

## **INAUGURAZIONE ANNO ACCADEMICO 2006/2007**

- 1. Cooperazione e competizione tra Università in prospettiva. La posizione dell'Università Bocconi**
- 2. Il Piano Strategico 2006-2015. Iniziative intraprese ed in via di realizzazione**
  - 2.1 La governance accademica*
  - 2.2 I meccanismi di incentivazione e valutazione della Faculty*
  - 2.3 L'Internazionalizzazione*
  - 2.4 La Faculty*
  - 2.5 La Ricerca*
  - 2.6 L'Offerta formativa undergraduate, graduate e PhD*
  - 2.7 La SDA e la sua offerta formativa*
- 3. I rapporti con la comunità economica**
- 4. L'Università Bocconi e i suoi diplomati**
- 5. Investimenti, infrastrutture, edilizia**
- 6. Conclusioni e ringraziamenti**

*Signor Presidente della Repubblica, Signor Ministro dell'Università, Signori Ministri, Autorità, caro Presidente dell'Università Bocconi, Magnifici Rettori, cari Colleghi e Staff amministrativo, cari studenti e laureati Bocconi, Signore e Signori,*

## **1. Cooperazione e competizione tra Università in prospettiva. La posizione dell'Università Bocconi**

L'innovazione manageriale, in sinergia con l'iniziativa imprenditoriale, che trasforma idee nuove in valore per la collettività, è importante quanto l'innovazione tecnologica.

La formazione manageriale di eccellenza è strumento essenziale per lo sviluppo di processi virtuosi di innovazione gestionale e, in contesti equilibratamente regolamentati, è condizione rilevante di sostegno della competitività e dei valori cui la competitività stessa si ispira.

L'eccellenza della formazione accresce il valore del capitale umano e contribuisce in misura tangibile al progresso economico e sociale. In un'epoca in cui è facile spostare la produzione in luoghi convenienti per il costo e la produttività del lavoro, la competitività di un'area geografica, nel medio periodo, dipende proprio dalla qualità del capitale umano. Innovando, con il contributo della ricerca e della formazione, il lavoro può creare valore anche nelle situazioni in cui il suo costo è più elevato.

L'attenzione costante all'eccellenza nella formazione e nella ricerca, pertanto, non è un'opzione rimessa all'autonoma e libera scelta della singola istituzione universitaria o del singolo Paese, ma un dovere. L'alta formazione è un bene pubblico ed una pubblica responsabilità. Le Università sensibili alle responsabilità che ad esse competono mettono al centro della loro azione l'interesse istituzionale in luogo degli interessi particolari che troppo spesso, invece, ne informano il cammino ed orientano i propri sforzi all'eccellenza nella formazione e nella ricerca. Il richiamo ai valori etici, tuttavia, non conduce, da solo, a comportamenti virtuosi. Si impongono gradi maggiori di autonomia, sistemi di governance innovativi arricchiti da pervasivi sistemi di incentivi, concepiti al centro del sistema universitario e sviluppati in periferia.

Il cammino dell'eccellenza è ricco di conseguenze per l'istituzione che lo persegue. Si caratterizza, infatti, per la presenza di forte competizione, di opportunità di cooperazione e di una rilevante dimensione internazionale.

Vi sono sempre state forme di competizione nella realtà universitaria: tra diverse discipline, diverse Scuole, diverse aggregazioni di interessi scientifici, principalmente su base locale o nazionale. Si sono altresì verificate varie forme di competizione, talora in contrappunto ad iniziative lobbistiche, specie per l'acquisizione delle risorse. Non risiede dunque qui la novità; meglio, non è questa la competizione trainante, oggi ed in prospettiva. La novità risiede piuttosto nel fatto che si sta verificando un confronto in specifici e distinti mercati sui quali le migliori Università si atteggiavano con comportamenti e finalità simili a quelli di qualsiasi impresa. In questo senso, i mercati tipici sui quali le Università competono sono quelli della formazione, dove il "referente primario" è lo studente che si qualifica, ma anche l'azienda che lo assume; sono i mercati della docenza, dove l'offerta è sempre più diversificata ed internazionale; sono quelli della ricerca, assai articolati e complessi.

La competizione non preclude la cooperazione. La declinazione di una definita strategia di eccellenza non esclude, talora, anzi, impone accordi cooperativi trasparenti tra gli attori della competizione. Ne sono un caso esemplare i network internazionali tra Università che si collocano in cima alle classifiche mondiali per qualità della didattica e della ricerca e che, proprio per raggiungere tali vette, competono tra loro, e pur cooperano. Mi piace richiamare, a titolo d'esempio, la Community of European Management Schools (CEMS), il network delle top School europee di Management, di cui la Bocconi è cofondatrice. Grazie alla cooperazione tra tutte le Scuole del network, è stato realizzato un Master of Science, che compete internazionalmente con i prodotti formativi proposti da ciascuna di esse e che si colloca al secondo posto europeo del ranking del Financial Times, contribuendo in tal modo all'immagine di ciascuna Scuola.

L'esigenza di imprimere un'incisiva dinamica evolutiva alla produzione della conoscenza in un contesto in profondo cambiamento, caratterizzato da intensa innovazione tecnologica, da fenomeni di interdipendenza su scala globale, dalla progressiva estensione degli spazi commerciali e dalla crescente immaterialità

degli scambi, richiede ampia visione e capacità di gestione di problemi locali, quali quelli tipicamente universitari, in chiave necessariamente internazionale e globale.

Lo scenario in cui l'Università Bocconi, come molte altre Università del Paese, si troverà ad operare nei prossimi anni evidenzia, dunque, il rilevante peso dei fenomeni della competizione, cooperazione ed internazionalità dianzi richiamati. In particolare, i principali caratteri di tale scenario che si renderanno sempre più manifesti possono essere così delineati:

- una crescente mobilità internazionale degli studenti, favorita dalla progressiva omogeneizzazione dell'offerta formativa delle Università europee, indotta dall'accordo europeo di Bologna e rafforzata dall'introduzione del cosiddetto percorso formativo "3+2". In tale contesto gli studenti non necessariamente proseguono la loro formazione accedendo alle lauree specialistiche (Master of Science, secondo la terminologia internazionale) nella stessa sede prescelta per gli studi triennali;

- una crescente competizione, specie a livello di lauree specialistiche, per attrarre studenti internazionali di qualità, non solo da parte dei sistemi educativi che tradizionalmente hanno accolto studenti stranieri (USA, Regno Unito), ma anche e soprattutto da parte degli altri sistemi (tra cui i Paesi dell'Europa continentale);

- una crescente competizione fra istituzioni universitarie di tutto il mondo per il reclutamento di docenti e ricercatori di prestigio, indipendentemente dalla loro nazionalità;

- lo sviluppo di significative alleanze - nell'ambito della higher education internazionale - volte a mantenere gli studenti migliori e ad attrarre studenti internazionali di qualità, predisponendo un'offerta congiunta (double degrees, joint degrees od altro) con valore aggiunto rispetto all'offerta tradizionale;

- lo sviluppo - in prospettiva - di rilevanti bacini di domanda di formazione, soprattutto graduate, da parte di aree geografiche emergenti (Brasile, India, Cina, Russia e Mediterraneo);

- una crescente competizione per attrarre risorse finanziarie che consentano di innovare, mantenere il vantaggio competitivo rispetto a standard europei prevalenti e sviluppare una posizione di rilievo nel contesto mondiale e che, sul piano economico, permettano di colmare le rilevanti disparità di redditi personali e familiari presenti all'interno del Paese e rispetto ai Paesi est europei ed asiatici, che impediscono l'accesso all'alta formazione degli studenti migliori.

In conclusione, lo scenario che verosimilmente si prospetta nel prossimo futuro configura una sostanziale differenziazione fra istituzioni universitarie che, pur orientandosi al meglio, nonostante lo sviluppo di alcune attività internazionali conserveranno un connotato fondamentalmente domestico, ed istituzioni che, diversamente, guideranno il processo di internazionalizzazione del mondo universitario europeo, favorendo la crescente mobilità internazionale di studenti, docenti e ricercatori e ponendosi all'avanguardia sul piano della qualità della formazione e della ricerca.

Come in ogni ambiente che vede accrescere gli attori della competizione, anche nel mondo universitario si vedranno perseguire, pur in medesimi ampi contesti disciplinari, strategie imitative, di diversificazione e di specializzazione che, nelle istituzioni più lungimiranti, saranno sistematicamente orientate al rafforzamento della reputazione, scientifica e didattica. In un ambiente competitivo, infatti, qualità e prestigio, ovvero fattori che qualificano ed integrano il "brand" di un'istituzione, costituiscono i valori cruciali rispetto ai quali si orientano e si precisano le scelte degli interlocutori strategici delle Università: studenti, docenti, imprese, istituzioni, finanziatori e benefattori.

La nostra Università - che è stata innovatrice nel processo di internazionalizzazione del sistema accademico italiano - intende impegnarsi a fondo per conservare e rafforzare la propria posizione di leadership in Europa nella formazione e nella ricerca delle discipline dell'economia, del management e del diritto e rafforzare in tali contesti la propria credibilità scientifica.

## **2. Il Piano Strategico 2006-2015. Iniziative intraprese ed in via di realizzazione**

La relazione presentata all'apertura dello scorso anno accademico ha dato conto del Piano Strategico decennale approvato dal Consiglio di Amministrazione e dalla Facoltà nell'estate 2005, dopo un lungo processo che aveva condotto l'Università a condividere un incisivo mutamento delle sue strategie nelle principali componenti dell'attività, nelle politiche di acquisizione delle risorse, personali e finanziarie, nella politica di investimento, in strutture hard e soft, nei rapporti con i mercati e con l'ambiente economico e sociale.

Lo scorcio conclusivo dell'anno accademico passato e l'anno corrente sono stati dedicati all'attivazione del cantiere destinato ad avviare la realizzazione del progetto di Università configurato dal Piano.

I temi cruciali sono stati numerosi: molti hanno trovato una precisa impostazione, alcuni una prima parziale o totale attuazione. La presente relazione intende tracciare un sintetico bilancio delle principali iniziative assunte.

### ***2.1 La governance accademica***

I fattori di successo della Bocconi nel suo primo secolo di vita sono stati la capacità di anticipare le esigenze di conoscenza e di professionalità, il valore scientifico e la dedizione di moltissimi docenti che hanno svolto ricerca e didattica di elevata qualità, la presenza di studenti preparati e motivati, un'organizzazione amministrativa efficiente, nonché un sistema di governance che ha consentito la nomina diretta da parte del Consiglio di Amministrazione dei Rettori i quali, succedutisi negli anni, hanno saputo interpretare con autorevolezza ed autonomia le diverse attese dei docenti e i differenziati interessi scientifici e culturali della società.

La Bocconi, nell'affrontare un periodo di forte cambiamento esterno ed interno, si è posta oggi il problema di rendere ancora più efficaci i propri meccanismi di governo accademico. La riflessione ha interessato l'intero sistema Bocconi per le necessarie interazioni esistenti tra la dimensione accademica e quella tecnico-amministrativa della gestione universitaria. In questo contesto è apparso rilevante affrontare temi quali:

- l'assetto organizzativo più coerente con l'esigenza di gestire in modo imprenditoriale, differenziato, coordinato ed efficiente segmenti di attività sempre più numerosi e tra loro diversi, ciascuno dei quali richiede una combinazione differente di conoscenze disciplinari e di competenze operative;

- il ruolo del Rettore e degli Organi centrali di indirizzo, coordinamento e controllo, i cui ambiti di discrezionalità e di autonomia devono essere opportunamente rafforzati e raccordati alla complessità organizzativa da governare;

- le logiche di suddivisione delle competenze e delle responsabilità tra la componente accademica e la componente tecnico-amministrativa dell'Università, dalla cui efficace interazione dipende la capacità di conseguire obiettivi specifici e complessivi;

- le modalità e le forme di relazione con le diverse categorie di stakeholder (docenti, studenti, personale amministrativo, comunità economica e professionale, istituzioni politiche e amministrative, corpi sociali, studenti, ecc.).

La governance accademica costituisce un tema di grande attualità nel dibattito universitario ed extrauniversitario. Lo sviluppo dell'autonomia universitaria ed il progressivo confronto competitivo esaltano oggi i problemi della progettazione strategica e della gestione dell'Università in forme talora anche molto diverse rispetto al passato. La complessità delle soluzioni risiede nel fatto che gli assetti organizzativi devono consentire di coniugare responsabilità, efficienza e trasparenza delle decisioni, in conformità ai migliori paradigmi aziendali, con il riconoscimento, stabile e convinto, di una significativa rappresentanza di tutte le componenti dell'istituzione, accademiche e non accademiche, secondo uno stile che è anche proprio delle società professionali nelle quali gli schemi gerarchici appaiono tendenzialmente appiattiti.

Dall'esame delle esperienze delle realtà di altri Paesi emergono peraltro con chiarezza due evidenze: da un lato, i modelli organizzativi e di governance sono fra loro molto differenziati, tanto da non potersi riscontrare un disegno prevalente; dall'altro, tali modelli sembrano impostati con la preminente finalità di conferire enfasi ai punti di forza propri di ciascuna Università.

I lineamenti di fondo della soluzione di governance adottata sono stati modellati sull'esplicita considerazione delle peculiarità della Bocconi lungo due dimensioni chiave:

- i mercati esterni, ai quali l'Università si rivolge con i propri programmi formativi e di ricerca, che configurano il sistema della *domanda*;
- le risorse interne, che apportano le competenze didattiche e di ricerca e rispondono alle sollecitazioni dell'ambiente esterno, che configurano il sistema dell'*offerta*.

Queste due dimensioni sono presidiate da specifiche e distinte unità organizzative, chiamate a dar vita ad un reciproco rapporto dialettico destinato a guidare il processo di allocazione delle risorse, nel rispetto degli obiettivi e dei vincoli delle diverse aree di attività.

Sul fronte della *domanda* si è organizzativamente inteso dare risposte focalizzate alle istanze che provengono da combinazioni differenziate prodotto/mercato, garantendo le necessarie capacità di adattamento dinamico a contesti caratterizzati da connotazioni specifiche.

Sul fronte dell'*offerta* la soluzione organizzativa ha dato rilievo alla criticità della gestione del patrimonio di conoscenze apportate dalla Faculty, assicurando nel tempo l'impiego equilibrato delle competenze disponibili su un ampio spettro di attività e mantenendo al contempo le opportune flessibilità in rapporto alle specifiche esigenze operative poste dai differenti segmenti di mercato.

In concreto, la Bocconi:

- ha attribuito a cinque unità organizzative, le *Scuole*, ed ai *Centri di Ricerca* il compito di presidiare le relazioni con i mercati esterni. In particolare, alle *Scuole* è demandata la gestione delle iniziative sul fronte dell'alta formazione nei diversi ambiti in cui questa è svolta. L'istituzione delle Scuole testimonia il consolidamento di un'offerta formativa organizzata per livelli, in sintonia con gli Accordi internazionali di Bologna e con la riforma universitaria. A ciascuna Scuola è assegnata la missione di rispondere alle istanze poste da uno specifico segmento di prodotti/mercato, garantire il necessario grado di responsabilizzazione rispetto agli obiettivi attribuiti, semplificare i processi di

decisione e controllo del sistema ed aumentare la capacità di risposta al mercato;

- ha demandato ai *Dipartimenti* ed agli Istituti che li costituiscono il compito della gestione del sistema delle risorse umane e di presidio della ricerca di base, sia pura che applicata.

L'interazione delle unità organizzative operanti sulle due dimensioni della matrice organizzativa che ne consegue viene coordinata ed indirizzata dall'opera degli organi accademici centrali di indirizzo, e da opportuni meccanismi di valutazione e controllo delle rispettive performance, nonché da adeguati strumenti organizzativi, con la funzione di assicurare una idonea motivazione, una precisa responsabilizzazione ed un efficace sviluppo dei processi di decisione e governo.

Il presidio centrale del sistema di governance è assicurato dal Rettore e dai Prorettori e tra questi, principalmente, dai Prorettori per le risorse umane, la ricerca e l'internazionalizzazione, oltre che dal Consiglio di Facoltà, quale assemblea dei Docenti, e da un nuovo organo, il Consiglio Accademico.

Nel sistema di governance il Consiglio di Facoltà non è più organo di gestione, ma è assemblea sovrana, cui sono rimesse le decisioni straordinarie e fondamentali della vita dell'università, nonché forum per dibattere i grandi temi di rilievo strategico dell'Università e non.

Le decisioni ordinarie, estranee alla competenza del Rettore e del Consiglio di Facoltà, sono attribuite al Consiglio Accademico, organo più agile della Facoltà, presieduto dal Rettore, nel quale sono rappresentati tutti i massimi responsabili operativi del governo accademico: le direzioni delle Scuole e dei Dipartimenti.

Da ultimo, va segnalato il ruolo fondamentale di due organi collegiali che si rapportano ai Prorettori per le risorse umane e per la ricerca: il Comitato per le Risorse Umane ed il Comitato per la Ricerca. Il primo, cui contribuiscono anche docenti esterni all'Università, distintisi a livello internazionale per la qualità della ricerca prodotta, ha, tra gli altri, il compito fondamentale di valutare le proposte di reclutamento e di progressione di carriera dei docenti nei ruoli dell'Università e di definire i criteri da utilizzare per la valutazione periodica delle risorse umane che afferiscono ai diversi Dipartimenti; il secondo ha compiti di

valutazione dell'attività di ricerca dei singoli docenti e delle unità organizzative preposte, nonché compiti di allocazione dei fondi destinati al finanziamento dell'attività di ricerca.

Va segnalato che nel sistema della nuova governance la valutazione delle attività, degli individui e delle unità organizzative si raccorda con i meccanismi di controllo che intendono assicurare congruenza ed efficacia agli incentivi economici e di carriera rispetto agli specifici obiettivi prefigurati.

## ***2.2 I meccanismi di incentivazione e valutazione della Faculty***

Il naturale proseguimento del processo iniziato con la formazione del Piano Strategico e con la successiva ridefinizione degli Assetti Organizzativi e di Governance del Settore Accademico dell'Università è costituito dalla rimodellazione dei meccanismi di gestione della Faculty. Gli interventi riferibili a quest'area sono molteplici. Tra gli altri, rammento i provvedimenti per il dimensionamento e lo sviluppo dell'organico, il reclutamento dei docenti a vario livello, i percorsi di carriera, le strutture contrattuali ed i sistemi di incentivi, la valutazione delle performance individuali e la revisione delle strutture retributive. Ci pare qui di rilievo citarne sinteticamente due: il sistema degli incentivi e la valutazione delle performance individuali.

L'obiettivo perseguito con le iniziative considerate è conseguente alla scelta dell'Università di muoversi attivamente sul mercato internazionale della docenza. Si tratta, in sostanza, di allineare il sistema retributivo della Bocconi alle esperienze internazionali, in particolare a quelle delle istituzioni europee che costituiscono il naturale termine di confronto della nostra Università. Tutto questo, tuttavia, vuole essere realizzato nel rispetto e nel riconoscimento della storia e delle specificità che caratterizzano la nostra Università e che costituiscono un valore irrinunciabile da preservare e difendere.

Il sistema retributivo corrente è ancora oggi prevalentemente legato ad automatismi ed all'anzianità di servizio e non è in grado di orientare efficacemente i comportamenti dei docenti e dei ricercatori verso gli obiettivi desiderati. Di qui, al fine di aumentarne il ruolo incentivante, sono state configurate innovazioni volte a differenziare le remunerazioni in funzione dei

contributi offerti e dei risultati conseguiti in ciascuna delle tre aree chiave di attività: la didattica, la ricerca ed il contributo istituzionale.

Gli interventi di rafforzamento del sistema degli incentivi e la modifica del sistema retributivo, specie ai livelli di ingresso, sono stati anche impostati per assicurare equità di trattamento economico alle risorse cresciute in percorsi "interni", a fronte delle differenti politiche di remunerazione e di incentivo adottate per attrarre risorse di qualità dal job market internazionale.

La valutazione delle performance dei docenti che compongono la Faculty della nostra Università assume rilievo critico in alcuni specifici momenti: nel reclutamento e nella progressione di carriera, nell'accesso e nel mantenimento degli obiettivi individuali e nel monitoraggio periodico dei docenti all'interno dei Dipartimenti e dei Centri di Ricerca.

La valutazione sistematica degli individui intende essere svolta in conformità a criteri definiti a priori, condivisi dalla Facoltà, trasparenti ed applicati in modo sostanzialmente uniforme nei diversi momenti (reclutamento, progressione di carriera, assegnazione di incentivi, ecc.) in cui si sviluppa il rapporto con l'Università. Essa è riferita a ciascuna delle aree in cui si esplica l'attività del singolo docente. La valutazione è considerata una condizione essenziale per orientare le performance agli obiettivi individuali e delle unità organizzative e per una piena implementazione della strumentazione organizzativa per la carriera e la retribuzione di ciascun docente.

Anche in questo settore i provvedimenti intrapresi per l'attuazione del Piano Strategico introducono innovazioni profonde rispetto all'esperienza storica dell'Università e, verosimilmente, nel panorama organizzativo delle Università italiane.

### ***2.3 L'Internazionalizzazione***

Siamo consapevoli che la mobilità internazionale di studenti, docenti, ricercatori sarà sempre più elevata nei prossimi anni. Come si riferiva in premessa, in questo contesto - più aperto e competitivo - si distinguerà in Europa un numero limitato di istituzioni eccellenti che competeranno in misura crescente per attrarre i giovani talenti provenienti da tutto il mondo. La Bocconi, una tra le Università leader in Europa nel campo dell'economia, del management e della

giurisprudenza, intende conservare e migliorare la propria posizione internazionale.

A tal fine siamo impegnati in modo significativo su tutti i principali fronti che compongono la dimensione e la reputazione della nostra Università. Esporrò tra breve gli interventi che abbiamo realizzato con riferimento all'offerta formativa per il mercato internazionale, alla Faculty ed alla ricerca.

Desidero ora soffermarmi sulle linee guida che ispirano il nostro processo di internazionalizzazione, che ci ha visto particolarmente impegnati in questi due anni.

#### La competitività internazionale dei nostri programmi formativi

Abbiamo voluto qualificare ulteriormente la nostra offerta formativa - con particolare riferimento al segmento graduate - sviluppando *alleanze strategiche con Scuole leader nella formazione manageriale in Europa*. Sono ad oggi operativi già 7 accordi di *Double Degree* - concordati in questi due anni - che consentono ai nostri migliori studenti di accedere ai programmi accademici delle più prestigiose Scuole europee nelle nostre discipline e - nel contempo - di attrarre per un anno in Bocconi i migliori studenti di suddette Università: 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.

Mi piace altresì ricordare - in questo contesto - il Master in International Management del *CEMS* - la comunità europea delle migliori Scuole di Management - che costituisce un percorso di punta nella formazione manageriale, che, come ho già riferito, si è qualificato al secondo posto nel ranking redatto annualmente dal Financial Times. Un'iniziativa analoga è stata di recente lanciata nel settore giuridico con il network *Themis*, cui aderiscono, oltre al nostro Ateneo, ESADE, Paris XII e Freie Universitet Berlin.

Sono state inoltre potenziate le iniziative poste in atto per rafforzare la reputazione della Bocconi quale istituzione di riferimento per la formazione di giovani pronti ad operare in *mercati emergenti* e per incrementare l'attrattività della nostra città e del nostro Ateneo quali destinazioni scelte per i propri studi

da parte di brillanti studenti internazionali, provenienti da aree geografiche per noi prioritarie.

Il nostro obiettivo - grazie a partnership con le migliori Scuole locali - è quello di sviluppare programmi allineati con le esigenze delle imprese del nostro Paese, attrarre in Italia capitale umano eccellente grazie alla posizione di leadership di cui godono le Scuole con cui ci alleiamo e favorire indirettamente la competitività della nostra economia.

Ricordo al riguardo il "Campus Italo-Cinese", recentemente inaugurato a *Shanghai* alla presenza dei rappresentanti del nostro Governo, che ci vede coinvolti con il Double Degree in International Management unitamente all'Università di Fudan. Una iniziativa che ci dà particolare soddisfazione, per la qualità dei partecipanti cinesi già iscritti e per i risultati conseguiti dai nostri docenti impegnati a Shanghai. Un programma che rivolgeremo anche ai migliori studenti italiani sin dal prossimo anno accademico.

Analoghe intese - che prevedono un percorso di studio condiviso ed un doppio diploma rivolto sia a candidati italiani che locali - sono in fase di sviluppo con prestigiosi partner in *India e Russia*.

Rammento inoltre, nel segmento undergraduate, il programma congiunto con la Business School della Central European University di Budapest, rivolto a studenti *dell'Europa Orientale ed Asia Centrale* e collegato al nostro Bachelor in International Economics and Management, accreditato congiuntamente in Italia, Ungheria e Stati Uniti.

#### Esperienze internazionali di qualità per i nostri studenti

Siamo consapevoli che una formazione di respiro internazionale sia oggi determinante nello sviluppo personale e professionale dei giovani.

Essi hanno compreso il messaggio di importanza dell'internazionalità nel loro percorso formativo. Quest'anno, infatti, abbiamo registrato una fortissima domanda di esperienze internazionali, alla quale abbiamo risposto con un ulteriore sviluppo di nuove opportunità in tutto il mondo, mantenendo alto il livello qualitativo e favorendo la logica di merito e di selezione nella partecipazione.

Globalmente abbiamo offerto la possibilità di un periodo di studio o di lavoro all'estero al 35% degli iscritti ai programmi undergraduate ed al 60% degli iscritti ai programmi graduate. Sono dunque 2.000 gli studenti che quest'anno hanno preso parte ai programmi internazionali: il semestre all'estero, i Campus Abroad, le esperienze di lavoro all'estero (international internship), con un incremento di 200 opportunità rispetto allo scorso anno e di 500 rispetto al 2004.

Abbiamo potuto raggiungere questo risultato grazie ad un ulteriore incremento del network delle nostre Università partner, divenute 156 in oltre 46 Paesi.

### Internazionalità a Milano e in Italia

Abbiamo accolto con impegno la sfida dell'internazionalizzazione a Milano. Sviluppare un ambiente internazionale nel proprio campus è condizione necessaria *per accogliere* con successo gli studenti di tutto il mondo che ci scelgono quale destinazione per la propria formazione superiore ed i numerosi docenti che vengono in Bocconi, sia attraverso il programma di visiting professors, sia per effetto della nostra crescente attività di reclutamento sul job market internazionale. Un ambiente aperto a studenti, docenti e ricercatori di tutto il mondo rappresenta inoltre una condizione importante *per favorire la reciproca conoscenza e l'integrazione culturale*.

Sono oltre 1.000 gli studenti stranieri iscritti oggi in Bocconi ai diversi programmi formativi e circa 900 gli studenti che ogni anno vengono nella nostra Università per trascorrere un semestre di studio dal network delle scuole partner. Questi risultati rappresentano una testimonianza concreta dell'efficacia dei nostri sforzi. Nel complesso, il numero di studenti stranieri presenti in Bocconi è tale da rendere la nostra Università sempre più un campus internazionale aperto a nazionalità e culture diverse. I nostri obiettivi prevedono di raggiungere il 15% di studenti stranieri nelle lauree triennali, il 25% nelle lauree magistrali, il 50% nei Master post esperienza e nei programmi Ph.D.

Il risultato sinora conseguito si deve alle preziose attività di orientamento realizzate in Europa e nel mondo, alla reputazione di cui gode la nostra Università all'estero e, ancora, alla collaborazione dei nostri laureati, che, attraverso la nostra associazione Alumni, contribuiscono a rafforzare l'immagine

della Bocconi nel mondo. Intendiamo potenziare ulteriormente, anche grazie ad iniziative di sostegno economico rivolte a studenti stranieri con profili di particolare eccellenza, questo processo di progressiva internazionalizzazione della popolazione studentesca della nostra Università. A questo scopo abbiamo recentemente introdotto borse di studio - denominate "Bocconi Merit Awards" - fondate esclusivamente sul merito e rivolte a studenti stranieri di elevata qualità. Esse prevedono la copertura dell'intera retta (tuition fee) ed offrono agli studenti una somma annuale per la copertura delle spese di vitto ed alloggio, analogamente a quanto già accade per le borse di eccellenza rivolte agli studenti delle lauree specialistiche.

Tali meccanismi di sostegno economico agli studenti più meritevoli dovranno essere gestiti in stretto coordinamento con il processo di selezione ed ammissione. Il contesto competitivo internazionale in cui la nostra Università si trova ad operare richiede, infatti, un processo di ammissione degli studenti che sia più reattivo e rapido nei confronti di quegli studenti internazionali che sono soliti inviare la propria domanda a diverse Università di diversi Paesi. E' anche questo il motivo per il quale il Consiglio di Facoltà ha recentemente approvato modalità di selezione - per trienni, bienni e Master universitari - di tipo "rolling", analoghe a quelle già da tempo adottate dal nostro MBA, cui gli studenti vengono ammessi in diverse fasi scaglionate nel tempo.

Più in generale, è nostra convinzione che, solo raggiungendo una massa critica di studenti stranieri, di docenti stranieri o con significativa esperienza internazionale e sviluppando un "ambiente internazionale" che coinvolga a 360° tutti i servizi accademici e amministrativi, la nostra Università potrà ambire a conseguire e mantenere la posizione di leadership europea auspicata anche dal Comitato di Programmazione Strategica.

Vi sono indubbiamente ulteriori passi importanti che occorre compiere per superare alcuni problemi ancora penalizzanti il nostro Ateneo nella competizione europea per attirare i migliori studenti. In particolare, riteniamo che il perseguimento dell'eccellenza nei programmi formativi e nei servizi agli studenti vada accompagnato da interventi che rendano ancora più appetibile e fruibile la nostra città. Mi riferisco ad aspetti rilevanti - che certamente condividiamo con gli altri Atenei - legati agli alloggi per gli studenti, alla rete di trasporti, alle

strutture sportive, alla promozione territoriale. Aspetti in cui la nostra Università auspica un sempre maggior impegno e condivisione di obiettivi con le istituzioni della nostra città.

## **2.4 La Faculty**

Il percorso di cambiamento su cui la nostra Università si è incamminata non si sarebbe potuto intraprendere senza il supporto ed il concorso dei suoi docenti, che del Piano Strategico costituiscono l'elemento portante. Vani sarebbero gli ambiziosi obiettivi che ci siamo posti sui fronti dell'internazionalizzazione, della didattica e della ricerca se non potessimo fare affidamento su un corpo di docenti e ricercatori motivato, coeso e sensibile agli interessi fondamentali dell'Istituzione. Proseguendo nel programma di progressivo adeguamento della dimensione e della composizione della Faculty alle esigenze dei diversi comparti di attività, il corpo docente si è arricchito nel corso dell'anno di nuovi ingressi: sono entrati a fare parte della famiglia bocconiana tredici nuovi docenti di ruolo tra professori di I e II fascia ed altrettanti docenti sono stati chiamati a ricoprire posizioni di Assistant Professor, Lecturer e Professore a contratto.

I professori Brunetti e Sitzia, cui rivolgo il saluto ed il ringraziamento più sentito a nome dell'intera comunità bocconiana, hanno lasciato il loro incarico per sopraggiunti limiti di età.

### **LA FACULTY dell'UNIVERSITA' BOCCONI AD OGGI**

<b>Docenti di Ruolo</b>	<b>1-nov-05</b>	<b>1-nov-06</b>	<b>variazione</b>
<b>I fascia</b>	84	86	2
<b>II fascia</b>	71	82	11
<b>Ricercatori</b>	51	44	-7
<b>Assistenti</b>	1	1	0
<b>Totale</b>	<b>207</b>	<b>213</b>	<b>6</b>

<b>Organico</b>	<b>1-nov-05</b>	<b>1-nov-06</b>	<b>variazione</b>
<b>Professori a contratto senior</b>	1	1	0
<b>Adjunct Full Professor</b>	2	3	1
<b>Assistant Professor</b>	57	65	8
<b>Lecturer</b>	28	29	1
<b>Visiting Professor Long Term</b>	11	14	3
<b>Totale</b>	<b>99</b>	<b>112</b>	<b>13</b>

In tema di sviluppo del corpo docente, va in particolare segnalato come il processo di internazionalizzazione si stia significativamente evidenziando sia nelle posizioni dei giovani docenti in *tenure track*, sia nelle posizioni di ruolo.

Con riguardo alle prime, in particolare al ruolo di Assistant Professor (tipologia contrattuale che è stata recepita dalla Legge 230/2005), il 37% delle attuali posizioni è stato reclutato sul job market internazionale.

Con riguardo alle posizioni di ruolo, l'obiettivo dichiarato dal Piano di reclutare docenti provenienti da Università di elevato livello internazionale, ricorrendo anche a forme contrattuali analoghe a quelle adottate dalle migliori istituzioni universitarie europee, ha iniziato a concretarsi. Il Consiglio di Facoltà, infatti, nella seduta del 17 ottobre scorso, ha approvato due chiamate dirette: una, per chiara fama, nel ruolo di professore Ordinario, di Robert Grant, Full Professor con grandi riconoscimenti internazionali presso la Georgetown University di Washington; una seconda, nel ruolo di professore Associato, di uno studioso italiano, a lungo vissuto negli Stati Uniti ed in Francia, il Prof. Maurizio Zollo, con analoga posizione ricoperta presso la prestigiosa INSEAD.

Grazie al costante rafforzamento dei rapporti dell'Università con la comunità economica, alcune cattedre attivate nel corso dell'anno hanno potuto beneficiare del sostegno finanziario di aziende ed istituzioni. Alle due cattedre già esistenti finanziate da AIDAF e Lehman Brothers, se ne sono aggiunte quest'anno altre quattro finanziate da Banca Intesa, Banca Mediolanum, Eni, Fondazione Manes e Magnoni. A queste imprese ed istituzioni va il ringraziamento più sentito dell'intera Università.

Consapevole che la reputazione scientifica di un'istituzione universitaria si consegue anche attraverso l'offerta alla ricerca e all'insegnamento nazionale ed internazionale delle migliori risorse di docenza e ricerca, l'Università Bocconi, non senza sacrifici, ha cessato di reclutare i dottori di ricerca che essa stessa ha formato, intendendo, in tal modo, attivare un circuito virtuoso che, secondo reciprocità, le consente di poter accedere alle giovani risorse di qualità formate nelle migliori Università del mondo.

Per i docenti reclutati sul job market internazionale sono stati definiti percorsi in grado di assicurare una interessante prospettiva di carriera, che può giungere alla tenure Bocconi sino al massimo livello.

### ***2.5. La Ricerca***

Il Piano Strategico assegna all'attività di ricerca un ruolo fondamentale per conseguire l'obiettivo di collocare la nostra Università nel novero delle migliori istituzioni universitarie europee. L'attività di ricerca rappresenta uno dei pilastri portanti del nostro progetto strategico: una ricerca eccellente accresce la visibilità dell'Ateneo presso le comunità scientifiche nazionali ed internazionali, alimenta e promuove il miglioramento dei contenuti dell'attività formativa, favorisce e rinsalda i collegamenti dell'università con il sistema economico e il sistema istituzionale.

Sotto questo profilo, i risultati conseguiti nel corso dell'anno sono per la nostra Università particolarmente lusinghieri; risultati che possono essere innanzitutto espressi dalla produttività scientifica dei membri della sua Faculty che operano 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 ed istituzionale, la comunità scientifica di riferimento è prevalentemente nazionale: in tale ambito è stata consistente la produzione di articoli, monografie e contributi pubblicati su riviste e con editori nazionali. Gran parte delle discipline di interesse della Bocconi, tuttavia, hanno una comunità scientifica di riferimento internazionale, una comunità che si confronta prevalentemente su *journal* di livello qualitativo elevato per la selezione operata e per il rigore adottato nel processo di revisione dei contributi. In questo specifico ambito, se

nel triennio 2002-2004 il numero di articoli pubblicati su riviste internazionali si era stabilizzato attorno a 70 per anno, la presenza dei ricercatori della Bocconi è passata a 139 articoli nel 2005 e, al 30 settembre di quest'anno, il dato parziale è di 154 pubblicazioni.

Analogamente è cresciuto nel tempo il numero di volumi pubblicati da editori internazionali e curati da nostri docenti: fino al 2004 s'aggirava su una decina per anno; nel 2005 se ne registrano 21 e il dato parziale per il 2006 è di 24 pubblicazioni.

I tassi d'incremento manifestatisi in questi ultimi due anni sia nella produzione scientifica, sia nella diffusione in sedi di prestigio internazionale di tale produzione rendono bene l'idea degli sforzi compiuti per promuovere nell'Università Bocconi la cultura di una ricerca di qualità. Balza ad evidenza la rapida crescita del contributo dei giovani ricercatori ai complessivi risultati scientifici di livello internazionale dell'Università, segno di come l'orientamento di fondo assunto dall'Università in tale contesto abbia ormai messo solide radici che produrranno frutti anche negli anni futuri.

Operando nella direzione di sostegno crescente all'attività di ricerca, la Bocconi ha intensificato il suo programma di finanziamento di progetti di ricerca di base con referaggio: nel 2006 ne sono stati finanziati 37, aggiuntisi ai 33 finanziati nel 2005. Sono state inoltre incrementate le risorse assegnate agli Istituti per promuovere l'attività di ricerca individuale ed è stato rafforzato il programma di attribuzione di indennità d'eccellenza nella ricerca, programma che sarà in parte modificato e reso più pervasivo con l'attivazione dei nuovi meccanismi di incentivazione della Faculty sui fronti della didattica e della ricerca.

Accanto alla ricerca di base e alla ricerca individuale, occorre citare l'importante contributo dei Centri di Ricerca. I risultati descritti, infatti, non sarebbero stati possibili senza l'iniziativa e l'opera di fertilizzazione e promozione svolta dai Centri di Ricerca attivi in Università e presso la SDA, cui va anche il merito di alimentare ed accrescere le relazioni tra la nostra Università ed il mondo delle imprese ed istituzioni.

I temi dell'assetto complessivo dei Centri di Ricerca in Bocconi, della loro missione e delle strategie volte a favorire il processo di internazionalizzazione

intrapreso costituisce uno degli argomenti dell'agenda di questo rettorato. Peraltro, i risultati finora raggiunti narrano una storia di successo: a fine settembre 2006 nei centri della Bocconi erano attivi 216 progetti di ricerca, costituiti in parte da ricerche finanziate da risorse autogenerate e soprattutto da commesse di imprese ed istituzioni nazionali ed internazionali. Ben oltre la metà di questi progetti è di importo significativo. Largamente maggioritario (circa 130) è il numero di quelli sostenuti da aziende pubbliche o private, a testimonianza degli stretti legami che la Bocconi intrattiene con il mondo produttivo e delle istituzioni. Non è altresì trascurabile il numero di progetti che beneficiano di finanziamento comunitario.

In totale - sia nel 2005, sia dalle stime per il 2006 - risulta che i finanziamenti esterni finalizzati alla ricerca, sul totale delle entrate dell'Università, si attestano intorno al 7%; un valore che ci aspettiamo di veder crescere; con esso, anche la partecipazione a programmi internazionali d'ampio respiro.

La coerenza del percorso intrapreso dalla nostra Università per sostenere e promuovere l'eccellenza sul fronte della ricerca ha ottenuto un'ulteriore conferma nel giudizio espresso dal Comitato nazionale d'Indirizzo per la Valutazione della Ricerca (CIVR). All'inizio di quest'anno, infatti, il Comitato ha reso noti i primi risultati del processo di analisi comparativa dell'attività di ricerca svolta da un insieme selezionato di enti ed istituzioni (per lo più Università). Dalla complessa ed accurata procedura di valutazione dell'attività svolta, la nostra Università ha ottenuto risultati lusinghieri. In particolare nell'area delle Scienze Economiche e Statistiche, in cui si è ovviamente collocato il maggior numero di prodotti scientifici, il risultato è stato particolarmente positivo, collocando la Bocconi prima nella ranking list delle grandi strutture, con un punteggio ottenuto grazie a un 50% di prodotti giudicati eccellenti ed ai rimanenti giudicati buoni.

## ***2.6 L'Offerta Formativa undergraduate, graduate e PhD***

La nuova offerta formativa annunciata in occasione dell'apertura dello scorso anno accademico ha preso avvio nel mese di settembre di quest'anno.

### **➤ Le lauree triennali**

I corsi di laurea triennali dell'area economica nella nuova offerta presentano una struttura più compatta rispetto al passato. La progettazione dei percorsi, infatti, ha privilegiato l'obiettivo di conferire agli studenti undergraduate una formazione di base uniforme, solida e riconoscibile, in grado di valorizzare al meglio il contributo dei programmi formativi specialistici di livello superiore (lauree biennali, Master, PhD).

Per quanto compatti, i corsi di laurea triennali presentano adeguata flessibilità per adattarsi alle attitudini di fondo ed agli interessi formativi dei giovani che si affacciano all'economia in generale ed all'economia aziendale in particolare.

Le aree di focalizzazione disciplinare rimesse alla scelta degli studenti, dopo un ampio percorso comune, concernono infatti il management, la finanza e le scienze economiche e sociali.

Un percorso distinto, che affascina molti giovani, è dedicato al management per l'arte, la cultura e la comunicazione.

Al fine di soddisfare l'interesse nei confronti dei programmi internazionali della Bocconi, è stato confermato un corso di laurea triennale interamente in lingua inglese in "Economics and Management", caratterizzato da due distinte major, una in economics, l'altra in business administration.

Tra le principali innovazioni realizzate nell'anno testè avviato è possibile segnalare:

- la riduzione del numero dei corsi triennali impartiti;
- la riduzione del numero programmato di studenti per classe;
- l'enfasi sull'apprendimento della lingua straniera, con l'inserimento di due insegnamenti obbligatori in lingua inglese, e dell'informatica, con un forte rafforzamento dell'orientamento applicativo e funzionale alle esigenze dei diversi insegnamenti;

- una rinnovata attenzione al complessivo coordinamento dei contenuti dei differenti insegnamenti, che ha giovato in termini di ragionata “profondità” di ciascuno;
- una cura particolare al modello didattico, in linea con una tradizione che ha sempre distinto questa Università;
- il vincolo posto all’accesso al secondo anno, in funzione di un numero minimo di crediti da conseguire entro il primo anno di corso;
- l’introduzione di una distribuzione di riferimento dei voti di profitto.

### *Il corso di laurea in giurisprudenza*

Ai corsi di laurea undergraduate dell’area economica si affianca, nel segmento delle discipline giuridiche, il corso di laurea magistrale in giurisprudenza, riformato in un percorso quinquennale dall’anno accademico 2006/2007. Tale programma non perde i tratti distintivi dei corsi che sostituisce; in particolare esso:

- costituisce un percorso formativo completo che consente l’accesso a tutte le professioni legali tradizionali e, al contempo,
- si distingue dai corsi di laurea in giurisprudenza offerti in Italia grazie a:
  - ◊ l’integrazione dello studio di materie giuridiche con materie economiche, aziendali e quantitative;
  - ◊ l’enfasi della prospettiva internazionale, con la presenza di un paniere specifico di discipline, alcune delle quali impartite in lingua inglese, di un percorso internazionale-pubblicistico e della promozione della mobilità internazionale degli studenti con periodi di studio presso Università estere partner.

### *Gli studenti dei corsi triennali e del corso di giurisprudenza*

Il profondo cambiamento dell’offerta formativa intervenuto nel presente anno accademico, grazie anche all’efficace attività di informazione e comunicazione svolta dal servizio dell’Università a ciò preposto, non si è negativamente riflesso sull’interesse dei giovani per i corsi di laurea triennali e di giurisprudenza della nostra Università; anzi, nonostante la stasi delle immatricolazioni universitarie

italiane nel segmento dell'economia, i preiscritti all'A.A. 2006/07 (sessione di maggio e sessione di settembre 2006) sono sensibilmente aumentati. Al netto delle duplicazioni di iscrizioni tra le due sessioni, hanno chiesto l'iscrizione al corrente anno 5250 individui, il più alto numero in termini assoluti dal '92/93. L'incremento, rispetto all'anno precedente, è di oltre il 4%.

Distinguendo tra studenti italiani e stranieri, il dato delle preiscrizioni è positivo sia per gli italiani, sia per gli stranieri (rispettivamente +3,5% e +9,2%). Dal 2003/2004 ad oggi la crescita complessiva (Italia ed Estero) è stata prossima al 20%.

A) NUMERO DI PRE-ISCRIZIONI: CONFRONTO CON A.A. 2005-06 E A.A. 2004-05

	domande raccolte	incremento % domande raccolte	cittadinanza		incremento % domande stranieri
			italiana	straniera	
a.a. 2006-07	5.250	4,2%	4.469	781	9,2%
a.a. 2005-06	5.040	4,8%	4.325	715	10,9%
a.a. 2004-05	4.809		4.164	645	

B) TASSO DI SELEZIONE: CONFRONTO CON A.A. 2005-06 E A.A. 2004-05

	domande raccolte	numero programmato	(numero programmato/ domande raccolte %)
a.a. 2006-07	5.250	2.550	48,6%
a.a. 2005-06	5.040	2.510	49,8%
a.a. 2004-05	4.809	2.850	59,3%

Nonostante la crescita delle preiscrizioni, l'Università ha inteso ridurre il numero programmato degli ingressi. L'anno accademico in corso, rispetto al 2004/2005, ha visto ridursi di 300 unità il numero programmato delle iscrizioni al primo anno delle lauree triennali.

L'effetto combinato dell'incremento delle preiscrizioni e della diminuzione degli ingressi ha modificato il tasso di selezione, aumentandolo del 22% negli ultimi due anni. Oggi, in media, viene ammesso circa uno studente su due.

La selezione all'ingresso della nostra Università si basa su un sistema che assegna un peso del 50% ai risultati ottenuti nel terzo e quarto anno delle scuole superiori ed un peso del 50% al risultato di un test attitudinale. Uno studio effettuato dall'Università ha rilevato l'efficacia di un criterio di selezione misto, che assegna pesi sia al curriculum di studio, sia alla prova attitudinale. Da questo anno accademico, è stata estesa anche ai candidati stranieri la possibilità di acquisire punti utili per l'ammissione tramite il superamento di un test di ammissione riconosciuto internazionalmente, il SAT.

L'Università Bocconi ha la missione e l'ambizione, confortata da ampi riscontri di esperienze, di contribuire a formare la prossima generazione dei leader del nostro Paese e, si auspica, di altri Paesi. Con questo obiettivo, essa fa della qualità della didattica e della ricerca il suo impegno determinato e preminente. Conseguentemente, l'Università si orienta a reclutare le migliori risorse di docenza presenti in Italia e in Europa. Si propone inoltre di avere i migliori studenti, italiani e stranieri, e desidera fortemente essere per tutti loro il miglior veicolo di opportunità della loro vita. La Bocconi, tuttavia, è pienamente conscia che non v'è necessaria correlazione tra le capacità e le attitudini degli studenti, da un lato, e, dall'altro, le risorse economiche personali e familiari necessarie per far fronte agli oneri di un impegnativo programma di studi. E' pertanto nel programma della nostra Università, con il supporto delle risorse proprie, di quelle della comunità bocconiana e delle istituzioni pubbliche e private, dare un contributo significativo affinché, nel tempo, sia sempre meglio e più efficacemente assicurato il rispetto delle pari opportunità.

Al riguardo segnalo che gli studenti esonerati totalmente o parzialmente dal pagamento delle tasse universitarie a tutti i livelli formativi sono stati 1614 nell'anno 2004/2005 e sono 2045 nell'anno 2005/2006.

L'incidenza degli esoneri sull'intera popolazione dei nostri studenti è cresciuta nei due anni passando dal 13,9% del 2005 al 16,8% di quest'anno.

Oltre agli esoneri, la Bocconi ha attribuito agli studenti risorse aggiuntive per mezzo di specifiche borse di studio. Sono infatti 1715 le borse assegnate nell'anno in corso.

## ➤ **Le lauree biennali, i Master universitari e i dottorati**

L'offerta formativa graduate comprende le lauree biennali ed i Master universitari. Nell'ambito della formazione postgraduate vanno annoverati i programmi di dottorato.

L'offerta delle lauree biennali è prevalentemente destinata a laureati triennali in discipline economiche ed aziendali. I Master universitari, di durata annuale, sono per contro contraddistinti da una forte focalizzazione disciplinare e professionale e sono progettati prevalentemente per laureati in discipline diverse dall'economia.

I corsi di laurea biennali ed i Master universitari proposti dall'Università intendono confrontarsi con la migliore offerta formativa graduate europea. Coerentemente con tale obiettivo, tre corsi di laurea sono offerti in lingua inglese. Nel prossimo anno i corsi offerti in lingua inglese saranno sei.

I programmi biennali in lingua italiana sono oggi dieci nelle discipline economiche, cui si aggiunge il corso di laurea specialistico in giurisprudenza.

Al fine di incentivare modelli didattici innovativi e partecipativi, il numero degli studenti per classe, nelle lauree biennali diverse da giurisprudenza, è stato ridotto a 85 unità.

Secondo tradizione, l'accesso alle lauree biennali è riservato ai laureati triennali con i migliori risultati relativi, verificati per mezzo di un meccanismo di selezione. Analoga selezione è svolta per l'accesso ai Master. Nell'anno accademico 2006/2007 sono stati ammessi alle lauree specialistiche biennali 1591 studenti su 2175 preiscritti provenienti dall'Università Bocconi e 485 studenti provenienti principalmente da altre Università su 1134 preiscritti. Nell'anno accademico 2006-2007, dunque, i laureati triennali Bocconi non ammessi ai bienni sono stati il 27% dei richiedenti (15% nell'anno accademico 2005/2006), mentre i non ammessi, tra i laureati triennali di altre Università, sono stati il 57% dei richiedenti (50% nell'anno precedente).

I prescritti al primo anno delle lauree specialistiche, nel corrente anno, sono stati complessivamente 3309. Erano 2580 nel 2005. L'aumento del 2006 è stato del 28%. Le domande di studenti stranieri sono state 233 (138 nel 2005).

L'area dei programmi di dottorato è organizzata nella Scuola di PhD.

Gli iscritti al primo anno dei sei corsi di dottorato sono 51, di cui 12 stranieri, rappresentativi di dieci distinte nazionalità dell'Europa, del Medio ed Estremo Oriente e del sud America.

Nel 2006 gli studenti di dottorato che hanno concluso il loro percorso formativo sono stati assunti da Università, istituzioni ed imprese italiane ed estere di prestigio (tra queste ultime, Harvard University, Università di Lisbona, Queen's Mary College, Università di Namour, Bank of England, ecc.).

### ***2.7 La SDA e la sua offerta formativa***

Nell'ordinario avvicendamento delle cariche, lo scorso anno accademico, il Prof. Franco Amigoni ed il Prof. Alberto Grando hanno assunto, rispettivamente, la Presidenza e la Direzione della Scuola. In concomitanza, la SDA ha avviato un processo di riorganizzazione e riformulazione delle proprie linee gestionali in coerenza con i nuovi orientamenti di governance e strategici dell'intera Università.

In particolare, gli obiettivi di fondo perseguiti dalla SDA sono costituiti dal progressivo incremento della esposizione internazionale, ottenuto anche mediante un rafforzamento delle partnership estere, specie nel segmento Master post esperienza, dallo sviluppo di iniziative formative "personalizzate" su commessa per le direzioni di imprese ed istituzioni e dal rafforzamento della ricerca manageriale in supporto dell'attività formativa executive.

Nell'anno concluso, la SDA ha erogato 4 programmi MBA e 14 master post esperienza, di cui 8 per il mercato internazionale. Ad essi hanno complessivamente partecipato 800 persone, il 40% straniere provenienti da circa 60 Paesi. Particolarmente intensa è stata la formazione executive a catalogo. La formazione su commessa ha riguardato le direzioni di numerose imprese e gruppi italiani ed esteri tra cui, rammento, General Electric, Unicredit, Iveco, Pirelli, ABB e molti altri.

La Scuola ha altresì organizzato ed ospitato numerosi convegni internazionali su temi di ricerca, tra cui quelli con l'European Academy of Business in Society,

l'European Group of Public Administration, l'European Institute for Advanced Studies in Management ed altri ancora.

Per quanto attiene al programma MBA, soggetto al ranking internazionale del Financial Times, segnalo che nel 2005 la SDA ha migliorato sensibilmente la già prestigiosa posizione internazionale, collocandosi al 34° posto al mondo e al 12° posto tra le Scuole europee. La Scuola di Direzione Aziendale è altresì presente in altri importanti ranking, tra cui quelli promossi dal Wall Street Journal e da Business Week.

Sul piano dell'attività di ricerca va segnalata la forte intensificazione della produzione scientifica apparsa in sedi di prestigio internazionale. Nel ranking europeo della ricerca redatto da Financial Times, la SDA è collocata al nono posto.

### **3. I rapporti con la comunità economica**

Lo scorso anno avevo sottolineato come la Bocconi, da sempre convinta della necessità di una collaborazione lungimirante con la comunità di riferimento costituita dal mondo istituzionale, scientifico, culturale e, non da ultimo, dai nostri Alumni, avesse avviato una serie di contatti al fine di presentare gli elementi essenziali del Piano Strategico, con risultati molto confortanti in termini di consenso. Era nostra convinzione e nostra speranza che la comunità economica volesse sostenere il Piano Strategico anche in termini concreti, attraverso l'elargizione di contributi finalizzati alla sua realizzazione.

Siamo infatti convinti che un elemento cruciale del rapporto tra Università e contesto economico proviene dal sostegno che la comunità imprenditoriale, finanziaria ed istituzionale riserva alle iniziative di carattere scientifico, didattico e culturale, in primo luogo con il contributo di progettualità, innovazione e confronto con la realtà, ma anche con il sostegno economico che, nella moderna competizione per lo sviluppo del sapere tra Università di tutto il mondo, è condizione imprescindibile.

Questo nostro convincimento e questo orientamento si va diffondendo oggi in tutta Europa ed in Italia, ove si sta sviluppando il dibattito su come superare la

resistenza, radicata nel vecchio continente, al sostegno privato dell'Università. Gran parte delle istituzioni accademiche europee, infatti, sono supportate per una quota molto elevata, se rapportata alle Università americane, da risorse pubbliche. Anche per la Bocconi, che da sempre basa la propria capacità economica sul contributo proveniente dalle rette d'iscrizione, i contributi provenienti dalla comunità economica sono stati in passato contenuti.

Per tale motivo avevo annunciato lo scorso anno l'intenzione di avviare una campagna di fund raising, con l'obiettivo di raccogliere 100 milioni di Euro nel decennio. A questo proposito, sul modello delle più prestigiose Università del mondo, abbiamo costituito un Campaign Board, organo di garanzia e trasparenza sulle attività di raccolta, costituito da personalità del mondo industriale e finanziario, anche al fine di avere un conforto sulle linee di fondo delle attività di fund raising.

L'attività di fund raising che è stata intrapresa non è indispensabile per le esigenze finanziarie della gestione corrente, considerata la solida situazione economica dell'Università. Essa è invece considerata essenziale 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, per beneficiare del 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.

Sono lieto di annunciare che, nei primi mesi di avvio della campagna, rivolta in questa prima fase al mondo delle imprese e delle istituzioni, è stato conseguito il risultato di superare il 30% dell'obiettivo complessivo. Ciò dimostra l'interesse e la lungimiranza di imprese, istituzioni finanziarie, enti pubblici e fondazioni che riconoscono nell'Università e, nello specifico, nella Bocconi, un fattore di sostegno dello sviluppo economico e sociale.

I fondi raccolti verranno destinati al finanziamento delle iniziative più innovative del Piano Strategico e ad altre attività specifiche critiche, quali la ricerca, l'istituzione di nuove cattedre, la chiamata di Professori da prestigiose Università

straniere ed italiane, il reclutamento di giovani docenti sul job market, l'erogazione di borse di studio a talenti provenienti da tutti i Paesi del mondo.

Non è nostra intenzione indulgere nella soddisfazione per i risultati sinora conseguiti. Siamo infatti consapevoli che la prima parte di una campagna di raccolta di fondi è quella più agevole e che le difficoltà aumenteranno con il procedere della nostra attività su questo fronte. In quest'anno accademico ci ripromettiamo di proseguire sulla strada intrapresa e di avviare un'attività esplorativa rivolta ai singoli individui, in particolare ai cari Alumni, che - noi crediamo - sono una delle chiavi portanti delle attività di fund raising.

#### **4. L'Università Bocconi e i suoi diplomati**

Conseguire un titolo di studio alla Bocconi significa entrare a far parte di una comunità professionale, ma anche culturale, di valori e principi condivisi, che accompagna laureati e diplomati Master per tutta la vita. L'Università s'impegna per agevolare l'ingresso dei propri diplomati nel mondo del lavoro e seguirli nel corso della loro vita professionale.

Nel corrente anno accademico si sono laureati complessivamente 2710 studenti, fra vecchio ordinamento (corsi quadriennali) e nuovo ordinamento (tre e due). In particolare, a luglio abbiamo festeggiato i primi 156 laureati dei nuovi corsi di studio quinquennali, le lauree specialistiche, ai quali se ne sono aggiunti ulteriori 253 nella sessione di ottobre.

La Bocconi, attraverso una specifica struttura organizzativa, il Career Service, assiste i propri diplomati sin da quando, ancora studenti, si accingono ad intraprendere l'attività professionale. Il Servizio, in collaborazione con un ampio ventaglio di aziende con cui ha stabilito rapporti preferenziali, offre agli studenti dei corsi di laurea e dei Master Universitari orientamento al mercato del lavoro ed orientamento attitudinale, con l'obiettivo di sviluppare negli studenti stessi la capacità di operare scelte con cognizione di causa e proporsi con efficacia.

A tal fine si sono tenuti in Università 133 incontri e presentazioni aziendali, mentre oltre 1700 sono stati gli studenti e neolaureati che hanno sostenuto un colloquio individuale di orientamento con gli specialisti del Career Service.

Il Servizio si propone inoltre di procurare ai neolaureati e ai diplomati dei Master Universitari il maggior numero possibile di opportunità di stage e di lavoro in Italia e all'estero: circa 6800 nel passato Anno Accademico.

L'Università segue con particolare attenzione l'iter professionale dei propri laureati. In via diretta e con il contributo di rilevazioni annuali, coglie tutte le indicazioni utili per migliorare la propria politica di placement. L'ultima di queste si riferisce ai laureati dell'A.A. 2002/2003, in altre parole a quanti si sono laureati tra giugno 2003 ed aprile 2004, e conferma quella che è una costante della nostra Università: l'ottimo accoglimento dei nostri laureati (in questo caso il riferimento è ancora all'ordinamento quadriennale) da parte del mondo del lavoro. A due anni dalla laurea il 93% dei laureati ha un'occupazione ed il 4% prosegue gli studi. Il tempo medio intercorso fra conseguimento del titolo di studio e ingresso nel mondo del lavoro continua ad essere inferiore ai tre mesi.

La Bocconi segue attentamente i propri laureati anche nel prosieguo della loro carriera attraverso il Servizio Relazioni con gli Alumni, che opera in stretta collaborazione con l'Associazione Laureati, l'ALUB, di cui, proprio quest'anno, ricorre il Centenario.

Il Servizio - anche tramite accordi di reciprocità con Università e Business School estere - offre altresì assistenza di career advise e placement ai laureati con più di tre anni di esperienza di lavoro e sostiene l'Associazione nelle sue iniziative di aggregazione a Milano e sul territorio nazionale e non.

Il "network" ALUB è presente in oltre 100 città in Italia e nel mondo. A Torino o a Palermo, a New York o a Hong Kong, vi sono Laureati Bocconi pronti a dare una mano ai propri colleghi, testimoniando, con professionalità e generosità, il vincolo che li lega loro per tramite della Bocconi. E' lo spirito Bocconiano: rigore di metodo, amore per le cose fatte bene, imprenditorialità ed apertura alle sfide dell'innovazione e della globalizzazione.

Interpreti d'eccezione di questi valori sono i "Bocconiani dell'Anno", colleghi che da molti anni ALUB premia per essersi distinti con il proprio operato in diverse discipline, dall'economia al management, dall'imprenditoria alla politica. Sempre con metodo e spirito innovativo.

Claudio Costamagna è dall'anno scorso il Presidente dell'Associazione Laureati: a lui spetta l'onore di guidare l'ALUB nelle celebrazioni del suo Centenario e verso nuovi traguardi. Desidero ringraziarlo e rivolgergli un sentito augurio per questo impegno, unitamente all'assicurazione che troverà nell'Università e nella Comunità Bocconiana il massimo supporto alle sue iniziative.

Desidero altresì estendere il mio vivo ringraziamento ed il mio augurio anche al Dott. Marco Saltamacchia, Presidente dell'AMSDA, l'associazione dei Master SDA, che comprende ormai numerosi Alumni che vivono il rapporto con la comunità bocconiana con lo stesso spirito dei laureati.

## **5. Infrastrutture ed edilizia istituzionale**

Nell'avvicinarmi alla conclusione, desidero presentare per cenni l'evoluzione delle nostre infrastrutture ricettive ed istituzionali.

La disponibilità di strutture per ospitare studenti e docenti non residenti a Milano o in zone limitrofe è fattore critico per l'attrattività dell'Ateneo. Costituisce inoltre un elemento determinante per sostenere le politiche di marketing internazionale.

Attualmente l'Università Bocconi dispone di 6 immobili (di cui 4 di proprietà), per complessivi 1.105 posti letto; a fronte di un obiettivo inserito nel Piano Strategico di n. 2.000 posti letto nel 2010, prevediamo di raggiungere i 2.200 posti già nel 2009.

Una parte delle residenze sarà destinata agli idonei ai sensi della legge, l'altra verrà riservata agli studenti che, pur non potendo beneficiare del sostegno finanziario del diritto allo studio, hanno tuttavia diritto di assistenza e tutela rispetto ai costi, talora molto elevati, espressi dal mercato.

Le nuove residenze prevedono investimenti dal 2007 al 2009 per circa € 72 milioni, a fronte di probabili contributi regionali e statali per circa € 32 milioni.

Avuto riguardo agli spazi per l'attività istituzionale, segnalo che l'immobile di via Roentgen sarà ultimato entro nel mese di luglio del 2007. Tale immobile è destinato ad ospitare i docenti ed il personale amministrativo degli Istituti e dei Centri di Ricerca, attualmente dislocati in altre sedi in affitto. La capienza è

prevista in circa 1.000 posti lavoro, oltre a circa 50 sale riunione per complessivi mq 37.000 di superficie lorda fuori terra e circa mq 31.000 entro terra (si tratta di un centro congressi con 1 Aula Magna da 1.000 posti e 3 aule da 150). Inoltre, il parcheggio verrà portato a 750 posti auto.

L'immobile di via Gobbi verrà dedicato all'ampliamento della biblioteca e alla più efficiente localizzazione di altri servizi (aule PC, sedi di associazioni studenti, ecc.)

Segnalo, da ultimo, che è in corso di acquisizione l'area su cui attualmente insistono gli impianti della Centrale del Latte, in via Sarfatti. Il terreno, una volta demoliti gli impianti ed effettuata la bonifica, verrà consegnato all'Università. Si stima entro settembre 2007. Per quella data si auspica che potrà essere presentato il nuovo progetto di sviluppo, che prevede la costruzione di immobili per circa 30.000 mq. di superficie lorda, destinati ai programmi formativi rivolti al mercato internazionale ed all'attività della SDA.

## **6. Conclusioni e ringraziamenti**

Desidero dedicare la parte conclusiva ad alcune brevi notazioni di rilievo per il sistema universitario nazionale.

E' generalmente condiviso che occorrono rapidi ed incisivi miglioramenti al fine di consentire alle singole istituzioni universitarie e al sistema nel suo complesso di svolgere il fondamentale ruolo di motore di sviluppo della conoscenza in competizione efficace con gli altri sistemi, europei e mondiali.

### **Risorse finanziarie**

A tal fine è anzitutto di vitale importanza il tema del finanziamento del sistema universitario. Non v'è dubbio che le risorse a disposizione delle università debbono essere aumentate e soprattutto allocate con criteri rispettosi della produttività degli Atenei. Gli Atenei devono peraltro essere anche consapevoli che, per perseguire gli obiettivi di qualità nella didattica e nella ricerca, è anche necessario che il finanziamento dello Stato e degli Enti Pubblici sia accompagnato in misura sempre più significativa dal sostegno di fonti private.

Considerato che il supporto privato è necessariamente selettivo, e tende a premiare i programmi di formazione e ricerca più efficaci, è auspicabile che le pubbliche istituzioni colgano l'importanza di tale opportunità e ne assecondino l'orientamento identificando e ponendo in essere, in materia fiscale e, aggiungo, in materia di disciplina del diritto successorio, in tema di legittima, i più appropriati meccanismi atti ad incentivare processi virtuosi di sostegno dell'alta formazione e della ricerca.

Va inoltre richiamato che i finanziamenti pubblici dovrebbero, per quote via via maggiori nella successione temporale, essere allocati alle Università in funzione di appropriati indicatori di efficienza della spesa. Dovrebbe trattarsi di indicatori espressivi dei risultati conseguiti, indicatori da definire con un attivo coinvolgimento delle Università.

La valutazione indipendente dei risultati dovrebbe costituire elemento imprescindibile dei processi di assegnazione delle risorse.

#### Sistema di accreditamento nazionale

E' di grande importanza stabilire misure per garantire, nei confronti di tutti i portatori di interesse, un adeguato livello di qualità della formazione superiore. A tal fine si pone, con sempre maggiore urgenza, la necessità di affrontare in modo sistematico il tema dell'accREDITamento, inteso come forma di attestazione pubblica del rispetto di requisiti e criteri di qualità da parte di un'istituzione o di un programma di studi. L'accREDITamento rappresenta ormai un processo consolidato presso la maggior parte dei Paesi europei ed uno strumento indispensabile per il confronto internazionale e per il riconoscimento, oltre i confini nazionali, delle qualificazioni acquisite dai nostri studenti.

Grazie a tale sistema sarà inoltre possibile superare, o quantomeno trasformare, il concetto del valore legale del titolo di studio.

E' auspicabile che, nel definire i criteri di accREDITamento, cogliendo le migliori esperienze di altri Paesi, si imposti il meccanismo in modo da orientare le Università al soddisfacimento di requisiti di qualità di livello medio-alto e non di livello "minimale".

### Offerta formativa e autonomia degli atenei

Consideriamo inoltre importante che sia portata a tempestivo compimento e definitivamente stabilizzata la riforma avviata alla fine degli anni Novanta con gli accordi internazionali di Bologna.

Le Università sentono l'urgente necessità di operare all'interno di un quadro di regole definito e certo per le esigenze della propria organizzazione e per quelle dei propri studenti e delle loro famiglie.

Il completamento della riforma deve salvaguardare il principio di autonomia degli Atenei, in quanto solo la flessibilità può assicurare al sistema nel suo complesso ampie possibilità di confronto e di apertura internazionale. E' di pochi giorni or sono la decisione del governo della Renania Westfalia di attuare una profonda liberalizzazione del sistema universitario, decisione che ha avuto grande eco sulla stampa internazionale, anche in considerazione del capovolgimento di strategia adottato da un Paese, la Germania, storicamente centralista nella gestione universitaria.

### Interventi a favore degli studenti

Da ultimo, segnalo un argomento non meno rilevante: gli interventi a favore degli studenti. In quest'area appare necessario dedicare una specifica attenzione al fine di coordinare in termini unitari il sistema delle iniziative a favore degli studenti. Si ritiene in particolare opportuno un riesame incisivo della normativa sul diritto allo studio, al fine di pervenire ad una più adeguata definizione dei livelli di merito e di reddito per l'accesso ai benefici, oggi del tutto insoddisfacenti.

E' parimenti cruciale favorire la costituzione di consorzi tra Università, con il fine di ampliare l'offerta di alloggi per gli studenti a prezzi contenuti ed accrescere in tal modo la mobilità degli studenti e la competitività del sistema italiano.

o o o

Questa relazione ha voluto tracciare il quadro nel quale verranno iscritte le attività dell'anno che si apre e dare conto dei risultati di un anno, quello che si è chiuso, denso di cambiamenti e di importanti innovazioni per la nostra istituzione. Cambiamenti che hanno visto impegnati, fianco a fianco, il corpo

docente, il personale non docente, gli studenti, gli Alumni rappresentati dalle loro associazioni.

Il rapporto con gli studenti, sviluppato attraverso la loro partecipazione ai diversi Organi Collegiali, è stato fondamentale nei momenti di verifica e confronto che hanno accompagnato i passaggi del processo di cambiamento in atto. Ringrazio i loro rappresentanti e tutti loro.

Ai Colleghi docenti voglio esprimere la mia gratitudine per il loro quotidiano lavoro sui fronti della didattica e della ricerca, ma soprattutto per la disponibilità all'ascolto e al confronto, mai venuta meno nei momenti in cui si sono prese decisioni cruciali per il futuro della nostra Università. Questa capacità di guardare lontano – ben al di sopra dei naturali e legittimi interessi specifici - ha costituito un elemento fondamentale di sostegno della nostra azione in questi mesi. Un ringraziamento particolare desidero rivolgere al Presidente, Prof. Mario Monti, e al Vice Presidente, Prof. Luigi Guatri, per il loro costante sostegno ed efficace indirizzo, e ai componenti dell'intero Consiglio di Amministrazione. Tra questi, vorrei rivolgere un pensiero particolare al Consigliere Delegato, Dott. Giovanni Pavese, per l'intelligenza e l'impegno costante ed il lavoro partecipe svolto al fianco della componente accademica. Desidero ringraziare i Direttori dei Dipartimenti di Economia Aziendale e di Economia Politica e, insieme a loro, i Direttori di Istituto e i Direttori dei Corsi di laurea che hanno costituito il naturale riferimento nei compiti di governo della Bocconi. Voglio altresì esprimere il mio particolare ringraziamento ai Prorettori tutti, colonne portanti di questa complessa gestione accademica, ai professori Marco Agliati, Andrea Beltratti, Guido Corbetta, Fulvio Ortu, Piergaetano Marchetti, Andrea Sironi e Salvio Vicari, al Presidente e al Direttore della SDA, agli altri componenti del Comitato Rettorale e ai Delegati Rettorali.

Un ringraziamento particolare, da ultimo, desidero indirizzare ai Dirigenti e ai Collaboratori tutti della nostra Università, che, con la loro azione, contribuiscono in modo determinante al perseguimento degli obiettivi che ci siamo prefissi di raggiungere.

Facendo leva sull'autonomia che il suo Statuto le concede, l'Università Bocconi ha intrapreso un cammino che in molti passaggi anticipa un movimento che

dovrà essere necessariamente assecondato da tutte le istituzioni universitarie intenzionate a svolgere un ruolo incisivo nel contesto europeo. Si tratta di un cammino che sta impegnando tutta la comunità bocconiana, una "comunità pensante" - come la definì Leopoldo Sabbatini all'inizio del secolo scorso - una comunità coraggiosa, profondamente compresa negli interessi superiori dell'istituzione, formata dai docenti, dal personale non docente, dagli studenti e dai suoi Alumni. Una comunità convinta che il progetto di sviluppo e di cambiamento avviato con il Piano Strategico costituisce una sfida difficile ma vitale, nella quale è sempre viva la stessa fiamma, la stessa responsabilità sociale e civile che da oltre un secolo anima la sua azione e permea i suoi ideali, quelli di una Università in cui la qualità del progetto pedagogico si fonde in modo armonico con l'eccellenza di una ricerca sensibile alle attese della società. Con questo auspicio dichiaro aperto il 105<sup>o</sup> anno accademico.