

Prof. Guido Tabellini

Rettore dell'Università Bocconi

Professor Mahbubani, Autorità, Presidente e Signori Consiglieri dell'Università Bocconi, magnifici Rettori, Colleghi, Dirigenti, Staff Amministrativo, Studenti e Laureati Bocconi, Signore e Signori, grazie per essere qui oggi.

Vorrei inquadrare la mia relazione su ciò che stiamo facendo all'Università Bocconi in un tema più generale: quale è il ruolo di un'Università come la Bocconi in questa fase storica del nostro paese.

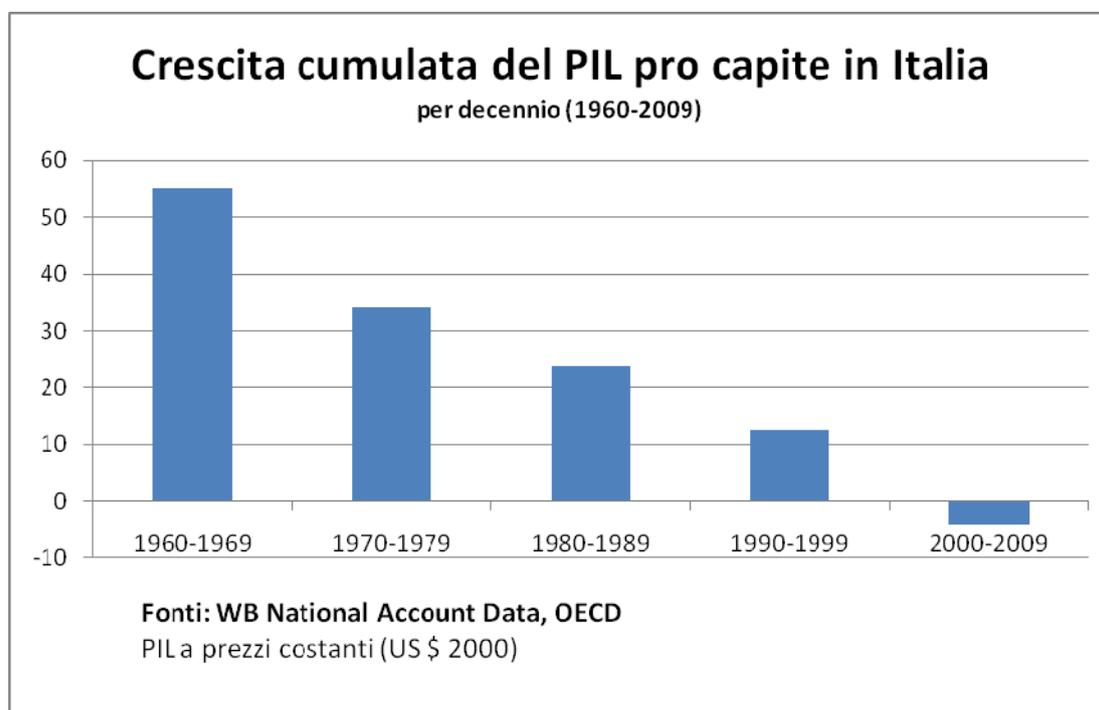
1. Sviluppo economico e capitale sociale

1.1 La sfida dello sviluppo economico

Parto da una premessa, che riflette una mia convinzione personale. Oggi la sfida principale per l'Italia è lo sviluppo economico.

Dagli anni '60 a oggi, la crescita italiana è diminuita costantemente. La figura 1 illustra la crescita economica cumulata del reddito pro capite dell'Italia negli ultimi cinque decenni. Negli anni del boom economico, in un decennio il reddito dell'italiano medio è cresciuto del 55%. Negli anni '80, la crescita si è più che dimezzata, e nell'ultimo decennio la crescita cumulata è addirittura negativa (escludendo la profonda recessione del 2009, il PIL pro capite tra il 2000 e il 2008 è rimasto praticamente stagnante). Il rallentamento dell'economia italiana è avvenuto non solo in assoluto, ma anche nei confronti con altri paesi. Negli anni '70 e '80 l'Italia cresceva più di Francia e Germania. Da metà anni '90 in avanti, invece, è cresciuta meno dei nostri due vicini (anche molto meno negli anni 2000).

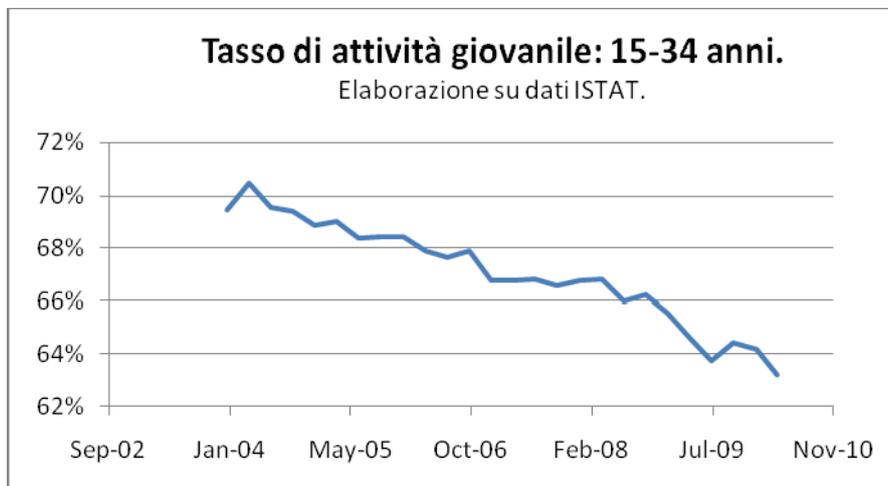
Figura 1



I giovani sono coloro che più di ogni altro stanno pagando le conseguenze del declino economico, e la recessione di questi anni peggiora ulteriormente le cose. Secondo le stime di Banca d'Italia, i diplomati o laureati entrati nel mercato del lavoro negli ultimi 4-5 anni percepiscono una retribuzione lorda più o meno

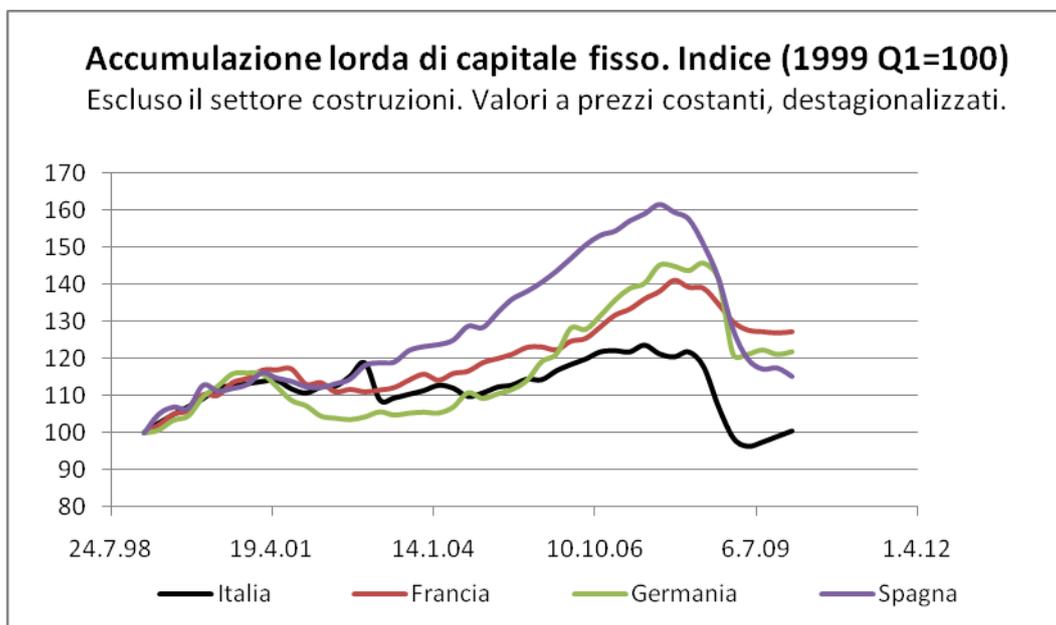
uguale, in termini reali, a quella di quando mi sono laureato io, circa trent'anni fa. La figura 2 illustra la quota di giovani occupati tra i 15 e i 34 anni, sul totale della popolazione in quella stessa fascia di età. Per molti giovani, l'età di ingresso sul mercato del lavoro si è spostata avanti negli anni, e la recessione mondiale ha fatto ulteriormente salire la disoccupazione giovanile.

Figura 2



La descrizione dei problemi economici dell'Italia può facilmente continuare. La crescita della produttività del lavoro si è praticamente arrestata a partire dalla fine degli anni '90. Questo è un sintomo delle difficoltà ad allocare le risorse in modo efficiente, ma anche di una minor propensione agli investimenti rispetto al passato. La figura 3 illustra l'andamento dell'accumulazione di capitale in alcuni paesi europei. Dal 2002 in avanti l'Italia investe meno degli altri grandi paesi dell'area Euro e la recessione recente ha riportato gli investimenti ai valori di fine anni '90.

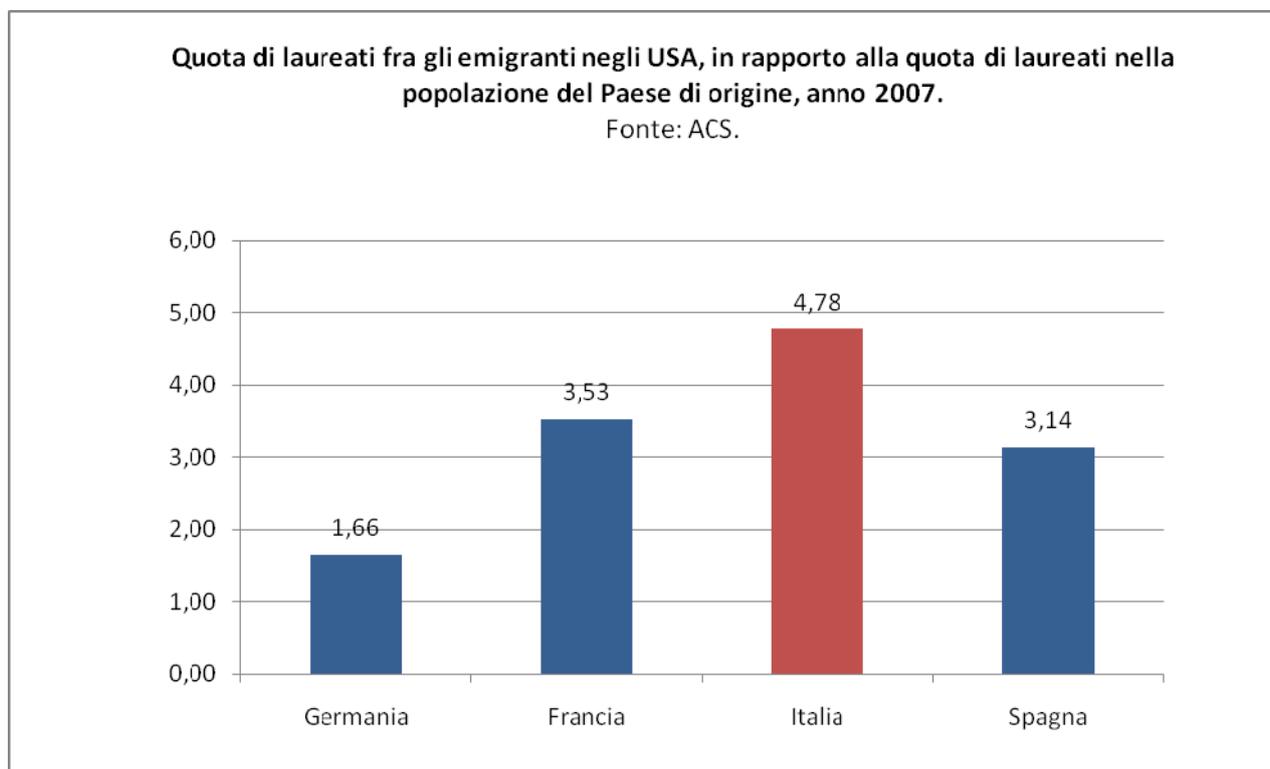
Figura 3



Al tempo stesso, il paese stenta ad attrarre risorse dall'estero. Gli investimenti diretti dall'estero verso il nostro paese rimangono su livelli storicamente molto bassi (nel 2009 l'Italia ha attratto solo circa il 5% degli investimenti stranieri nell'Unione europea – dati UNCTAD). È risaputo che l'Italia non attrae talenti dal resto del mondo. Al contempo, molti dei nostri giovani migliori emigrano all'estero: come evidenziato nella

figura 4, che si riferisce alla composizione dell'emigrazione verso gli Stati Uniti, la quota di laureati tra i nostri emigranti è più alta che negli altri paesi europei.

Figura 4



È opinione comune che per rilanciare lo sviluppo del nostro paese servano innanzitutto riforme economiche: investimenti in infrastrutture, liberalizzazioni nei servizi e nei mercati dei prodotti, una legislazione del lavoro più moderna e più attenta alle esigenze delle imprese che competono sui mercati internazionali, una riforma fiscale per ridurre le distorsioni che oggi gravano sui fattori produttivi e soprattutto sul lavoro. Tutto ciò è sicuramente vero. Ma credo che oggi i problemi economici dell'Italia riflettano anche un problema più generale, di tipo culturale. E cioè la diffusione di valori, atteggiamenti, credenze, che ostacolano il buon funzionamento di un'economia di mercato in uno stato di diritto, e il buon funzionamento delle istituzioni pubbliche in una democrazia liberale.

Può forse sembrare strano che un economista attribuisca alla cultura la causa di problemi economici. In realtà, un numero crescente di ricerche economiche segue proprio questa strada.

1.2 Istituzioni e sviluppo economico

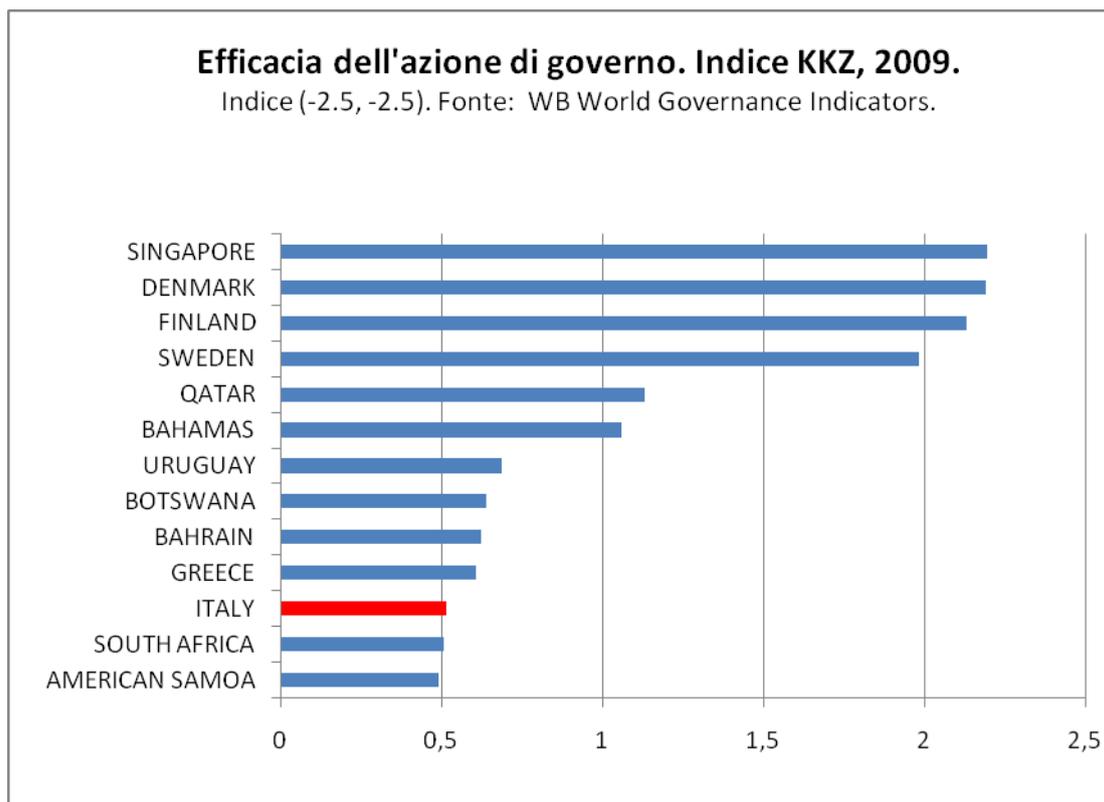
Il punto di partenza è l'osservazione, ricordata anche in un recente convegno presso la nostra Università, che le regole tipiche di uno stato di diritto e il buon funzionamento delle istituzioni sono fondamentali per lo sviluppo economico. La tutela dei diritti di proprietà, l'eguaglianza dei cittadini di fronte alla legge, la protezione dall'abuso da parte dei governi, spiegano la differenza tra i paesi ricchi e quelli poveri più di qualunque altra variabile economica, sociale, o geografica. È questa una delle conclusioni centrali cui è giunta la letteratura recente sullo sviluppo economico comparato.

Le istituzioni sono rilevanti non solo per raggiungere e mantenere elevati livelli di sviluppo economico. Sono anche una variabile centrale per spiegare la specializzazione produttiva dei paesi e i flussi di commercio internazionale. L'evidenza empirica e i confronti internazionali hanno evidenziato che il buon funzionamento delle istituzioni è una fonte importante di vantaggi comparati, quantitativamente più importante del capitale umano e del capitale fisico messi insieme. I paesi dove le istituzioni tipiche di uno stato di diritto e in

particolare la giustizia funzionano meglio tendono a specializzarsi in settori produttivi più sofisticati, dove i rapporti contrattuali sottostanti l'attività produttiva sono più complessi, e dove quindi c'è una maggiore esigenza di buone istituzioni che sostengano e regolino gli scambi economici.

I risultati di queste ricerche non hanno solo un interesse accademico, ma sono centrali per comprendere e affrontare i problemi economici dell'Italia. Il buon funzionamento della pubblica amministrazione e l'efficacia dell'azione di governo non sono certo un vantaggio comparato del nostro paese. La figura 5 illustra le percezioni circa l'efficacia nell'azione di governo di vari paesi (intesa come qualità e indipendenza del servizio pubblico e civile, qualità dell'implementazione delle politiche pubbliche, credibilità del governo nell'implementazione).

Figura 5



L'Italia è sistematicamente molto indietro nelle classifiche internazionali, vicina a paesi con un livello di sviluppo economico molto inferiore al nostro, come il Sudafrica, e peggio di paesi africani come il Botswana. Se teniamo conto delle differenze di reddito pro capite tra paesi, per rendere più confrontabili questi indicatori, l'Italia si situa al 115° posto al mondo, vicino a paesi come Zambia e Arabia Saudita. Le carenze del nostro paese sono particolarmente pronunciate nel settore della giustizia: i tempi medi della giustizia civile (definiti come giorni necessari a far valere un contratto) sono quattro volte più lunghi rispetto agli Stati Uniti, e più o meno allineati a quelli di paesi come Trinità e Tobago (fonte: Banca Mondiale 2010). In base all'evidenza empirica sopra riportata, queste caratteristiche del nostro paese contribuiscono a spiegare la specializzazione produttiva dell'Italia in settori tecnologicamente poco avanzati e particolarmente esposti alla concorrenza dei paesi emergenti.

1.3 Il capitale sociale

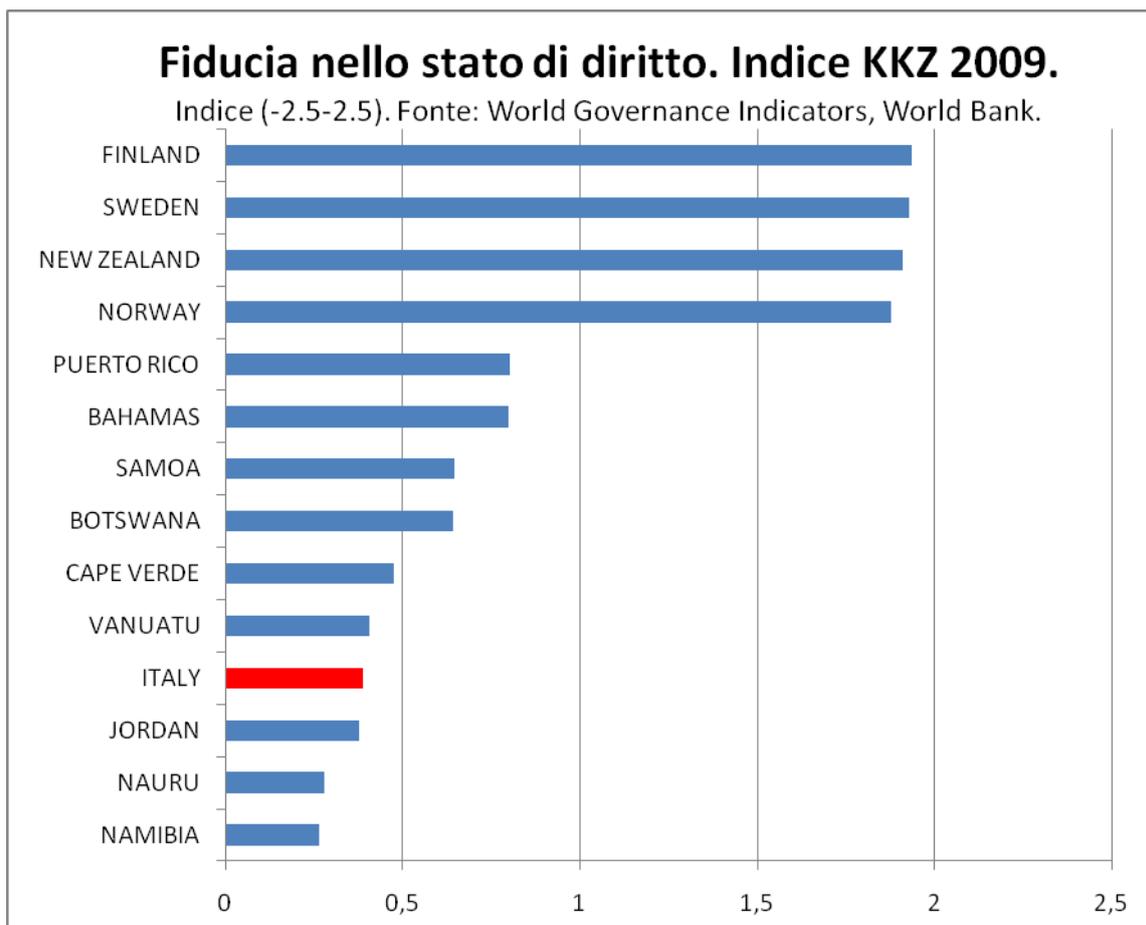
Ma il buon funzionamento delle istituzioni riflette anche gli atteggiamenti culturali dei cittadini, e non solo le istituzioni formali o le condizioni politiche. Un'abbondante letteratura empirica e storica sottolinea il ruolo del capitale sociale, inteso come diffusione di valori e atteggiamenti culturali quali la fiducia generalizzata, il senso civico, il rispetto per le istituzioni, la moralità generalizzata (in contrapposizione con la lealtà nei

confronti di un clan o di una cerchia ristretta di amici e parenti). Il capitale sociale inteso in questo senso facilita la convivenza sociale, agevola le transazioni in un'economia di mercato o all'interno di organizzazioni complesse, e induce una partecipazione politica attiva e indirizzata al benessere collettivo anziché agli interessi di parte.

Nei confronti internazionali, vi è ampia evidenza empirica che la pubblica amministrazione e le istituzioni pubbliche funzionano meglio nei paesi in cui vi è più fiducia generalizzata, più senso civico e più rispetto per il prossimo. Questi studi tendono anche a escludere la causalità inversa, almeno nella sua forma più semplice (dal buon funzionamento delle istituzioni al capitale sociale). Gli atteggiamenti culturali infatti riflettono condizioni storiche pre-esistenti, quali il livello di istruzione delle generazioni precedenti, la fede religiosa, o le caratteristiche delle istituzioni politiche prevalenti alcuni secoli prima. I confronti internazionali sono spesso difficili da interpretare: le differenze tra paesi sono così ampie che può esservi il sospetto che la correlazione tra cultura e funzionamento delle istituzioni sia dovuta a variabili omesse. Tuttavia, gli stessi risultati si ottengono nel confrontare aree tra loro omogenee, come gli stati all'interno degli Stati Uniti o le regioni europee. Negli stati americani, dove vi è più capitale sociale (tipicamente quelli dove è più diffusa la religione protestante), gli indicatori di buon governo riferiti all'amministrazione statale sono più elevati. E all'interno dei paesi europei, lo sviluppo economico e la crescita sono più elevati nelle regioni con una più lunga tradizione di governo democratico, e che oggi hanno più capitale sociale. Infine, il capitale sociale contribuisce a spiegare la specializzazione produttiva e i flussi di commercio internazionale, confermando che anche gli atteggiamenti culturali, e non solo le istituzioni, sono fonte di vantaggi comparati. In particolare, il capitale sociale induce i paesi a specializzarsi nei settori produttivi più sofisticati, esattamente come il buon funzionamento della giustizia. Inoltre l'effetto del capitale sociale sulla specializzazione produttiva è più forte proprio nei paesi dove la giustizia è più debole, e quindi dove c'è più bisogno di fiducia reciproca, suggerendo che le istituzioni informali si sostituiscono a quelle formali nel facilitare le transazioni economiche.

Anche da questo punto di vista, l'Italia non è messa bene. Alcune regioni italiane sono particolarmente ricche di capitale sociale, grazie a una tradizione di partecipazione alla vita cittadina che risale ai tempi dell'Italia dei comuni. Tuttavia, la fiducia e il rispetto nei confronti delle istituzioni tipiche dello stato di diritto sono assai meno diffusi rispetto ad altri paesi che hanno raggiunto un livello comparabile di benessere economico. La figura 6 illustra la fiducia nelle regole della società, con particolare riferimento al rispetto dei contratti e dei diritti di proprietà, alla qualità della polizia e della magistratura, alla probabilità di crimine e violenza. Anche su questa dimensione l'Italia è allineata con i valori tipici di stati africani, e ben al di sotto degli altri paesi europei.

Figura 6



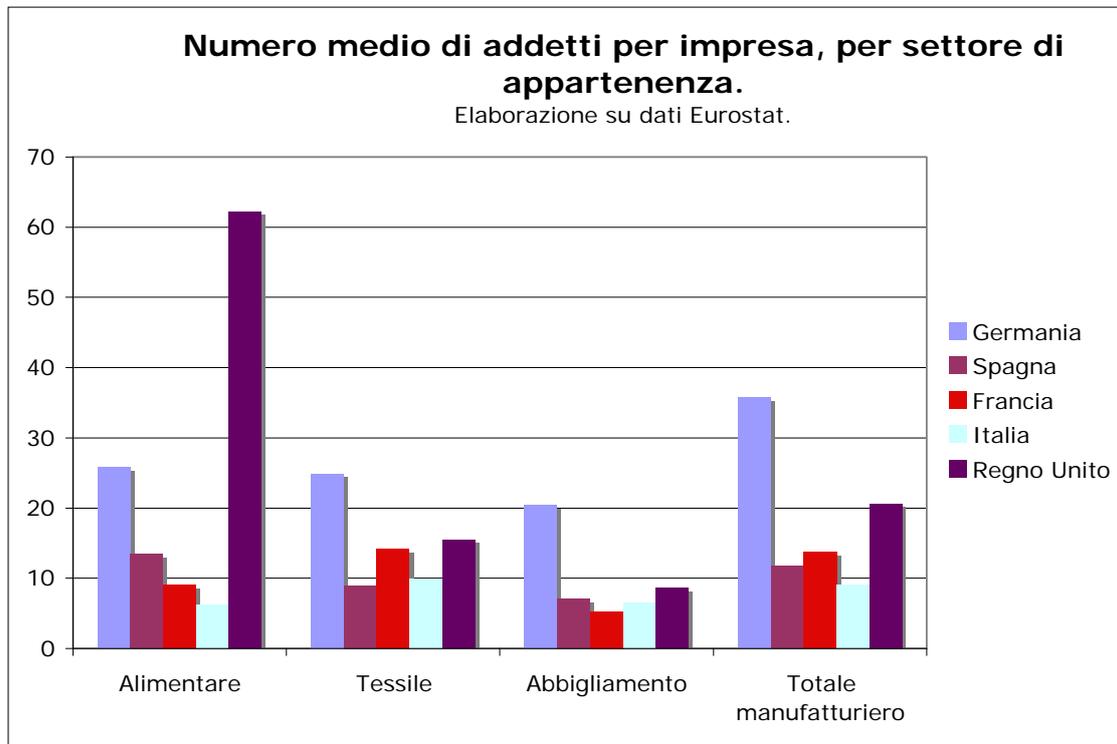
Queste carenze nel funzionamento delle istituzioni pubbliche e la scarsa fiducia nello Stato alimentano fenomeni di illegalità diffusa. L'economia sommersa in Italia è stimata intorno a un quarto del Prodotto Interno Lordo, quasi il triplo rispetto a paesi come la Svizzera e gli Stati Uniti. Si stima che nel 2007 l'evasione fiscale abbia sottratto al fisco oltre 100 miliardi di euro, pari circa il 60% dell'intero gettito dell'IRPEF.

La cultura e il capitale sociale si riflettono anche nell'organizzazione delle imprese. Alcune recenti ricerche hanno confrontato le pratiche manageriali in un ampio campione di imprese localizzate in paesi diversi. È emerso che, nelle aree in cui vi è evidenza di una maggiore diffusione di capitale sociale, le imprese adottano una struttura organizzativa più decentrata e meno gerarchica. Ciò ha conseguenze economiche rilevanti, perché il decentramento è spesso condizione necessaria per consentire la crescita dimensionale delle imprese. E la crescita delle imprese più efficienti, a sua volta, è uno dei principali canali attraverso cui può crescere la produttività aggregata, man mano che le risorse si spostano dalle imprese meno efficienti a quelle più produttive. In altre parole, il capitale sociale abbassa i costi organizzativi alla crescita dimensionale delle imprese, e per questa ragione può favorire lo sviluppo economico. Inoltre, vi è evidenza empirica che il decentramento organizzativo è complementare alle nuove tecnologie informatiche: dove vi è più decentramento è più facile sfruttare pienamente i vantaggi delle nuove tecnologie. Ciò può contribuire a spiegare i risultati aggregati sopra menzionati, che evidenziano come il capitale sociale sia un vantaggio comparato che porta a specializzarsi in settori più avanzati (dove tipicamente è maggiore l'utilizzo delle nuove tecnologie informatiche).

Anche questi risultati della ricerca empirica sono rilevanti per l'Italia, dove prevalgono le imprese di piccole e medie dimensioni. La figura 7 illustra le dimensioni medie delle imprese di alcuni paesi europei. Le piccole dimensioni delle imprese italiane non sono dovute solo ai settori di specializzazione. Anche all'interno di settori omogenei, le imprese italiane sono tendenzialmente più piccole che nel resto d'Europa. Vi sono molti fattori che possono ostacolare la crescita delle imprese italiane, e quindi la riallocazione di risorse verso le imprese più efficienti. Tra questi è probabile che vi siano anche i vantaggi organizzativi di un'impresa più

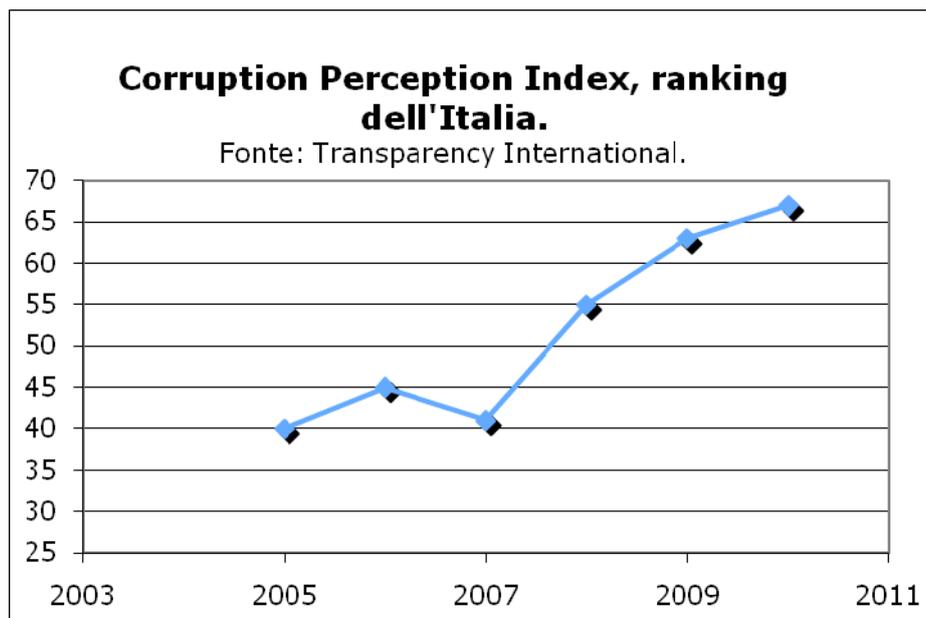
piccola, in un contesto culturale, sociale e istituzionale che scoraggia il decentramento di responsabilità e rende più difficili le relazioni industriali.

Figura 7



Infine, il capitale sociale, inteso come rispetto e fiducia per il prossimo e per le istituzioni, ha effetti rilevanti sul funzionamento delle istituzioni democratiche. Un problema fondamentale, in tutte le democrazie, è come indurre i rappresentanti politici a perseguire l'interesse generale, anziché interessi di parte o personali. In ultima istanza, ciò dipende soprattutto dal comportamento degli elettori. È ben documentato come, dove vi è più capitale sociale, gli elettori sono più attenti e informati e più disposti a mobilitarsi per punire gli abusi. Ciò è confermato anche dall'evidenza empirica del nostro paese: nei distretti elettorali in cui è più diffusa la solidarietà verso il prossimo (misurata ad esempio dalle donazioni di sangue), gli elettori sono più propensi a punire gli episodi di corruzione politica o di azzardo morale da parte dei loro rappresentanti politici. È probabile che un atteggiamento elettorale tollerante nei confronti della corruzione, insieme all'operare lento della giustizia, contribuisca a spiegare perché la corruzione sia così diffusa nel nostro paese. La figura 8 illustra l'andamento temporale dei ranking dell'Italia nei confronti internazionali, con riferimento alle percezioni circa la diffusione di fenomeni di corruzione. Negli ultimi anni i ranking sono ulteriormente peggiorati e collocano l'Italia al 67° posto, dietro Cuba e Turchia.

Figura 8



1.4 Un equilibrio inefficiente

Non è un caso se, in un ambiente di illegalità diffusa, scarsa fiducia nelle istituzioni e cattivo funzionamento della giustizia, il crimine organizzato riesca a controllare il territorio nelle aree più deboli del paese e magari espande la sua attività economica anche nelle regioni più ricche, nonostante i grandi sforzi anche recenti per contrastarlo (secondo le stime di Confesercenti, il volume di attività economica riconducibile al crimine organizzato nel nostro paese è circa il 7% del PIL). Oltre a essere un fenomeno macroscopico di sostituzione delle norme legali con altri codici di comportamento, le organizzazioni criminali approfittano della diffusa infrazione delle norme: ad esempio il riciclaggio dei proventi da attività criminali è più facile se una analoga domanda di riciclaggio emerge anche da altre forme di illecito meno estreme, come l'evasione fiscale o la corruzione. A questa vasta domanda di riciclaggio fa fronte lo sviluppo di numerosi strumenti per ripulire i redditi illeciti. Inoltre, le organizzazioni criminali offrono alle imprese servizi in sostituzione di quelli legali, come lo smaltimento illegale di rifiuti industriali, o la contraffazione. Infine, ricerche recenti mostrano come l'estorsione e il pizzo sono più facili da imporre se l'esercente o l'impresa, evadendo tasse e norme sul lavoro, preferisce non rivolgersi alla magistratura per timore di ispezioni e controlli.

Tutti questi fenomeni si rinforzano vicendevolmente. Usando il gergo degli economisti potremmo dire che ci troviamo in un "equilibrio inefficiente", cioè in una situazione in cui gli incentivi individuali e le aspettative circa i comportamenti altrui sono allineati e spingono i singoli ad agire in modo controproducente per la collettività. L'illegalità diffusa riduce l'efficacia della giustizia e la probabilità di essere sanzionati, alimentando la convenienza di condotte illecite; l'evasione fiscale è un cuscinetto che permette di mantenere situazioni di inefficienza e eccessiva frammentazione della struttura produttiva, riducendo la competitività sui mercati aperti; la prevalenza della fedeltà rispetto al merito fa fuggire le persone di talento.

Questa situazione non è l'unica possibile, tuttavia. Vi è anche un equilibrio migliore, in cui al singolo conviene rispettare le regole perché tutti gli altri lo fanno. Per passare dall'equilibrio cattivo a quello buono, deve esservi una trasformazione collettiva che induca un numero sufficientemente ampio di individui a cambiare il loro comportamento. Tipicamente questa trasformazione si accompagna a mutamenti negli atteggiamenti culturali, nelle norme sociali, a lungo andare anche nei valori.

Vi sono esempi storici di queste trasformazioni sociali. All'inizio del secolo scorso, gli Stati Uniti erano un paese estremamente corrotto, dove i governi locali strapagavano per l'acquisto di beni e servizi in cambio di bustarelle, gli scandali economici dei *robber barons* erano all'ordine del giorno, la criminalità organizzata si era sostanzialmente impadronita di alcune città. Eppure, anche grazie a un rilevante sforzo giudiziario e

legislativo e all'attenzione dei media, gradualmente le cose cambiarono e oggi gli Stati Uniti sono spesso presi a modello in quanto a senso civico e rispetto per le istituzioni.

In questa prospettiva, l'Università Bocconi può svolgere un ruolo rilevante. L'istruzione è forse lo strumento più importante per incidere in modo duraturo sugli atteggiamenti culturali, e in particolare per facilitare la diffusione di sentimenti quali il rispetto per il prossimo, la fiducia generalizzata e nelle istituzioni, il senso di appartenenza e di identificazione con l'intera collettività nazionale. La nostra Università è in una situazione privilegiata, da questo punto di vista, sia per la quantità dei giovani che escono da queste aule sia per la loro qualità. Abbiamo circa 13.000 studenti, provenienti da tutta Italia e sempre di più da tutto il mondo. Molti di loro acquisiscono posizioni di leadership in Italia e all'estero. Questi giovani talenti portano e diffondono nella società e nell'economia le loro idee e i loro valori. Inoltre, mi piace pensare che la Bocconi possa essere sempre di più un'istituzione che è anche un simbolo dei valori fondanti di una società aperta, pluralista e innovativa.

2. Cosa stiamo facendo all'Università Bocconi in questa prospettiva

Vorrei ora descrivere alcuni aspetti delle nostre attività tradizionali e di nuove iniziative in fase di attuazione, che possono facilitare l'accumulazione di capitale sociale nel senso sopra descritto.

2.1 Meritocrazia e valorizzazione delle capacità individuali

L'Università Bocconi è da sempre impegnata nella formazione e nella valorizzazione delle capacità individuali, in un contesto di meritocrazia e di mobilità sociale. Il nostro intento strategico è far sì che la Bocconi sia sempre di più in grado di offrire a tutti i meritevoli le migliori condizioni e gli stimoli più forti per lo sviluppo dei membri della propria comunità. Il riconoscimento del merito e la valorizzazione delle capacità individuali sono un aspetto centrale per formare senso di appartenenza e di identificazione con la società in cui viviamo: possiamo condividere un senso di appartenenza solo nei confronti di una società giusta, che offre opportunità a tutti, e dove il merito è riconosciuto.

Come Università, siamo però attenti a evitare che la meritocrazia non sia così esasperata da degenerare in competizione eccessiva. In un certo senso, la competizione è inevitabile. Non siamo noi a sceglierlo, è il mondo del lavoro che lo impone. Non tutte le opportunità di lavoro sono uguali, e le imprese più dinamiche sono ben consapevoli che la fonte principale del loro vantaggio competitivo è il talento umano. Le imprese migliori sono costantemente alla ricerca dei giovani più promettenti e ciò si ripercuote inevitabilmente anche tra gli studenti. Tuttavia, per come lo intendiamo in Bocconi, il riconoscimento del merito deve essere una spinta a eccellere e a dare il meglio di sé, non a cercare di prevalere sugli altri. Questa è una delle ragioni, sebbene non l'unica, per cui incoraggiamo i nostri studenti a imparare gli uni dagli altri, attribuendo importanza ai lavori di gruppo.

Gli studenti

La valorizzazione del merito e la ricerca del talento per noi inizia ben prima che i nostri studenti arrivino in aula. Da anni, infatti, grazie ai programmi di selezione "Scopri il tuo talento" e "Talent scout", i migliori studenti delle scuole superiori si avvicinano a noi già dal quarto anno. Questi programmi assicurano oggi la selezione del 17% del totale degli immatricolati e ci hanno consentito di innalzare costantemente il profilo degli studenti che immatricoliamo: oggi il 48% delle matricole ha una media uguale o superiore a 8 e, complessivamente, il 95% superiore al 7; nel 2006/07 le percentuali erano rispettivamente del 39% e 82%.

Bocconi è poi costantemente impegnata nel migliorare la selezione per l'ammissione all'Università. Come è noto l'ammissione ai nostri corsi di laurea si basa principalmente sul test di ammissione e sui voti delle scuole superiori. Recentemente la nostra attenzione si è concentrata su come migliorare il test d'ammissione. Già 2 anni fa la struttura del test era stata sostanzialmente rivista. Con lo scorso anno sono state inserite nuove modifiche. Grazie a questi sforzi, ora l'esito del test ha una maggiore capacità di prevedere la performance degli studenti nei corsi di studio in Bocconi. Ciò ci ha consentito di aumentare il peso del test rispetto agli esiti scolastici nella formulazione della graduatoria di ammissione (nella selezione per l'a.a.

2011/12, il peso del test è stato portato dal 35% al 45%, e il peso dei voti scolastici scenderà dal 60% al 50%).

Stiamo anche riflettendo su come arricchire ancora di più il percorso di studi per gli studenti più motivati. In particolare stiamo cercando di mettere a punto un programma di *honors activities*, cioè di attività formative aggiuntive rivolte agli studenti più motivati e preparati. Per esempio, un'ipotesi a cui stiamo lavorando è che gli studenti possano frequentare alcuni corsi e sostenere esami previsti negli ordinamenti superiori al corso di studi a cui sono iscritti.

La valorizzazione delle capacità e l'attrazione dei talenti, per essere tale, non deve privilegiare chi proviene da famiglie più facoltose. Al contrario, vogliamo che gli studenti più promettenti e motivati possano accedere ai nostri programmi senza essere scoraggiati dal costo dell'iscrizione. Per questo ogni anno Bocconi investe una cifra considerevole del proprio bilancio a sostegno dei propri studenti, offrendo borse di studio, agevolazioni, esoneri e servizi. Nel 2009 questa cifra è stata di oltre 22 milioni di euro, con un incremento del 10% rispetto al 2008. A queste risorse si aggiungono le garanzie sui prestiti che la Bocconi concede a numerosi studenti, in modo che possano sostenersi anche con prestiti di studio. Dal 2002 sono stati erogati oltre 20 milioni di euro per un totale di 1.403 finanziamenti. Inoltre, quest'anno è stato incrementato ulteriormente il numero di posti letto: grazie al sostegno dell'Istituto Javotte Bocconi, è stato inaugurato un nuovo residence universitario, che porta il totale dei posti letto a 1.491.

L'importanza di queste risorse può essere illustrata con un esempio concreto. Fra i diversi casi di studenti che potrebbero essere segnalati, voglio ricordare quello di Qiang Fu, uno studente cinese proveniente da Shanghai, di origini non abbienti. Dopo avere completato il triennio Bocconi in inglese grazie alla borsa di studio, Qiang Fu ha rifiutato un'offerta di lavoro da una banca d'affari a Londra e ha preferito continuare a studiare, frequentando il biennio in Management, anche in questo caso sostenuto da una borsa di studio Merit Awards. Ora Qiang Fu è laureato e lavora per UBS a Hong Kong.

La Faculty

Il riconoscimento del merito è per Bocconi una linea guida, un valore al quale ci ispiriamo per migliorare globalmente la nostra istituzione. Per questo non riguarda solo gli studenti, ma prima di tutto noi stessi, la Faculty. In questa prospettiva, stiamo elaborando un nuovo modello retributivo per i docenti che sposti l'attenzione dall'anzianità al merito. E che viene ridisegnato con tre scopi: rinforzare la motivazione individuale, facilitare il reclutamento di nuovi docenti con significative esperienze internazionali, e trattenere i docenti migliori e più mobili. Perché ormai la qualità dei nostri professori è tale che molti di loro ci vengono contesi dalle migliori istituzioni europee e americane. Dobbiamo dunque dotarci di strumenti efficaci per contrastare la concorrenza sul mercato del lavoro accademico, e per motivare il corpo docente riconoscendo il merito e l'eccellenza. A questo proposito, lo scorso anno, intanto, sono stati introdotti premi d'eccellenza per la didattica che si aggiungono a quelli introdotti già 8 anni fa per la ricerca e che possono pesare fino al 30% della retribuzione. In questo la Bocconi sta anticipando l'attuazione di alcune delle linee guida previste dalla riforma universitaria del Ministro Gelmini. È per noi motivo di orgoglio che alcuni dei progetti su cui stiamo lavorando trovino corrispondenza nel progetto di riforma universitaria in discussione in Parlamento.

Il nuovo modello retributivo non è l'unica novità in tema di gestione, valutazione e valorizzazione della Faculty. In Bocconi la cultura della valutazione è ben radicata da tempo. Ma anche in questo campo la Bocconi non smette di innovare e innovarsi. In questa direzione vanno la valutazione dei Dipartimenti e la formulazione di un nuovo meccanismo di allocazione delle risorse tra Dipartimenti, che ci hanno visti particolarmente impegnati quest'anno.

Per consentire di valutare le diverse attività dei Dipartimenti, ogni anno viene aggiornato un ampio insieme di indicatori riferiti alle performance nella ricerca e nella didattica, e alle caratteristiche e composizione del corpo docente. Quest'anno i Dipartimenti hanno inoltre individuato alcuni benchmark con università europee e americane, rispetto a cui monitorare nel tempo la propria evoluzione in particolare per quanto riguarda l'attività di ricerca. A questi strumenti di valutazione si è affiancata la review esterna dei Dipartimenti, affidata a diversi panel di docenti provenienti dalle principali università internazionali. La valutazione esterna si è appena conclusa per tutti i Dipartimenti tranne uno e gli esiti sono stati particolarmente istruttivi

e incoraggianti. Questo esercizio di benchmarking e di valutazione li ha guidati nella formulazione di un piano triennale di crescita e di utilizzo delle risorse disponibili. Per consentire e accompagnare la realizzazione dei piani di sviluppo dei Dipartimenti, è stato necessario introdurre altre innovazioni. L'organizzazione interna è stata completata con la creazione di un nuovo Dipartimento, quello di Marketing, il primo in un ateneo italiano. Contestualmente, la missione del Dipartimento di Management è stata rifocalizzata, dando più spazio all'area di tecnologia.

Inoltre, le vecchie regole, basate su una predeterminazione delle posizioni disponibili nell'organico dei Dipartimenti, distinte per livello, non consentivano più un'adeguata flessibilità nella gestione dei processi di assunzione e promozione, rischiando di ridurre gli incentivi interni e di impedire efficaci risposte alle opportunità che si aprono sul mercato. Le posizioni disponibili nell'organico di ogni Dipartimento sono state quindi convertite in unità equivalenti (2 unità per un professore ordinario e 1 unità per un professore associato o assistant professor), consentendo loro quindi, a parità di risorse allocate, di utilizzarle senza vincoli predeterminati di ruolo. Inoltre, una parte delle risorse è stata ridistribuita per riequilibrare le situazioni più sbilanciate nel rapporto tra Faculty di Dipartimento e carico didattico. Infine, una quota di risorse può essere utilizzata per sostenere progetti strategici e interdisciplinari, a discrezione dell'Università.

In prospettiva, ci aspettiamo che le decisioni di promozione e assunzione dei Dipartimenti siano sempre di più guidate dal criterio della qualità, oltre che da considerazioni sull'importanza strategica di alcune aree disciplinari, e non dalla disponibilità di posizioni vacanti in pianta organica. Non deve succedere che un Dipartimento si faccia scappare un bravo docente o un promettente ricercatore (di provenienza interna o esterna) in un'area ritenuta strategica, perché non ha posti disponibili in pianta organica su cui assumerlo o promuoverlo. E simmetricamente, i criteri di qualità richiesti dai Dipartimenti per le promozioni e per il reclutamento devono essere sufficientemente ambiziosi da far sì che l'Università abbia sempre dei posti vacanti, perché non riesce a riempirli con docenti che siano davvero all'altezza degli standard adottati.

2.2 La ricerca e i programmi didattici

Il riconoscimento del merito e la valorizzazione delle capacità individuali sono però solo due dei valori a cui la Bocconi si ispira nell'impostare le proprie attività. La Bocconi infatti è da sempre impegnata in progetti di ricerca su temi di grande rilevanza per le istituzioni e per la vita collettiva. L'attenzione agli aspetti sociali e di rispetto civico per le istituzioni, e per la gestione dei rapporti interpersonali in organizzazioni complesse, si riflette anche nei programmi didattici.

La ricerca

Una distinzione importante tra università e altri enti di ricerca riguarda il modo in cui sono scelti i temi di ricerca. In un'impresa o in un ente che produce ricerca finalizzata, la ricerca è spesso indirizzata verso obiettivi scelti consapevolmente dai vertici dell'organizzazione. In un'università ciò accade in maniera molto più indiretta. Ogni ricercatore sceglie individualmente e liberamente i programmi di ricerca che ritiene più promettenti. Se voglio indirizzare la ricerca dell'università verso alcuni problemi o metodologie, lo faccio scegliendo le persone, assumendo un bravo ricercatore che so essere impegnato su quei temi, ma non gli impongo di lavorare su uno specifico progetto. Questa libertà intellettuale è uno dei pilastri su cui sono costruite le moderne università, e che le differenzia da altri enti di ricerca.

Ciò non vuol dire, tuttavia, che gli argomenti e le metodologie di ricerca svolti in università siano casuali. Una buona università sa scegliere le persone giuste anche in base a una valutazione di quali siano i problemi più importanti su cui lavorare, e di quale sia il modo più promettente di affrontarli. E sa indirizzare l'attività di ricerca in modo indiretto, creando infrastrutture di ricerca che rendano più facile il progresso e la diffusione della conoscenza nelle direzioni ritenute prioritarie. A questo proposito, non è un caso se molta della ricerca svolta in Bocconi assegna importanza centrale ai problemi trattati all'inizio della mia relazione, cioè la legalità, il capitale sociale, il senso civico, il rispetto delle regole e delle istituzioni, declinando questi temi di volta in volta in modo diverso a seconda dell'ambito disciplinare. Vorrei qui ricordare alcuni esempi significativi, sebbene certamente non esaustivi.

Il Dipartimento di Studi Giuridici è fortemente impegnato nello studio dei problemi legati all'effettiva applicazione delle regole giuridiche in ambito economico. Penso ad esempio al diritto penale dell'impresa e

alla regolamentazione antitrust. Ma potrei fare molti altri esempi. I mercati finanziari illegali, il riciclaggio, i centri offshore e le possibilità di contrasto a questi fenomeni sono uno degli interessi di ricerca del Centro di ricerca Paolo Baffi, a cui collaborano studiosi del Dipartimento di Studi Giuridici e del Dipartimento di Economia.

Nel CReSV, il nuovo Centro di ricerche su Sostenibilità e Valore, un filone indaga come i codici di comportamento e le norme sociali impattino sul comportamento dei manager, il clima all'interno dell'impresa e i suoi risultati; un altro filone mette al centro la crescita di capitale sociale dovuta alla presenza sul territorio di imprese collaborative e il suo impatto sui risultati aziendali e sociali. L'Area Organizzazione della SDA Bocconi sta lavorando a una ricognizione del rispetto di regole e diritti in tutto il mondo, su temi che spaziano dall'applicazione del diritto del lavoro alle relazioni sindacali. Sempre tra gli studiosi di risorse umane sono vivi filoni di ricerca sulla formazione di capitale sociale nei network e sull'effettiva applicazione dei principi meritocratici in azienda. Sempre in SDA Bocconi si è appena concluso il progetto di ricerca "La competizione collaborativa per ricostruire il capitale economico e sociale", i cui risultati indicano che alla base di un modello di economia c'è sempre un modello di società e che è su questo che si deve agire per ottenere i risultati più duraturi.

Ricercatori nell'ambito di IGIER e del Dipartimento di Economia hanno ottenuto un Grant ERC, il prestigioso Consiglio della Ricerca Europeo, proprio per approfondire le interazioni tra capitale sociale e sviluppo economico. Nell'ambito di tale progetto, si stanno studiando problemi relativi alla corruzione, alla selezione dei politici, al ruolo della cultura e delle norme sociali nel facilitare il buon funzionamento delle istituzioni.

Anche alcuni studiosi di marketing hanno recentemente strutturato i loro interessi intorno a concetti come la fiducia – e studiosi di strategia intorno a quello della reputazione – che non possono prescindere da quanto si è detto fin qui. Proprio la reputazione e i suoi antecedenti sono stati indagati a più riprese, in relazione alle società di revisione, dai docenti Bocconi che si occupano di contabilità e bilancio, nel lavoro di indagine sulle origini della recente crisi finanziaria mondiale. La crisi finanziaria ha naturalmente originato un forte interesse per le regole, anche nel senso un po' tecnico che danno alla parola gli studiosi di finanza, e più in generale per gli assetti di corporate governance nelle grandi imprese e nel settore della finanza.

La didattica

La Bocconi è un complesso ecosistema per la ricerca e l'apprendimento. Così, i temi di ricerca sopra indicati si riflettono anche nei programmi didattici. Ad esempio, nei corsi di Economia aziendale e di management, gli studenti imparano quanto sia fondamentale rispettare l'etica professionale e prestare attenzione alle esigenze di tutta la collettività; in particolare, gli studenti del corso di laurea triennale seguono seminari obbligatori di Business ethics e responsabilità sociale; gli studenti nella laurea specialistica in Management sono tenuti a seguire seminari sui valori imprenditoriali e comportamento manageriale. Tra i nostri corsi proponiamo poi insegnamenti di Responsabilità sociale nelle imprese, nel settore pubblico e nel non profit; Corporate social responsibility e Social entrepreneurship; Accounting ethics; Corporate governance ed etica professionale; Management della sostenibilità e della responsabilità sociale.

La Bocconi inoltre è stata la prima Università italiana a proporre programmi rivolti alla formazione di una classe dirigente efficiente e rigorosa nella pubblica amministrazione. Una tradizione che continua a livello graduate, con il corso di laurea specialistica in Economia e management delle amministrazioni pubbliche e delle istituzioni internazionali (Clapi) e con i corsi executive e i master in Public Management e in International Health Care Management, Economics and Policy, offerti dalla SDA Bocconi.

Gli studenti della Scuola di Giurisprudenza seguono un percorso di studi che, quasi per definizione, è costruito intorno all'importanza del rispetto delle regole e della legalità nel funzionamento di una moderna economia di mercato. La peculiarità che contraddistingue gli studi di giurisprudenza in Bocconi è proprio la centralità del rapporto tra il mondo del diritto e quello dell'economia. Naturalmente ciò si riflette anche nell'impostazione dei corsi di diritto seguiti dagli studenti di economia e management, ai quali proponiamo, tra gli altri, corsi in Civil liberties and Human right, Criminologia, Antitrust law, corsi progrediti in Diritto penale con focus su Criminalità economica, e di Diritto costituzionale con particolare attenzione al Diritto pubblico dell'economia.

Nelle materie economiche, i nostri studenti imparano la centralità delle istituzioni nei processi di sviluppo economico, e il ruolo dei valori e degli atteggiamenti culturali nello spiegare i fenomeni politici ed economici. Ad esempio, il corso di laurea specialistica in Discipline economiche e sociali prevede un corso obbligatorio sulle istituzioni e diversi corsi su economia e politica, sullo sviluppo economico, su diversi aspetti della politica economica, in cui i temi del rispetto delle istituzioni e del capitale sociale rivestono un ruolo cruciale.

Tra le attività extracurricolari quest'anno abbiamo proposto, in collaborazione con l'Associazione Libera, il corso Mercati e criminalità organizzata: una questione nazionale, che analizzando gli aspetti economici, giuridici e di policy relativi alla diffusione delle organizzazioni criminali nelle aree più sviluppate del paese, intende offrire alcuni strumenti e conoscenze utili per comprendere le dinamiche criminali.

Un segnale concreto di come questi valori e insegnamenti siano ben accolti è il numero sempre crescente di studenti che scelgono di impegnarsi su questi temi nel loro periodo di stage o di "progetto sul campo". Anche in questo caso voglio segnalarvi un caso particolarmente significativo di due nostri brillanti studenti MBA che hanno dedicato i tre mesi del loro field project, invece che a una grande istituzione finanziaria o a una major della consulenza, a un piccolo ospedale e a una scuola di ostetricia in Uganda a Kalongo, per offrire spunti di miglioramento manageriale a una realtà, sostenuta dalla Fondazione Ambrosoli, che in condizioni assai difficili non smette di salvare vite umane.

Sebbene l'educazione civica in senso lato faccia parte da lungo tempo della tradizione della nostra Università, vorremmo fare ancora di più. Vogliamo essere certi che tutti i nostri studenti escano avendo assimilato i valori fondanti ed essendo consapevoli di quanto sia importante essere un buon cittadino, attento ai diritti e ai bisogni del prossimo, e desideroso di dare il suo contributo a una società aperta, pluralista e dinamica. A questo proposito, vogliamo rinforzare ulteriormente le iniziative didattiche e culturali in questo campo, avvalendoci anche della collaborazione di Roger Abravanel e Luca D'Agnesi, che poche settimane fa hanno presentato qui in Università un nuovo libro su questi argomenti, devolvendone i diritti d'autore al sostegno delle attività didattiche che la Bocconi realizzerà al riguardo.

2.3 L'appartenenza a una comunità

L'università non deve essere solo un luogo dove si accumulano conoscenze professionali finalizzate a trovare un lavoro. Vogliamo che gli anni passati in Bocconi siano anche un'esperienza fondamentale di vita, che contribuisca alla formazione completa di un individuo attraverso le relazioni sociali, gli stimoli culturali, la condivisione di una scala di valori.

Per realizzare questo intento, ci stiamo adoperando per favorire l'emergere di un senso di appartenenza e d'identificazione con la nostra Università. Questa esigenza è ancora più forte oggi che la Bocconi sta facendo uno sforzo particolare di internazionalizzazione, incrementando la diversità sia degli studenti che dei docenti e dello staff amministrativo. Con l'inizio di questo anno accademico abbiamo avviato un nuovo progetto, "Campus Life, con lo scopo di dare maggiore impulso alle attività culturali, sociali e sportive organizzate dalle diverse componenti della comunità bocconiana. Vogliamo che gli studenti siano i principali protagonisti di queste iniziative, e per questo l'Università ha assunto un preciso impegno con gli studenti per la promozione e il sostegno dell'associazionismo studentesco e dei media universitari. Al giornale Tra i Leoni e a Radio Bocconi, si è aggiunta da poco anche la webtv, BstudentsTV, e oggi tutte queste iniziative sono riunite nello Student Media Center, che vede coinvolti oltre 200 tra studenti e alunni.

Più in generale, il 2010 è stato un anno ricco di appuntamenti e incontri che hanno visto la comunità bocconiana e in particolare gli studenti nel ruolo di protagonisti sia come organizzatori sia come partecipanti. Mi piace ricordare l'impegno umanitario per Haiti che ha visto tutti noi coinvolti in almeno tre occasioni: Blues for Haiti e Master for Haiti (a favore della Fondazione Rava) e la cena di solidarietà (a favore del Cesvi); le attività di dialogo e confronto sui temi della diversità promosse dall'associazione Best, nata in Bocconi proprio quest'anno; la Giornata del giurista, fortemente voluta dai rappresentanti degli studenti orgogliosi della loro identità di giuristi bocconiani. L'apertura del campus universitario a tutti i bocconiani e alla città nella serata inaugurale della Bocconi Art Gallery (BAG), un'occasione speciale in cui la comunità bocconiana ha potuto vivere gli spazi della propria Università in un contesto nuovo e diverso.

Il mio auspicio è che gli sforzi di consolidare l'identità bocconiana consentano anche ai nostri alunni di riconoscersi e partecipare sempre più attivamente alle iniziative e alla vita universitaria. Con questo intento, l'Università sta investendo risorse ed energie per consentire alla Bocconi Alumni Association di operare con sempre maggiore efficacia e in più stretto legame con essa. Questi sforzi coinvolgono l'amministrazione e il corpo docente. Grazie all'impegno di tutti, le occasioni d'interazione tra l'Associazione e l'Università si sono ulteriormente intensificate, a dimostrazione di come l'Università possa essere una forza positiva della società, capace di mobilitarne le energie migliori non solo durante gli anni trascorsi come studenti.

Tanto più una comunità d'individui è eterogenea, come sempre di più lo è quella bocconiana, tanto più è importante assicurarsi che non vi siano discriminazioni nei confronti delle minoranze, e che tutti abbiano pari opportunità, indipendentemente dall'età, dall'etnia, dal genere, o dalle tradizioni culturali. Per raggiungere questi obiettivi, quest'anno è stato costituito un Comitato Pari Opportunità, composto dai docenti dell'Università, con il compito di promuovere e sostenere iniziative e attività di ricerca sul tema delle pari opportunità nell'ambito della Faculty Bocconi. Inoltre, per facilitare l'integrazione e il progresso professionale dei docenti più giovani, abbiamo chiesto a tutti i Dipartimenti di assegnare a ogni assistant professor un docente più anziano che possa svolgere un ruolo di *mentor*.

Il 2010 ha visto poi l'introduzione di un'altra importante novità: l'honor code. Nei mesi scorsi l'Università ha lavorato per rendere espliciti i suoi valori di riferimento a cui in più punti ho già fatto riferimento, ma che voglio nuovamente ricordare: Indipendenza, Etica, Trasparenza, Libertà di espressione, Equità, Solidarietà, Valorizzazione delle diversità, Attenzione al merito e allo sviluppo delle capacità individuali, Professionalità e tensione alla qualità, Responsabilità sociale. Per sostenere e tutelare i valori di riferimento una commissione composta da docenti e studenti ha elaborato un testo, "Il codice di comportamento dei docenti e degli studenti", che è entrato in vigore all'inizio di questo anno accademico. Il codice si pone l'obiettivo di trasmettere e rinforzare i valori di lealtà e correttezza essenziali nello svolgimento delle attività di studio, di ricerca e professionali all'interno dell'intera comunità Bocconiana.

In tutte le comunità, dalle più piccole e semplici alle più grandi e complesse, il mancato rispetto dei valori condivisi prevede delle sanzioni, perché comportamenti scorretti costituiscono un danno non solo per l'individuo e per le persone direttamente coinvolte, ma anche per la comunità nel suo insieme. Nel codice di comportamento sono state pertanto identificate anche le sanzioni (applicabili sia a docenti sia a studenti) per il mancato rispetto delle regole condivise.

L'Università ha infine deciso di istituire una nuova figura, quella del Garante degli studenti: un punto di riferimento *super partes* che esamina le richieste di intervento formulate dagli studenti su presunte violazioni del codice di comportamento da parte dei docenti. Il Prof. Marchetti, che ancora una volta di più ringrazio del significativo contributo che dà allo sviluppo del progetto Bocconi, è stato nominato Garante degli studenti dal Consiglio di Facoltà del 13 ottobre scorso.

3 Altre iniziative e progetti

3.1 L'internazionalizzazione

La Bocconi si conferma per i propri studenti un trampolino di lancio verso il mondo. Le opportunità di studio e di lavoro all'estero hanno superato quest'anno quota 3.000 (erano 1.386 nel 2005), di cui 1.200 opportunità internazionali per la Scuola Universitaria, 1.650 per la Scuola Superiore Universitaria, oltre 170 per la Scuola di Giurisprudenza.

L'ottima reputazione di cui gode la Bocconi presso la faculty delle migliori università ci permette di offrire ai nostri studenti sempre migliori opportunità. Oggi abbiamo accordi di scambio o di collaborazione con 194 scuole partner (erano 130 nel 2005). Sono in corso di definizione intese finalizzate allo scambio di studenti con i Dipartimenti di Economia di Northwestern University, University of Chicago, University of Wisconsin, che si aggiungono agli analoghi accordi stretti lo scorso anno con Princeton University, University of Pennsylvania e New York University. Ormai i nostri studenti sono accolti in quasi tutti i migliori campus degli Stati Uniti. Altri accordi sono in corso di valutazione con Renmin University in Cina, National Taiwan

University, EDHEC Business School in Francia, New Economic School in Russia; e, infine, con le Law Schools di University of Southern California, University of Notre Dame, Penn State University e Chinese University of Hong Kong .

Abbiamo anche sottoscritto accordi che consentono ai nostri studenti di laurea specialistica di accedere direttamente ai corsi di PhD. Ad esempio, quest'anno è stato definito un accordo speciale con il Dipartimento di Economia di Yale, che consente ai nostri studenti graduate di Discipline economiche e sociali di frequentare per un anno i loro corsi PhD. Il programma, rivolto a studenti con profilo eccellente, ha visto quest'anno la selezione di tre bocconiani, che si trovano attualmente negli Stati Uniti. Sullo stesso modello, sono in via di definizione accordi con University of Minnesota e con UCLA.

Gli accordi di Double e Joint Degree a livello graduate costituiscono l'area in cui è più vivace e innovativo il confronto con i nostri competitor anche grazie alla strategia BRIC, perseguita sin dall'inizio. Siamo tra le poche università europee ad annoverare nel segmento graduate accordi di Double Degree in India (Indian Institute of Management, Ahmedabad), Brasile (Fundaçao Getulio Vargas – EAESP), Russia (MGIMO) e Cina (Fudan University School of Management). Grazie a queste opportunità, i nostri studenti sono esposti all'ambiente culturale ed economico dei mercati in maggiore crescita.

Nel corso del 2010 abbiamo concluso nuovi accordi con l'obiettivo di qualificare ulteriormente i nostri programmi MSc e incrementare le opportunità offerte agli studenti. Mi riferisco in particolare alle intese raggiunte in Canada con Queen's University, in Portogallo con Universidade Catolica Portuguesa e in Svezia con Stockholm School of Economics. Esse portano il numero complessivo degli accordi di Double Degree a 16 (erano 0 nel 2005). Ci aspettiamo che queste partnership crescano ancora: nuovi accordi sono in fase di valutazione in Europa e nell'area Asia-Pacific.

Abbiamo continuato il nostro impegno più che ventennale nel CEMS, il consorzio che riunisce le migliori scuole di management e oltre 60 multinazionali. Il percorso di globalizzazione che l'alleanza ha intrapreso – raggruppando un crescente numero di scuole in Europa, Americhe, Asia e Oceania – ci ha consentito quest'anno di selezionare per il Master CEMS MIM un numero di partecipanti del 50% superiore all'anno precedente, provenienti dai percorsi di Management e International Management. Il modello di collaborazione avviato con il CEMS viene premiato non solo dalla crescente attenzione e dall'aumento dei partner accademici e aziendali ma anche dalla presenza costante ai vertici del ranking che il Financial Times dedica ai Global Masters in Management.

Non è un caso se i nostri studenti sono accolti nei migliori e più selettivi programmi di scambi internazionali. Se ciò avviene, è perché nel corso degli anni gli studenti usciti dalla Bocconi hanno dimostrato doti e capacità eccezionali e sono diventati leader nel loro settore. Ciò è confermato anche da alcune statistiche recenti: la Bocconi è al 28° posto al mondo tra le istituzioni i cui alumni sono attualmente CEO delle 500 aziende di Fortune (Professional Ranking of World Universities 2009, Mines ParisTech) ed è la terza Università con propri alumni tra i 100 migliori economisti al mondo (Worldwide Rankings of Economists and Economics Departments 1969-2000, Tom Coupé).

La vocazione internazionale dei nostri studenti e laureati è confermata anche dalle esperienze di lavoro all'estero. Complessivamente i bocconiani hanno avuto accesso a oltre 1.600 opportunità di stage e di lavoro, un numero che è cresciuto dell'11% rispetto al 2009. L'incremento è un segnale sia di rinnovato dinamismo del mercato del lavoro sia di un'attenzione in costante crescita degli employer internazionali nei confronti della nostra Università. Ciò è confermato anche dall'occupazione all'estero dei laureati graduate: il 20% dei neolaureati inizia la sua carriera in posizioni internazionali. Per alcuni programmi in lingua inglese questa percentuale supera il 40%. A questo dato si affiancano le ottime valutazioni che la nostra Università ottiene da parte dei recruiter a livello internazionale: secondo l'indagine condotta da QS, gli oltre 5.000 employer che hanno partecipato alla survey nel 2010 hanno collocato la Bocconi al 21° posto al mondo tra le Università target per le attività di recruitment.

L'internazionalizzazione riguarda in modo rilevante anche il corpo docente. Ormai quasi tutti i nostri docenti sono reclutati sul mercato internazionale (le eccezioni riguardano aree come il diritto dove il mercato di riferimento è prevalentemente, sebbene non esclusivamente, nazionale). Anche quest'anno la Faculty si è

arricchita di nuovi ingressi. Tra i professori ordinari, siamo particolarmente lieti di accogliere Massimo Guidolin, professore di Finanza, proveniente dalla Manchester Business School, e Nicola Pavoni, professore di Economia, che lascia una posizione equivalente a University College London. Aggiungiamo inoltre al nostro corpo docente, in veste di adjunct professor, il Professor Stan Baiman (professore di Accounting a Wharton), e il Professor David Mazursky (professore di Marketing a Hebrew University). Entrambi passeranno in Bocconi numerosi mesi ogni anno accademico per i prossimi anni. A questi ingressi più senior si aggiungono anche quest'anno 11 assistant professors reclutati sul mercato internazionale in varie discipline. Di questi 9 hanno un PhD presso università non italiane e 5 sono cittadini stranieri.

Infine, è ancora aumentato il numero di visiting professor provenienti da prestigiose istituzioni internazionali: quest'anno sono stati 57 contro i 43 del 2005.

La forte internazionalizzazione della Faculty (oggi l'8% dei docenti è straniero) e il costante miglioramento della sua qualità – nel 2005 i professori con PhD erano il 49%, oggi sono il 55% – ci hanno permesso di portare nello stesso periodo le ore di didattica in inglese complessivamente offerte ai nostri studenti dal 17% all'attuale 31%.

Uno sforzo notevole che è stato premiato dagli studenti internazionali che scelgono di iscriversi in Bocconi: gli studenti stranieri sono passati infatti dal 7 al 10% degli iscritti tra il 2005 e il 2010. Percentuali che diventano ancor più significative se prendiamo in considerazione solo gli ordinamenti con didattica in inglese: nel triennio, infatti, il 12% degli studenti è straniero; nel biennio il 10% e nei corsi PhD il 48%. Una presenza ancora più alta di studenti internazionali la troviamo alla Divisione Master della SDA Bocconi dove si registra una media di stranieri di circa il 70% che frequentano i 9 programmi in inglese tra MBA e master, alcuni dei quali svolti in collaborazione con altre prestigiose Business School quali ESADE, UCLA, Fudan University e CBS.

A questi si aggiungono gli oltre 1.300 studenti in scambio da altre università partner, che hanno passato un semestre in Bocconi nel corso di quest'anno.

3.2 La ricerca

Gli sforzi compiuti in questi anni per innalzare la qualità della ricerca cominciano a dare i loro frutti. A dimostrazione del crescente interesse che i nostri lavori riscontrano presso la comunità scientifica voglio menzionare un dato, quello delle citazioni censite dall'ISI, Institute for Scientific Information. Nel triennio 2007/09 le citazioni dei docenti della Bocconi sono aumentate del 75%, portando le citazioni pro-capite da 6,48 a 11,34.

Nelle scienze naturali, i laboratori sono le palestre in cui i giovani ricercatori imparano a fare ricerca. Nelle scienze economiche e sociali, questa funzione è svolta dai seminari in cui sono regolarmente presentati i risultati delle ultime ricerche e vengono discussi i problemi su cui è impegnata la comunità scientifica di riferimento. Per questa ragione, stiamo potenziando i cicli di seminari dei Dipartimenti e dei Centri di ricerca. Complessivamente nel biennio 2008/2009 sono stati organizzati oltre 1.000 eventi scientifici tra seminari, conferenze e workshop che hanno visto la partecipazione, in qualità di relatori, di 3.236 ricercatori di cui 709 bocconiani, 1.105 docenti italiani e 1.422 stranieri.

Nel corso del 2010 siamo stati co-organizzatori di 7 congressi che hanno visto coinvolti complessivamente 3.000 studiosi provenienti da tutto il mondo. Mi piace qui ricordare, in particolare, la SMS Annual International Conference, promossa dalla Strategic Management Society, la maggiore associazione di studiosi di strategia del mondo, che per la prima volta quest'anno ha accettato un'Università come co-organizzatrice. Anche questa presenza di relatori e ricercatori ai seminari e convegni organizzati in Bocconi è un segno della vitalità del nostro Ateneo.

Una caratteristica della ricerca svolta in Bocconi è la sua rilevanza rispetto ai problemi economici e sociali del mondo intorno a noi. Anche per sottolineare questo aspetto, nel corso del 2010 l'Università ha avviato un importante progetto volto a potenziare la diffusione e divulgazione della ricerca prodotta nel nostro Ateneo. Mi riferisco al progetto Bocconi Knowledge, un sito multimediale bilingue attraverso il quale la Bocconi

diffonde la propria ricerca tra un pubblico non specializzato. Collegandosi al sito www.knowledge.unibocconi.it, ciascun visitatore ha accesso diretto ai problemi e alle idee su cui lavorano i nostri docenti e ai risultati delle loro ricerche. Anche questo è un modo per contribuire a gettare le basi di una migliore convivenza sociale.

Grazie alla collaborazione con Egea, la casa editrice della Bocconi, nel 2010 abbiamo siglato due importanti accordi di collaborazione con altrettanti editori scientifici internazionali, Palgrave Macmillan e Springer, che permetteranno di divulgare a livello internazionale ricerca e conoscenza nei campi del management e dell'economia con il marchio Bocconi University Press. In particolare la collana Bocconi On Management nasce dalla collaborazione tra il CROMA Bocconi, Center for Research in Organization and Management, Egea e Palgrave Macmillan; mentre la collana Bocconi & Springer Series nasce dall'idea di sviluppare una collana in inglese di manuali avanzati e monografie di ricerca, che affronti un'ampia varietà di temi nel campo della matematica, statistica, finanza, economia ed economia finanziaria. Sempre nel corso del 2010 la SDA si è poi rafforzata anche nel campo delle iniziative di diffusione delle proprie competenze lanciando sempre in collaborazione con Egea la collana Leading Management, il cui obiettivo è mettere a disposizione di un pubblico ampio i risultati dell'attività di ricerca e sperimentazione svolta dai docenti e ricercatori della SDA Bocconi, offrendo a manager e professional approfondimenti sui temi e sulle tecniche di management più avanzate.

Un ultimo dato ci aiuta a capire come l'attività di ricerca in Bocconi sia cresciuta per qualità ed è quello relativo ai finanziamenti. Nel 2005 il numero di progetti di ricerca internazionali in cui eravamo impegnati era 35 con un budget complessivo di circa 3 milioni di euro. Nel 2010 il budget ha superato i 10 milioni di euro a fronte di 46 progetti tra i quali, per rilevanza, voglio segnalarvi i 4 Grant dell'European Research Council, l'organo europeo che finanzia progetti di ricerca di frontiera.

3.3 La didattica

L'attuale offerta didattica è il risultato di un imponente sforzo di programmazione e revisione concentrato negli ultimi anni. Essa pertanto non richiede nuove e radicali revisioni, quanto piuttosto un'attenta manutenzione per migliorare ulteriormente la qualità e i contenuti della didattica.

Tra le quattro scuole pre-experience in cui è organizzata l'offerta formativa della Bocconi, quella che nell'anno accademico che oggi inauguriamo ha apportato le modifiche più significative e registrato le migliori performance sul fronte delle richieste di ammissione è la PhD School. Sebbene piccola per numero di studenti, la Scuola di Dottorato ha grande rilevanza nella strategia di rinforzare la ricerca e la visibilità internazionale dell'Università. Da soli due mesi è partito il nuovo PhD in Economics and Finance, programma multidisciplinare, frutto della fusione dei due rispettivi PhD. Per l'intera Scuola di Dottorato, il numero di application è cresciuto del 42% rispetto all'anno precedente ed è stato proprio il nuovo programma ad aver registrato il maggior incremento, passando dalle 121 candidature del 2009/2010 per i 2 programmi alle 230 di quest'anno. L'incremento delle domande non è riflesso solo nei numeri ma anche nella qualità dei candidati che si sono iscritti.

La reputazione della PhD School è in costante aumento, non solo tra i candidati ma soprattutto tra le università e le istituzioni che rappresentano gli employer dei nostri dottori di ricerca che per il 25% è in tenure track. Le principali università dove i nostri studenti di dottorato hanno trovato collocazione negli ultimi anni sono: Harvard, Warwick, University of Texas, HEC, Carlos III a Madrid, Cass Business School, Penn State, Imperial College Business School, Aston Business School, Tilburg University, Michigan State, University College London, ESSEC International Business School, Concordia University, University of Bristol, University of Dublin, University of Technology Sydney, Queen Mary's College. Le principali istituzioni non universitarie sono: Banca Mondiale, Fondo Monetario Internazionale, Commissione Europea, Eurostat, Banco Santander, HSBC London, McKinsey & Co., ENI, Banca Centrale Europea, le Banche Centrali d'Inghilterra e d'Italia, Goldman Sachs, OCSE.

Se nella Scuola Universitaria e nella Scuola di Giurisprudenza nell'anno accademico in corso i preiscritti sono in linea con l'anno precedente (che peraltro era stato in forte crescita rispetto al 2008/09), la Scuola Superiore Universitaria registra invece nel 2010/11 un picco nelle domande di ammissione, con un incremento del 9% rispetto all'anno precedente e del 33% rispetto al 2005/6. Sono aumentati in particolare i

candidati internazionali (che rappresentano il 15% del totale, contro il 5% nel 2005/06). L'indice di selezione complessivo è del 33% (lo scorso anno era stato del 27%) mentre il rapporto domande esterne (cioè non Bocconi) su posti disponibili è passato da 1,5 del 2005/06 a 2 nel 2010/11, con punte di 4,4 per International Management.

Domande di iscrizione

Preiscritti	Scuola Universitaria	Scuola di Giurisprudenza	Scuola Superiore Universitaria
Anno 2010/11	5.435	800	3.539
Anno 2009/10	5.467	800	3.240

Sul fronte del placement e dei rapporti con le imprese, siamo riusciti, nonostante la grave crisi economica, a garantire ai nostri studenti numerose opportunità di stage e lavoro: nel corso del 2010 abbiamo superato le 9.000 proposte contro le 8.500 dello scorso anno. Abbiamo da poco ultimato l'indagine per monitorare il mercato del lavoro dei nostri laureati e conoscere la loro condizione lavorativa. I dati riportati di seguito illustrano i tempi d'ingresso nel mercato del lavoro dei laureati delle tre scuole dell'anno accademico 2007/08 a un anno dalla laurea. Il fatto che non vi siano state variazioni di rilievo, nonostante il forte peggioramento congiunturale del mercato del lavoro, è un'ulteriore conferma della qualità dei nostri laureati.

Tempi di attesa per l'inserimento professionale

Scuola	Placement Report laureati 2007/08	Placement Report laureati 2006/07
Scuola Universitaria	1,6 mesi dalla laurea (il 90% prosegue con un percorso graduate)	1,8 mesi dalla laurea (il 90% prosegue con un percorso graduate)
Scuola Superiore Universitaria	1,4 mesi dalla laurea (55% ha già una occupazione nel giorno della laurea, di cui il 20% all'estero)	1,1 mesi dalla laurea (60% ha già una occupazione nel giorno della laurea, di cui il 19% all'estero)
Scuola di Giurisprudenza	1,8 mese dalla laurea per i laureati in Giurisprudenza. La percentuale di superamento dell'esame di stato per l'accesso alle professioni legali è dell'80% contro una media nazionale del 40%.	0,9 mese dalla laurea per i laureati in Giurisprudenza

3.4 La SDA

La SDA Bocconi School of Management merita particolare attenzione, sia per la rilevanza che tradizionalmente occupa nella nostra Università sia per le profonde innovazioni in corso di attuazione. Per accogliere le indicazioni del Piano Strategico, in questi anni la SDA ha realizzato una serie di importanti cambiamenti sia sotto il profilo dell'organizzazione interna sia sotto quello delle principali iniziative nel campo della ricerca e della formazione post-esperience.

L'innovazione costante che caratterizza l'offerta didattica della Scuola fa leva su un'intensa e crescente attività di ricerca e sullo sviluppo di nuove metodologie didattiche. L'interazione con le imprese è un tradizionale punto di forza della SDA. Da tempo la SDA realizza programmi anche molto strutturati, ideati in

collaborazione con specifiche imprese e riservati a un target interno (ne sono esempio i progetti Emerging Talents, progettato con IntesaSanpaolo e Leadership for Energy Management Program, realizzato in collaborazione con IESE per Enel University). Quest'anno è stata lanciata la formula delle Academy, programmi specialistici elaborati in stretta collaborazione con aziende leader di settore, ma rivolti al mercato. È il caso delle neonate Academy of Health Care Economics and Management, in collaborazione con Novartis; Sport Business Academy, in collaborazione con RCS Sport; Channel & Retail Academy internazionale, in sponsorship con IBM.

Sempre sul fronte dell'offerta didattica va poi segnalato l'International Think Thank, la prima iniziativa bocconiana realizzata in Cina senza un partner locale e rivolta ai manager cinesi e internazionali di Shanghai. Con le sue iniziative di ricerca, la Scuola è stata presente in oltre 15 paesi, tra i quali Stati Uniti, Francia, Germania, Inghilterra, Spagna, Romania, Austria, Polonia, Turchia, Emirati Arabi.

Nel prossimo futuro, la SDA sarà impegnata soprattutto su due sfide. Sul fronte della didattica, si vogliono consolidare i processi di internazionalizzazione avviati, attraverso una maggiore presenza in alcune regioni target (Cina e India, Mediterraneo, Russia e Brasile); sono inoltre allo studio nuove iniziative innovative nei contenuti, nei formati e nelle metodologie didattiche (anche con l'uso di progetti *technology-based* sviluppati presso il Learning Lab della Scuola). Sul fronte della Faculty, si vogliono ulteriormente rafforzare i processi di reclutamento e di trattenimento dei docenti in un contesto di elevata mobilità internazionale e si vuole migliorare la produttività scientifica sia sotto il profilo della ricerca accademica sia sotto quello della ricerca a impatto, in specie attraverso il rafforzamento della policy di Osservatori mirati (a oggi ne sono attivi 8).

La capacità innovativa e la qualità dei programmi SDA sono confermate anche da alcuni recenti riconoscimenti. Negli ultimi due anni la Scuola ha riottenuto la full accreditation dai più importanti enti di accreditamento mondiali (EQUIS e AMBA), ed è di pochi giorni fa la notizia che è stata inclusa nel prestigioso ranking di Business Week (unica tra le scuole italiane), classificata al 18° posto al mondo tra le Business School non americane.

4 Ringraziamenti e osservazioni conclusive

Nel 1986 la navicella spaziale Challenger esplose per un'avaria in un piccolo componente, un giunto di collegamento (O-ring). Michael Kremer, economista dello sviluppo ad Harvard, prese spunto da questo episodio per quella che oggi conosciamo con il nome di O-Ring Theory, la teoria che evidenzia la complementarità tra i differenti componenti e input di un processo produttivo.

Se applichiamo questa teoria a un'istituzione vediamo che affinché l'insieme funzioni bene tutte le sue parti devono operare in armonia e alla perfezione, perché anche gli ingredienti più piccoli e apparentemente marginali sono cruciali per il successo dell'istituzione. La Bocconi è la dimostrazione della validità di questa teoria. Non a caso in più parti di questa relazione ho parlato della nostra Università come di un complesso ecosistema. Tutti contribuiamo al successo dell'istituzione che ci accoglie, nessuno escluso. Tutti dobbiamo essere ugualmente orgogliosi quando uno studente si laurea con successo e inizia una brillante carriera, perché ciascuno di noi ha contribuito a realizzare il sogno di quello studente, a rendere speciale la sua esperienza in Bocconi. Le diverse componenti della comunità bocconiana sono complementari e tutte ugualmente indispensabili. Se solo un piccolo ingranaggio non dovesse funzionare rischieremo un insuccesso proprio come avvenne la mattina del 28 gennaio 1986 allo Space Shuttle.

Per questo voglio ringraziare l'intera comunità bocconiana per l'impegno, la passione e lo spirito di collaborazione che quotidianamente profonde. Vorrei anche cogliere l'occasione per ricordare con affetto e gratitudine i tre colleghi prematuramente scomparsi quest'anno: Innocenzo Del Grosso, Vittoria Meini e Sandro Roventi, che tanto hanno dato a tutti noi e a numerose generazioni di studenti nella loro lunga carriera bocconiana.

Desidero ringraziare tutto il corpo docente, il personale amministrativo, gli studenti e i loro rappresentanti negli organi collegiali e nelle associazioni.

Un ringraziamento particolarmente sentito, anche a nome dell'Università, va ai membri del Comitato

Rettorale, ai direttori dei Dipartimenti e ai dirigenti. In particolare ringrazio i colleghi che hanno terminato il loro mandato: i Professori Piergaetano Marchetti e Guido Corbetta, rispettivamente Prorettore per la Governance Accademica e i Rapporti con le Istituzioni e Direttore della Scuola Superiore Universitaria; e i Professori Federico Ghezzi (Direttore del Dipartimento di Studi Giuridici), Donato Masciandaro (Direttore del Dipartimento di Economia "Ettore Bocconi"), Francesco Saita (Direttore del Dipartimento di Finanza) e Salvo Vicari (Direttore del Dipartimento di Management).

Sono infine personalmente grato ai membri del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Esecutivo, al Presidente Mario Monti, al Vicepresidente Luigi Guatri, al Consigliere Delegato Bruno Pavesi, al Prof. Antonio Borges, che mi hanno guidato con la loro esperienza e i loro consigli.

Con questo dichiaro aperto l'anno accademico.