

INAUGURAZIONE ANNO ACCADEMICO 2007/2008

Relazione del Rettore

1. I cambiamenti di scenario e le risposte conseguenti. Priorità e orientamenti di fondo

1.1 Il contesto di riferimento. La mobilità e la competizione globale

1.2 Gli effetti della globalizzazione sui sistemi universitari

1.3 Priorità assunte dall'Università Bocconi nell'attuazione del Piano Strategico 2006-2015

2. Le iniziative avviate in attuazione del Piano

2.1 Governance accademica, meccanismi di valutazione e di incentivazione

2.2 I progressi nel processo di internazionalizzazione

2.2.1 Gli studenti stranieri in Bocconi

2.2.2 Le opportunità internazionali per i nostri studenti

2.2.3 I programmi internazionali della Bocconi

2.3 La Faculty

2.4 La Ricerca

2.5 L'Offerta Formativa

2.5.1 La Scuola Undergraduate e la Scuola di Giurisprudenza
L'accesso; La domanda e gli immatricolati ai trienni economico-aziendali e a Giurisprudenza; I laureati; Stage; Provvidenze a favore degli studenti

2.5.2 La Scuola Graduate
I programmi; L'accesso; La domanda e gli immatricolati; Le provvidenze; I laureati

2.5.3 La SDA Bocconi School of Management

2.5.4 La PhD School

2.5.5 Stage, Placement e Orientamento

3. I rapporti con la comunità economica ed il fund raising

4. Infrastrutture ed edilizia

5. Conclusioni e ringraziamenti

Autorità, Presidente e Signori Consiglieri dell'Università Bocconi, Magnifici Rettori, Colleghi, Dirigenti e Staff amministrativo, cari Studenti e Laureati Bocconi, Signore e Signori,

1. I cambiamenti di scenario e le risposte conseguenti. Priorità e orientamenti di fondo

1.1 Il contesto di riferimento. La mobilità e la competizione globale

Negli ultimi decenni i sistemi universitari dei principali Paesi economicamente sviluppati hanno mostrato alcune rilevanti tendenze evolutive comuni.

- Anzitutto, la "massificazione" dell'istruzione universitaria, che, negli ultimi venti anni, ha visto raddoppiare nei Paesi OCSE la percentuale di adulti con un'educazione superiore. Lo stesso fenomeno sta peraltro verificandosi in Paesi come Cina e India;
- La seconda tendenza è rappresentata dalla progressiva crescita della "knowledge economy" in molti settori produttivi, la quale postula, come essenziale prerequisito, un significativo rafforzamento del ruolo delle Università;
- La terza tendenza, comune ad altri settori, è la globalizzazione. Secondo i dati OCSE la mobilità internazionale degli studenti nei Paesi OCSE è più che raddoppiata negli ultimi 20 anni. In particolare, il numero degli studenti internazionali affluiti nei Paesi OCSE è cresciuto ad un saggio doppio di quello degli studenti residenti nei Paesi OCSE. Nel 2004 il numero degli studenti internazionali iscritti nelle Università dei Paesi OCSE ha raggiunto i 2.7 milioni di unità. Sei Paesi ospitano il 67% del flusso internazionale verso i Paesi OCSE: gli USA, con il 23%, guidano la classifica, seguiti dal Regno Unito, con il 12%, dalla Germania, con l'11%, e, immediatamente dopo, dalla Francia, dall'Australia e dal Giappone (cfr. OECD, *Education at a glance. 2006 OECD indicators*, OECD Publishing, Paris, 2006). Per converso, il numero degli studenti OCSE che, secondo una recente survey dell'Economist, hanno studiato in Paesi terzi è anch'esso raddoppiato nel corso dello stesso periodo, giungendo a circa 2 milioni di unità. Se vogliamo lo sguardo ad Oriente, la

Cina sta diventando un Paese con grandi capacità di attrazione di flussi di studenti. Secondo una recente proiezione del *People's Daily* on line (8.8.2006), essa stima di ospitare nel 2020, presso le proprie Università, oltre 300.000 studenti, rispetto ai 140.000 del 2005. L'Europa, lanciando nel 1987 il programma Erasmus, che prevedeva, e ancora prevede, il sostegno finanziario della mobilità intraeuropea degli studenti universitari, in programmi di scambio per brevi periodi di tempo, è stata anticipatrice del processo di sviluppo dei flussi internazionali di studenti. Sempre in ambito europeo, la mobilità degli studenti ha poi più recentemente trovato nuovi stimoli con l'accordo internazionale di Bologna che ha promosso un'ampia convergenza dei modelli di formazione universitaria (Bachelor, Master e PhD);

- Sempre nel quadro dei processi di globalizzazione merita segnalare l'accrescersi di forme più sofisticate di internazionalizzazione, talora definite di *Offshore mobility*, consistenti nella costituzione da parte di Università radicate in dati Paesi, prevalentemente in Europa e negli Stati Uniti, di "filiali" in Paesi terzi, ed anche nell'attivazione di forme di *franchising* di attività formativa presso Università già costituite ed operanti in Paesi terzi. Esempi sono quelli di Georgetown University e Cornell University in Qatar, INSEAD a Singapore, Paris IV in Abu Dhabi e così via;
- Come conseguenza dei fatti descritti, le migliori Università dei principali Paesi del mondo operano sempre più secondo una logica competitiva: per il reclutamento degli studenti più brillanti, dei docenti e dei ricercatori più capaci e per la raccolta delle risorse finanziarie coerenti, per qualità e quantità, ai piani di sviluppo. Non solo le Università statunitensi, ed oggi alcune cinesi ed indiane, ma anche le Università europee stanno diventando più aggressive: tra le Università europee, oltre alle britanniche, quelle spagnole e quelle francesi hanno rapidamente accresciuto la loro capacità competitiva ottenendo posizioni molto elevate nei ranking internazionali ed occupando in modo incisivo il più grande mercato di lingua latina (il Sud America). Studenti e docenti, già attualmente propensi ad una maggiore mobilità rispetto al passato, dispongono oggi di molteplici e potenti finestre informative sulle migliori Università del mondo. Cosicché accade sempre più

spesso, ad esempio, che brillanti laureati di un dato livello accedano direttamente a programmi di livello superiore offerti da Università blasonate di altri Paesi e che ottimi ricercatori monitorino con attenzione le Università che offrono le migliori opportunità di crescita scientifica, di carriera ed economica. In questo contesto, così dinamico, la credibilità scientifica, la capacità di interpretare al meglio le conoscenze e le competenze richieste dalle moderne professioni, la capacità di stare sul mercato delle condizioni di esercizio della didattica e della ricerca, comprese le remunerazioni, costituiscono le leve strategiche principali del successo competitivo di un'istituzione universitaria.

Anche nel più limitato orizzonte italiano si ritrovano, sia pur con minore intensità, alcune condizioni presenti nel contesto internazionale. Agevole infatti è osservare anche in Italia una crescita della competizione. Tralasciando i naturali riferimenti alle Facoltà di economia, rispetto alle quali, peraltro si notano solo alcune rilevanti iniziative in parziale concorrenza con quelle della Bocconi, è nei Politecnici, mi pare, o, meglio, in alcuni programmi formativi dei Politecnici, che si scorgono i concorrenti più significativi, sia sul mercato dei talenti sia su quello delle professioni, proprio in aree che un tempo erano riservate alle Facoltà di economia.

Nel riferire circa i cambiamenti di scenario, non può essere sottaciuto l'effetto prodotto dal mutamento del contesto normativo italiano. Per quanto i contorni siano in fase di precisazione e le implicazioni non siano del tutto ancora chiare, la riforma recentemente promossa si rifletterà verosimilmente sulla struttura dell'offerta, sugli assetti della docenza, sui costi di gestione e sull'orientamento alla ricerca delle diverse Università. In altri termini, si rifletterà proprio sulle variabili che operano nei processi della competizione nazionale.

Va peraltro considerato che la competitività di un sistema universitario, in un quadro così complesso, dipende in modo cruciale non solo dai modelli formativi concretamente adottati dalle singole Università e dagli assetti che ne disciplinano il funzionamento, ma anche da tutti i fattori che incidono in modo rilevante sulla capacità di garantire la qualità dell'istruzione superiore e dalla concreta possibilità di accesso a tale istruzione dei più meritevoli e capaci, indipendentemente dal relativo reddito o ceto sociale, quali:

- il sistema di finanziamento delle Università (fondi pubblici e criteri di allocazione dei medesimi, tasse e contributi di iscrizione, fondi privati, donazioni private, ecc.);
- il relativo costo per gli studenti e la disponibilità di borse di studio per i più meritevoli;
- il sistema di selezione e ammissione degli studenti (test di ammissione standard, altri criteri, ecc.);
- il sistema di formazione, di selezione, di promozione e di incentivazione dei docenti.

1.2 Gli effetti della globalizzazione sui sistemi universitari

I processi di globalizzazione hanno conseguenze rilevanti, oltre che sui comportamenti degli individui, su quelli dei Paesi e delle istituzioni di alta formazione in essi residenti.

Anzitutto la maggiore competizione e la più ricca mobilità tendono a generare contraddizioni e conflitti a livello internazionale tra gli obiettivi e le regole dettati da ciascun Paese in merito ai criteri di accesso degli studenti alla formazione superiore, dei ricercatori e docenti ai vari livelli della carriera universitaria e, ancora, in merito agli standard di qualificazione e riconoscimento dei diplomi. E' tuttavia indubitabile che l'ampliarsi dei flussi di docenti, ricercatori, studenti, principalmente da e verso i Paesi anglosassoni, la presenza di *offshore mobility* prevalentemente anglosassone, la supremazia scientifica in molte discipline di tali Paesi conducono inevitabilmente a trasformare in benchmark gli obiettivi, i contenuti e le regole che si vanno formando proprio in quei Paesi. Si consideri poi che, specie nei segmenti delle Business School e delle Graduate School, si estende la presenza di associazioni e di network internazionali con la conseguente promozione di standard sopranazionali, potenzialmente in conflitto con gli standard nazionali.

I processi di globalizzazione e di competizione conducono poi a favorire una progressiva differenziazione e polarizzazione dei risultati - e dunque dei meriti - delle istituzioni accademiche, sia all'interno dei Paesi che tra i Paesi. Non vi è

dubbio che alcuni ordinamenti universitari si presentano come maggiormente efficaci e di successo, almeno secondo i criteri comunemente utilizzati per valutare la qualità delle relative attività didattiche e di ricerca (numero di pubblicazioni scientifiche, numero di premi Nobel, ricadute economiche e sociali, ecc.). Così, ad esempio, il sistema statunitense e, in minor misura, quello britannico, fondati su una maggiore varietà di modelli dal punto di vista del funding delle Università e caratterizzati dalla relativa assenza di rigide regole governative, per quanto concerne i percorsi formativi e l'accesso alla carriera universitaria, risultano dominare le classifiche internazionali delle Università del mondo. In proposito, si consideri che secondo la classifica *Times Higher Education Supplement*, redatta nel 2006 dalla Jiao Tong University, la metà delle prime 100 migliori Università del mondo sono statunitensi o britanniche.

Ed è ovvio che le forti, in taluni casi incolmabili, diversità tra istituzioni universitarie in termini di disponibilità di risorse finanziarie, tecnologiche ed umane, i differenti livelli di produttività della ricerca scientifica e di qualità dell'insegnamento, la varia efficacia degli assetti organizzativi al servizio della didattica, della ricerca e dei rapporti con gli alumni e le istituzioni economiche, politiche e di ricerca nazionali e internazionali sono fattori che concorrono ad accentuare, con l'intensificarsi dei processi di globalizzazione, il privilegio dei migliori. Queste differenze sono destinate nel tempo anche ad emergere sul piano nazionale, qui eventualmente attutite ove continui a prevalere un criterio di allocazione delle risorse finanziarie di tipo prevalentemente egualitario, scarsamente fondato sul merito. In tali casi, tuttavia, l'effetto tendenziale di una politica così impostata è l'emarginazione delle Università dell'intero Paese nel contesto internazionale.

Giova allora riflettere sulla competizione in atto, sul progressivo drenaggio delle risorse migliori attratte dalla credibilità scientifica, tecnologica ed organizzativa di istituzioni più qualificate.

Poiché il processo di liberalizzazione, nelle condizioni in atto, non è ragionevolmente arrestabile, la necessaria riflessione deve condurre a valutare l'opportunità di concentrare il sostegno e rafforzare il radicamento e lo sviluppo di un numero limitato di istituzioni di ricerca ed alta formazione. Deve trattarsi delle istituzioni che, in virtù delle premesse scientifiche esistenti o potenziali,

possano porsi a livello delle migliori Università del mondo. Se il Paese non rafforza la competitività del sistema della sua alta formazione, focalizzando la sua azione sui punti di forza presenti, rischia di pagare, nel medio periodo, in termini di sviluppo economico e sociale, un prezzo che si dimostrerà tanto più elevato quanto più intensamente si dispiegheranno gli effetti dei fenomeni di globalizzazione in atto.

Il governo dei sistemi di alta formazione e ricerca, nel Paese e in Europa, deve affrontare, ineludibilmente, alcuni grandi temi.

Innanzitutto, il tema della valutazione della qualità e della produttività della ricerca, accanto a quello della qualità della didattica. Il riferimento della valutazione deve essere agli standard internazionali più stringenti. I risultati della valutazione devono informare le scelte in altri ordini di domini, anzitutto nel sistema del finanziamento, in quello della regolamentazione e del governo delle Università. L'Italia sta muovendo in coerenza i primi passi, ma il quadro al presente non è ancora pienamente chiaro.

Inoltre, con atteggiamento realistico l'Italia dovrà riflettere sul modello universitario sin qui assunto. Il modello di Università "docenza più ricerca", sviluppato a tutto campo in tutte le numerosissime sedi, ci si chiede, è efficace ed economicamente sostenibile? Il rilevante impegno finanziario, organizzativo, amministrativo dispiegato per sostenere il modello presente è sufficiente per raggiungere risultati visibili nel confronto con le migliori Università del mondo? O, invece, la sostenibilità economica di un sistema orientato a risultati internazionalmente significativi può essere più verosimilmente ottenibile con la concentrazione degli investimenti e, se sì, con quale livello di concentrazione? Da ultimo, ove si propenda per una concentrazione degli investimenti su un numero limitato di teaching research universities, come assicurare la democratizzazione del processo e dunque il consenso da parte di un ampio conserto di stakeholder con interessi diversificati?

Questi quesiti attendono risposta. Essi non possono essere ignorati o disattesi, senza effetti sul livello complessivo della formazione e della ricerca del Paese e in genere sul ruolo stesso del Paese nel contesto internazionale.

L'Università Bocconi, in uno scenario in così complesso e in forte divenire, nei limiti delle risorse a sua disposizione, non comparabili con quelle di altre istituzioni private e pubbliche operanti nei Paesi leader, ha saputo muoversi con successo, ottenendo risultati di rilievo. La stima che la Bocconi gode nel mondo scientifico ed in quello professionale, non solo italiani, sono certamente espressione dei molteplici progressi compiuti sui diversi fronti della ricerca e della didattica. L'Università Bocconi si muove da anni lungo linee guida, disegnate dal Piano Strategico, che hanno i principali cardini proprio nell'impegno per la produttività della ricerca, nella selezione degli studenti secondo criteri di merito, nell'offerta di borse di studio per i più meritevoli, nel reclutamento dei docenti di alto valore in contesti internazionali e nella raccolta di fondi attraverso una mirata politica di fundraising.

1.3 Priorità assunte dall'Università Bocconi nell'attuazione del Piano Strategico 2006-2015

L'Università Bocconi, nell'attuazione del Piano Strategico, ha dato e dà priorità alle iniziative volte a rafforzare la capacità competitiva e l'efficacia della sua azione didattica e di ricerca. La strategia, perseguita con pragmaticità, pur condizionata dal forte divario di risorse rispetto alle Università straniere di fama, si propone di costruire, nel tempo, un significativo differenziale competitivo, rispetto alle Università del suo segmento, differenziale diretto anche a colmare lo "sconto" spesso applicato a molte attività di matrice italiana, quella scientifica e formativa incluse. Le linee di fondo del cammino intrapreso si orientano verso alcune aree, ciascuna delle quali merita un breve richiamo.

- Innanzitutto, l'innalzamento della qualità media complessiva del corpo studentesco. Per quanto, come dimostrano i dati, si possa essere soddisfatti dei rilevanti progressi compiuti nel miglioramento della qualità complessiva degli studenti e nell'aumento del numero dei giovani di alto potenziale laureati ad ogni livello, occorre proporsi mete ancora più sfidanti. In particolare, occorre perseguire con sistematica determinazione il duplice obiettivo di aumentare nel tempo i livelli di performance medie degli studenti e di ridurre nel contempo la varianza della preparazione e delle capacità dei

laureati grazie al contenimento della dispersione delle performance collocate sotto la media. Questa ambiziosa finalità può essere conseguita continuando nell'azione di miglioramento dei modelli didattici e scientifici e perfezionando i processi di orientamento, reclutamento e selezione degli studenti. In particolare i programmi di orientamento, reclutamento e selezione degli studenti debbono nel tempo trasformarsi abbandonando, almeno parzialmente, la configurazione tradizionale di un'offerta indifferenziata al pubblico ed assumendo per contro un assetto prioritariamente rivolto alla sensibilizzazione di target mirati e, ove possibile, personalizzati di giovani rispetto a specifici prodotti formativi. La finalità principale di un processo così orientato, non è tanto quello di portare molti candidati alla selezione, quanto piuttosto di portare i candidati appropriati, i candidati cioè coerenti con gli obiettivi di qualità e di motivazione perseguiti. In questa prospettiva, allora, focalizzazione, anticipazione, tempestività, frequenza, delocalizzazione costituiscono i caratteri principali dei nuovi processi di orientamento e selezione;

- Una seconda area di intervento prioritario concerne la modellazione sistematica dei contenuti dei programmi accademici alle esigenze dei mercati professionali ai quali accedono i nostri laureati. Occorre, infatti, non perdere mai di vista i punti di forza del laureato Bocconi, oggi e in prospettiva. La finalità che si intende perseguire con l'aggiornamento dei contenuti dei percorsi è quella di soddisfare al meglio i fabbisogni di competenze delle professioni che si richiamano ai temi dell'economia, comprese quelle emergenti più significative, e di rafforzare negli studenti, oltre alle cognizioni specifiche proprie dei percorsi curriculari, la cultura generale acquisita in percorsi extracurriculari e le conoscenze che le professioni odierne considerano prerequisiti essenziali quali la lingua inglese, l'impiego corrente dei metodi quantitativi nelle analisi e nelle decisioni economiche e l'uso esperto degli applicativi informatici;
- Un'ulteriore area di intervento è quella dell'internazionalizzazione della Faculty e dell'ambiente di lavoro, in piena rispondenza a canoni di elevata qualità. La Bocconi si è mossa attivamente, come meglio si riferirà nel seguito, sul piano dell'internazionalizzazione, ma molto rimane da fare, specie

avuto riguardo ai docenti senior e agli assetti organizzativi. Le difficoltà di un processo di internazionalizzazione sono evidenti. Concernono l'attrattività del Paese, essendo importante ma non sufficiente la sola credibilità scientifica dell'Università; riguardano le risorse finanziarie, che debbono apprestarsi in dimensioni coerenti con i livelli remunerativi ordinariamente presenti sui mercati internazionali della docenza e della ricerca, livelli ben superiori a quelli nazionali, specie per docenti junior ed intermedi. Un'ulteriore difficoltà consiste nel fatto che il perseguimento di una reale internazionalizzazione richiede l'organico inserimento nella Faculty di una *massa critica* di docenti e ricercatori, senior e junior, formati scientificamente all'estero nelle più prestigiose Università. Nonostante queste difficoltà, sono convinto che la Bocconi, riuscirà nell'intento di completare il cammino costruendo un ambiente didattico e di ricerca ampiamente internazionale. Il piano operativo della nostra Università ha, infatti, definito le compatibilità finanziarie ed i processi organizzativi volti a reclutare nei prossimi anni e nei diversi dipartimenti della Facoltà un numero significativo di docenti senior di provenienza e caratura internazionali ed a reclutare un ulteriore gruppo di giovani ricercatori con qualificata esperienza estera. Inoltre, il piano prevede di ampliare ulteriormente l'offerta formativa in lingua inglese, di supportare i corsi con materiale didattico prevalentemente in lingua inglese, di arricchire le strutture organizzative con personale tecnico amministrativo provvisto di esperienza internazionale;

- Sempre nel campo dell'internazionalizzazione, la Bocconi considera cruciale lo sviluppo di partnership con Università leader e con le istituzioni operanti nei principali network universitari del mondo. Gli obiettivi perseguiti in tale contesto sono l'ampliamento delle opportunità di arricchimento formativo dei propri studenti, lo sviluppo dell'interscambio e della cooperazione tra docenti e ricercatori sul piano internazionale, la partecipazione a progetti di ricerca di rilevanza e dimensione internazionali. E' verosimile che le iniziative nell'area considerata tenderanno a svilupparsi soprattutto con riferimento ai programmi formativi graduate, postgraduate e PhD. Pertanto, senza trascurare il necessario impegno per il miglioramento degli assetti didattici internazionali dei trienni, l'Università Bocconi si dedicherà ulteriormente a

potenziare l'efficacia delle Scuole Graduate e post-Graduate, non solo per quanto concerne i rispettivi programmi di attività, ma anche per quanto riguarda i processi di promozione, orientamento, reclutamento e placement, che verranno sempre meglio modellati per rispondere ad una domanda internazionale di qualità;

- Non si deve mai essere soddisfatti della produttività raggiunta nell'attività di ricerca. L'aumento della produttività della ricerca costituisce un ulteriore obiettivo strategico. Esso dipende da molti fattori. Deriva anzitutto dalla presenza di adeguate risorse personali dedicate, poi dalla forte interazione tra le stesse, dalle regole di governance dei processi di ricerca, che debbono essere impostate in modo da consentire di identificare e premiare i contributi scientifici migliori, anche, e ciò è fondamentale, nelle loro ricadute di interesse manageriale, economico generale, sociale ed istituzionale, nazionale ed internazionale. La produttività della ricerca deriva inoltre dal supporto organizzativo e finanziario dell'Università, quest'ultimo in matching con quello di origine esterna. Il modello adottato dalla Bocconi, tende a premiare i Centri di Ricerca che si distinguono per qualità e quantità di risultati scientifici e soddisfano condizioni di equilibrio economico;
- Se il settore accademico si trasforma nel tempo accentuando il carattere internazionale dei suoi componenti e dei contenuti della sua attività, anche il settore tecnico amministrativo deve nel tempo adeguarsi alle nuove esigenze. In questa prospettiva, si prevede che le nuove risorse saranno in gran parte alti potenziali, di madrelingua straniera o con profilo internazionale, possibilmente di provenienza da diversi continenti, meglio se professionalizzate in Università benchmark. In futuro cambieranno anche i paradigmi di riferimento; sono convinto che in tutte le Università, certamente in Bocconi, dal concetto di "numero fa potere" si passerà ad uno più consono alla filosofia del cambiamento in atto, quello di "qualità fa competitività";
- La Bocconi ha sempre considerato le condizioni di autonomia economica e di economicità della gestione come le maggiori garanzie di indipendenza per la piena libertà scientifica della sua comunità, secondo un ben inteso principio di laicità che consiste nel rispetto delle idee della scienza e della cultura da qualunque parte provengano. La difesa nel tempo del principio di autonomia

economica è rimessa anzitutto alla responsabilità dell'Amministrazione sulla base di sistemi di controllo a preventivo e di regole di governance stringenti. Tuttavia, in un tempo in cui le nuove iniziative si moltiplicano, pur nel rispetto dell'orientamento di piano, grande responsabilità è attribuibile anche all'Accademia ed ai suoi massimi esponenti, i quali imprimono direzione, ritmo e contenuti al cambiamento. Se si vuole rispettare il principio di autonomia, nella limitatezza dei contributi pubblici alla vita dell'Università, occorre allora che ad ogni livello accademico ed amministrativo si sperimenti un esercizio lungimirante delle facoltà di spesa, adottando massimo discernimento nell'allocazione delle risorse scarse, privilegiando le iniziative che rientrano nella razionalità strategica, rinunciando alle altre e valorizzando gli investimenti fatti. Occorre altresì che si eserciti un impegno diffuso e sistematico atto a mobilitare tutte le figure più importanti dell'Università nei processi di fundraising. L'azione del singolo è vana e talora perfino distorsiva. Forte deve essere la cooperazione tra Amministrazione ed Accademia, l'una per la razionalizzazione, la programmazione, il supporto dei processi e, nella sua massima espressione, per concorrere alla rappresentanza istituzionale, l'altra per contribuire a definire, promuovere, realizzare e dare credibilità ai progetti e programmi scientifici e formativi meritevoli di sostegno economico.

2. Le iniziative avviate in attuazione del Piano

2.1 Governance accademica, meccanismi di valutazione e di incentivazione

La relazione di apertura dello scorso anno ha riferito gli interventi di riassetto strutturale della governance accademica decisi nel corso del 2006.

A fronte del preciso mandato del Consiglio di Amministrazione dell'Università gli interventi sono proseguiti nel 2007 lungo le linee segnate dal Piano Strategico. E' stata così completata in profondità la modifica dell'assetto organizzativo e di governo dell'Università. Si è inoltre inciso profondamente sui meccanismi di funzionamento del suo assetto accademico.

Alla costituzione delle Scuole, poste a presidio della qualità dei prodotti formativi e della coerenza dei loro contenuti rispetto alle esigenze delle professioni alle quali accedono i nostri laureati, ha fatto seguito, nel 2007, la realizzazione dei dipartimenti, questi ultimi posti a supporto dei processi di reclutamento, formazione e crescita delle risorse personali per la didattica e la ricerca, attori cruciali nel processo volto a realizzare la fondamentale simbiosi tra ricerca e formazione.

I Dipartimenti sono nati da un rilevante sforzo di ricomposizione dei rapporti scientifici dei docenti dell'Università operanti nei numerosi istituti esistenti nel passato. Gli attuali Dipartimenti sono focalizzati intorno alle grandi aree del sapere scientifico e manageriale e potenziano le opportunità di interazione funzionale raccogliendo attorno ai grandi temi del management, della finanza, dell'economia, del diritto, delle scienze delle decisioni ed altri ancora competenze diversificate ma complementari.

Con la realizzazione dei Dipartimenti, dopo le Scuole, ha iniziato ad operare il Consiglio Accademico, organo snello, di sintesi, intermedio tra il Rettore ed il Consiglio di Facoltà, al quale è rimessa tutta la gestione ordinaria dell'Università nelle materie non devolute alla competenza del Rettore.

Desidero dare atto della forte coesione del corpo accademico nel difficile processo di cambiamento realizzato ed in atto, della profonda motivazione di tutti i docenti rispetto agli obiettivi dell'istituzione, pienamente compresi e condivisi, della loro ampia disponibilità a discutere, esaminare e sostenere le innovazioni proposte nell'interesse dell'Università anche se talora dolorose poiché *demanding*, sia in termini di sacrificio rispetto a rilevanti, spesso radicati, interessi personali e di gruppi, sia in termini di comportamenti, spesso richiesti in forme differenti da quelle tradizionalmente invalsi e sia, da ultimo, in termini di impegno personale. Per questi motivi desidero esprimere a tutti i docenti il ringraziamento più sentito mio personale e dell'intera Università, in ciò facendomi interprete del anche pensiero del Presidente e dell'intero Consiglio di Amministrazione.

Nel 2008 l'apertura del nuovo edificio di via Roentgen-Bligny consentirà di trovare una sede organizzativa più funzionale alle Scuole e alle relative

segreterie, di attivare più efficacemente i rapporti delle Scuole con le pertinenti funzioni amministrative, anche con il contributo di specifici referenti, consentirà di migliorare la funzionalità accademica ed amministrativa dei Dipartimenti e dei Centri di Ricerca, finalmente localizzati in un'unica sede, efficiente e tecnologicamente all'avanguardia. La governance complessiva dell'Università ne trarrà ulteriore vantaggio.

Sul piano organizzativo, nel corso dell'anno accademico concluso sono stati completati gli interventi sul sistema degli incentivi e sulla modifica del sistema retributivo. Tali interventi sono stati realizzati con lo scopo di meglio motivare i docenti di ogni ordine agli obiettivi prefigurati nei programmi dell'Università e, nel contempo, di assicurare equità di trattamento economico alle risorse che hanno seguito con successo scientifico e didattico percorsi di carriera interni rispetto a quelle reclutate all'estero, sulla base di politiche di remunerazione e di incentivo internazionalmente prevalenti.

Sempre nell'anno concluso sono stati perfezionati i sistemi di valutazione degli individui e delle unità organizzative. La valutazione è impostata rispetto a criteri definiti a priori, condivisi dalla Facoltà, trasparenti ed applicati in modo uniforme nei diversi momenti in cui si sviluppa il rapporto del docente con l'Università (reclutamento, promozione, premio di performance, ecc.). Essa è riferita a ciascuna delle diverse aree in cui si esplicano l'attività del docente: la ricerca, la didattica e le responsabilità istituzionali e gestionali.

Per effetto delle decisioni assunte, da gennaio 2008 sono in vigore numerose novità.

La prima riguarda la governance dei meccanismi di reclutamento.

Dopo un rilevante approfondimento delle esperienze internazionali ed un intenso dibattito interno è stato introdotto uno strumento cruciale per la valutazione dei docenti: il manuale per il reclutamento e la gestione dei percorsi di carriera. Tale documento sancisce regole di selezione e promozione innovative, anche per il panorama italiano. Esso ha la finalità di delineare in modo stringente i principi che devono guidare l'assunzione dei docenti nei vari ruoli o posizioni e la loro progressione di carriera ai vari stadi in cui questa può svilupparsi. Per ciascun ruolo o posizione sono definiti i requisiti minimi

d'accesso e le misure minime di performance di merito da soddisfare nei passaggi di carriera.

La valutazione dei docenti ai fini del reclutamento e della progressione di carriera, prima di essere rimessa al Consiglio di Facoltà è sottoposta ad uno specifico Comitato nel quale, oltre a docenti espressione della Facoltà, proposti dal Prorettore alle Risorse Umane ed operanti senza vincolo di rappresentanza di disciplina o di istituto, sono presenti anche docenti di altre Università italiane e docenti esteri di Università di prestigio. La necessità di rispetto dei requisiti scientifici e didattici previsti per il reclutamento e l'avanzamento di carriera, garantita dal comitato per la valutazione delle risorse umane dianzi richiamato, e il divieto di assumere giovani ricercatori con dottorati conseguiti in Bocconi, ha l'effetto di sottrarre le decisioni di reclutamento e di carriera ai gruppi disciplinari, impedire forme autoreferenziali di reclutamento e promozione, contenere od eliminare le forme di cooptazione che non rispondano a requisiti di eccellenza.

Queste iniziative, particolarmente rilevanti per assicurare il privilegio del merito nei processi di reclutamento e di avanzamento di carriera, sono realizzate da una Università libera, quale è la Bocconi, nella sua autonomia organizzativa e regolamentare, ma, va segnalato, non sono vietate alle Università pubbliche; pertanto, ove si volesse, ben potrebbero essere applicate alla generalità delle Università italiane.

Una seconda novità riguarda gli assetti retributivi.

E' noto che il sistema retributivo nell'Università italiana è fortemente improntato alla figura dell'impiegato dello Stato: rileva il ruolo, l'anzianità e poco altro. Tale sistema ha una sua spiegazione storica affatto rispettabile, ma ha, al contempo, un'inadeguatezza di contesto altrettanto evidente. Differenziazioni salariali legate all'ambito disciplinare, alla qualità del *curriculum vitae* sono, in un ambiente competitivo, imposte dal mercato e debbono essere responsabilmente accettate come parte d'una *policy* di gestione delle risorse umane. L'ampliamento degli orizzonti di reclutamento ha imposto alla Bocconi, in sede di assunzione di docenti provenienti da Università estere, di adeguarsi alle condizioni retributive prevalenti sui mercati internazionali e di attivare, specie

nei riguardi di docenti con assetti retributivi di matrice interna, uno specifico sistema di incentivi. Anzitutto con lo scopo di aumentare la produttività scientifica dei ricercatori.

Nel sistema realizzato dall'Università Bocconi, la produzione scientifica di ogni ricercatore è valutata mediante una graduazione che tiene conto del merito scientifico delle singole opere. Secondo standard ampiamente invalsi, il merito di ciascuna opera è apprezzato indirettamente in funzione del prestigio internazionale della sede di pubblicazione. In alternativa, il merito è giudicato con la valutazione diretta dell'output di ricerca mediante ricorso a referee esterni all'Università.

I risultati della misurazione della produttività scientifica attivano i meccanismi di incentivazione.

Così, il ricercatore che nel processo di graduazione raggiunge definiti traguardi scientifici, vantando un adeguato *stock* di pubblicazioni di prestigio, potrà chiedere d'accedere al profilo "ricerca", che comporta una riduzione del carico didattico. Sarà in tal modo possibile meglio differenziare le mansioni dei docenti, miscelandone diversamente l'impegno verso la didattica e l'impegno verso la ricerca, secondo attitudini e competenze.

Il docente, tuttavia, potendo rinunciare allo sgravio didattico proprio del profilo "ricerca", ha titolo per monetizzare le ore di docenza aggiuntive eventualmente svolte.

L'iniziativa assunta costituisce un tassello di rilievo per concorrere a costruire una Bocconi che sia al contempo "*Teaching University*" e "*Research University*".

Il sistema di incentivazione realizzato nell'anno trascorso permette inoltre ai docenti di accedere ad indennità di eccellenza nella ricerca. Un premio d'ammontare predeterminato (e consistente) è, infatti, attribuito per ciascuna pubblicazione, se collocata in sede di grande prestigio internazionale.

Il sistema dei premi prevede inoltre, da ultimo, che i docenti attivi sul fronte della ricerca abbiano a ricevere un'assegnazione di fondi a titolo personale, da utilizzare per specifiche esigenze di ricerca.

L'incentivazione individuale si sviluppa anche nei riguardi dell'eccellenza didattica. Sul punto il progetto è in corso di preparazione e troverà attuazione nel corso del 2008.

Nonostante l'introduzione d'un tetto, volto a tutelare l'equilibrio economico di cui sopra, l'insieme degli incentivi previsti può modificare significativamente, in funzione delle performance, il livello retributivo dei docenti rispetto agli standard correnti nelle Università italiane.

Il sistema di valutazione e di incentivazione approvato nel corso dell'anno non è solo individuale. Riguarda, infatti, anche le unità organizzative.

In proposito merita una specifica segnalazione il supporto ai Centri di Ricerca.

Il modello di valutazione e di incentivazione dell'attività di ricerca, prevalentemente interdipartimentale svolta dai Centri, ha la finalità di:

- orientare l'attività nella prospettiva di promuovere visibilità e reputazione internazionale e nazionale dell'Università;
- fornire una base sufficientemente oggettiva e trasparente per indirizzare gli investimenti dell'Università Bocconi sul fronte della ricerca strutturata;
- chiarire le dimensioni rilevanti di attività che - nel quadro della strategia complessiva della Bocconi - devono informare l'azione dei Centri di Ricerca;
- promuovere una qualità sempre più elevata dell'attività svolta.

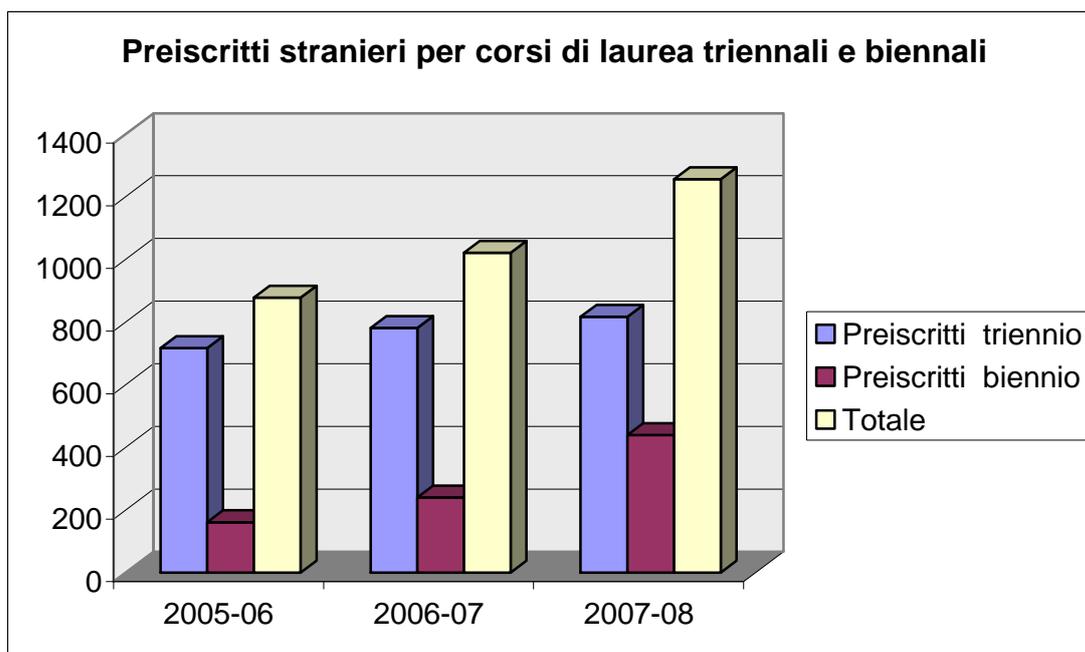
Le dimensioni di valutazione della performance dei Centri di Ricerca - che completano ed integrano la dimensione vincolante costituita dall'equilibrio economico - comprendono aspetti quali la produttività scientifica (qualità e quantità della ricerca svolta), l'attività di networking e di collegamento con il sistema socio-economico e con la comunità scientifica di riferimento, la rilevanza economica, sociale ed istituzionale della ricerca svolta ed infine la qualità delle risorse stabilmente coinvolte nell'attività del Centro.

2.2 I progressi nel processo di internazionalizzazione

2.2.1 Gli studenti stranieri in Bocconi

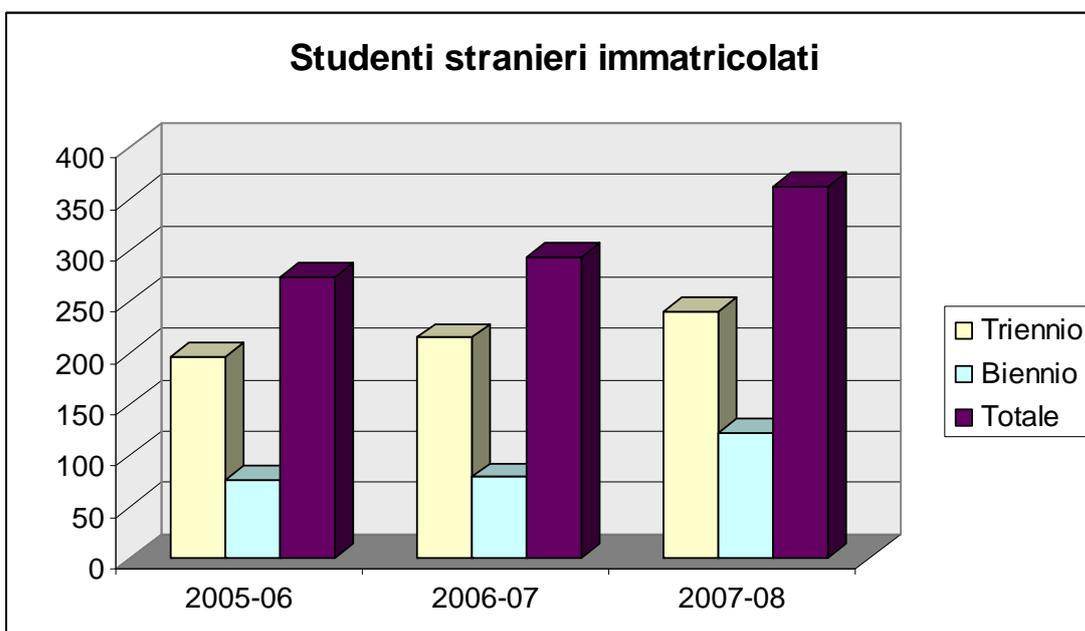
L'appetibilità internazionale dei nostri Corsi di Laurea, sia triennali che biennali, tende ad aumentare. Lo dimostra il numero sempre crescente di preiscritti stranieri, passati da 1021 per l'anno accademico 2006-07 a 1256 per l'anno accademico 2007-08, con una crescita del 23%.

Slide 1



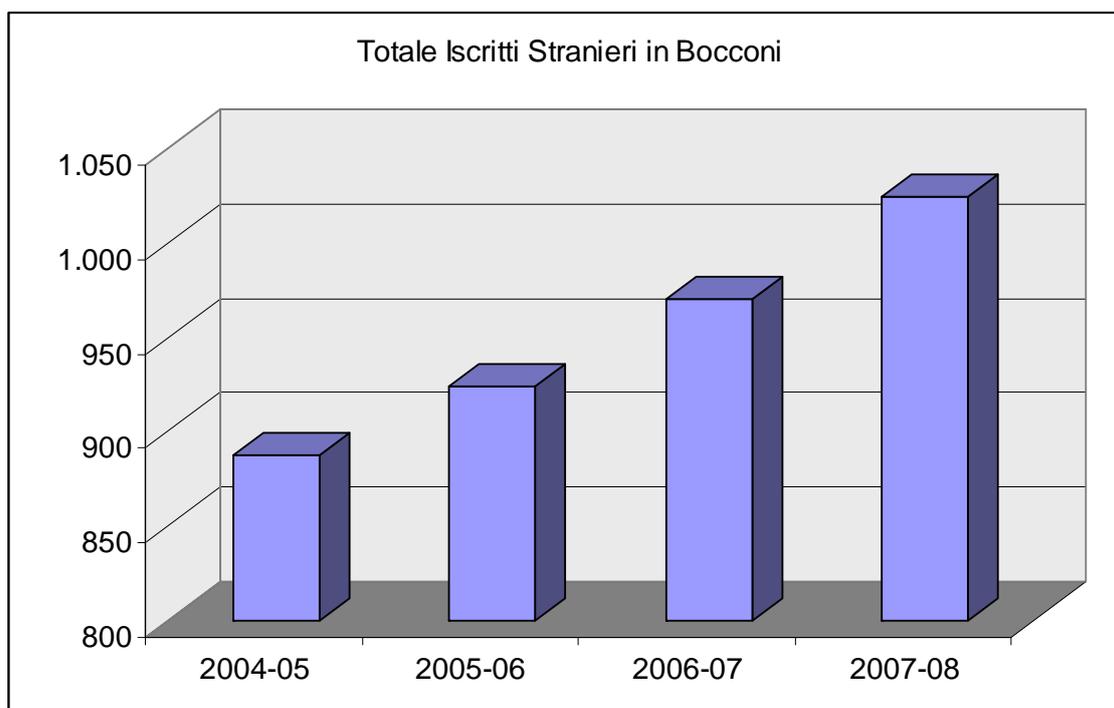
Analoga crescita si è registrata nel numero di immatricolati.

Slide 2



Complessivamente, il numero di studenti stranieri iscritti in Bocconi continua a crescere, di fatto contribuendo a sviluppare un ambiente sempre più internazionale, coerente con gli obiettivi delineati nel Piano Strategico. Nell'anno accademico 2007-08 il numero di stranieri iscritti ai Corsi di Laurea triennali, biennali, Master e di dottorato ha superato le 1000 unità.

Slide 3



Se ad essi si aggiungono gli studenti stranieri iscritti ai programmi Master post-experience offerti dalla nostra Scuola di Direzione Aziendale, si arriva a un numero complessivo di studenti stranieri superiore a 1.200 (pari a circa l'8,5% del totale degli studenti della nostra Università).

La crescita del numero di studenti stranieri nella nostra Università si accompagna a un incremento della relativa qualità, come dimostrano non solo il tasso di selezione, aumentato in particolare per i Corsi di Laurea Magistrale, dove la percentuale di ammessi è scesa dal 33% al 28%, ma anche i dati relativi ai test internazionali sostenuti da questi studenti per l'ammissione in Bocconi. Nel caso dei Corsi di Laurea triennale, per l'accesso ai quali gli studenti stranieri devono sostenere il test internazionale SAT, i dati mostrano un sensibile miglioramento nei punteggi ottenuti dai candidati; infatti, la percentuale di candidati che ha ottenuto un punteggio inferiore a 450 è stata

quest'anno del 43% contro il 54% dello scorso anno. Per contro, nella parte alta della distribuzione, la percentuale di studenti che ha ottenuto un punteggio superiore a 650 è passata dal 19 al 23%. Nel caso dei Corsi di Laurea Magistrale, la percentuale di candidati che ha ottenuto un punteggio nel GMAT (Graduate Management Admission Test) superiore a 600 è stata del 55% contro il 33% dello scorso anno. Per contro, nella parte bassa della distribuzione, la percentuale di studenti ammessi che ha ottenuto un punteggio pari o inferiore a 500 è passata dal 27% al 19%. In generale, il progressivo miglioramento nella qualità degli studenti stranieri ammessi ai nostri Corsi di Laurea è dovuto, oltre che ad un maggior tasso di selezione, al timing anticipato del processo di selezione che ha consentito di poter essere competitivi nell'attrarre gli studenti brillanti che formalizzano le loro application con largo anticipo rispetto all'avvio dell'anno accademico e ad una gestione maggiormente personalizzata, da parte dell'Ufficio Selezione ed Ammissioni, dei singoli studenti al fine di consentire al Direttore del Corso di Laurea o di Laurea Specialistica il più completo possibile *set* di informazioni sul candidato.

Un contributo rilevante all'aumento del numero e della qualità degli studenti stranieri è inoltre venuto da un programma ambizioso di borse di studio che la nostra Università ha lanciato lo scorso anno al fine di accrescere la propria competitività internazionale: le borse Bocconi Merit Awards. Esse sono rivolte a studenti stranieri ed offrono loro l'esenzione dalla retta (tuition waiver), l'alloggio nelle residenze dell'Ateneo e un contributo alle spese di mantenimento. Si tratta di borse puramente di merito, assegnate in base ai criteri generalmente adottati dalle più prestigiose Università del mondo nel campo dell'economia, del management e del diritto. I criteri di selezione adottati dalla Commissione sono i test internazionali quali il già menzionato GMAT, il GRE (Graduate Record Examination) e il LSAT per giurisprudenza, il curriculum accademico e una lettera di motivazione. In quest'anno accademico, i beneficiari sono risultati complessivamente 35, dei quali 29 per le lauree magistrali e 6 per le lauree triennali. Gli studenti selezionati provengono da 12 diversi Paesi: Austria, Bulgaria, Cina, Grecia, India, Polonia, Regno Unito, Romania, Stati Uniti, Svezia, Tailandia e Turchia.

Complessivamente, il programma Merit Awards comporta un investimento annuo di circa 1,5 milioni di Euro. A questo programma rivolto agli studenti stranieri si affianca quello relativo agli studenti eccellenti, avviato tre anni fa, il quale offre a 50 studenti italiani dei Corsi di Laurea Magistrale l'esenzione dalla retta e un contributo alle spese di mantenimento. Questo programma, il cui investimento annuo si aggira anch'esso attorno a 1,5 milioni di Euro, ha visto una crescita continua della qualità media degli studenti selezionati, come dimostrato dal voto medio del test GMAT conseguito da questi studenti, significativamente cresciuto nei quattro anni di vita del programma.

Il prossimo anno accademico i due programmi, "studenti eccellenti" e "Bocconi merit awards", verranno uniti in un unico programma rivolto a studenti di qualsiasi nazionalità, dando vita ad un'iniziativa ambiziosa grazie alla quale un numero elevato di studenti di grande qualità, oggi circa 100, avrà accesso gratuito alla Bocconi e riceverà un sostegno economico per le proprie spese. La nostra Università desidera ringraziare tutte le imprese e le istituzioni che ci sono vicine nel sostenere economicamente questo programma.

2.2.2 Le opportunità internazionali per i nostri studenti

Allo sviluppo di un ambiente internazionale non contribuiscono solo i nostri studenti, regolarmente iscritti nei numerosi programmi internazionali della nostra Università, ma anche gli studenti che ogni anno trascorrono, grazie ai numerosi programmi internazionali - quali scambi, Double Degree, Cems, Themis - un periodo presso la Bocconi.

Abbiamo proseguito, anche quest'anno, l'impegno nello sviluppo di alleanze strategiche con scuole leader nella formazione economico-manageriale e giuridica. In particolare, sono saliti a 10 gli accordi di Double Degree che consentono a circa 100 fra i nostri migliori studenti nel segmento graduate di accedere ai programmi accademici delle più prestigiose scuole mondiali e nel contempo di attrarre in Bocconi gli studenti iscritti a queste Università:

- in Europa sono stati rafforzati, in taluni casi incrementando le opportunità disponibili, gli accordi con HEC e Sciences Po in Francia, ESADE in Spagna, Rotterdam School of Management nei Paesi Bassi, Copenhagen Business

School in Danimarca, University of Geneva in Svizzera, Université Catholique de Louvain in Belgio;

- nei Mercati Emergenti: all'accordo con Fudan School of Management in Cina, sono state affiancate intese di Double Degree con Indian Institute of Management in India e con MGIMO in Russia.

In linea con le tendenze richieste dalla crescente globalizzazione, le nostre attenzioni si stanno concentrando verso ulteriori aree geografiche prioritarie, in particolare verso il Brasile e gli Stati Uniti. Con riguardo al Brasile, in particolare, segnalo che è stato recentemente siglato un importante accordo di Double Degree con Fundacau Getulio Vargas di Sao Paulo.

In considerazione della forte domanda di internazionalità espressa dai nostri studenti, abbiamo ulteriormente incrementato le opportunità a loro disposizione. Siamo infatti convinti che l'internazionalità costituisca un elemento importante nel futuro sviluppo professionale dei nostri laureati.

Sono quasi 2.300 gli studenti che quest'anno hanno preso parte ai programmi internazionali: il semestre all'estero in una delle oltre 160 Università partner del nostro network, i Campus Abroad offerti in 13 diverse destinazioni, i Double Degree, le esperienze di lavoro all'estero (International internship), le competizioni internazionali. L'incremento rispetto allo scorso anno è di circa 300 unità.

Abbiamo potuto raggiungere questo risultato – con particolare riferimento ai programmi di study abroad – anche grazie al sempre crescente interesse che le nostre scuole partner ci dimostrano, inviandoci quest'anno oltre 950 studenti (50% da Europa, 28% da Nord America, 10% da Asia e 12% dagli altri continenti).

2.2.3 I programmi internazionali della Bocconi

Il progressivo aumento del numero di studenti stranieri in Bocconi è stato naturalmente favorito dall'offerta di un numero sempre crescente di programmi internazionali, interamente insegnati in inglese. La nostra Università, infatti, è presente sul mercato internazionale con programmi a tutti i livelli: dal Biem per

la Scuola undergraduate (Bachelor in International Economics and Management) ai numerosi Master of Science offerti dalla Scuola Graduate, dai programmi di dottorato offerti dalla Scuola di PhD ai Master post esperienza offerti dalla SDA. Più in particolare, quest'anno sono raddoppiati i Corsi di Laurea Magistrale offerti in lingua inglese, passati da tre a sei: i nuovi programmi - Marketing Management, Arts, Culture, Media and Entertainment, e Economics and Management of Innovation and Technology - si affiancano ai già esistenti International Management, Finance e Economics and Social Sciences.

Sul fronte della Scuola di PhD, sono quattro su sei i programmi offerti interamente in lingua inglese: Economics, Management, Statistics e Finance. Per quanto concerne infine la Scuola di Direzione Aziendale, i Master post experience offerti al mercato internazionale sono 8 su un totale di 21. E' inoltre stato approvato il passaggio a due classi interamente internazionali per il nostro prestigioso MBA, per il quale non vi sarà dunque più, a partire dal prossimo anno accademico, una classe italiana. Questa importante decisione non è rivolta a penalizzare gli studenti italiani, ma si limita a prendere atto del fatto che anche gli studenti più brillanti del nostro Paese chiedono ormai di partecipare a programmi internazionali, insieme a Colleghi di altre nazionalità.

2.3 La Faculty

La Bocconi, seguendo il programma a suo tempo approvato, ha proceduto ad un ulteriore adeguamento della dimensione e della composizione della Faculty alle esigenze dei fabbisogni didattici e di ricerca. Si è così arricchita nel corso dell'anno di nuovi ingressi: sono entrati a far parte della famiglia bocconiana, al lordo dei deflussi, 8 nuovi docenti di ruolo tra Professori di prima e seconda fascia e 12 docenti sono stati chiamati a ricoprire posizioni di Assistant Professor, Lecturer e Professore a contratto.

Il corpo docente dell'Università al 1 novembre 2007 si compone di 337 Professori, tra cui 88 Ordinari, 87 Associati, 42 Ricercatori, 69 Assistant Professor, 33 Lecturer, 5 Adjunct Full Professor, 12 Visiting Professor Long Term e 1 Professore a contratto Senior.

È opportuno inoltre fare menzione particolare alla chiamata per chiara fama del Prof. Robert M. Grant, che dal 1° gennaio 2008 è entrato a far parte dell'organico di ruolo dei Professori Ordinari della Bocconi ed oggi terrà la prolusione su un tema di particolare rilievo ed attualità nell'economia italiana ed europea. A lui e a tutti i nuovi docenti dell'Ateneo va il mio più caloroso benvenuto.

Riveste infine particolare significato la deliberazione assunta dagli Organi di Governo dell'Ateneo relativa alla chiamata, con decorrenza 1° marzo 2008, di 4 nuovi Associate Professor, mediante contratto di diritto privato, già Assistant Professor Bocconi, giudicati ampiamente maturi per tale posizione accademica, in attesa dello sblocco dei concorsi nazionali a posti di ruolo di Professore Associato. Analoga deliberazione era stata presa nel 2007 relativamente a due Assistant Professor altamente meritevoli.

I Professori Ettore Cascioli (Associato), Giuseppe Carcano e Franco Saba (Ricercatori), cui rivolgo il saluto ed il ringraziamento più sentito a nome dell'intera comunità bocconiana, hanno lasciato il loro incarico per raggiunti limiti di età.

LA FACULTY DELL'UNIVERSITA' BOCCONI AD OGGI

FACULTY	1-nov-05	1-nov-06	1-nov-07	variazione
Ordinari	84	86	88	2
Associati	71	82	87	5
Adjunct Full Professor	2	3	5	2
Ricercatori	51	44	42	-2
Assistant Professor	57	66	69	4
Lecturer	28	29	33	4
Visiting Professor Long Term	11	14	12	-2
Professori a contratto Senior		1	1	1
Totale	304	325	337	14

In tema di sviluppo del corpo docente va in particolare segnalato come il processo di internazionalizzazione si stia evidenziando sia nelle posizioni dei giovani docenti in tenure track, sia nelle posizioni di ruolo. Anche sul fronte della Faculty, infatti, il grado di internazionalizzazione della nostra Università continua a crescere. Il numero di docenti stranieri è cresciuto da 8 a 21 nel corso degli ultimi due anni. L'incidenza percentuale sul totale dei docenti di ruolo, seppure più che raddoppiata - dal 3% al 6,5% - negli ultimi due anni, è tuttavia ancora limitata. Essa risulta naturalmente più accentuata - superiore al 20% - nella categoria degli Assistant Professor, i quali sono ormai esclusivamente reclutati nel mercato internazionale, senza alcuna differenziazione per nazionalità. Questo Rettorato, d'intesa con il Presidente ed il Consiglio di Amministrazione ed in attuazione del Piano Strategico, ha in programma di realizzare un significativo reclutamento di docenti Senior provenienti da primarie Università estere, soprattutto nelle categorie dei Professori Ordinari e Associati. La scelta è suggerita dall'esigenza di arricchire la Facoltà di competenze ed esperienze internazionali sempre più diversificate, di intensificare i rapporti con la comunità scientifica ed economica internazionale e di supportare il crescente numero di Corsi di Laurea insegnati in lingua inglese. E' opportuno, tuttavia, sottolineare come, nonostante la dominanza di docenti di nazionalità italiana, una quota sempre maggiore di questi ultimi (attualmente pari a quasi il 20%) ha conseguito un PhD in una Università straniera.

2.4 La ricerca

Il ruolo dei Centri di Ricerca è cruciale nella strategia dell'Università Bocconi. La nostra Università è certamente visibile accademicamente grazie al lavoro individuale o di piccoli gruppi di qualificati ricercatori, ma l'attività di ricerca è sempre più di natura interdisciplinare e interdipartimentale e si sviluppa a mezzo di programmi di ricerca finanziati competitivamente da organizzazioni internazionali, o di programmi, talora anche nella forma di ricerca intervento, su commessa di imprese e Istituzioni pubbliche e private.

La partecipazione con successo a gare internazionali richiede tuttavia un'organizzazione di supporto non sempre possibile all'interno di un singolo

Dipartimento, analogamente lo svolgimento di complesse ricerche su commessa.

Ciò giustifica la presenza ed il progressivo miglioramento organizzativo dei Centri, un *asset* rilevante del sistema di ricerca dell'Università Bocconi, un ponte naturale tra l'Università e il modo delle Istituzioni e delle Imprese.

Sul fronte dell'attività, buone notizie provengono dal segmento dei finanziamenti internazionali, specie con riferimento al Settimo Programma Quadro, lo strumento finanziario più importante dell'Unione Europea per finanziare la ricerca scientifica e lo sviluppo tecnologico nel periodo 2007-2013.

Nell'ambito della call cooperation, l'Università Bocconi, attraverso i suoi Centri, ha presentato, nel corso del 2007, 16 progetti, in due casi come coordinatore; di questi, 8 sono ora nella fase finale della negoziazione. Il budget indicativo per l'Ateneo è di circa 2,2 milioni di Euro, mentre il valore complessivo dei progetti è pari a circa 15 milioni di Euro.

Con il 7° Programma Quadro è stato poi istituito lo European Research Council, un organo comunitario che attribuisce grants a ricercatori operanti in Europa.

Al primo bando degli Starting Independent Research Grant del 2007 la Bocconi aveva presentato 10 proposte e 2 di queste, per un budget indicativo di 1,2 milioni di Euro, erano arrivate alla fase finale; risultato significativo considerando che è previsto un tasso di successo di poco superiore al 2%, calcolato rapportando il numero di proposte presentate al numero di proposte finanziabili.

Per quanto riguarda il settore cui avevamo partecipato, SH1 Social Sciences and Humanities - Panel 1 "Individuals and organisations", sono state diffuse le informazioni sulle proposte che sono state selezionate, in totale 13 più 4 in lista di riserva.

Tra le 13 già selezionate in tutta Europa 2 sono della Bocconi e sono le uniche in Italia (Prof.ssa Eliana La Ferrara, IGIER, e Prof. Arnstein Aassve, Dondena).

In ambito nazionale, con riferimento ai PRIN cofinanziati dal Ministero, la nostra partecipazione al bando del 2007 ha visto un incremento di progetti presentati del 42% rispetto agli anni precedenti. Si tratta di una forma di sostegno della

ricerca di rilevante interesse poiché, nonostante la storica scarsità di fondi disponibili, è destinata al finanziamento di progetti di ricerca di base su temi liberi, non vincolati cioè ad aree disciplinari estranee agli interessi della Bocconi.

I progetti di ricerca finanziati nel corso del 2007 sono stati, al 30 settembre, 187, di cui 110 finanziati da imprese pubbliche e private nazionali ed estere. Un numero consistente di tali progetti è di importo significativo. I progetti finanziati dall'Unione Europea sono stati 8.

La produttività scientifica della Faculty nel corso del 2007 è particolarmente apprezzabile. I risultati spaziano nei campi delle scienze economiche e statistiche, delle scienze giuridiche e delle scienze storiche e filosofiche. Per alcune di queste aree disciplinari, specie nel settore giuridico, la comunità scientifica è prevalentemente nazionale. Gran parte delle discipline di interesse dell'Università Bocconi, tuttavia, ha una comunità scientifica di riferimento prevalentemente internazionale. Ciò spiega come, anche per effetto degli incentivi nel tempo posti in essere, si sia modificata la composizione della produzione scientifica della nostra Università, che vede oggi una presenza prevalente di lavori collocati in sedi internazionali. Si consideri che, mentre nel 2005 le pubblicazioni scientifiche in sedi di prestigio internazionale rappresentavano un terzo del totale delle pubblicazioni, nel 2007, al 30 settembre, esprimevano il 65% del numero complessivo.

Al 30 settembre 2007 le opere scientifiche pubblicate in sedi internazionali di prestigio erano 203. Mentre nel 2005 sono state 157; 178 nel 2006.

Nel 2007 i finanziamenti esterni finalizzati alla ricerca, rapportati al totale delle entrate dell'Università, si confermano, intorno al 7%, allo stesso livello dello scorso anno.

2.5 L'Offerta Formativa

2.5.1 La Scuola Undergraduate e la Scuola di Giurisprudenza

Nell'anno accademico 2007-2008 non vi saranno novità nell'offerta formativa dei trienni economici ed aziendali così come nell'offerta dei Corsi di Laurea di

Giurisprudenza. Si è provveduto ad attivare i programmi previsti dal progetto di offerta formativa ampiamente illustrato negli anni scorsi.

A seguito dell'emanazione (16 marzo 2007) dei decreti ministeriali delle classi di laurea e di laurea magistrale collegati al Decreto Quadro 270/2004 si rende ora necessario ricalibrare i programmi formativi per renderli conformi alle richieste della nuova normativa ministeriale.

I lavori sono stati avviati al fine di attivare i corsi revisionati nell'a.a. 2009-2010.

L'accesso

Per l'a.a. 2007-2008 sono stati programmati:

- 2250 posti per i Corsi di Laurea triennali economico aziendali (suddivisi in 18 classi composte mediamente da 125 studenti ciascuna); dei 2250 posti, 250 sono riservati al triennio in lingua inglese;
- 300 posti per il Corso di Laurea Magistrale quinquennale in Giurisprudenza (suddivisi in 2 classi da circa 150 studenti ciascuna).

Con riferimento ai criteri di selezione, le principali novità dell'a.a. 2007-08 sono:

- a. una sessione di selezione ("sessione invernale") aggiuntiva rispetto alla consueta sessione "primaverile", dedicata agli stranieri. Tale innovazione ha permesso l'allineamento alle altre Università straniere che tipicamente selezionano i candidati con una tempistica anticipata rispetto a quella italiana;
- b. un ulteriore passo verso il raggiungimento dell'obiettivo di medio periodo di ammettere studenti che già conoscono la lingua inglese. In sede di presentazione della domanda di ammissione online, il candidato deve indicare se è in possesso di un certificato internazionale di conoscenza della lingua e si impegna a consegnarlo al momento del perfezionamento dell'immatricolazione. I candidati non in possesso di un certificato devono sostenere il test di posizionamento della lingua inglese mediante una verifica aggiuntiva rispetto al test psico attitudinale. In base al livello del certificato presentato oppure al risultato del test, allo studente ammesso è assegnato il proprio "livello di ingresso" di conoscenza della lingua (avanzato, intermedio

o principiante) e il relativo percorso d'apprendimento da compiere durante gli studi universitari.

La domanda e gli immatricolati ai trienni economico-aziendali e a Giurisprudenza

Il trend dei preiscritti è crescente: nell'anno 2007-08 sono stati 5912, con un incremento del 13% rispetto all'anno precedente. Grazie all'aumento richiamato, l'Università Bocconi ha registrato il più elevato numero di preiscrizioni da quando sono state introdotte le selezioni (a.a. 1984-1985). Anche le domande da parte degli studenti cittadini stranieri sono aumentate; passano infatti da 781 nell'a.a. 2006-07 a 817 nell'a.a. 2007-08 e costituiscono il 14% del totale dei prescritti dell'a.a. 2007-08.

Per quanto riguarda le selezioni effettuate attraverso il "test" si segnala un aumento della selettività: si è passati, infatti, da una percentuale di successo del 70% nel 2005-06, al 66% nel 2006-07 e ad una percentuale del 55% nel 2007-08.

Nel rispetto della programmazione degli accessi, le immatricolazioni dei trienni economico-aziendali sono sostanzialmente stabili: 2.172 immatricolati nell'a.a. 2007-08 nei confronti di 2213 nell'a.a. 2006-07. Sostanziale stabilità vi è anche nelle immatricolazioni al Corso di Laurea Magistrale in Giurisprudenza: 291 immatricolati nell'a.a. 2007-08 contro 287 nell'a.a. 2006-07.

I laureati

Con riferimento ai laureati dei trienni economico-aziendali dell'anno solare 2007 si rileva che:

- si sono laureati 2120 studenti, di cui 1766 in corso, che corrispondono al 77% degli studenti iscritti al terzo anno;
- il voto medio di laurea è pari a 99; sono state assegnate votazioni con lode al 13% dei laureati.

Circa il 34% dei laureati triennali dei Corsi di Laurea economico-aziendali non prosegue con un biennio in Bocconi, anche per effetto della selezione prevista all'accesso.

Con riferimento ai laureati del triennio CLSG dell'anno solare 2007 si rileva che:

- si sono laureati 232 studenti di cui 193 in corso (che corrispondono al 75% degli studenti iscritti al terzo anno);
- il voto medio di laurea è pari a 100,5; sono state assegnate votazioni con lode al 16% dei laureati.

Stage

La previsione dello stage come attività curriculare, sia pur facoltativa, risponde all'obiettivo di rafforzare il collegamento tra Università e mondo del lavoro prima che gli studenti conseguano la laurea triennale e prima che avviino gli studi del biennio. Tale esperienza, infatti, può essere in grado di orientare la direzione della parte finale del curriculum di studi, conferendo maggiore consapevolezza in merito alla selezione del Corso di Laurea o degli insegnamenti opzionali.

Nell'a.a. 2006-07 sono stati avviati 875 stage, di cui 150 di natura internazionale.

Circa la metà degli stage sono svolti durante il terzo anno di corso, un quarto durante il secondo anno di corso ed un quarto nei mesi successivi alla laurea.

Le principali aree di destinazione sono: servizi (36%), industria e artigianato (23%), credito finanza e assicurazioni (19%).

L'area funzionale principale è quella di amministrazione, finanza e controllo (45%), seguita da marketing, commerciale e distribuzione (30%).

Per il triennio CLSG nell'a.a. 2006-07 sono stati attivati 47 stage mentre per il biennio CLG ne sono stati attivati complessivamente 207.

Per il biennio CCSG lo stage è un'attività formativa obbligatoria, svolta nel 2006-07 dalla quasi totalità (99%) degli studenti iscritti al secondo anno di biennio.

Provvidenze a favore degli studenti

Sono offerte numerose provvidenze a favore degli studenti, alcune finanziate dall'ISU Bocconi, altre direttamente dall'Università. In particolare, le borse di studio dell'ISU comportano l'esonero dal pagamento di tasse e contributi universitari. Nel 2007-2008 sono state assegnate 476 borse per i trienni economico-aziendali. Le borse di studio dell'Istituto Donna Javotte Bocconi

consistono nell'esonero dalle tasse universitarie e in un contributo in denaro fino a Euro 3.900. Esistono poi, come riferito in precedenza, Borse per studenti eccellenti provenienti da Paesi esteri.

2.5.2 La Scuola Graduate

I programmi

L'offerta formativa Graduate comprende le Lauree Specialistiche ed i Master universitari.

Le principali novità introdotte nell'a.a. 2007-08 sono state:

- l'istituzione del biennio in International Management, come biennio internazionale autonomo;
- l'erogazione di 6 bienni in lingua inglese, 3 di questi erogati esclusivamente in lingua inglese (International Management, Economics and management in arts, culture media and entertainment, Economics and management of innovation and technology);
- l'incorporazione delle tematiche del biennio in "Organizzazione e Sistemi informativi" nei bienni trasformati: "Management" per le tematiche di "organizzazione e gestione delle risorse umane" ed "Economics and management of innovation and technology" per le tematiche di "sistemi informativi";
- la riduzione del numero degli studenti per classe a 85 per favorire modelli didattici attivi.

Come riferito in merito all'offerta Undergraduate, a seguito dell'emanazione (16 marzo 2007) dei decreti ministeriali delle classi di laurea e di laurea magistrale è in corso la revisione dei programmi formativi graduate per renderli conformi alle nuove disposizioni.

I Master Universitari pre-experience nell'anno in corso sono 11; di questi 1 è erogato in lingua inglese. Agli 11 Master pre-experience si aggiungono altri 3 Master universitari progettati per studenti con alcuni anni di esperienza di lavoro e che fanno parte dei programmi post-experience della SDA.

I Master universitari rappresentano un completamento dell'offerta formativa graduate: affrontano tematiche relative a settori di nicchia, hanno durata annuale, sono prevalentemente destinati a laureati in discipline diverse dall'economia.

L'accesso

I bienni costituiscono il secondo livello di studi universitari. In armonia con i principi che ispirano le scelte dell'università Bocconi l'accesso ai bienni si realizza con il superamento di un processo di selezione. Sono soggetti a selezione tutti i laureati triennali, anche quelli provenienti dalla stessa Università Bocconi. Avuto riguardo ai laureati non bocconiani, i criteri di selezione si ispirano ai seguenti principi:

- costruire un processo che incentivi la partecipazione degli studenti stranieri e favorisca la formazione di classi caratterizzate da una composizione realmente internazionale;
- fornire risposte tempestive sulle ammissioni, specie nel caso di studenti eccellenti che devono vagliare la scelta fra le migliori Università;
- fornire un preciso segnale sulla progressiva importanza attribuita ai test internazionali quali GMAT e GRE.

La domanda e gli immatricolati

Il trend delle domande è crescente. Si passa da 2603 domande, pervenute nel 2005-06, a 2653 nel 2006-07 a 3204 nel 2007-08, con un incremento pari al 21% rispetto allo scorso anno accademico.

Con riferimento all'Università di provenienza degli studenti si rileva:

- per gli studenti provenienti dalla Bocconi, un incremento pari all'11% rispetto allo scorso a.a. (+217);
- per gli studenti provenienti da altre Università italiane, un incremento pari al 37% rispetto allo scorso a.a. (+214);
- per gli studenti cittadini stranieri (provenienti da Università straniere e dai trienni Bocconi), un incremento del 69% rispetto allo scorso anno (+132).

Il numero totale degli immatricolati nell'a.a. 2007-08 è pari a 1723 studenti, i cittadini stranieri rappresentano il 7% degli studenti immatricolati al primo anno (122 studenti); a questi vanno aggiunti gli studenti dei Double Degree, normalmente immatricolati al secondo anno.

Lo scorso anno accademico gli immatricolati sono stati 1596 (1341 Bocconiani, 227 di altre Università italiane, 28 di Università straniere); i cittadini stranieri rappresentavano il 5% degli studenti immatricolati al primo anno (79 studenti).

L'incremento degli immatricolati rispetto allo scorso a.a. è pari all'8% (+127); avuto riguardo agli studenti stranieri, l'incremento è pari al 54% rispetto allo scorso anno.

Le provvidenze

Numerose sono le provvidenze a favore degli studenti delle Lauree Specialistiche.

Per gli studenti "eccellenti" italiani e stranieri del primo anno del biennio nel 2007-08 sono state messe a disposizione complessivamente 85 borse di studio, oltre ad altrettanti esoneri dalle tasse universitarie. Alle borse in parola si sono aggiunte 297 borse ed esoneri totali ISU agli studenti dei due anni del biennio e 170 esoneri parziali finanziati da Bocconi tramite l'istituto Donna Gavotte Bocconi, nonché 29 borse "International Merit Awards" destinate a studenti eccellenti stranieri.

Sono inoltre previsti interventi di sostegno finanziario per programmi internazionali, stage, alloggi, mensa ed altri ancora.

I laureati

Con riferimento ai laureati dei bienni economico-aziendali, si osserva che, nelle sessioni da luglio 2006 ad aprile 2007, l'87% degli iscritti si è laureato in corso al termine del secondo anno. Per la coorte che ha fatto il suo ingresso nel 2004-05 si è trattato di 1260 studenti.

2.5.3 La SDA Bocconi School of Management

La SDA Bocconi School of Management, nel corso del 2007, ha realizzato un incisivo processo di riorganizzazione che ha condotto alla formalizzazione di una nuova struttura organizzativa e alla definizione di un nuovo assetto di Faculty.

Il Piano Strategico quinquennale riformulato nel 2007 si è parametrato ai nuovi orientamenti espressi dal Piano dell'Università Bocconi. In particolare, gli obiettivi attesi sono:

- il progressivo incremento della sua esposizione internazionale, perseguito anche attraverso partnership qualificate, in specie nel segmento dei Master;
- il rafforzamento della ricerca applicata;
- lo sviluppo dell'offerta formativa executive, con una maggiore focalizzazione su iniziative di maggiore visibilità e valore aggiunto attuata attraverso interventi di innovazione nei contenuti e nei format delle iniziative a catalogo e l'estensione di qualificate iniziative su commessa con aziende istituzioni di prestigio, nazionali e internazionali.

Per quanto attiene al tema dell'internazionalizzazione, nel corso dell'anno accademico trascorso si segnala che:

- sul fronte MBA e Master
 - il prodotto MBA full time sarà offerto, a partire dal prossimo anno, esclusivamente in lingua inglese per il mercato internazionale;
 - si sono completate la progettazione ed il lancio di EMBA, Executive MBA International Edition, in collaborazione con UCLA Anderson School of Management e Fudan School of Management di Shanghai. I primi partecipanti provengono da 13 Paesi di 4 continenti;
- più in generale, l'offerta Master della Scuola vede 21 Master post esperienza, di cui 8 rivolti al mercato internazionale (38%), cui hanno partecipato 779 studenti di cui 220 stranieri (28,2%, provenienti da 63 Paesi); nei soli Master rivolti al mercato internazionale la percentuale di studenti stranieri è pari al 68%.

In tema di iniziative executive internazionali vanno richiamati i prodotti formativi *custom*, realizzati su commessa in prospettiva internazionale. Al riguardo, rammento il programma per General Electric (400 manager suddivisi in 12 classi parallele erogate in 5 lingue), i programmi internazionali svolti per primarie aziende ed istituzioni, quali Starwood, Unicredit, Iveco, Pirelli, ABB, Sacmi, svolti non solo in Italia, ma anche in Europa, USA e India. Attualmente il 30% delle attività su commessa rivolte alle imprese e l'8% per quelle rivolte alle Banche e istituzioni finanziarie sono internazionali per lingua, committente o luogo di erogazione.

L'attività su commessa è cresciuta del 20% rispetto allo scorso anno, a rimarcare la capacità della Scuola nel cogliere le esigenze formative di imprese e istituzioni, con molte iniziative anche sul fronte domestico.

Per quanto attiene all'attività di ricerca, la SDA ha intensificato la propria presenza, organizzando e partecipando a molte iniziative internazionali, tra cui 35 seminari scientifici internazionali organizzati in Scuola nel 2007. All'annuale incontro dell'Academy of Management hanno partecipato oltre 50 docenti Bocconi e nella presentazione delle attività della Claudio Dematté Research Division della SDA erano presenti oltre 300 ospiti a segnalare la crescente reputazione del gruppo di studiosi di management della Bocconi.

Tali attività sono il frutto di un'intensificazione dello sforzo di ricerca prodotto dalla Scuola, che ha visto un raddoppio delle pubblicazioni internazionali rispetto all'anno accademico scorso e un tasso di crescita medio negli ultimi 3 anni del 24% circa.

Sul piano dei riconoscimenti, mi è gradito segnalare che la SDA Bocconi ha guadagnato dieci posizioni nelle classifiche di Financial Times Executive Education, collocandosi al 21° posto al mondo e al 6° in Europa, ed è presente in altri ranking internazionali quali quelli del Wall Street Journal (dove ha guadagnato 4 posizioni, collocandosi al 17° posto al mondo e al 8° in Europa) e Business week (6° posto in Europa), Forbes (6° posto per return of investment). Per quanto attiene alla valutazione della ricerca, la SDA nell'ultimo triennio è entrata stabilmente nelle prime dieci scuole europee (8° nel ranking 2007) del ranking della ricerca redatto da FT.

2.5.4 La PhD School

I corsi di PhD organizzati dall'Università Bocconi sono 6 di cui due giuridici (Diritto dell'Impresa e Diritto Internazionale dell'Economia), uno quantitativo (Statistica) e tre in discipline economiche (Economics, Business Administration and Management, Finance). I corsi quantitativo ed economici sono in lingua inglese.

Gli iscritti per l'anno accademico in corso sono 44. I partecipanti stranieri raggiungono il 50% nei tre dottorati Economici e proviene da 11 Paesi che coprono l'Europa, sia dell'est che dell'ovest, il medio oriente, l'estremo oriente ed il Nord America. Degli italiani, meno di un terzo provengono dalla Bocconi, gli altri giungono da altre Università italiane a testimonianza della buona capacità di attrazione dei PhD Bocconi anche a livello italiano.

Interessante è il placement dei PhD. Nello scorso anno accademico i nostri dottori di ricerca hanno trovato impiego presso enti prestigiosi di tutto il mondo. Cito tra gli altri, il Trinity College Dublin; l'University of Technology, Sydney, Australia; l'Universidad del Nordeste (UNNE), Argentina; l'Université de Toulouse, Francia; l'University of Bristol, Regno Unito; l'University of Aston, Birmingham, Regno Unito; la CEES, University of Oslo; la Bank of England, Economics Department; l'Ufficio Studi della Banca d'Italia e varie Università ed imprese italiane.

La docenza dei corsi di PhD, oltre ad avvalersi in misura determinante dei docenti Bocconi, ospita docenti di prestigiose Università straniere, tra cui l'University of Minnesota, l'University of California at Berkeley, la Copenhagen Business School, la China Europe International Business School, la Stanford University, la Hebrew University, Gerusalemme.

2.5.5 Stage, Placement e Orientamento

L'Università Bocconi, attraverso il Career Service, assiste i propri laureati sin da quando, ancora studenti, si accingono ad intraprendere l'attività professionale. Il Servizio, grazie ad un'organizzazione dedicata che opera sviluppando sistematicamente contatti con imprese ed istituzioni in Italia e all'estero, offre ai

laureandi ed ai laureati opportunità di relazioni e di lavoro. Esso svolge altresì un'attività di orientamento al mercato del lavoro ed attitudinale, con l'obiettivo di accrescere negli studenti la capacità di operare scelte con cognizione di causa e proporsi con efficacia.

Durante lo scorso anno accademico si sono svolte due edizioni della manifestazione denominata Bocconi&Jobs, il career event dell'Università, a cui hanno partecipato 122 realtà professionali (+18,5% rispetto precedente a.a.) e 5827 visitatori (+12,4% rispetto precedente a.a.), di cui 2769 studenti e laureati graduate (+26%).

Le presentazioni aziendali si confermano un momento importante di contatto con le imprese: l'Università nel corso dell'anno ne ha ospitate 151, di cui 20 dedicate esclusivamente ai Corsi di Laurea Specialistica e 10 ai Corsi Master universitari.

Tramite il Career Service, nell'a.a. 2006-07:

- sono state proposte oltre 5.500 opportunità di stage e più di 3.000 di lavoro, complessivamente 1000 opportunità in più rispetto all'anno precedente, grazie anche all'avvio della piattaforma web JobGate, area virtuale dedicata al mondo delle imprese e ai candidati dell'Università Bocconi;
- sono stati in concreto avviati oltre 2900 stage in Italia e all'estero. Di questi, il 64% (1716 stage di area economica) ha coinvolto studenti e laureati graduate.

Gli stage graduate si sono svolti principalmente nelle realtà appartenenti ai settori dei servizi (35%), del credito e della finanza (29%) e dell'industria (21%).

Gli stagiaire sono stati inseriti prevalentemente nelle funzioni di amministrazione, finanza e controllo (46%), marketing, commerciale e comunicazione (32%) e strategia, ricerca e sistemi informativi (10%).

Lo stage per i bienni rappresenta un'attività curricolare: la percentuale degli studenti iscritti che ha svolto o formalizzato lo stage a luglio del II anno è pari all'87% degli iscritti; tale percentuale sale al 91% nel mese di settembre.

L'Università segue con particolare attenzione l'iter professionale dei laureandi e dei laureati attraverso rilevazioni annuali. Con riferimento alle lauree specialistiche dell'area economica il 64,7% dei laureandi ha dichiarato, il giorno della laurea, di lavorare o aver già firmato un contratto. Nel 24,4% dei casi tale occupazione è all'estero. A due anni dalla laurea il 94% dei laureati ha un'occupazione (in linea con l'anno precedente) e il 3% prosegue gli studi.

Dal punto di vista dei settori di inserimento sono particolarmente significativi i servizi, seguiti dall'industria e dal credito. Si tratta dei tre settori che costituiscono tradizionalmente gli sbocchi più importanti per nostri laureati. Con riferimento alla laurea specialistica in Giurisprudenza, il 47% dei laureandi del periodo ha dichiarato di lavorare o aver già firmato un contratto il giorno della laurea; di questi, il 92% è inserito nel settore della Libera Professione; il praticantato costituisce la tipologia di rapporto più significativa (77,5%).

3. I rapporti con la comunità economica ed il fund raising

Una moderna Università, che sviluppa ricerca e formazione su temi legati all'economia e alla managerialità e che affianca ai Corsi di Laurea anche una importante attività di formazione post-esperienza, deve collegarsi al sistema economico e al mondo delle imprese in modo organico e sistematico, come condizione necessaria per raggiungere e mantenere livelli di qualità, di efficacia e di prestigio.

I rapporti della Bocconi con la comunità imprenditoriale sono sempre stati molto stretti, determinanti per l'attività di importanti servizi amministrativi (placement, stages) e per l'aggiornamento delle skill professionali richieste dal mercato, con riflessi quindi sui programmi dei Corsi di Laurea e, ancor più, dei Corsi post-esperienza.

La globalizzazione e l'internazionalizzazione, che dal sistema economico si sono trasferite anche al mondo dell'alta formazione, hanno modificato le modalità di approccio alle imprese, qualificandone diversamente i rapporti, rendendo necessaria anche l'estensione ad aree geografiche diverse.

Il Piano Strategico della Bocconi, che ha indicato nell'internazionalizzazione l'obiettivo centrale del percorso di posizionamento di prestigio nel sistema universitario europeo ne tiene ampiamente conto: i rapporti con le imprese devono essere sviluppati con attenzione oltre i confini dell'Italia, soprattutto nelle nazioni in cui più robusti si vanno facendo gli investimenti italiani e aumentano in modo significativo i flussi commerciali.

Le offerte di lavoro sono sempre più sensibili alle esperienze dei laureati presso Università straniere e agli stages effettuati presso imprese ed istituzioni estere; i processi di assunzione sono ormai sempre più responsabilità delle sedi centrali delle multinazionali che hanno avocato a sé ruoli prima decentrati alle branches locali.

L'afflusso di studenti stranieri, in una prima fase, e l'uscita di laureati stranieri, alla fine del ciclo di formazione, obbligano quindi alla globalizzazione ed all'internazionalizzazione anche il Servizio Rapporti con le Imprese: a questo riguardo molto deve essere ancora sviluppato sia sotto l'aspetto organizzativo, sia sotto quello operativo vero e proprio.

I rapporti con la comunità economica sono cruciali anche sotto l'aspetto del sostegno finanziario ai programmi dell'Ateneo: se si coltiva l'ambizione di posizionarsi tra le Facoltà di economia di riferimento in Europa, è difficile che ciò possa essere conseguito con una struttura significativamente diversa da quella dei maggiori competitor. Non ci si può quindi illudere che tasse e contributi riescano da soli a sostenere l'aumento dei costi di gestione previsti man mano che si svilupperà la competizione internazionale. Pertanto, già nella relazione dello scorso anno, davamo notizie dell'inizio di un'attività di fund raising, assolutamente indispensabile soprattutto in una prospettiva di medio termine.

I flussi finanziari che ne stanno derivando, previsti in soddisfacente crescita, non sono infatti necessari all'equilibrio della gestione corrente, considerata la solida situazione economica dell'Università. Essa è invece essenziale per rafforzare lo sviluppo di programmi di eccellenza internazionale, per consolidare una cultura di rapporti tra università e imprese, fatta non solo di sostegno

finanziario ma anche di collaborazioni operative e di verifica comune di programmi, nel pieno rispetto della reciproca autonomia.

Anche per questi obiettivi, e non solo come strumento di chiarezza contabile e ottimizzazione fiscale, l'Istituto Javotte Bocconi ha promosso la costituzione di una fondazione di partecipazione denominata "Partnership per Bocconi"; tale Fondazione, da pochi giorni autorizzata ed operativa *"forma, promuove e diffonde espressioni della cultura, con particolare riferimento all'educazione, all'istruzione ed alla cultura manageriale e d'impresa di cui l'Università Commerciale Luigi Bocconi è concreta espressione, anche sostenendone e promuovendone l'attività"*.

L'obiettivo è quello di costituire nel tempo una solida comunità di imprese sostenitrici dell'Ateneo, non solo finanziariamente, ma anche costituendo un network internazionale delle imprese ai fini di stage, placement ed orientamento internazionale e per impostare una collaborazione a medio e lungo termine che superi la logica dei contributi spot, non coordinati a visioni prospettiche.

Nello scorso anno accademico i fondi raccolti sono stati indirizzati al finanziamento di cattedre, al sostegno di progetti finalizzati al miglioramento qualitativo delle Faculty, allo sviluppo di Centri di Ricerca, a borse di studio per attrarre studenti di buona qualità, sulla base di valutazioni di merito e non di capacità di spesa.

4. Infrastrutture ed edilizia

A giugno 2007 sono stati ultimati i lavori di costruzione dell'edificio di via Roentgen-Bligny, progettato dalle architetto irlandesi Yvonne Farrell e Shelley McNamara dello studio Grafton Architects, vincitrici nel 2001 del concorso internazionale di progettazione della nuova sede bandito dall'Università Bocconi.

A questo proposito desidero richiamare il ruolo che la Bocconi da oltre 100 anni svolge a Milano anche grazie alle sue architetture. Pagano, Muzio, Gardella e ora Grafton hanno costruito non solo gli edifici della Bocconi ma attraverso loro un pezzo di Milano, ogni volta interpretandone la storia ma allo stesso tempo spingendo sul pedale dell'innovazione. Perché questa è l'essenza della nostra

Università, che si ritrova anche nello spirito con cui questi grandi architetti hanno progettato nel corso del tempo la Bocconi. È per questo, per esempio, che il nuovo edificio recupera, per il suo rivestimento esterno, il ceppo, tipica pietra lombarda, e al suo interno evita, grazie a un'attenta progettazione ingegneristica, di limitare gli spazi e le ampie piazze con dei pilastri. Perché unici pilastri su cui deve poggiare un luogo di ricerca e cultura come la Bocconi sono gli uomini e le donne che al suo interno lavorano.

Presso il nuovo edificio, di complessivi 68.000 mq. Lordi, troveranno posto le attività dei Dipartimenti e dei Centri di Ricerca, che potranno disporre di 725 moduli ufficio, di 50 sale riunioni di diversa grandezza, di cinque sale seminari da 120 posti, di una nuova sala conferenze da 1.000 posti, il cui Foyer (di 2.500 mq.) è stato pensato come naturale passaggio tra il quartiere e la struttura e viceversa, nonché di un parcheggio per circa 200 posti auto.

Questa seconda parte del progetto di ampliamento Bocconi (1° lotto edificio aule di p.zza Sraffa) sottolinea in misura ancora maggiore la volontà dell'Università di essere "Università nella e per la città", sensibile alle esigenze del quartiere di cui è parte integrante ed aspira a migliorarne la qualità della vita. Di qui il contributo alla dotazione non solo dei desiderati parcheggi, ma anche di strutture per attività culturali e per il tempo libero in genere.

A seguito dell'entrata in funzione del nuovo edificio, prevista entro il prossimo mese di giugno, l'Università potrà lasciare liberi molti edifici, attualmente in locazione. A quel tempo il patrimonio immobiliare utilizzato dall'Università sarà di 255.626,74 mq. lordi, di cui 193.950,03 mq. di proprietà, 37.993,51 mq. di altre proprietà o enti e 23.683,20 mq. in locazione da altre proprietà o enti, destinati a residenze per studenti.

Nel corso di questi anni la Bocconi ha anche sviluppato l'edilizia residenziale temporanea per gli studenti per dare una risposta efficace all'elevata richiesta di abitazioni dei non residenti a Milano e Lombardia.

L'Università Bocconi ritiene infatti che l'offerta di abitazioni a prezzo calmierato rappresenti una condizione essenziale per accrescere la competitività internazionale dell'istituzione. In particolare, nel corso del 2007 sono stati ultimati i lavori di ristrutturazione della residenza studentesca di via Bocconi 12

(261 posti letto) e di via Giovenale 4, di proprietà dell'Istituto Javotte Bocconi (96 posti letto), lavori resi possibili anche grazie al contributo del Ministero dell'Università e della Ricerca. Inoltre, sono state perfezionate le intese per utilizzare in locazione, per i prossimi 18 anni, il Residence Arcobaleno, sito in via Fraschini 3, che può ospitare fino a 374 studenti.

Questi interventi permettono di recuperare parzialmente l'equilibrio operativo portando i posti letto a disposizione dei nostri studenti a 1.356 unità, ma nuove esigenze si stanno delineando a causa della rapida evoluzione degli scenari di riferimento.

Proseguendo nell'attuazione del programma pluriennale di investimenti strategici nell'area delle infrastrutture informatiche e telematiche, la Bocconi ha progettato e realizzato una innovativa rete di trasmissione dati e telecomunicazioni per la sede di viale Bligny, di imminente apertura.

L'edificio sarà caratterizzato da dorsali in fibra ottica e da due infrastrutture: con cablaggio strutturato e, in parallelo, con tecnologia wireless.

La prima infrastruttura, più tradizionale, verrà utilizzata sia per la trasmissione dei dati, sia per la fonia con protocollo VoIP (Voice over IP), mentre la rete Wi-Fi coprirà l'intero edificio per gestire non solo i dati ma anche la fonia wireless.

Quest'ultima componente del progetto si caratterizza per l'innovazione dei contenuti tecnologici e per le dimensioni (circa 400 access point wireless).

La Bocconi utilizzerà questa rete per il funzionamento dei cellulari aziendali in modalità dual-mode, sfruttando cioè sia la copertura wireless, sia la rete geografica GSM all'esterno della sede. Un sistema di controllo e bilanciamento dinamico centralizzato governerà la rete di Ateneo per tutte le sedi.

Nell'ambito dei sistemi informativi, da segnalare l'adeguamento all'ultima versione del sottosistema SAP per la gestione amministrativa dell'Ateneo ed il completamento dei moduli già attivi con l'avviamento di due progetti: SAP-BW per il Controllo di Gestione dell'Università e SAP-CRM per la centralizzazione delle informazioni relative ai nostri laureati e alle Aziende di riferimento, nonché per la riorganizzazione delle attività dei Servizi che interagiscono con gli stakeholders Bocconi.

5. Conclusioni e ringraziamenti

La relazione svolta ha posto in luce i risultati di un intenso anno di lavoro. Costituiscono una nuova tessera, piccola se rapportata all'ampio e ricco mosaico costituito dalla storia della nostra Università. Ma con il suo disegno ed i suoi colori essa concorre, a nostro avviso, a dar senso alla trama dell'intero tessuto, contribuisce ad animare e chiarire il significato di un progetto.

La crescita, al margine, è sempre complessa. E lo è non solo perché si misura sui risultati eccellenti conseguiti nel passato, ma anche perché si realizza in un ambiente internazionale sempre più competitivo, è influenzata da condizioni istituzionali del Paese che non premiano merito e competitività ma, all'opposto, supportano inefficienze stratificate nel tempo, sono per molti aspetti dirigistiche, livellatrici e burocratiche, ignorano le differenze nei risultati, privilegiano il pubblico, non il migliore che pur svolge un servizio nell'interesse dell'intera comunità del Paese.

Alcuni valori ispirano l'operare della nostra Università. Essa ne va orgogliosa. Costituiscono il segreto che anima lo spirito di chi, docente o non docente, lavora in questa istituzione e, in fondo, la ragione della forte coesione del corpo accademico, di quella coesione che allevia e spiega i sacrifici, motiva e sostiene l'azione.

L'indipendenza è il primo di questi valori. La Bocconi non ha un soggetto esterno al quale si rapporta e di cui interpreta fabbisogni e strategie. Essa risponde anzitutto alla comunità dei suoi studenti e dei suoi Alumni, ne interpreta le esigenze profonde e le aspirazioni, risponde alla società nel suo complesso e, in particolare, al Paese ed alla sua città, Milano. Per essi è impegnata a formare culturalmente generazioni di giovani che aspirano ad essere leader del Paese, a dare loro competenze, capacità, senso del dovere e responsabilità. Nell'interesse dell'ampia comunità alla quale appartiene, essa si dedica alla ricerca economica e giuridica, operando affinché massime siano le ricadute istituzionali, manageriali e sociali.

La Bocconi è grata agli studenti, agli Alumni e a tutte le istituzioni che con il loro supporto concorrono a soddisfare le condizioni di autonomia economica, rafforzandone il patrimonio, principale garanzia della sua indipendenza.

In ragione di questa indipendenza e dei principi di libertà che ispirano la sua azione, la Bocconi è istituzione pienamente laica. E' rispettosa di ogni giudizio di valore. Nessun condizionamento politico, religioso, sociale o di altra natura influenza la sua azione. Il merito orienta tutte le sue scelte: nel reclutamento e nella selezione degli studenti, dei docenti e del personale tecnico amministrativo. Autonomia e merito danno senso alla responsabilità dei comportamenti di tutti coloro che partecipano alla vita della comunità bocconiana.

Ma un altro valore, al pari dell'indipendenza, talora trascurato o peggio disatteso, è apparso cruciale nel processo di realizzazione della profonda trasformazione di obiettivi, di governo, di programmi e di azione dell'Università: la trasparenza, promossa ad ogni livello, dai massimi organi di governo al comportamento individuale. Chiarezza di obiettivi e di politiche, impegno per realizzare una convinta condivisione, azione guidata nella preminenza degli interessi dell'istituzione rispetto agli interessi personali o di gruppo, chiarezza di comportamenti, esempio nel sacrificio costituiscono i potenti strumenti di convinzione, leve cruciali di un cambiamento operoso.

A conclusione, desidero rinnovare i miei ringraziamenti a tutti i docenti per quanto hanno fatto e si accingono a fare, ai miei collaboratori diretti, i Prorettori, ai Dean delle Scuole, ai Direttori dei Dipartimenti e dei Centri di Ricerca, ai Dirigenti, al Personale tecnico amministrativo, ai Partners Strategici ed ai sostenitori tutti della nostra Università, ai componenti del Campaign Board che concorrono ad indirizzare e monitorare il processo di fund raising. Desidero inoltre esprimere un ringraziamento particolare al Consigliere Delegato, Dott. Bruno Pavesi, per la piena e costruttiva azione che, con abnegazione, sta dando al Rettorato e a tutta l'Università, un pensiero vivamente grato al Presidente, che con la Sua autorevolezza ed il suo prestigio costituisce il riferimento essenziale dell'intera Istituzione, e all'intero Consiglio di Amministrazione dell'Università.

Con questi pensieri dichiaro aperto il 106° anno accademico dell'Università.

Milano, 7 marzo 2008