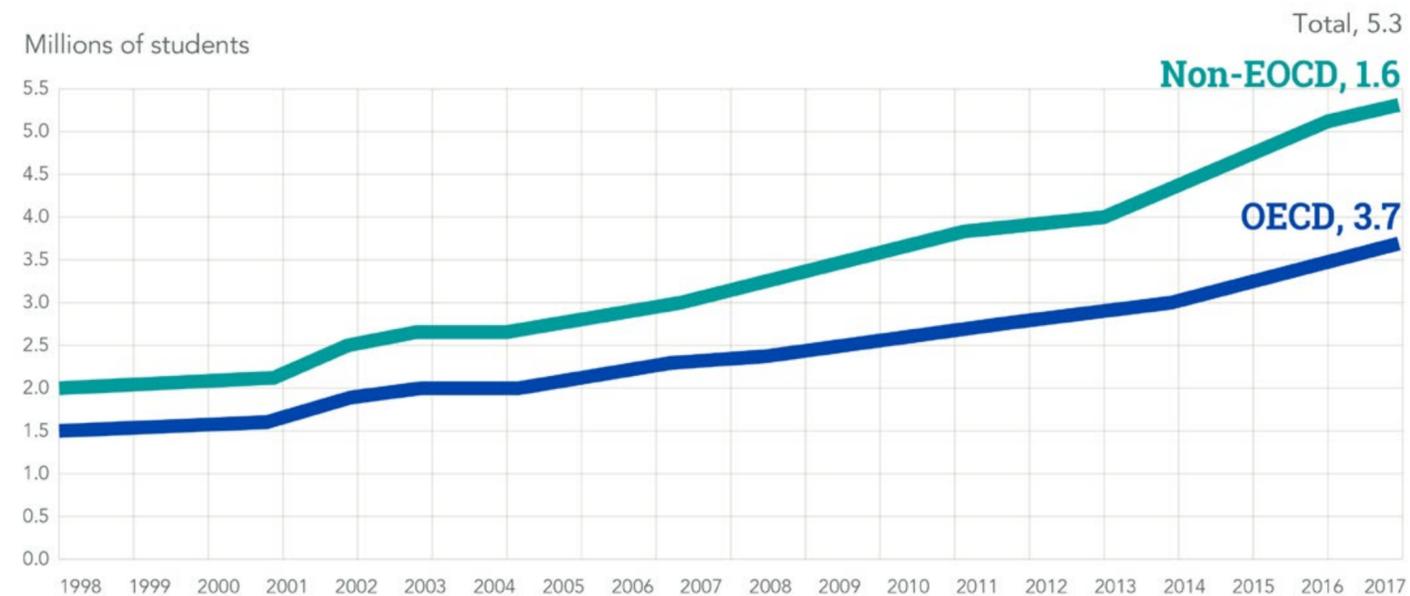
Successivamente viene presentata un'analisi delle conseguenze e implicazioni dei principali trend che interessano il settore dell'istruzione superiore.

3.1. Le principali tendenze che influenzano la domanda di istruzione superiore

Negli ultimi vent'anni il settore dell'istruzione superiore è diventato sempre più globale: gli studenti sono sempre più mobili a livello internazionale e le università si espandono all'estero con campus, joint venture, partnership e sedi offshore. Dal lato della **domanda**, il numero di studenti internazionali (cioè che frequentano atenei in un Paese estero) è passato da circa 2 milioni nel 1998 a oltre 5,3 milioni nel 2017 (Figura 9).

Figura 9 | Studenti internazionali

NUMERO DI STUDENTI INTERNAZIONALI (NON-ITALIANI) ISCRITTI IN PAESI OCSE E NON-OCSE



Nota: le fonti dati utilizzano definizioni simili, rendendo possibile la loro combinazione. I dati mancanti sono stati stimati con i valori disponibili più vicini per garantire la continuità delle serie storiche.

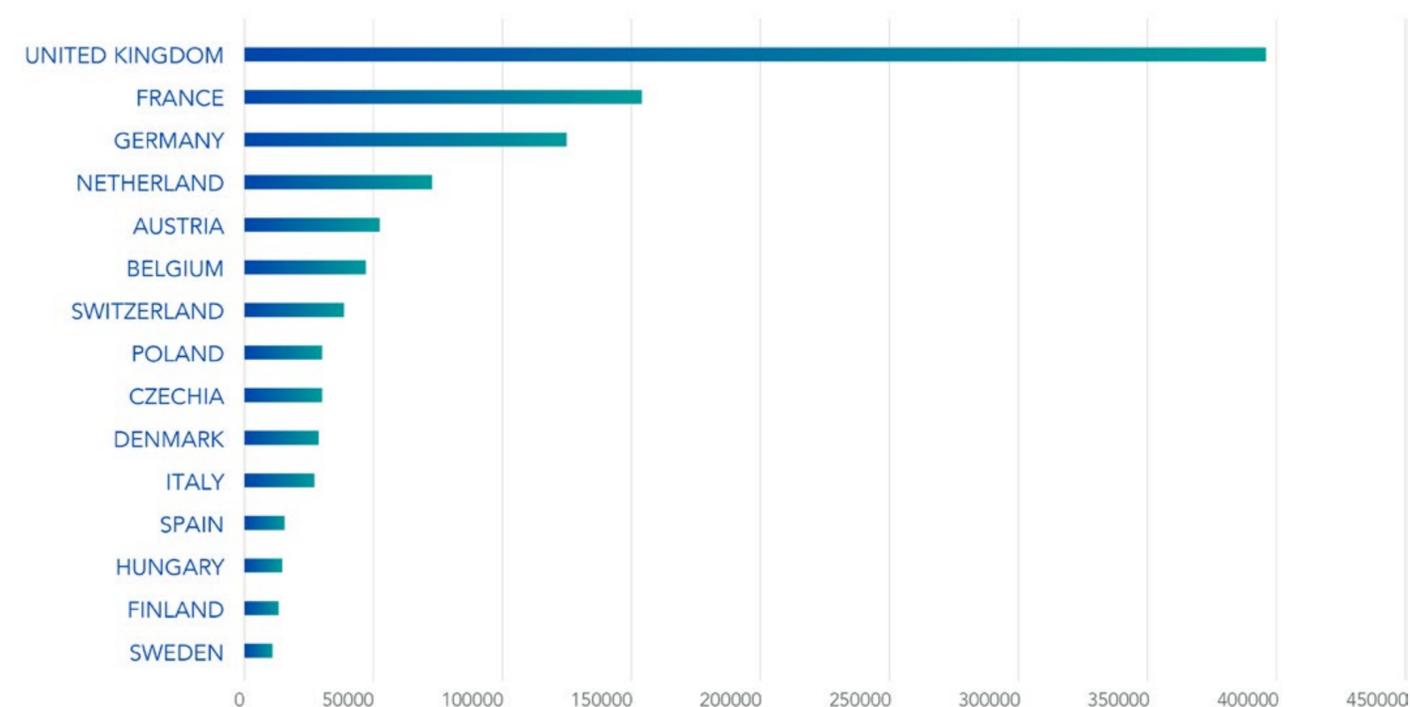
Fonte: OCSE/UIS/Eurostat (2019). Altri Paesi non OCSE e anni precedenti il 2013: UNESCO Institute for Statistics. (Vedi sezione Fonte per maggiori informazioni e Appendice 3 per note).

Un ruolo chiave nella mobilità internazionale degli studenti è giocato dalla competitività dei diversi Paesi. In effetti, le università non “camminano da sole” nell’arena competitiva, in quanto sono strettamente legate al Paese in cui hanno la propria sede. Ciò dipende non solo dal quadro normativo e legale, ma anche dalla reputazione globale del Paese e dalle prospettive di crescita futura. Evidenze empiriche emerse da un recente report Bocconi (ATLAS/Work, 2019) sulla mobilità internazionale degli studenti universitari mostrano che gli Stati Uniti restano la destinazione più attrattiva in termini di numero totale di studenti internazionali iscritti, seguiti da Regno Unito, Australia, Francia e Germania. Canada e Cina figurano come nuove “stelle nascenti” e stanno consolidando le proprie posizioni. Per quanto riguarda la quota di studenti internazionali sul totale, il sistema più aperto è quello della Nuova Zelanda, seguito da Regno Unito, Svizzera e Australia. In Europa, anche Danimarca e Paesi Bassi superano il 10% di studenti internazionali sul totale, seguiti da Francia e Germania. L’Italia è ancora indietro: attrae per lo più studenti internazionali da Paesi non OCSE, mentre la maggioranza degli studenti italiani che studiano all’estero si dirige verso Paesi OCSE. Le discipline maggiormente interessate dalla mobilità internazionale studentesca sono le STEM, l’economia aziendale e il diritto.



La Figura 10 presenta una classifica dei Paesi europei in base al flusso netto internazionale di studenti universitari (studenti in ingresso meno studenti in uscita). I dati confermano la leadership del Regno Unito, seguito da Francia, Germania e Paesi Bassi. L'Italia, all'11° posto, non rientra nemmeno nella top 10 dei Paesi europei per capacità di attrarre studenti internazionali.

Figura 10 | Top 15 Paesi europei per flusso netto positivo di studenti



Fonte: Bocconi, Atlas/Work, 2019.

Sono molti i fattori che influenzano la mobilità studentesca a livello nazionale. Un mercato del lavoro interno solido, con la presenza di multinazionali globali, rappresenta un potente fattore di attrattività per un Paese. In particolare, la Francia gode di un "bonus di attrattività" che va oltre la sua attuale capacità di attrarre studenti internazionali, la solidità del suo mercato del lavoro e la qualità del sistema educativo. La scarsa attrattività dell'Italia, invece, dipende dalla situazione generale del Paese, soprattutto alla luce di un mercato del lavoro debole, delle prospettive economiche e del contesto politico.

Al contrario, la città di Milano mostra performance positive secondo i più noti ranking internazionali (ad es. The Economist, Globalization and World Cities Research Network, QS).

Alcuni Paesi considerano l'attrazione di studenti internazionali come parte di una strategia più ampia sul capitale umano, e la elevano a priorità da perseguire con programmi specifici. Ciò avviene ad esempio in Regno Unito, Francia, Australia, Canada, Cina e Nuova Zelanda. Le università con sede in questi Paesi possono quindi contare su un "vantaggio sistemico", mentre le università in Paesi che non adottano politiche così lungimiranti devono compensare con altri fattori.

Ulteriori fattori che incidono sulla competitività internazionale delle università e sulla loro capacità di attrarre studenti non-italiani includono il sostegno all'istruzione superiore tramite borse di studio finanziate dai governi e la capacità di attrarre docenti e ricercatori di alto livello. In effetti, la qualità del corpo docente e della ricerca è un fattore chiave nel determinare la reputazione internazionale di un'istituzione di istruzione superiore e il suo posizionamento nei principali ranking internazionali.

Dal lato della domanda, negli ultimi anni sono emerse altre tendenze importanti che probabilmente continueranno in futuro. **Primo**, una domanda crescente di percorsi formativi personalizzati e di itinerari di apprendimento individualizzati, in contrapposizione a quelli standardizzati. Ciò sta portando le università a ridurre le componenti obbligatorie standard nei programmi di laurea, a favore di corsi più brevi e flessibili. In linea con questo trend, è prevedibile che in futuro si assisterà a una maggiore varietà e flessibilità dei programmi, per rispondere ai bisogni in evoluzione di studenti e datori di lavoro.

Secondo, si diffonde tra gli studenti l'orientamento verso esperienze multi-universitarie: sempre più studenti puntano a costruire carriere accademiche che includano Paesi e contesti differenti, nonché campi di studio diversi, grazie a programmi offerti congiuntamente da diverse facoltà all'interno della stessa università (ad es. ingegneria e management, imprenditorialità e tecnologia, ecc.) Questa tendenza rispecchia anche la crescente domanda, da parte dei maggiori datori di lavoro, di laureati con competenze interdisciplinari di questo tipo.

Terzo, aumenta l'attenzione degli studenti verso i servizi, l'esperienza di campus e, in generale, il **value for money**. Ciò riguarda la vita nel campus – con enfasi sulla disponibilità di strutture sportive e attività extracurricolari – la qualità delle interazioni digitali e la qualità dei servizi offerti dalle università, soprattutto in termini di carriera, ovvero opportunità di tirocinio e placement.

Quarto, cresce in maniera significativa la domanda di **formazione continua (life-long learning)**, per cui il processo di apprendimento non termina con la laurea ma prosegue per l'intera vita lavorativa di un individuo. Questo trend è alimentato da diversi fattori: (i) la rapidità del cambiamento tecnologico e la necessità per le persone di adattare e migliorare continuamente competenze e conoscenze; (ii) il fatto che, diversamente dal passato, le persone cambiano spesso lavoro e datore di lavoro; (iii) l'importanza attribuita dalla maggior parte dei datori di lavoro all'aggiornamento e reskilling costante del proprio capitale umano. Come si suol dire, **“imparare a imparare”** è diventata la competenza più importante per un individuo nell'arco della sua carriera. L'apprendimento permanente è quindi visto come una “polizza assicurativa” per far fronte all'obsolescenza delle competenze, nonché un motore per cogliere opportunità di carriera in rapida evoluzione e sfruttare le nuove opportunità derivanti dai cambiamenti nei contesti professionali, sociali e culturali.

Ciò significa che la responsabilità delle università non termina con la laurea, ma prosegue nella formazione continua dei propri Alumni. Le università di tutto il mondo – in particolare le business school – sono impegnate a rispondere a questa crescente domanda. Per le business school, ciò comporta lo sviluppo di un portafoglio integrato, flessibile e multicanale di programmi off-campus/online e on-campus, volto a supportare individui e organizzazioni nell'affrontare la dinamicità di ambienti e competenze in evoluzione. Di conseguenza, il modello di business delle università dovrebbe evolvere da un modello basato sulla “transazione unica” a uno basato sul ciclo di vita del cliente (lo studente). Ad esempio, a Singapore le università agevolano i propri laureati nel proseguire gli studi con tariffe agevolate: gli Alumni possono tornare per frequentare un master o un breve modulo di aggiornamento. Simili iniziative esistono in altri atenei, in cui si sviluppano nuove strategie di engagement e retention volte a realizzare percorsi continuativi per gli studenti, che di fatto diventano studenti a vita della loro università (si pensi al **“curriculum di 60 anni” di Harvard o al programma “Lifelong Learners” della NUS**).

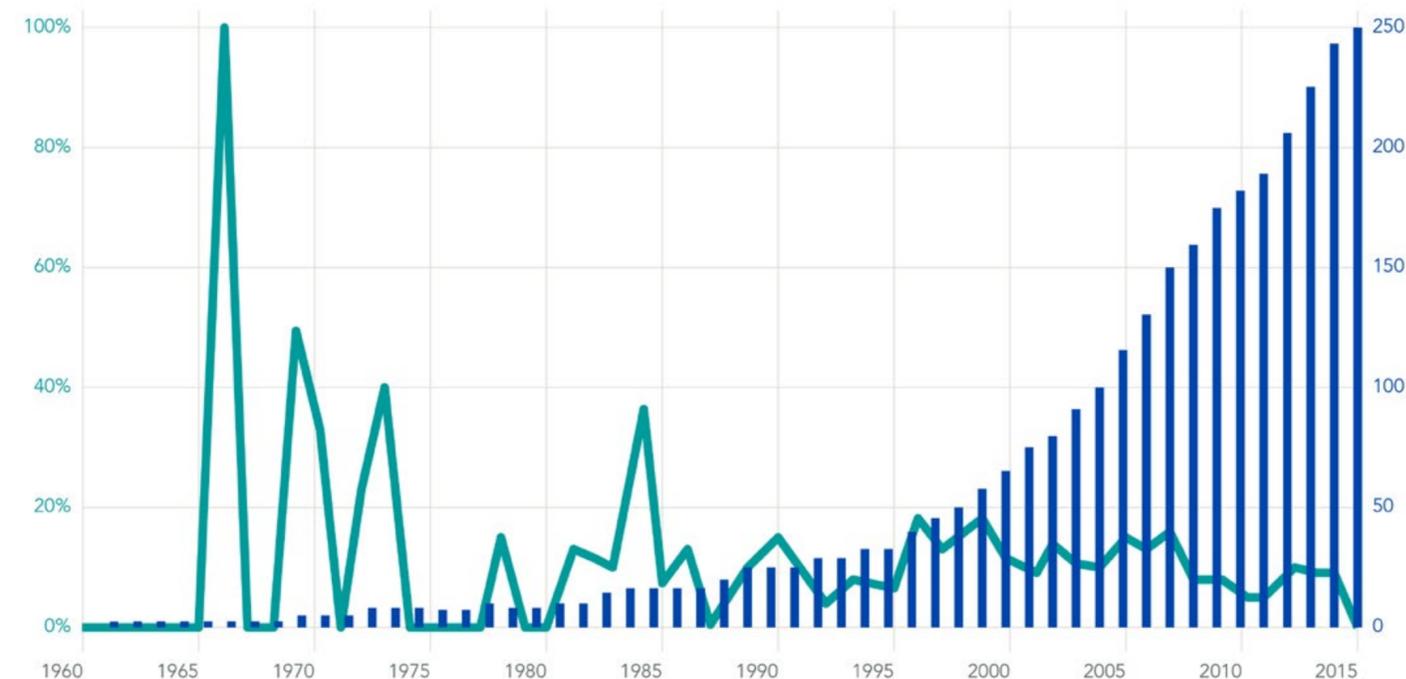
Infine, vale la pena menzionare la crescente domanda di due ambiti disciplinari che stanno acquisendo importanza per l'istruzione superiore in ragione della loro rilevanza per il mondo del business:

l'imprenditorialità e la sostenibilità. La domanda di formazione superiore in questi due ambiti è aumentata negli ultimi dieci anni ed è destinata a crescere in modo significativo nel prossimo decennio. Le università sono chiamate a stimolare lo spirito imprenditoriale dei propri studenti e, al contempo, ad accrescerne sensibilità, consapevolezza e competenze in tema di sostenibilità. Nell'ambito della sostenibilità, l'Europa ha fatto da apripista e dovrebbe continuare a farlo.

3.2. | Le principali tendenze che influenzano l'offerta di istruzione superiore

Dal lato dell'**offerta**, negli ultimi vent'anni le università sono state molto attive a livello internazionale, istituendo campus esteri, joint venture e partnership strategiche.

Figura 11 | Evoluzione dei campus esteri



Fonte: Cross-Border Education Research Team, gennaio 2017.

Le diverse modalità di internazionalizzazione riflettono obiettivi differenti, richiedono investimenti diversi e comportano diversi gradi di rischio. La **Tabella 4** (elaborazione interna Bocconi) evidenzia le principali strategie alternative di internazionalizzazione, la loro logica sottostante, i target perseguiti e alcuni esempi rilevanti. In alcuni casi, il modello sviluppato all'estero viene replicato anche a livello domestico attraverso un'offerta multi-campus (ad es. Sciences Po ed EDHEC in Francia; Wharton e University of Michigan negli USA; ESADE e IESE in Spagna; il polo Cornell Tech a New York).

Tabella 4 | Strategie di internazionalizzazione delle università

Tipo di strategia

MULTI-LOCALE
 FILIALE ESTERA
 JOINT-VENTURE
 GLOBALE

Finalità

OFFRIRE AGLI STUDENTI DOMESTICI UN'ESPERIENZA SU PIÙ SEDI (MULTI-CAMPUS O CAMPUS GEMELLO)
 ATTRARRE STUDENTI E CLIENTI DA UN MERCATO ESTERO DIFFERENTE
 STABILIRE UNA COOPERAZIONE DI LUNGO PERIODO CON UN PARTNER LOCALE
 AFFERMARE CON FORZA LA DIMENSIONE GLOBALE DEL BRAND

Target

STUDENTI/CLIENTI ATTUALI E POTENZIALI DEL PAESE D'ORIGINE
 STUDENTI/CLIENTI POTENZIALI NEL PAESE OSPITANTE
 STUDENTI/CLIENTI NEL PAESE OSPITANTE
 CLIENTI E STUDENTI POTENZIALI CON FOCUS GLOBALE/REGIONALE

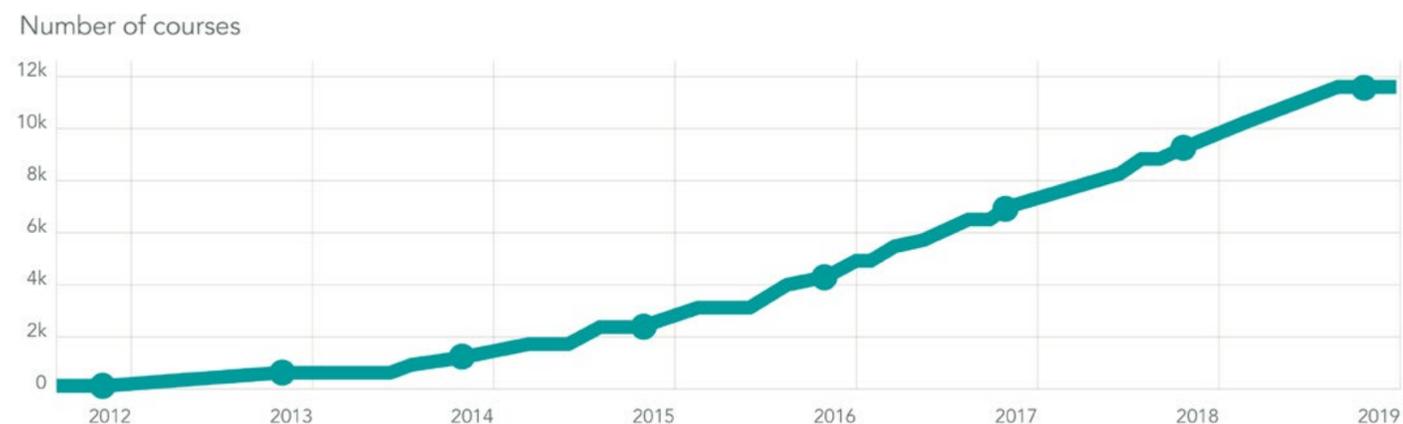
Un fattore critico in queste diverse strategie riguarda il **corpo docente** impiegato: ovvero, se la faculty attiva nella sede estera, joint venture o campus offshore faccia parte della faculty centrale dell'ateneo o se venga assunta una nuova faculty ad hoc in loco. Il coinvolgimento dei docenti della sede centrale risulta spesso complesso e rischia di veder calare motivazione e impegno nel tempo. D'altro canto, costituire una nuova faculty locale può essere controproducente a causa delle elevate sinergie – sia nella didattica sia nella ricerca – garantite dalla concentrazione in un'unica sede, nonché della massa critica necessaria per essere efficaci in entrambe le attività. È importante sottolineare che queste strategie alternative possono rispondere a obiettivi differenti: (i) sfruttare il brand su un mercato estero, attirando nuovi studenti/clienti; (ii) arricchire l'esperienza degli studenti domestici attraverso una presenza internazionale; (iii) potenziare il recruiting e la formazione executive in un mercato estero.

Un ultimo trend in forte crescita, destinato a diventare ancor più rilevante in futuro, è rappresentato dal ruolo crescente di **partnership e alleanze internazionali** tra università. Tali collaborazioni possono assumere varie forme: programmi congiunti, doppi o tripli titoli, network o alleanze esclusive come CEMS (Global Alliance in Management Education), GNAM (Global Network for Advanced Management) e GPPN (Global Public Policy Network). Queste partnership non solo consentono alle università di offrire programmi di maggior valore, ma sono utilizzate anche come strumenti di marketing, segnalando l'appartenenza a network e alleanze internazionali di prestigio.

Oltre agli sforzi di internazionalizzazione intrapresi da molte istituzioni negli ultimi due decenni, numerosi altri trend importanti stanno interessando l'offerta e probabilmente si rafforzeranno nel prossimo decennio. Il **primo** è legato alla trasformazione resa possibile dall'innovazione tecnologica. Questa trasformazione ha assunto forme diverse. In primo luogo, la possibilità di offrire corsi online ha permesso l'emergere di nuovi attori come EdX, Coursera e Udacity. Si tratta di piattaforme in cui corsi online – tenuti dai migliori docenti delle università più prestigiose – sono resi disponibili gratuitamente a tutti. Nell'ultimo decennio la crescita di questi **MOOC** (Massive Open Online Courses) è stata esponenziale (cfr. Figura 12): nel 2019 i corsi online aperti hanno raggiunto il picco di 110 milioni di studenti, coinvolgendo più di 900 università, per oltre 13.000 corsi. Questo fenomeno ha chiare implicazioni per gli attori tradizionali, poiché la disponibilità gratuita di contenuti di alta qualità online impone alle università di incrementare l'esperienza di apprendimento offerta in presenza.

Secondo, l'innovazione tecnologica ha spinto numerosi attori a lanciare **corsi di laurea completi online** – e non solo corsi singoli. Si tratta di titoli di studio interamente online (ad es. MBA) in cui gli eventuali moduli in presenza sono integrati completamente con moduli online. Questi percorsi online completi sono ancora limitati (si stimano circa 50 lauree online a fine 2019), ma la loro crescita futura sarà significativa. Una crescita simile ha riguardato i processi di modularizzazione e micro-certificazioni, cioè programmi brevi a pagamento offerti online (oltre 800 stimati nel 2019).

Figura 12 | Numero totale di MOOC disponibili, 2012–2019



Fonte: Class Central, 2020.

Terzo, la tecnologia ha favorito l'emergere di nuovi competitor, come Singularity University, Khan Academy e varie società di consulenza e corporate university, specialmente nell'ambito della formazione executive. In effetti, la possibilità di coniugare consulenza e formazione executive ha reso il mercato dell'executive education più competitivo e più difficile da difendere per le business school incumbent.

Infine, la tecnologia ha abilitato soluzioni di apprendimento adattivo e personalizzato, grazie alle quali persone e aziende hanno maggiore flessibilità nel progettare percorsi formativi su misura per le proprie esigenze.

Il segmento dell'**istruzione post-laurea (master e formazione executive)** è quello che è stato – e sarà – maggiormente impattato dall'innovazione tecnologica. Si tratta infatti del segmento più ampio e permeabile del mercato, in cui le opportunità offerte dalla formazione online e a distanza sono più significative. Riportiamo di seguito alcuni esempi, tratti dal contesto statunitense, di iniziative di scuole leader nell'ambito dell'**executive education online**:

- (i)** Wharton ha avviato Wharton Online nel 2015 con circa 6 corsi; oggi offre 60 corsi online e ha rilasciato 250.000 certificati;
- (ii)** la Columbia Business School ha iniziato a proporre corsi online nel 2012; nel 2020 ha raggiunto un portafoglio di 24 programmi online e ne aggiunge di nuovi ogni anno;
- (iii)** il programma LEAD della Stanford Graduate School of Business, un certificate program della durata di un anno, è giunto al quinto anno e offre un totale di 23 corsi online;
- (iv)** la MIT Sloan School offre attualmente 13 corsi executive a iscrizione libera che si svolgono più volte l'anno, rispetto ai soli 4 corsi di tre anni fa;
- (v)** la Kenan-Flagler Business School dell'Università della North Carolina offre 10 corsi executive online aperti, rispetto a uno solo nel 2017.

Un **secondo trend** importante che interessa l'offerta riguarda l'**ampliamento della gamma di programmi** realizzato negli ultimi anni da numerose università. Ad esempio, diverse business school statunitensi, tradizionalmente attive solo nel mercato executive e MBA, sono entrate nel segmento dei Master of Science (MSc). Un'espansione simile è stata recentemente intrapresa anche da varie business school europee di primo piano, un tempo focalizzate esclusivamente su executive ed MBA, come London Business School, IESE (Barcellona) e INSEAD (Parigi). Questa evoluzione si spiega anche con la maturità del modello MBA, mentre il modello MSc sta diventando sempre più importante e attrattivo per i datori di lavoro.

Allo stesso modo, alcune business school in passato concentrate solo sull'istruzione graduate hanno introdotto corsi di laurea triennale (bachelor) – ad esempio HEC Paris ha lanciato una laurea di primo livello. Inoltre, le scuole tendono a convergere per coprire tutti i segmenti dell'istruzione superiore, dal pre-experience (laurea triennale) al post-experience, e sono ormai pochi gli atenei che rimangono fuori dal segmento bachelor o da quello executive. La presenza in tutti i segmenti – laurea triennale, laurea magistrale, MBA – sotto lo stesso brand genera sinergie, consente di diversificare il rischio e rafforza la relazione con le imprese, facilitando sia il placement dei laureati sia il fundraising.

Un **terzo trend** rilevante riguarda il ruolo crescente dell'**informatica e data science** nella formazione. Negli ultimi anni, i dipartimenti di informatica e data science sono cresciuti significativamente all'interno delle università, e docenti di questi ambiti sono stati inseriti nei dipartimenti di scienze sociali e, in generale, nelle business school. Più in particolare, sono stati sviluppati numerosi doppi titoli che combinano economia/management con informatica, e sono aumentati i percorsi in data science all'interno di programmi MBA, così come minors e majors in informatica nei curricula di area economico-aziendale. Infine, in ambito ricerca, va notata la crescente concorrenza da parte dei cinque colossi digitali (FAANG) e di altri attori emergenti dell'economia digitale, che conducono ricerca di altissimo livello nelle proprie corporate academy e stanno aumentando il potere contrattuale nei confronti dei docenti universitari (in particolare sul fronte retributivo).

Un **quarto trend** di grande rilievo che ha interessato l'offerta di istruzione superiore – e che probabilmente caratterizzerà il settore nel prossimo decennio – è la continua diminuzione dei finanziamenti pubblici. In un contesto di costi crescenti e calo del sostegno pubblico, le università hanno dovuto impegnarsi per reperire risorse tramite aggressive campagne di raccolta fondi rivolte ad Alumni, aziende e fondazioni. La riduzione dei fondi pubblici è destinata a proseguire, alla luce dell'aumento del deficit pubblico che molti Paesi sperimenteranno come conseguenza delle misure straordinarie adottate durante la pandemia del 2020 e dell'attuale scenario politico. Ciò renderà ancora più serrata, negli anni a venire, la competizione per attrarre finanziamenti privati attraverso ambiziose campagne di fundraising.

Un **quinto trend** di rilievo riguarda il crescente **divario tra università "globali" e università locali o regionali**. Come conseguenza della competizione sempre più intensa per attrarre i migliori studenti e docenti, si possono infatti distinguere due tipologie di istituzioni: da un lato quelle globali, dall'altro quelle nazionali/regionali. Le prime sono istituzioni con ambizioni globali, che competono a livello mondiale per i talenti migliori. Si tratta delle università che occupano le prime posizioni di tutti i ranking internazionali, che partecipano al mercato internazionale dei docenti, che attraggono i migliori studenti da tutto il mondo, con la maggior parte – se non la totalità – dei corsi impartiti in inglese e gran parte dei laureati impiegati all'estero. Le seconde sono istituzioni a vocazione regionale o nazionale, con faculty e corpo studentesco in larga parte domestici, che non partecipano attivamente al mercato internazionale dei ricercatori, con la maggior parte della didattica erogata nella lingua nazionale e la grande maggioranza dei laureati impiegati sul mercato domestico. Il divario tra questi due gruppi è destinato ad aumentare nel prossimo decennio, dato che la scala degli investimenti necessari per appartenere al primo gruppo diventa sempre più significativa. Inoltre, è ragionevole presumere che tale divario sarà accelerato dalla crisi pandemica, poiché conferenze e seminari tradizionali perderanno importanza a favore di webinar e strumenti digitali per comunicare i risultati della ricerca. Ciò ha implicazioni in termini di: (i) importanza della massa critica dei gruppi di ricerca; (ii) attrattività dei grandi gruppi di ricerca di alta qualità per i giovani ricercatori.

È importante evidenziare che la competizione tra queste istituzioni "globali" per attrarre i migliori talenti (studenti e docenti) è diventata sempre più dura nel corso degli anni. Inoltre, il panorama competitivo stesso è divenuto più globale, con una crescente partecipazione di università e business school del continente asiatico. Le **Tabelle 5 e 6**, basate su un ranking internazionale molto noto (la classifica annuale degli MBA del Financial Times), raggruppano le scuole presenti nelle prime 100 posizioni per Paese e per macro-regione. Si osserva che negli ultimi 10 anni le scuole nordamericane ed europee hanno gradualmente ceduto posizioni a favore delle scuole asiatiche. Queste ultime, infatti, erano solo 7 nel 2009 e sono salite a 17 nel 2019. Ciò riflette anche un quinto trend che caratterizza l'offerta, ovvero l'aumento in quantità e qualità delle istituzioni globalmente competitive nel settore dell'istruzione superiore.

Tabella 5 | Top 100 classifica FT Global MBA per macro-regione di provenienza delle scuole

By region	2009	2019	Δ 2009-2019
ASIA	7	17	10
SOUTH & CENTRAL AMERICA	1	1	0
AFRICA & MIDDLE EAST	1	0	-1
EUROPE	31	28	-3
NORTH AMERICA	60	54	-6

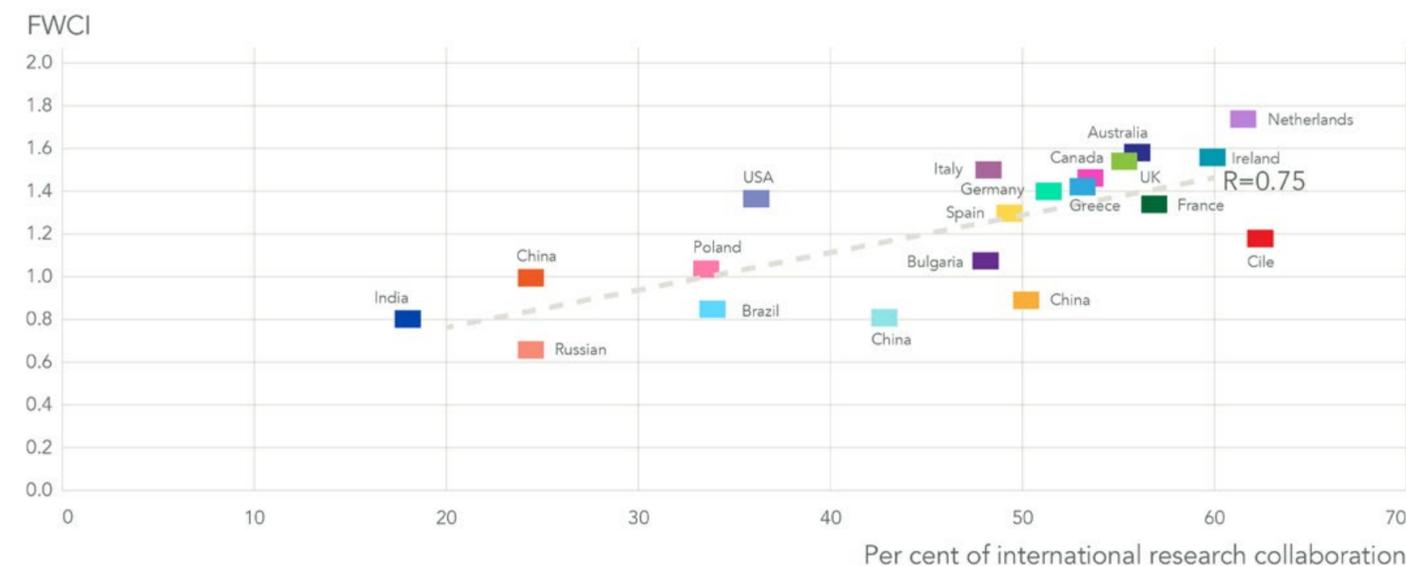
Fonte: Financial Times Global MBA Rankings

Sesto, un trend importante che ha caratterizzato il mondo accademico negli ultimi vent'anni è la crescente competizione internazionale per attrarre i docenti e i ricercatori più produttivi, attivi nella ricerca. Questa competizione ha portato a un aumento delle retribuzioni dei docenti, dei budget di ricerca individuali e, più in generale, dei benefit per i docenti (ad es. alloggi o sussidi). È ragionevole ritenere che tale trend possa essere messo in discussione – almeno nel breve termine – dalla crisi Covid-19 del 2020, come conseguenza di due fattori: (i) le restrizioni ai viaggi e alla mobilità internazionale; (ii) l'impatto negativo sui fondi di dotazione delle università provocato dal generale declino dei mercati finanziari. Quest'ultimo aspetto incide chiaramente sul bilancio delle grandi università e sulla loro capacità di sostenere un aumento continuo dei pacchetti retributivi per il personale docente.

Nella competizione internazionale per attrarre i migliori docenti e ricercatori, Brexit e le maggiori restrizioni all'immigrazione negli Stati Uniti rappresentano un'importante opportunità per le università europee continentali – come la Bocconi – nei prossimi anni, poiché diminuisce l'attrattiva dei due Paesi anglosassoni.

Infine, riguardo all'attività di ricerca condotta dalle università, meritano menzione due trend principali: (i) l'importanza crescente delle collaborazioni internazionali; (ii) l'importanza crescente della capacità dei docenti di attrarre finanziamenti per la ricerca. Sul primo punto, la Figura 13 mostra – sulla base di dati Scopus – la correlazione positiva tra la ricerca condotta in collaborazione internazionale e il suo impatto in termini di citazioni. In effetti, le collaborazioni internazionali hanno contribuito a un significativo aumento dell'impatto della ricerca e al miglioramento dei risultati scientifici. Sul secondo punto, è importante sottolineare che le opportunità di finanziamento della ricerca in Italia sono particolarmente limitate, il che rende i bandi di ricerca europei uno strumento di importanza cruciale nel nostro Paese.

Figura 13 | Collaborazione internazionale e impatto della ricerca



FWCI: Field-Weighted Citation Impact. Fonte: British Council.

Conseguenze e implicazioni dei trend sopra descritti:

Primo

poiché i contenuti diventano facilmente accessibili online e replicabili, diventa necessaria un'interazione più attiva tra studenti e professori, oltre a una partecipazione più attiva degli studenti al processo di apprendimento, anche attraverso l'uso diretto di tecnologie in aula. Analogamente, il fatto che le nuove generazioni siano abituate a trovare facilmente contenuti e conoscenze gratuitamente sul web ha implicazioni chiare per il valore aggiunto che gli studenti si attendono dalle attività in classe e, più in generale, dalla vita universitaria.

Secondo

è probabile che in futuro gli studenti di tutto il mondo fruiranno dei corsi in base alle proprie necessità, spesso online, componendo in maniera modulare un percorso formativo personalizzato e presentando ai datori di lavoro un portfolio di corsi seguiti presso diversi erogatori. Questo significa che le università dovranno continuare a offrire esperienze formative strutturate e immersive (corsi di laurea), ma al contempo sperimentare – specialmente nell'istruzione post-laurea – formule più **just-in-time**, comode e relativamente economiche, in grado di creare "clienti" a vita che ritornano per acquisire nuove competenze ogni volta che ne hanno bisogno.

Terzo

dato il trend tecnologico sopra menzionato, il vantaggio competitivo delle università rispetto ad altri attori risiederà sempre più nella capacità di **produrre conoscenza all'avanguardia** attraverso ricerca rigorosa e rilevante, nonché nell'abilità di integrare teoria e pratica. Ciò è coerente con la missione "accademica" delle università: gli atenei di ricerca esplicano appieno la loro efficacia quando lavorano sulle questioni più pressanti per la società e diffondono risultati scientifici che orientano sia il dibattito accademico sia le pratiche manageriali.

Ad esempio, focalizzando l'attenzione sulle business school, si osserva che gli attori leader in Europa e USA hanno reagito in vari modi alle dinamiche competitive descritte, per far fronte alla **commoditizzazione della conoscenza**: (i) penetrando il mercato pre-experience dei Master of Science con programmi flessibili e dal brand forte (es. INSEAD, LBS, IESE e alcune scuole USA); (ii) estendendo il proprio raggio d'azione a nuovi contenuti e campi disciplinari come informatica e data science; (iii) lanciando programmi flessibili online (es. i MicroMasters del MIT) o titoli completi online (es. Online MBA della Carnegie Mellon) appoggiandosi a piattaforme (es. EdX) o creando una propria piattaforma, spesso tramite alleanze strategiche con nuovi attori (es. UCL con Coursera); (iv) investendo sul valore dell'**esperienza on-campus** degli studenti; (v) abbracciando i nuovi servizi e modelli di business per il life-long learning; (vi) investendo nella ricerca (di base e applicata).

Infine

un aspetto rilevante con implicazioni significative per le istituzioni di istruzione superiore è la crescita esponenziale dei **social network**. Le nuove generazioni di studenti trascorrono una quota significativa del proprio tempo su questi network e spesso tendono a diventarne fortemente dipendenti per informarsi e per le relazioni sociali. Questi atteggiamenti passivi rendono ancora più importante che le istituzioni di istruzione superiore rafforzino il **pensiero critico** e l'indipendenza di giudizio degli studenti, affinché siano in grado di valutare adeguatamente e discernere in modo critico la mole enorme di informazioni e dati reperibili online.

Questo fenomeno ha chiare implicazioni non solo per il modo in cui le università progettano i processi di apprendimento degli studenti e lo sviluppo delle loro competenze, ma anche – dal punto di vista della ricerca – per le università focalizzate sulle scienze sociali. Una ricerca rigorosa dovrebbe infatti supportare la definizione di politiche pubbliche volte a limitare i problemi sociali e psicologici generati dalla dipendenza dei giovani dai social network (basati su algoritmi pensati per catturare l'attenzione, influenzare i comportamenti e creare dipendenza) e i connessi potenziali rischi per i processi democratici, come elezioni e referendum.

3.3. | La rilevanza della dimensione europea

Come esaminato nel paragrafo precedente, uno dei principali trend che interessa l'istruzione superiore è rappresentato dalla crescente polarizzazione tra università globali e università nazionali (o regionali/locali). Le istituzioni globali hanno ambizioni globali e competono a livello mondiale per i talenti migliori. Sono queste le università e business school che compaiono ai vertici di tutti i ranking internazionali, che competono sul mercato internazionale per il reclutamento dei docenti, che attraggono i migliori studenti da tutto il mondo e che impartiscono la maggior parte (se non tutti) dei programmi in inglese, con una larga parte dei laureati che trova impiego all'estero.

Bocconi aspira ad essere un'istituzione globale, e la sua evoluzione strategica negli ultimi 20 anni dimostra chiaramente i progressi compiuti per raggiungere questo ambizioso obiettivo. Occorre tuttavia ricordare che, nel caso di un'università italiana come Bocconi, tra la dimensione nazionale e quella globale vi è da considerare anche la **dimensione europea**, che funge da collegamento e catalizzatore tra le altre due.

In effetti, se la dimensione globale è geografica ma priva di un corrispondente quadro istituzionale, e la dimensione nazionale possiede invece entrambi questi attributi (geografico e istituzionale), sebbene con massa critica limitata, il livello dell'Unione Europea combina le due caratteristiche in una sorta di configurazione potenziata. L'UE è infatti sia un'entità geografica sia dotata di un proprio quadro istituzionale per l'istruzione superiore.

Figura 14 | Dimensioni istituzionali e geografiche



Al fine di aiutare le università europee a raggiungere una “massa critica” sufficiente a competere a livello globale, nel 2017 il Consiglio Europeo ha lanciato l’iniziativa “**Università Europee**”, volta a rafforzare le partnership strategiche tra istituti di istruzione superiore nell’UE e a favorire l’emergere entro il 2024 di alcune “Università Europee”, costituite da network bottom-up di università attraverso l’UE. Tali network consentiranno agli studenti di conseguire un titolo di studio combinando periodi di studio in diversi Paesi UE e contribuiranno alla competitività internazionale delle università europee.

Il passo successivo, già annunciato dalla Commissione Europea, sarà rimuovere gli ostacoli esistenti a livello UE per facilitare l’operatività transnazionale e la trasformazione degli istituti di istruzione superiore verso le **università del futuro**. Tale trasformazione richiede una cooperazione molto più profonda tra le istituzioni accademiche europee, eliminando le barriere a questa collaborazione – in particolare per quanto riguarda mobilità (riconoscimento dei titoli, apprendimento delle lingue e altri requisiti quadro), qualità, governance (inclusa l’eventuale introduzione di titoli congiunti a livello UE e un eventuale status giuridico europeo per le università) e finanziamento (a livello UE, nazionale e regionale) – e potenziando la capacità degli istituti di istruzione superiore di svolgere in modo sinergico le quattro missioni delle università (educazione, ricerca, innovazione e servizio alla società).

Se quest’ultimo aspetto venisse ulteriormente potenziato, l’UE potrebbe operare nell’arena competitiva globale dell’istruzione superiore sempre più come un mercato integrato, con un quadro istituzionale condiviso, a beneficio soprattutto delle università degli Stati membri. Il vantaggio principale risiederebbe nella capacità di competere a livello globale con una **reputazione sistemica**. Ciò è cruciale dal punto di vista della ricerca, per sviluppare e trattenere i migliori studiosi e attrarre i migliori talenti dall’esterno dell’Europa, grazie a un migliore accesso ai finanziamenti (sia fondi pubblici sia donazioni private).



Un vantaggio analogo si potrebbe ottenere sul fronte degli studenti, consentendo di attrarre e trattenere i migliori talenti a livello mondiale grazie a istituzioni educative europee più solide in termini di faculty, capacità di ricerca e offerta formativa.

Il risultato sarebbe un potente arricchimento del **capitale umano** e della capacità di **ricerca/innovazione** a livello UE. Per le università ciò implicherebbe ricadute positive anche in termini di maggiore capacità di contribuire al progresso della società e di soddisfare le esigenze di un mercato del lavoro in rapido cambiamento. Inevitabilmente, tutto ciò si rifletterebbe positivamente anche sul posizionamento delle università europee nei ranking globali. Vale la pena sottolineare che il ruolo dell’Unione Europea nell’istruzione superiore, sebbene non sempre noto al grande pubblico, è stato di fondamentale importanza nel promuovere ad esempio la mobilità studentesca transfrontaliera – in particolare attraverso il programma Erasmus – e l’attività di ricerca, soprattutto tramite il Consiglio Europeo della Ricerca (ERC).

L’Unione Europea ha anche promosso innovazioni che si sono diffuse al di fuori dei propri confini: l’introduzione del sistema formativo a tre cicli – laurea, master e dottorato (Processo di Bologna) – ha nel lungo periodo cambiato lo scenario competitivo, come dimostrato dal fatto che anche prestigiose business school statunitensi hanno lanciato propri programmi di Laurea Magistrale (MSc).



Grazie

AL SUO RADICATO IMPEGNO NEL PROCESSO DI INTEGRAZIONE EUROPEA, BOCCONI È GIÀ PARTE DEL PROGETTO “EUROPEAN UNIVERSITY” IN QUALITÀ DI MEMBRO FONDATORE DI CIVICA – THE EUROPEAN UNIVERSITY OF THE SOCIAL SCIENCES. CREDENDO NELL’EUROPA COME PORTA VERSO IL MONDO, BOCCONI CONTINUERÀ A PERSEGUIRE LA PROPRIA IDENTITÀ EUROPEA, FACENDOSI SENTIRE CON MAGGIOR FORZA PRESSO LE ISTITUZIONI UE PER PROMUOVERE LO SVILUPPO DELLA DIMENSIONE ISTITUZIONALE.

PARTE 2

Vision 2030 e piano strategico 2021-2025

Novembre 2020
Aggiornamento Aprile 2024

4.

OBIETTIVI STRATEGICI ALLA BASE DELLA VISION 2030

L'analisi condotta nella prima parte di questo documento ha evidenziato lo scenario economico e demografico con cui la Bocconi si confronterà nel prossimo decennio, con particolare attenzione ai principali trend che interessano più direttamente il settore dell'istruzione superiore – dalle dinamiche prospettiche del mercato del lavoro alle sfide e opportunità legate a un panorama competitivo in rapido mutamento (compresi gli impatti attesi della pandemia da Covid-19).

I fatti e i dati richiamati sono stati condivisi con un'ampia gamma di stakeholder interni (il Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo, l'International Advisory Council, docenti e personale, rappresentanti degli studenti, il Consiglio della Community Alumni Bocconi). Grazie ai loro significativi contributi, il Comitato Esecutivo è riuscito a individuare i **sei obiettivi strategici** che guidano la Vision 2030 della Bocconi e definiranno il nostro Ateneo negli anni a venire.

1

Un'università libera e indipendente, tra le migliori al mondo nelle scienze sociali

2

Un'università impegnata nello sviluppo della conoscenza attraverso la ricerca

3

Un'università che offre un'esperienza di apprendimento completa, multidimensionale e della più alta qualità accademica

4

Un'università che promuove l'impatto e il coinvolgimento di tutti i suoi stakeholder

5

Un'università aperta, che supporta mobilità sociale, inclusività, diversità e sostenibilità

6

Un'università che promuove l'innovazione e l'imprenditorialità

A ciascun obiettivo strategico è stato assegnato un gruppo di lavoro, composto sia da docenti sia da membri dello staff, incaricato di analizzare l'obiettivo e proporre un insieme di azioni di lungo periodo da realizzare entro il 2030. Un ringraziamento particolare va ai membri dei gruppi di lavoro: Jérôme Adda, Pierpaolo Battigalli, Fabio Bellet, Lucia Benedetti, Francesco Billari, Bruno Busacca, Paolo Cancelli, Laura Candotti, Leonardo Caporarello, Antonella Carù, Stefano Caselli, Andrea Colli, Silvia Colombo, Andrea Fosfuri, Alfonso Gambardella, Elena Gelosa, Roberto Grassi, Fulvio Ortu, Tommaso Monacelli, Maurizio Mongardi, Simone Piunno, Peter Pope, Annalisa Prencipe, Gaia Rubera, Pietro Sirena, Giuseppe Soda, Silvia Tracchi, Nico Valenti Gatto, Marcello Valtolina, Marco Ventoruzzo, Markus Venzin, Erika Zancan, Gabriella Zanga.

1 | Un'università libera e indipendente, tra le migliori al mondo nelle scienze sociali

L'Università Bocconi attribuisce grande valore alla propria indipendenza e libertà da qualsiasi potere politico ed economico. Pur orgogliosa delle proprie radici italiane, Bocconi è già oggi una delle principali università di ricerca e insegnamento in Europa nell'ambito delle scienze sociali. La nostra ambizione per il prossimo decennio è consolidare il nostro posizionamento in Europa e ridurre progressivamente il divario rispetto ai principali attori globali nei nostri ambiti disciplinari – ad es. Economia, Management, Diritto e Scienze Sociali in senso lato. La nostra vision di scienze sociali si amplia fino a includere quelle discipline – come l'Informatica e le Scienze Cognitive – che hanno un forte impatto dirompente sul mondo delle imprese e sulla società. Questi ambiti stanno cambiando profondamente le dinamiche alla base dei rapporti economici e sociali e, più in generale, contribuiscono a comprendere e affrontare le grandi sfide del nostro tempo in un'ottica multidisciplinare.

Riteniamo che **attrarre studenti di talento da tutto il mondo** e consentire loro di accedere a un'istruzione terziaria di alta qualità, indipendentemente dalle condizioni economiche e sociali di partenza, siano pilastri della missione educativa della Bocconi, che inizia dal livello undergraduate (lauree triennali).

I corsi di laurea undergraduate rappresentano un punto di forza riconosciuto a livello internazionale per Bocconi e, in quanto tali, devono essere opportunamente arricchiti e rafforzati, facendo leva anche sull'eccezionale capacità – sviluppata dall'Ateneo negli anni – di coniugare alta qualità con un elevato numero di studenti.

La nostra aspirazione per il prossimo decennio è convogliare le migliori menti e risorse per offrire ai nostri studenti un'esperienza formativa quanto più **rilevante e coinvolgente**, coniugando teoria e pratica e garantendo che gli studenti che arrivano a Milano da tutto il mondo, con i background più differenziati, possano vivere in Bocconi un'esperienza appagante e di valore.

2 | Un'università impegnata nello sviluppo della conoscenza attraverso la ricerca

Nel prossimo decennio la Bocconi enfatizzerà sempre di più la propria natura di **research university**, nella convinzione che l'avanzamento della conoscenza tramite ricerca originale sia il fondamento delle università moderne di livello mondiale.

Con l'obiettivo di diventare entro il 2030 la prima università di scienze sociali nell'Europa continentale, Bocconi integrerà la **ricerca** in tutte le proprie attività, in primo luogo riconoscendo il ruolo centrale del corpo docente con mansioni di ricerca (scholars) nel far progredire la conoscenza e, conseguentemente, nell'attrarre studenti e stakeholder rilevanti (datori di lavoro, finanziatori, ecc.) e nel contribuire ai risultati dell'Ateneo nei ranking internazionali.

Le università sono istituzioni concepite per durare, poiché orientate intrinsecamente alle generazioni future. Ciò vale in particolare per la ricerca e la sua continuità nel tempo, che va garantita attraverso processi rigorosi di selezione e formazione delle **future generazioni di accademici (dottorandi)**.



Da ultimo, ma non meno importante,

IL COINVOLGIMENTO DELLO STAFF È PARTE INTEGRANTE DELLA CAPACITÀ DI SVOLGERE IN MODO EFFICACE L'ATTIVITÀ DI RICERCA IN UN AMBIENTE ALTAMENTE COMPETITIVO.

(Ciò significa che il personale di supporto alla ricerca – dai tecnici di laboratorio ai research assistant fino al personale amministrativo di Dipartimenti e Centri – gioca un ruolo chiave nel sostenere la qualità e la competitività della ricerca Bocconi).

3 | Un'università che offre un'esperienza di apprendimento completa, multidimensionale e della più alta qualità accademica

Bocconi intende sviluppare un'esperienza di apprendimento di eccellenza, dai corsi undergraduate fino alla formazione executive. La capacità di offrire una gamma così ampia e diversificata di programmi – lauree triennali, magistrali, dottorati, MBA ed Executive – alimentata da una ricerca rigorosa e rilevante, rappresenta un pilastro del valore offerto da Bocconi.

La nostra offerta formativa si sviluppa lungo due dimensioni sinergiche, entrambe fondamentali per rendere il percorso dello studente unico e gratificante nel lungo periodo:

IL MODELLO DIDATTICO, FINALIZZATO A METTERE GLI STUDENTI IN CONDIZIONE DI **COMPNDERE** ED ELABORARE CONCETTI E TEORIE; **APPLICARE** LE CONOSCENZE PER ANALIZZARE E RISOLVERE PROBLEMI CON APPROCCIO CRITICO; **TRASFERIRE** LE CONOSCENZE E LE ESPERIENZE ACQUISITE ANCHE FUORI DALL'AULA, PER AFFRONTARE CASI REALI.

IL LIVELLO DI PERSONALIZZAZIONE DEL PERCORSO DI APPRENDIMENTO.

Con specifico riferimento alle sfide future per i nostri **programmi di Laurea Magistrale**, occorre considerare il contesto di competizione sempre più intensa in questo segmento formativo (con nuovi concorrenti internazionali), le scelte attuate da Bocconi (in termini di processi di ammissione, dimensioni dei corsi, focus nazionale, rigidità dei piani di studio, ecc.) e il contesto italiano (fuga di talenti all'estero, scarsa attrattività per studenti non-italiani, debolezza del mercato del lavoro locale). Questi fattori spingono verso un'evoluzione delle Lauree Magistrali come programma di punta postgraduate, che offra un'**esperienza di apprendimento più personalizzata e digitale**.

Al di là dello scenario globale e dei trend competitivi, sia il modello didattico sia il livello di personalizzazione sono profondamente influenzati dall'**evoluzione tecnologica**, che a sua volta è un fattore chiave e abilitante della **formazione continua**.

La **formazione continua** sarà un driver fondamentale per SDA Bocconi (la nostra business school) insieme ad altri cinque pilastri identificati per il 2025 e associati ad azioni specifiche e KPI. Questi pilastri includono:

- 1**

Lifelong learning
- 2**

Experience
- 3**

"Glocal"
- 4**

Discovery
- 5**

Innovation



4 | Un'università che promuove l'impatto e il coinvolgimento di tutti i suoi stakeholder

In un contesto caratterizzato da competizione crescente tra le istituzioni di vertice per attrarre i migliori studenti/docenti e risorse, da finanziamenti pubblici in calo e da limiti alla crescita degli studenti e delle tasse universitarie, le università fanno sempre più affidamento su individui e imprese per raccogliere i fondi necessari a perseguire la propria missione di contribuire all'avanzamento della conoscenza e formare le future generazioni di cittadini.

Il posizionamento di Bocconi in quest'area si basa già su basi solide: il nostro Ateneo vanta infatti una **lunga tradizione di rapporti stretti e reciprocamente proficui con i propri stakeholder** – in primis il mondo imprenditoriale – e può contare su un network di **oltre 120.000 Alumni** presenti in 158 Paesi, un asset di valore globale per Bocconi.

Pur orgogliosi dei risultati raggiunti, non ci adagiamo sugli allori, consapevoli delle sfide importanti che ci attendono. Siamo quindi determinati a fare di più nel prossimo decennio per aumentare il coinvolgimento degli alumni e la raccolta di fondi, contando anche sul pieno supporto di tutti i nostri stakeholder – in primis governance d'Ateneo, docenti e staff.

Allo stesso tempo, a causa prima della pandemia e poi di sconvolgimenti politici e sociali (come il conflitto in Ucraina nel 2022 e la crisi israelo-palestinese), prevediamo una riduzione delle risorse disponibili per cause filantropiche e molto probabilmente una ridefinizione delle priorità dei donatori verso questioni più legate alle emergenze sanitarie. Ciò aumenta il grado di incertezza che grava sulla nostra pianificazione, quantomeno nel breve termine.

Entro il 2030 puntiamo a diventare una delle università leader in Europa nel coinvolgere alumni, imprese, individui e organizzazioni a sostegno di:

ACCESSO ALL'ISTRUZIONE SUPERIORE (PROMUOVERE LA MOBILITÀ SOCIALE ATTRAVERSO LA FORMAZIONE);

SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO (FAR CRESCERE LA CONOSCENZA PER GARANTIRE UN MONDO MIGLIORE);

LA COMUNITÀ E L'AMBIENTE IN CUI VIVIAMO (MIGLIORARE LA SOSTENIBILITÀ, LA QUALITÀ DELLE STRUTTURE E DELLA VITA NEL CAMPUS).

5 | Un'università aperta, che supporta mobilità sociale, inclusività, diversità e sostenibilità

Le università non sono più torri d'avorio: al contrario, sono organizzazioni aperte e dinamiche in cui le persone si incontrano per costruire un futuro migliore, nutrendo nuove idee, acquisendo e condividendo conoscenze e arricchendo le proprie esperienze.

In questo contesto, la Bocconi è – e sarà – impegnata nel perseguire i propri obiettivi fondamentali di ricerca e didattica in un ambiente (fisico e intellettuale) in cui tutti gli studenti, docenti e staff ricevono, e offrono agli altri, **pari opportunità e trattamento**, indipendentemente da genere, orientamento sessuale, etnia, religione, età o condizioni economiche.

Bocconi – intesa sia come **comunità di persone** (studenti, docenti, staff, alumni) sia come insieme di strutture fisiche (in primis il Campus di Milano) – va considerata come un sistema che al tempo stesso riceve dall'ambiente esterno e ha impatto su di esso, e ha il dovere e la necessità di essere **aperta e inclusiva**, nonché di essere a sua volta parte della comunità più ampia di cui fa parte, a livello locale, nazionale e internazionale.

Siamo aperti a studenti brillanti e motivati, indipendentemente dal loro background, e determinati a fornire loro le conoscenze e gli strumenti per realizzare appieno il proprio potenziale: oggi come studenti, domani nel lavoro e nella società.

Consapevoli che la sostenibilità – in tutte le sue forme – è la sfida globale che tutti ci troviamo ad affrontare, continueremo a impegnarci a fondo per realizzare uno sviluppo più sostenibile, inclusivo e lungimirante a beneficio delle future generazioni, dedicando tempo ed energie a questo scopo.



TUTTO QUANTO SOPRA DOVRÀ ESSERE PROGETTATO, IMPLEMENTATO E COMUNICATO IN MODO APPROPRIATO SIA ALL'INTERNO CHE ALL'ESTERNO. BOCCONI DEVE DIVENTARE – ED ESSERE PERCEPITA – COME IL LUOGO DELLA DIVERSITÀ, DEL DIALOGO INTERCULTURALE, DELL'IMPEGNO CIVICO, DELL'INCLUSIONE E DELLA SOSTENIBILITÀ. UN LUOGO SICURO, FISICO E VIRTUALE.

6 | Un'università che promuove l'innovazione e l'imprenditorialità

Nella società digitale, i progressi tecnologici si succedono a una velocità senza precedenti nella storia, introducendo non solo nuovi prodotti e servizi, ma trasformando radicalmente il nostro modo di imparare, lavorare e vivere.

Comprendere i trend dell'innovazione è quindi diventato un requisito fondamentale per qualsiasi studente di discipline economico-sociali.

Per gli stessi motivi, **sviluppare una mentalità imprenditoriale** – aperta a nuove idee e sfide, flessibile, proattiva, con un'attitudine al rischio responsabile ma superiore alla media – rappresenta un asset non solo per i potenziali imprenditori, ma per chiunque si affacci ora (e in futuro) al mercato del lavoro.

I trend sopra menzionati hanno un impatto significativo sull'istruzione superiore e le università hanno sviluppato numerosi strumenti (concorsi, hackathon, laboratori, acceleratori, incubatori, ecc.) per potenziare la capacità degli studenti di cimentarsi in iniziative innovative.

Allo stesso tempo, la ricerca applicata accademica vanta una lunga tradizione nel produrre **spillover/spin-off** che, attraverso pratiche di trasferimento tecnologico, portano sul mercato innovazioni concepite originariamente nei dipartimenti universitari, realizzando così anche la cosiddetta "terza missione" (impatto diretto sulla società).

In linea con questo contesto e con la sua evoluzione attesa, entro il 2030 la Bocconi **mira a creare un ambiente fertile per l'innovazione e l'imprenditorialità** sviluppando e combinando competenze tecniche con competenze di business attraverso il suo modello formativo, che applica solide conoscenze teoriche e di data science per risolvere problemi pratici.

Nello specifico, immaginiamo la Bocconi nel 2030 come:

UN'ISTITUZIONE DINAMICA E INNOVATIVA CHE OFFRE AGLI STUDENTI UN AMBIENTE FORMATIVO IN CUI LA TECNOLOGIA PIÙ AVANZATA SI INTEGRA CON IL FATTORE UMANO;

UNA DELLE MIGLIORI UNIVERSITÀ EUROPEE NELL'AREA BUSINESS, RINOMATA A LIVELLO MONDIALE PER FORNIRE AGLI STUDENTI LE MIGLIORI COMPETENZE NECESSARIE A NAVIGARE CON SUCCESSO NEL MERCATO DEL LAVORO O PER AVVIARE LE PROPRIE INIZIATIVE IMPRENDITORIALI;

UN HUB PER STARTUP, AZIENDE E INVESTITORI, CAPACE DI STIMOLARE L'IMPRENDITORIALITÀ METTENDO IN CONNESSIONE STUDENTI, DOCENTI E STAFF CON IL CONTESTO ESTERNO DEL MONDO DEL BUSINESS E DELLE POLITICHE.

5.

PIANO STRATEGICO 2021-2025

Una volta delineato il percorso verso il 2030, sono stati attivati gruppi di lavoro per definire il **Piano Strategico** fino al 2025, che costituisce la base per gli obiettivi operativi e le azioni necessarie per realizzarli. Nel 2023 la governance Bocconi ha deciso di condurre una valutazione intermedia dello stato di avanzamento del Piano, anche in considerazione del mutato contesto post-pandemico. La valutazione ha confermato la perdurante validità degli obiettivi strategici e della maggior parte degli obiettivi operativi e dei relativi target. Le azioni pianificate sono state in larga misura implementate. In un numero limitato di casi – principalmente a causa di cambiamenti nel contesto esterno – sono stati rivisti obiettivi operativi, azioni e/o tempistiche.

Il piano strategico quinquennale si compone di **39 obiettivi operativi**, descritti analiticamente in termini di:

1 goal:
risultato principale da conseguire tramite l'azione;

2 driver:
che cosa occorre fare per raggiungere l'obiettivo;

3 minacce e rischi:
possibili ostacoli al conseguimento dell'obiettivo;

4 target:
articolazione quantitativa/qualitativa delle milestone nel periodo di pianificazione (2021-2025) per raggiungere l'obiettivo.



1 | Principali target quantitativi per il 2025

Tra i 39 obiettivi operativi e i relativi target, il Comitato Esecutivo ha selezionato i **principali target quantitativi per il 2025**, che costituiranno le metriche chiave per monitorare il percorso dell'Ateneo verso il 2025.

Questi target sono stati raggruppati in quattro aree:

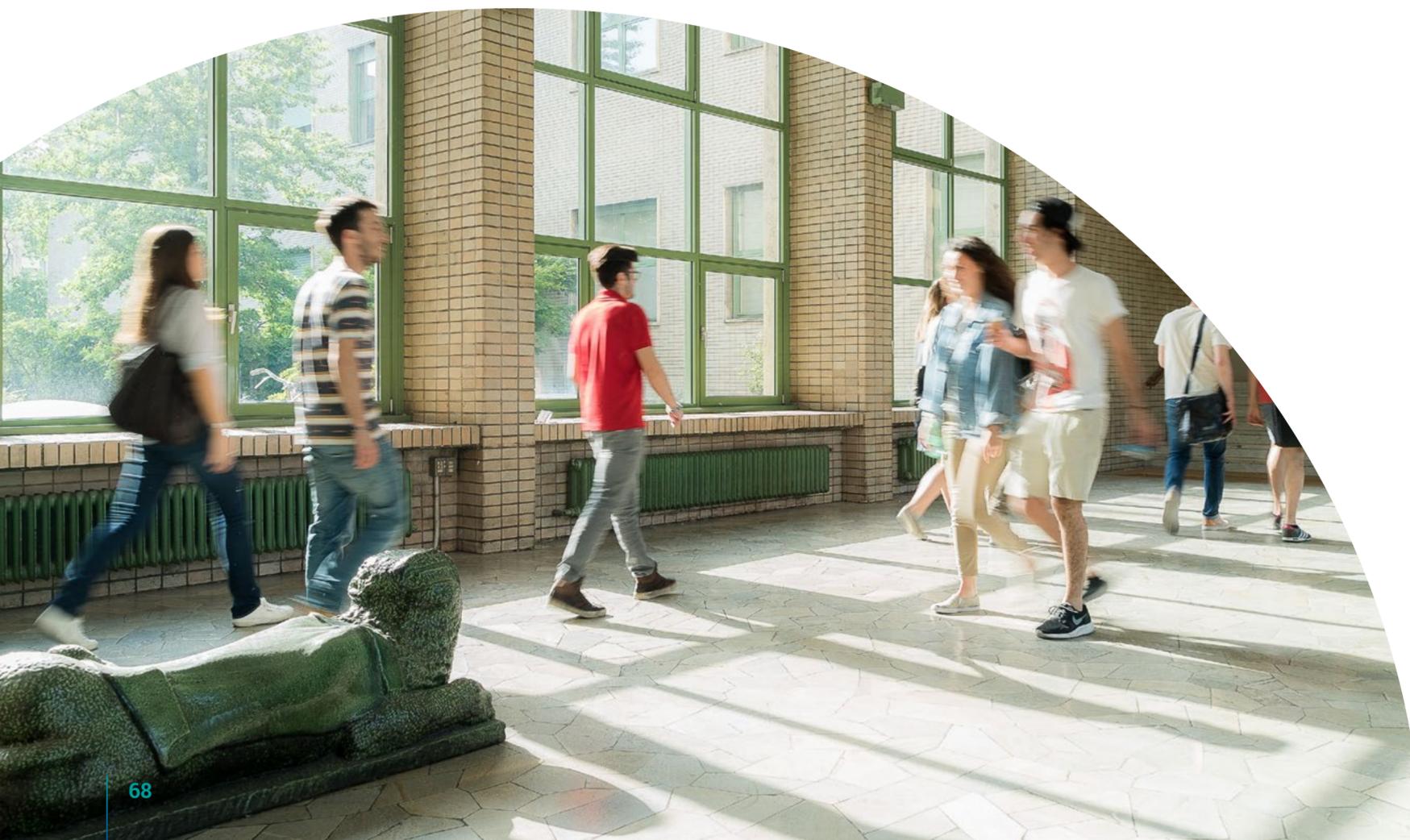
- 1**

Studenti, Scuole e Ranking
- 2**

Faculty, Ricerca e Staff
- 3**

Diversità
- 4**

Alumni, Fundraising e B4i



2 | Studenti, Scuole e Ranking

Per quanto riguarda l'area **Studenti, Scuole e Ranking**, il numero totale di studenti nel 2025 sarà leggermente superiore a quanto pianificato, grazie all'attivazione di nuovi programmi della Scuola di Giurisprudenza (Bachelor in Global Law) e della Scuola Superiore Universitaria (MSc in Transformative Sustainability e MSc in Artificial Intelligence) (cfr. Fig.15).

Il numero di **studenti della Scuola Superiore Universitaria** verrà ridotto nei prossimi anni per riequilibrare il mix tra studenti undergraduate e graduate.

L'Ateneo sta ampliando come previsto le **opportunità di esposizione internazionale**: gli stage/internship degli studenti sono in crescita, sebbene a un tasso inferiore rispetto al previsto, a causa delle restrizioni dovute dapprima alla pandemia e poi ai conflitti in corso.

La promozione della **mobilità sociale**, elemento centrale della missione di Bocconi, si riflette nell'obiettivo di potenziare il sistema di sostegno agli studenti, in modo che studenti meritevoli in difficoltà economica abbiano l'opportunità di studiare in Bocconi. La revisione del sistema di agevolazioni agli studenti fa parte integrante della revisione generale del sistema contributivo per la Scuola Universitaria e la Scuola di Giurisprudenza, che prevede un sistema di supporto basato sulle necessità degli studenti e articolato in varie forme – principalmente esenzioni dal pagamento delle tasse universitarie. Complessivamente, gli aiuti finanziari per tutti gli studenti supereranno il target iniziale, raggiungendo oltre 60 milioni di euro all'anno.

La **posizione di Bocconi nei ranking internazionali** è un indicatore del posizionamento competitivo dell'Ateneo e un importante riferimento per valutare l'efficacia della strategia complessiva. Con riferimento ai QS Ranking per area disciplinare dal 2021 al 2023, Bocconi ha mantenuto la leadership nelle aree in cui storicamente occupa posizioni di rilievo – ad es. Business & Management ed Economia – e ha consolidato la propria posizione in altri ambiti, come Accounting, Finanza e Marketing. In queste discipline l'obiettivo è stato raggiunto e sono in corso azioni per mantenere tale posizionamento.

Figura 15 | Studenti, Scuole e Ranking

	2020	2025	REVISED 2025
N. of Students	15,000	15,000	15,480
UG Students' Internships	50%	70%	65%
UG Students' Int.l Experience	45%	52%	52%
Financial Aid, Tuition waivers, etc.	EUR 30 mln	EUR 45+ mln	EUR 60+ mln
International Rankings	Top 5 EU Top 20 World	Top 3 EU Top 20 World	Top 3 EU Top 20 World

3 | Faculty, Ricerca e Staff

Il target relativo alla “**Core Faculty**” è stato leggermente incrementato. È in corso un’attività di reclutamento finalizzata a ridurre ulteriormente il rapporto studenti / Core Faculty e ad aumentare la percentuale di ore di didattica erogate dalla Core Faculty fino al 70%.

Un incremento della faculty implica anche maggiori opportunità di ricerca. Il target di 59 **grant internazionali** (Horizon 2020, ERC, ecc.) è stato superato, raggiungendo 69 grant internazionali (principalmente ERC) attivi nel 2023, ai quali si aggiungono 58 grant nazionali e 4 progetti PNRR realizzati nel biennio 2022-2023. Di conseguenza, l’obiettivo per il 2025 è stato aumentato a oltre 70 grant.

Il personale amministrativo supererà presumibilmente i numeri previsti, principalmente a causa dell’aumento delle attività (nuovi programmi, progetti di ricerca, aumento del corpo docente e dei servizi agli studenti), della creazione di nuove unità organizzative a supporto dello sviluppo di Bocconi (quali gli Uffici per la Trasformazione Digitale e per l’Inclusione) e del potenziamento di unità strategiche come Technology. Di conseguenza, il target è stato opportunamente rivisto.

Figura 16 | Faculty, Ricerca e Staff

	2020	2025	REVISED 2025
Core Faculty	376	470	475
Student / Core Faculty ratio	40	32	32
% Teaching hours delivered by Core Faculty	52%	70%	70%
Int.l research grants (e.g. ERC, H2020)	44	59	>70
Staff (FTE)	650	700+	<=750

4 | Diversità

Sono state introdotte diverse iniziative per promuovere la **diversità e l’inclusione** tra docenti, staff e studenti. Ad esempio, l’Ateneo ha nominato una Prorettore per la Diversità e Inclusione, oltre a delegati dei Dipartimenti; ha esteso i congedi di maternità e paternità per i docenti; ed è stato redatto il primo Inclusive Gender Equality Plan (IGEP).

Per quanto riguarda la **faculty**, la percentuale di docenti non-italiani raggiungerà il target grazie al reclutamento dei docenti sul job market internazionale.

Per quanto riguarda lo **staff**, i target sono stati ricalibrati distinguendo tra personale non-italiano con esperienza internazionale e personale non-italiano tout court.

Il **processo di internazionalizzazione** sta accelerando: le classi erogate in inglese nei corsi di laurea di livello undergraduate aumenteranno fino al 67% del totale (rispetto al 58% pianificato), e circa il 100% nei corsi di laurea magistrale. Di conseguenza, la percentuale di studenti non-italiani nei programmi internazionali crescerà in parallelo e raggiungerà il target previsto.

Figura 17 | Diversità

	2020	2025	Revised 2025
Docenti non-italiani	20%	30%	30%
Staff non-italiano	6%	10%	8%
Staff con esperienza internazionale	20%	30%	35%
Docenti donne	31%	35%	35%
Studenti non-italiani in classi impartite in inglese	39%	45%+	Non applicabile (totale conversione dei corsi in inglese)
Studenti non-italiani nei programmi internazionali	20%	30%	30%



5 | Alumni, Fundraising e B4i

Gli **alumni** sono una forza trainante delle università moderne. I loro successi personali e professionali contribuiscono alla reputazione dell'Istituzione. Possono agire da ambasciatori verso potenziali studenti, da datori di lavoro per i laureati, da "clienti" per iniziative di formazione continua e da "donor" che restituiscono valore alla loro alma mater.

Bocconi favorisce il coinvolgimento degli alumni attraverso la **Bocconi Alumni Community (BAC)**, che si prevede crescerà sia in termini assoluti sia in termini di alumni attivi – obiettivo **6.000 nel 2025** – e di **alumni donatori** – obiettivo **1.500 nel 2025**.

La Community sarà alimentata con nuove energie coinvolgendo gli studenti fin dal loro ingresso nel Campus; di conseguenza, è stato fissato un target anche per la quota di studenti che si registrano alla BAC (**55% entro il 2025**).

L'incremento del contributo atteso dalla Community Alumni allo sforzo di fundraising dell'Ateneo ci consentirà di diversificare e riequilibrare le fonti di finanziamento tra individui, da un lato, e aziende/organizzazioni dall'altro.

Il nostro obiettivo è aumentare i **fondi raccolti annualmente, dagli attuali 10-12 milioni di euro a circa 20 milioni entro il 2025**.

Gli alumni e gli studenti che desiderano diventare imprenditori o creare iniziative innovative possono inoltre beneficiare del supporto di **B4i – Bocconi for Innovation**; allo stesso modo, gli alumni – in primis, ma non solo – avranno la possibilità di investire personalmente nelle startup di B4i, contribuendo al raggiungimento degli ambiziosi target prefissati per l'incubatore Bocconi.

Figura 18 | Alumni, Fundraising, B4i

	2020	2025	REVISED 2025
Alumni	128,000	144,000	144,000
Active Alumni		5,000	6,000
Alumni Donors		1,500	1,500
Students enrolling in BAC		45%	55%
Fundraising			
- Funds Pledged per year	EUR 10-12 mln	EUR 20 mln	EUR 20 mln



