

2011
2012

**Inaugurazione
Anno Accademico**

25.02.2012

Opening Ceremony
Academic Year

Bocconi

Relazione del Prof. Guido Tabellini

Rettore Università Bocconi

1. Introduzione

Presidente del Consiglio dei Ministri, Autorità, Vice presidente e signori consiglieri dell'Università Bocconi, Magnifici Rettori, colleghi, dirigenti, staff amministrativo, studenti e laureati Bocconi, signore e signori, grazie per essere qui oggi.

Originariamente questa cerimonia d'inaugurazione avrebbe dovuto tenersi in autunno, come di consueto. Per cui avevo cominciato a impostare la mia relazione nello scorso ottobre. Allora l'Italia era nell'occhio del ciclone della crisi finanziaria, e la mia relazione era impostata intorno al concetto di fiducia. Ma in senso negativo: l'Italia era nel pieno di una crisi di fiducia, e volevo sottolineare come le istituzioni credibili di cui il paese dispone e in particolare anche il sistema universitario potessero dare un contributo per uscire da quella crisi.

Non avrei mai immaginato che ciò potesse essere così vero e accadere così in fretta. Grazie all'eccezionale lavoro del governo, non solo l'Italia sta recuperando la fiducia degli altri, ma sta ritrovando fiducia in se stessa e nel proprio futuro. Questi mesi sono importanti non solo per ciò che è stato fatto, per i provvedimenti che hanno riportato in equilibrio i conti pubblici, per le riforme che stanno ponendo le basi per la crescita futura. È importante anche il modo in cui ciò sta accadendo. Riforme che una volta parevano impossibili sono state varate in breve tempo e senza grandi opposizioni, anche grazie al senso di responsabilità e alla disponibilità alla cooperazione di tutte le parti coinvolte. Nonostante i sacrifici richiesti, la popolarità del governo non ne ha sofferto. Anzi, proprio grazie alle riforme il governo ha accresciuto i suoi consensi. Inoltre, l'autorevolezza di cui gode il governo in sede internazionale, e la consapevolezza che il paese ha saputo reagire alla crisi affrontando le sfide con maturità e determinazione, stanno rinforzando l'identità nazionale e l'orgoglio di essere italiani. Tutti questi sono segnali importanti di trasformazione del paese, che giustificano pienamente la fiducia nel futuro, soprattutto da parte dei giovani.

La fiducia pertanto è ancora un concetto centrale di questa mia relazione. Ma in senso positivo. Grazie al grande impegno di tutta l'università, anche la Bocconi guarda con fiducia al futuro, ed è pronta ad affrontare le sfide che ha davanti a sé. Questa fiducia è pienamente giustificata, perché in questi anni la Bocconi si è trasformata. L'avvio della trasformazione risale a molti anni addietro, al Piano "Bocconi 2000" lanciato nei primi anni Novanta dal professor Guatri e dal professor Monti. Non è segno di immodestia riconoscere che la Bocconi si sia mossa con grande anticipo rispetto al resto del paese, e che lo abbia fatto non sulla spinta di una crisi esiziale, ma per

realizzare la propria visione del futuro. Nel nostro piccolo, negli anni passati abbiamo affrontato alcune delle sfide che ora il paese si trova ad affrontare molto più in grande: come valorizzare il merito e attrarre talenti, come rinforzare la credibilità internazionale, come trasmettere al nostro interno i valori di rispetto reciproco e delle regole, di pluralismo, di coesione e solidarietà.

La nostra azione è stata guidata e facilitata da due principi profondamente radicati nella tradizione della Bocconi: l'indipendenza da ogni potere politico ed economico, e il riconoscimento del merito e la valorizzazione delle capacità individuali sia degli studenti che dello staff e dei docenti dell'Università. Questi due principi sono complementari tra loro. Solo un'istituzione profondamente meritocratica può essere davvero indipendente. Il riconoscimento del merito spinge gli individui a essere autonomi e indipendenti, e l'autonomia individuale è uno dei pilastri su cui si regge l'indipendenza dell'istituzione. E viceversa, l'indipendenza è un prerequisito per la meritocrazia, perché consente di premiare gli individui in base al merito, anziché a criteri di appartenenza o di relazione. Inoltre, il riconoscimento del merito e la valorizzazione delle capacità individuali, in un contesto di eguaglianza delle opportunità, sono essenziali per costruire un clima di fiducia interno ed esterno: un'istituzione è tanto più credibile quanto più è in grado di offrire opportunità a tutti i propri membri riconoscendone il merito in una condizione di parità.

Vorrei ora riassumere brevemente i punti salienti dell'ultima fase di questa trasformazione della Bocconi. Questo è l'ultimo anno in cui avrò l'onore e il privilegio di essere Rettore – dal prossimo anno accademico tornerò a svolgere i miei compiti di docente e ricercatore. In questa relazione vorrei quindi concentrarmi sui tre anni di questo rettorato, indicando le aree su cui più ci siamo impegnati nel triennio.

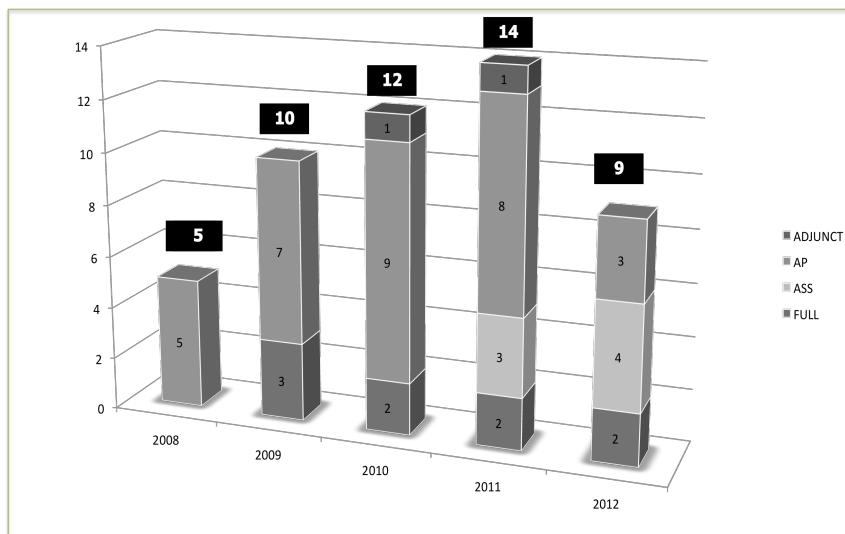
2. Bilancio di un triennio

2.1 La gestione della faculty

In linea con il mandato ricevuto, questo rettorato si è impegnato innanzitutto nell'organizzazione e gestione della *faculty*, nella convinzione che la qualità di un'università sia determinata innanzitutto dalla qualità e motivazione dei suoi docenti. Uno dei tradizionali punti di forza della Bocconi è la qualità del corpo docente. Ma per raggiungere nuovi livelli di eccellenza, occorre puntare sempre più in alto.

Come alzare ulteriormente la qualità del corpo docente? Il modo più diretto è fare il possibile perché chi entra sia ancora migliore di chi è già dentro. Per questo, abbiamo dedicato particolare energia al reclutamento dall'esterno, a tutti i livelli di seniority. Nonostante un ambiente estremamente competitivo – potete immaginare quanto sia difficile strappare docenti magari non italiani alle migliori università americane ed europee - i risultati sono stati molto positivi.

Figura 1. Il reclutamento della faculty



Negli ultimi tre anni abbiamo reclutato 36 nuovi docenti con esperienza internazionale, e per la maggior parte anche con passaporto non italiano. A questi si aggiungono le assunzioni già avviate nel 2012, a cui ovviamente se ne aggiungeranno altre nel corso dei prossimi mesi. Si tratta di colleghi che spesso hanno rinunciato a ottime opportunità o posizioni di lavoro in prestigiose università europee o americane, e che hanno scelto di trasferirsi qui a Milano con le loro famiglie. È un segnale importante di fiducia, non solo nella Bocconi, ma più in generale in Milano e nell'Italia. Questi nuovi ingressi contribuiscono ad allargare ulteriormente una massa critica di docenti di eccezionale valore già presenti nel nostro ateneo, che già da tempo hanno puntato sull'Italia e sulla Bocconi, e che hanno contribuito in questi anni alla crescita dell'ateneo.

Nella brochure allegata trovate un elenco completo e un'indicazione dell'area di specializzazione delle assunzioni fatte nell'ultimo biennio. Qui mi limito a menzionare i colleghi entrati in Bocconi in questo anno accademico nelle posizioni più senior di professore associato e ordinario. Essi sono: Zachary Estes, professore di marketing (University of Warwick); Marco Giarratana, professore di strategia competitiva (Universidad Carlos III de Madrid); Lars Bo Jeppesen, professore di

management dell'innovazione (Copenhagen business school); Ross McMillan, professore di sociologia (University of Minnesota); Marco Ottaviani, professore di economia politica (Kellogg School of Management); infine, con il titolo di adjunct professor, Stanley Baiman, professore di accounting a Wharton, che passerà qui in Bocconi un semestre l'anno per i prossimi tre anni. Inoltre a settembre si uniranno a noi altri 8 colleghi tra cui: due ordinari (Fabrizio Perri in arrivo dalla University of Minnesota, e Fernando Vega Redondo dall'European University Institute) e tre associati (Alessandra Fogli dalla University of Minnesota; Valentino Larcinese dalla London School of Economics; Valentina Bosetti dalla Fondazione Eni Enrico Mattei).

In secondo luogo, abbiamo introdotto nuovi e importanti elementi di meritocrazia nella gestione interna della *faculty*, sia riformando profondamente i meccanismi che determinano i compensi individuali, sia diventando più selettivi nelle promozioni interne.

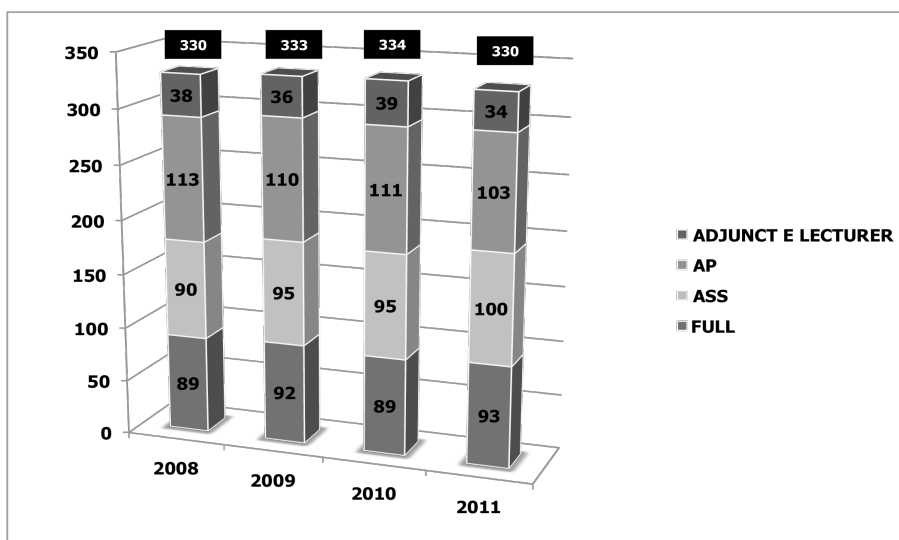
Con riferimento al primo punto (i compensi), una novità importante di questo anno accademico è l'attuazione di un nuovo modello retributivo per i docenti con *tenure* (cioè i professori associati e ordinari), che sposta l'attenzione dall'anzianità al merito. Il nuovo sistema è stato ridisegnato con tre scopi: rinforzare la motivazione individuale, facilitare il reclutamento di nuovi docenti con significative esperienze internazionali, e trattenere i docenti migliori. Ogni tre anni ogni docente di ruolo è valutato da un'apposita Commissione di valutazione sulle tre dimensioni rilevanti del suo impegno (ricerca, didattica e servizio all'istituzione). L'esito della valutazione, in cui sono coinvolti anche i direttori di dipartimento, determina il livello retributivo fino al triennio successivo. In questa direzione vanno anche i premi d'eccellenza per la didattica introdotti a partire dal 2009 che si sono aggiunti a quelli introdotti già anni addietro per la ricerca, e che possono pesare fino al 30% della retribuzione. La prima tornata di valutazioni è partita in autunno e si è appena conclusa. In questo la Bocconi ha anticipato l'attuazione di alcune delle linee guida previste dalla riforma universitaria del Ministro Gelmini.

Con riferimento al secondo punto (le promozioni), abbiamo razionalizzato il percorso di carriera di chi è già in Bocconi, secondo le procedure vigenti nelle migliori università internazionali, slegando l'acquisizione di *tenure* in Bocconi dalle incertezze e complessità burocratiche delle procedure nazionali, e al tempo stesso rinforzando le procedure interne in modo da consentire un più rigoroso controllo di qualità sulle promozioni.

Al tempo stesso abbiamo reso più flessibile la gestione dell'organico dei dipartimenti, per far sì che le politiche di reclutamento e di promozione siano guidate dall'obiettivo di rinforzare la qualità del corpo docente soprattutto nelle aree ritenute strategiche, e non da vincoli sulla capienza dell'organico. Queste riforme hanno accompagnato l'evoluzione dei dipartimenti, che sono diventati una struttura fondamentale nella gestione del corpo docente. Insieme ai dipartimenti abbiamo identificato dei benchmarks internazionali, a cui ogni dipartimento si ispira nelle decisioni di reclutamento e di promozione dei docenti, sulla base dei criteri generali indicati dall'università. I dipartimenti svolgono anche un ruolo cruciale nell'organizzazione della ricerca (attraverso un intenso programma di seminari e di visiting faculty) e della didattica.

Nonostante i risultati positivi del reclutamento, il numero complessivo di docenti è rimasto stabile in questi anni, ed è ancora largamente al di sotto degli obiettivi indicati nel piano strategico approvato nel 2010 – *cf. la Figura 2*. La ragione di questa stabilità nell'organico è duplice. Da un lato, questo è un momento di transizione intergenerazionale, e molti docenti stanno uscendo per raggiunti limiti d'età. Dall'altro, la maggiore selettività nelle promozioni si riflette anche nei flussi in uscita. In ogni caso, per rispettare gli obiettivi indicati nel piano strategico, lo sforzo e l'enfasi sul reclutamento dovranno certamente continuare anche nei prossimi anni.

Figura 2. La core faculty



2.2 L'internazionalizzazione

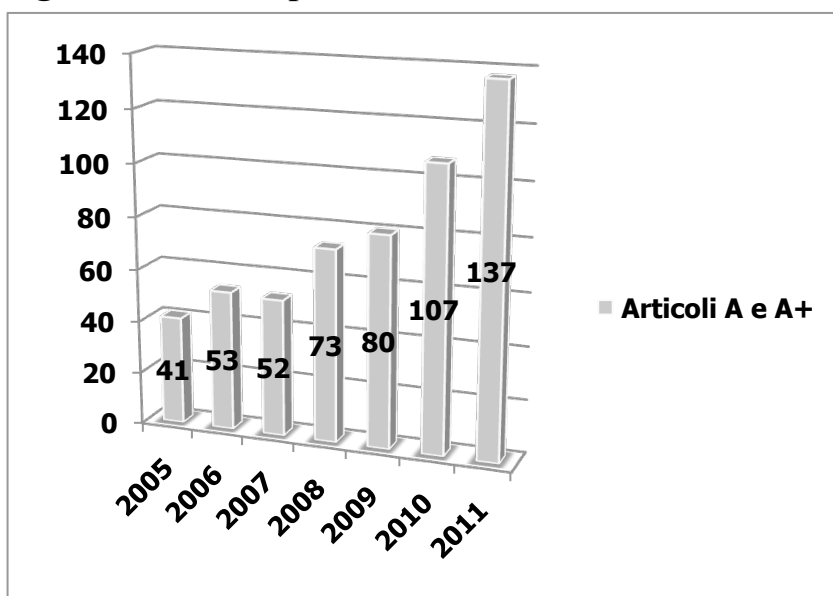
Una seconda e importante priorità, anche questa in linea con il mandato ricevuto, è stato rinforzare ulteriormente l'internazionalizzazione della Bocconi, per farne

sempre di più un polo di attrazione per i migliori studenti e docenti da tutto il mondo. Il raggiungimento di questo obiettivo è stato facilitato dalla crescita qualitativa del corpo docente, che ha accresciuto la reputazione e la visibilità dell'università nella comunità scientifica internazionale. La Bocconi è ora percepita come una delle grandi università europee, che agisce da protagonista sia nella formazione che nella ricerca. Di questo abbiamo numerosi segnali e conferme.

2.2.1 L'internazionalizzazione della ricerca

Un primo segnale viene dalla diffusione della ricerca svolta in Bocconi e dalla frequenza con cui viene citata. Le pubblicazioni di docenti Bocconi nelle migliori riviste internazionali sono progressivamente aumentate – *cf. Figura 3*. Per inciso, proprio in queste settimane la classificazione delle riviste in fascia A e A+ è stata da noi rivista in senso restrittivo, per renderla più rigorosa e aderente ai migliori standard internazionali.

Figura 3. Articoli pubblicati



Nota: il dato del 2011 comprende gli articoli pubblicati e accettati)

Ma soprattutto, le nostre pubblicazioni sono citate più spesso. La qualità della ricerca si giudica soprattutto da quanto i contributi di ciascuno studioso sono apprezzati e citati dalla comunità scientifica. Questi dati sono raccolti dall'ISI, Institute for Scientific Information. Nel triennio 2008/10 le citazioni pro capite dei docenti della Bocconi sono aumentate del 36%. Il numero complessivo delle citazioni per la nostra comunità accademica è passato dalle 8.000 per il triennio 2007/09 a quasi 10.000 nel triennio 2008/10, con un incremento del 23%.

La maggiore visibilità della Bocconi nella comunità scientifica internazionale trova riscontro anche nell'accresciuta capacità dei nostri docenti di vincere prestigiosi finanziamenti internazionali. In questo ultimo anno accademico abbiamo fatto uno sforzo particolare per monetizzare i progressi compiuti sul fronte della ricerca, potenziando la capacità di raccogliere finanziamenti esterni vinti con grants competitivi. Da un lato, è nata la divisione ricerca, una struttura amministrativa che ha il compito di assistere i docenti nella partecipazione ai bandi e nella gestione dei grants. Dall'altro, sono stati rinforzati gli incentivi per i docenti a presentare domanda per i grants esterni.

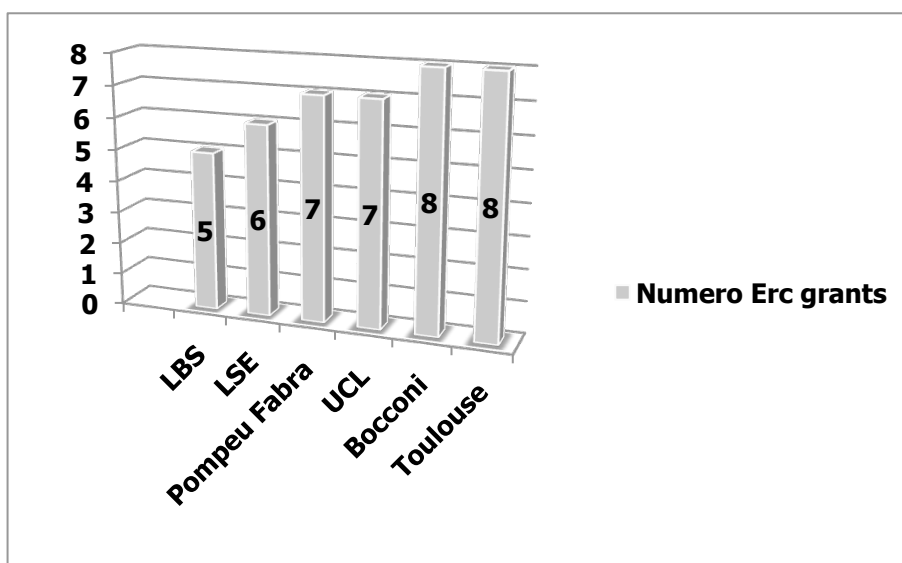
I risultati sono stati estremamente positivi. Nel 2011 la Bocconi si è vista finanziare nuovi progetti di ricerca per un totale da record di oltre 8 milioni di euro. Mentre nel 2005 il numero di progetti di ricerca internazionali era 35 con un budget complessivo di circa 3 milioni di euro, nel 2011 il budget dei progetti attivi, molti dei quali avviati negli anni precedenti, ha superato i 10 milioni e mezzo di euro a fronte di 41 progetti.

Tabella 1. Finanziamenti alla ricerca

Anno	Finanziamenti nazionali, europei e internazionali (euro)	ERC (euro)	Totale (euro)
Media 2006-07	1.886.256		1.886.256
2008	2.986.642	2.2247.480	5.234.122
2009	3.341.812		3.341.812
2010	1.794.548	1.228.217	3.022.765
2011	3.213.699	4.965.000	8.178.699

A questo risultato hanno contribuito in particolare i docenti che sono riusciti a vincere i prestigiosi grants banditi dallo European Research Council, che quest'anno ha deciso di finanziare 5 nostri progetti di ricerca sui 9 presentati. Gli ERC attualmente in vigore in Bocconi diventano così 9. Dal 2008 a oggi, l'ERC ha finanziato 90 progetti nell'area SH1 (Economia, Finanza e Management), l'area principale per la nostra università. Otto di questi sono stati vinti da docenti attualmente in Bocconi. Per capire la rilevanza di questo risultato, la Figura 4 illustra un confronto con le migliori università. Questo dato pone la Bocconi allo stesso livello o sopra le migliori università europee, come LSE, LBS, UCL, Tolosa e UPF. In tutta Italia nello stesso periodo, nel settore SH1, sono stati vinti 11 grants ERC.

Figura 4 - Grants ERC vinti dal 2008 a oggi nell'area SH1



Sempre tra i finanziamenti erogati dall'Unione Europea, quest'anno sono stati finanziati altri 4 progetti di ricerca, nell'ambito del 7° Programma Quadro. A questi si aggiungono 5 progetti finanziati dal Ministero Italiano per l'Università e la Ricerca, nel programma PRIN, e vari altri progetti di ricerca finanziati in ambito internazionale. Le Tabelle 2 e 3 riportano l'elenco dei progetti ERC finanziati dal 2008 a oggi, e i titolari degli altri grants internazionali ottenuti in questo ultimo anno.

Tabella 2. ERC Grants vinti in Bocconi

Docente	Afferenza	Progetto	Avvio
<i>Arnstein Aassve</i>	Dondena	Consequences of demographic change	2008
<i>Guido Alfani</i>	Dondena	Economic Inequality across Italy and Europe, 1300-1800	2012
<i>Maristella Botticini</i>	Igier	Contracts, markets and institutions in historical perspective	2012
<i>Eliana La Ferrara</i>	Igier	Conflict, identity and markets	2008
<i>Massimo Marinacci</i>	Igier	Bounded rationality and social concerns in decision processes: theory, experiments, and applications	2009
<i>Alessia Melegaro</i>	Dondena	The impact of Demographic Changes on Infectious Diseases transmission and control in middle/low income countries	2012
<i>Tommaso Monacelli</i>	Igier	Financial Imperfections and Macroeconomic Implications	2012
<i>Marco Ottaviani</i>	Igier	Designing institutions to evaluate ideas	2012
<i>Roberto Perotti</i>	Igier	How do values influence the functioning of institutions and the effects of policies?	2009

Tabella 3. Altri finanziamenti internazionali

Docente	Afferenza	Ente/programma finanziatore
<i>Nicoletta Corrocher</i>	Kites	Agenzia francese per l'ambiente e l'energia
<i>Alessandro De Carli</i>	Dondena	7° Programma Quadro
<i>Paolo Graziano</i>	Dirb	7° Programma Quadro
<i>Fabio Iraldo</i>	Iefe	Commissione europea
<i>Alessia Melegaro</i>	Dondena	World health organization
<i>Edoardo Ongaro</i>	Cergas	7° Programma Quadro
<i>Marco Percoco</i>	Certet	European investment bank
<i>Giorgio Sacerdoti</i>	Phd School	7° Programma Quadro

Un altro segnale dell'accresciuta visibilità della Bocconi nella comunità scientifica viene dal placement dei nostri studenti di PhD presso altre università internazionali. Tra questi voglio citare, a titolo di esempio, Giada Di Stefano, che ha iniziato la sua carriera accademica come assistant professor in management a HEC di Parigi, e Andrea Tamoni, che ha appena accettato un'offerta della London School of Economics come assistant professor di finanza. Più in generale, e limitando l'analisi ai quattro PhD in lingua inglese, nel triennio 2008-2011 il 40% dei nostri PhD ha trovato impiego presso università estere, contro il 28,2% nel triennio precedente. A questi si aggiungono coloro che hanno trovato impiego in istituzioni estere non accademiche, come la Banca Mondiale o banche centrali diverse dalla Banca d'Italia. Complessivamente, la quota di PhD Bocconi impiegati all'estero è perciò passata dal 46,3% del 2005-2007 al 62,7% del 2008-2011.

I nostri ricercatori stanno anche ottenendo numerosi premi e riconoscimenti – la Tabella 4 riporta i più significativi ottenuti negli ultimi anni. Tutti questi miglioramenti sono stati confermati anche dai giudizi delle commissioni di valutazione, composte da esponenti della comunità accademica, che l'anno scorso erano stati chiamati a valutare i nostri dipartimenti.

Tabella 4. Riconoscimenti a docenti Bocconi

Docente	Afferenza	Riconoscimento
<i>Pierpaolo Battigalli</i>	Eco	Fellow della Econometric Society
<i>Elio Borgonovi</i>	Pam	Dottorato Honoris Causa dalla Aix-Marseille Université
<i>Maristella Botticini</i>	Eco	Membro del Council e dell'Executive Committee della European Economic Association
<i>Mara Cameran</i>	Acc	Membro dell'editorial board di <i>Auditing: A Journal of Practice & Theory</i>
<i>Andrea Colli</i>	Pam	Membro del council dell'European Business History Association
<i>Fabio Maccheroni</i>	Dec	Membro dell'editorial board del <i>Journal of the European Economic Association</i>
<i>Donato Masciandaro</i>	Eco	Membro del Council of management della Suerf, Société Universitarie Européenne de Recherches Financières
<i>Giacomo Morri</i>	SDA	Presidente dell'European Real Estate Society
<i>Marco Ottaviani</i>	Eco	Co-editor della <i>Review of Economic Studies</i>
<i>Sonia Petrone</i>	Dec	Membro del council dell'Institute of Mathematical Statistics
<i>Andrea Ordanini</i>	Mkt	Membro dell'editorial board del <i>Journal of Service Research</i>
<i>Marco Ventoruzzo</i>	Ius	Direttore del Max Planck Institute for International, European and Regulatory Procedural Law di Lussemburgo
<i>Maurizio Zollo</i>	Mnt	Presidente dell'European Academy of Management

Per facilitare la divulgazione della ricerca prodotta in Bocconi anche al di fuori della comunità scientifica, a fine del 2010 l'Università ha lanciato un sito multimediale bilingue attraverso il quale la Bocconi diffonde la propria ricerca tra un pubblico non specializzato in inglese e in italiano. Collegandosi al sito (www.knowledge.unibocconi.eu e www.knowledge.unibocconi.it), ciascun visitatore ha accesso diretto ai problemi e alle idee su cui lavorano i nostri docenti, e ai risultati delle loro ricerche. A poco più di un anno dal suo avvio, Bocconi Knowledge è stato visitato da più di 87.000 visitatori unici che hanno consultato quasi 300.000 pagine.

Un ultimo segnale della visibilità internazionale della Bocconi, di cui in realtà come rettore farei volentieri a meno, viene dalla frequenza con cui i nostri docenti (italiani e non) ricevono offerte da università concorrenti, come Oxford, la London School of Economics, IMD a Losanna, il politecnico di Zurigo, l'Università di Stoccolma, e molte altre ancora. Anche per le università, come per tante altre imprese che operano sui mercati mondiali, la globalizzazione si manifesta soprattutto come una durissima competizione per attrarre e trattenere i talenti, siano essi docenti o studenti.

Tutto questo è avvenuto e sta accadendo grazie al grande sforzo e all'impegno di tutto il corpo docente e del personale amministrativo. Non solo perché i docenti sono i protagonisti della ricerca che viene fatta in Bocconi. Ma anche perché questi

successi sono raggiungibili solo dedicando tempo, energie ed entusiasmo. Il reclutamento internazionale, la supervisione degli studenti di PhD, il coinvolgimento dei membri più giovani della faculty, non avvengono per caso, ma sono il frutto di un lavoro continuo e impegnativo, che ha visto coinvolti tutti i docenti di tutti dipartimenti. E dietro i successi del reclutamento, la valutazione del corpo docente, la preparazione e la diffusione di progetti di ricerca, vi è un intenso e importante lavoro svolto con grande professionalità e entusiasmo da tutta l'amministrazione.

2.2.2. L'internazionalizzazione della didattica

I principali beneficiari di una Bocconi più internazionale sono i nostri studenti, che vedono nella nostra università un trampolino di lancio verso il resto del mondo. La globalizzazione sta rendendo il mondo sempre più piccolo e integrato, e i giovani di oggi dovranno sicuramente passare periodi rilevanti della loro vita lavorativa all'estero o a contatto con culture e tradizioni diverse dalla nostra. Uno dei compiti importanti della nostra azione formativa è abituare i giovani a interagire con una pluralità di atteggiamenti culturali, sia portando qui a Milano giovani talenti da altri paesi, sia aprendo ai nostri studenti opportunità di studio e lavoro in altre parti del mondo.

L'internazionalizzazione della didattica in Bocconi è nata già molti anni addietro, e la Bocconi di fatto offre ai suoi studenti un ambiente internazionale da tutti i punti di vista - si veda il Box 1.

Box 1. I numeri dell'internazionalizzazione

17 i double degrees attivi
17,3% i laureati graduate che lavorano all'estero (il 43% per International management, il 38,7 per Finance e il 32,2 per Economics and social sciences)
23 i programmi interamente insegnati in inglese
197 le scuole partner (erano 174 nel 2008)
11% gli studenti stranieri iscritti ai corsi di laurea triennali e biennali
55% gli studenti provenienti da università straniere iscritti alla Scuola di Phd (68% le matricole)
34% le ore di insegnamento in inglese (nel 2005 erano il 17%)
80% gli studenti stranieri (provenienti da 58 diversi paesi, Italia esclusa) iscritti all'MBA e ai Master internazionali della SDA Bocconi (tra i più internazionali si segnalano l'MBA Full-Time con l'83% di studenti stranieri, il Master of International Health Care Management, Economics and Policy con l'85%, il Master in Fashion, Experience & Design Management con il 90%)
1.277 gli studenti incoming dalle università partner
3.048 le opportunità di lavoro e studio all'estero (erano 2.500 nel 2008)

In questi mesi stiamo avviando nuove iniziative internazionali ancora più ambiziose, che comportano una presenza stabile di docenti e studenti Bocconi in altre parti del mondo. Il progetto più importante riguarda la SDA, che sta lanciando una nuova iniziativa a Mumbai, in India, in partnership con un gruppo di imprenditori non solo indiani. L'India è un grande paese in rapida crescita economica e demografica, il terzo paese al mondo per numero di persone che parlano inglese e per bacino di competenze tecniche e scientifiche, e con un'enorme domanda di istruzione nell'area del management, che le istituzioni locali non sono in grado di soddisfare. Per avere una presenza diretta sul mercato indiano, la SDA sta dando vita al MISB, Mumbai International School of Business Bocconi, con l'intento di offrire programmi di formazione post-graduate con elevati standard accademici e un taglio internazionale.

Sebbene questa sia l'unica iniziativa internazionale che preveda una presenza stabile della Bocconi fuori dall'Italia, stiamo lavorando anche ad altri nuovi progetti che, se avranno successo, ci consentiranno di lanciare un nuovo corso di laurea in Management a vocazione spiccatamente internazionale congiuntamente con altre prestigiose università non italiane.

Tra i progetti internazionali già avviati o in fase di avvio vorrei inoltre ricordarne alcuni particolarmente significativi, quali:

- I numerosi programmi di formazione executive disegnati appositamente dalla SDA per specifiche aziende e organizzazioni internazionali, quali ad esempio il Management training programme per la Nato, il Program for Oncology Leaders in Europe per Novartis Ore, l'Executive management programme per la polizia norvegese, il Master in corporate and investment banking in partnership con Unimanagement e Unicredit group che si tiene anche in Austria, Germania e Turchia, o i programmi sviluppati, tra l'altro, per Deutsche Bank, Merrill-Lynch, ABB, Xerox, Glaxo SK, Oracle, Yapi Kredi, Garanti Bank e molti altri.
- l'Advanced Economics Exchange Program che dal 2010 consente ai nostri studenti graduate in Discipline economiche e sociali di frequentare per un anno i corsi PhD dei dipartimenti di economia di Yale e dal 2011 dell'University of Minnesota;
- il Bocconi for Europe - Global Leaders of the Future, ovvero un programma riservato ai migliori studenti delle lauree specialistiche, grazie al quale gli studenti potranno svolgere due stage in due diversi paesi stranieri, a stretto contatto con i vertici di importanti imprese multinazionali. Si tratta di un

progetto particolarmente ambizioso e selettivo sviluppato all'interno dell'International Advisory Council della Bocconi.

A vocazione internazionale non sono solo i nostri programmi in inglese. La Scuola di Giurisprudenza, per esempio, partecipa all'International Commercial Arbitration MOOT e fa parte del network Themis insieme alle top law school europee: ESADE, Freie Universitat, Université Est Créteil e dal 2011 Maastricht law school.

2.3 Gli studenti, la didattica e gli sbocchi professionali

La trasformazione della Bocconi realizzata in tutti questi anni è stata chiaramente percepita fuori dal nostro ateneo, e in particolare dalle famiglie e dai giovani. Nonostante un contesto esterno estremamente difficile, questi tre anni sono andati molto bene per la Bocconi. Un numero crescente di giovani e famiglie, non solo italiane, guarda alla nostra università come istituzione in cui coltivare il proprio talento e prepararsi ad un mercato del lavoro particolarmente competitivo.

2.3.1 Le domande di ammissione

Ogni anno la Bocconi ammette 2.250 nuovi studenti nei corsi di laurea triennale, 1.815 nuovi studenti nelle lauree magistrali biennali, e 300 nuovi studenti nel corso di laurea quinquennale di Giurisprudenza. Come è illustrato nella Tabella 5, le domande di ammissione sono in progressivo aumento, sia rispetto all'anno precedente che nel corso dell'ultimo triennio.

L'incremento appare ancora più evidente se prendiamo in considerazione due corsi, entrambi impartiti interamente in lingua inglese, riguardanti discipline di particolare rilevanza. Mi riferisco alla laurea specialistica biennale in Finance, le cui preferenze negli ultimi tre anni sono aumentate del 40%, e alla laurea triennale in International Economics, Management and Finance, che nello stesso periodo ha fatto segnare un +35%.

Tabella 5. Domande di ammissione

	Domande di ammissione 2011/12	Variazione % rispetto 2008/09
Lauree triennali		
Totale	6.092	+ 20%
Stranieri	1.036	+41%
Lauree biennali		
Totale	3.898 (di cui 49% non bocconiani)	+28%
Stranieri	564 (di cui 72% non bocconiani)	+43,5%
Non bocconiani	1.910	+ 86%
Giurisprudenza		
Totale	768	+ 8%

Ad aumentare non sono solo i candidati italiani ma anche quelli internazionali. Particolarmente significativi sono i paesi di provenienza dei candidati. Sempre di più, infatti, guardano alla nostra università giovani con titoli di studio di paesi europei con un elevato reddito pro capite e dotati di ottime università, ma anche paesi emergenti con un rapido tasso di sviluppo e molte opportunità di lavoro. In particolare, al triennio per l'a.a. 2011-12 i due paesi con le maggiori provenienze sono la **Francia** (11%, in crescita di 2 punti percentuali rispetto all'a.a. 10/11) e la **Germania** (8%). Al biennio, invece, i paesi con le maggiori provenienze sono di nuovo la **Germania** (19%) e la **Francia** (7%), ma anche la **Cina** (9 %), la **Turchia** (9%) e l'**India** (7%).

L'incremento delle domande di ammissione ci consente di essere sempre più selettivi e di innalzare la qualità degli studenti iscritti. Mediamente il nostro tasso di selezione (lauree triennali, biennali e giurisprudenza) è diventato di uno studente ammesso ogni 3 domande. Grazie ai programmi di selezione come "Scopri il tuo talento", i migliori studenti delle scuole superiori si avvicinano a noi già dal quarto anno (in particolare gli studenti selezionati tramite questo programma sono passati nell'arco di tre anni accademici dal 15% del totale della popolazione all'attuale 22%). Le medie di ingresso per i corsi undergraduate si sono innalzate in maniera costante: per l'a.a. 2011-12 gli studenti italiani con media maggiore o uguale a 8 sono circa il 57%: nel 2006/07 la percentuale era del 39%.

La Bocconi ha potuto raggiungere questi risultati anche perché è costantemente impegnata a migliorare le procedure di selezione. Come è noto l'ammissione ai nostri corsi di laurea di primo livello si basa principalmente sul test e sui voti delle scuole superiori. Negli ultimi tre anni la nostra attenzione si è concentrata su come migliorare il test d'ammissione. Già 3 anni fa la sua struttura è stata sostanzialmente

rivista. Grazie a questi sforzi, ora l'esito del test ha una maggiore capacità di prevedere la performance degli studenti nei corsi di studio in Bocconi. Ciò ci ha consentito di aumentare il peso del test rispetto agli esiti scolastici nella formulazione della graduatoria di ammissione. A partire dalle selezioni di questo anno accademico il peso del test è stato portato dal 35% al 45%, e il peso dei voti scolastici è sceso dal 60% al 50%.

Performance altrettanto lusinghiere riguardano anche la Scuola di PhD, le cui domande di ammissioni sono cresciute del 39% rispetto al 2006/07. In particolare il 71% delle domande di quest'anno proviene da università straniere (era il 60% lo scorso anno). Anche la domanda rivolta verso il segmento post-experience presidiato dalla SDA Bocconi è costantemente cresciuta in questi anni. Il prodotto di punta della SDA è l'MBA, il Master in Business Administration. In seguito alla decisione, presa nel 2008, di erogare solo il corso in lingua inglese, le domande dall'estero per i corsi di MBA sono molto aumentate, salendo del 10% solo nell'ultimo anno. L'attuale classe è composta per l'83% da studenti stranieri provenienti da 34 Paesi. Nei master internazionali della SDA, dopo l'Italia, i paesi più rappresentati sono: USA (10,39%), India (9,96%), Grecia (7,79%), Canada (5,56%), Germania (4,76%) e Francia (4,33%).

Infine voglio sottolineare che la Bocconi investe una quantità rilevante di risorse per sostenere economicamente i propri studenti. La valorizzazione delle capacità e l'attrazione dei talenti, per essere tali, non devono infatti privilegiare chi proviene da famiglie più facoltose. Al contrario, vogliamo che gli studenti più promettenti e motivati possano accedere ai nostri programmi, senza essere scoraggiati dalla variabile economica. Per questo ogni anno Bocconi investe, a beneficio degli studenti economicamente svantaggiati e dei più meritevoli, una cifra considerevole del proprio bilancio in borse di studio, agevolazioni, esoneri e servizi. Nel 2010 questa cifra è stata di oltre 23milioni e mezzo, con un incremento del 18% rispetto al 2008. A queste risorse si aggiungono le garanzie sui prestiti che la Bocconi concede a numerosi studenti, in modo che possano sostenersi anche con prestiti di studio. Dal 2002 sono stati erogati oltre 1.587 finanziamenti, per un totale di 22,7 milioni di euro.

2.3.2 La qualità della didattica

L'aumento delle domande di ammissione non è l'unico segnale positivo. Anche all'interno dell'università riceviamo conferme che la qualità della formazione offerta è all'altezza delle aspettative dei nostri studenti. Da tempo la Bocconi si avvale di sofisticati sistemi di valutazione per la didattica, allineati alle migliori pratiche

internazionali. Da quest'anno, gli esiti della valutazione sono resi pubblici all'interno dei dipartimenti, per stimolare i colleghi a fare sempre meglio. Inoltre, indicatori sintetici sulla valutazione che gli studenti danno dei singoli corsi sono messi a disposizione degli studenti, per indirizzare le loro scelte verso i corsi migliori, oltre che per stimolare i docenti a dare il meglio di sé.

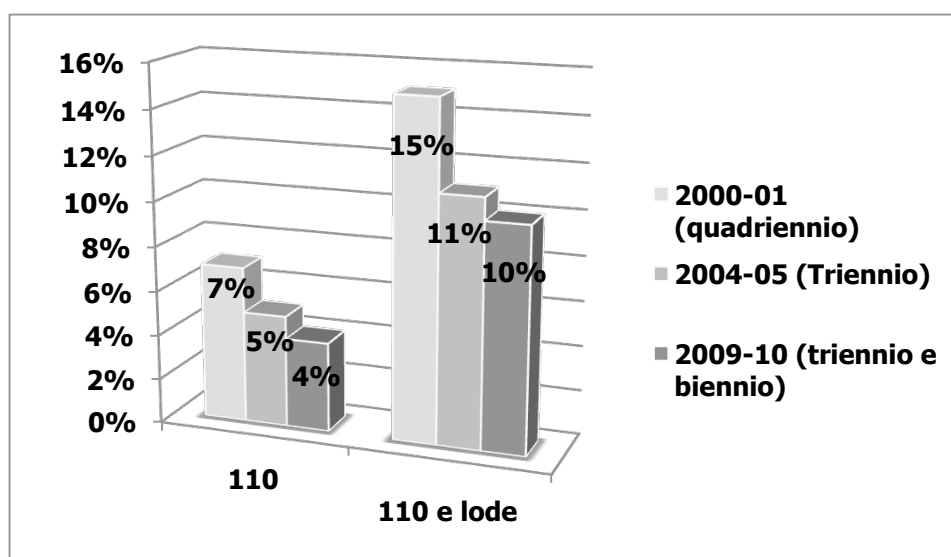
Gli esiti della valutazione rivelano che il giudizio degli studenti rimane complessivamente molto positivo (cfr. la Tabella 6).

Tabella 6. Soddisfazione complessiva per il programma frequentato (% soddisfatti)

Scuola	2010	2009	2008
Scuola Universitaria	92,9%	93%	92,7%
Scuola superiore universitaria	92,9%	91,6%	92,1%
Scuola di giurisprudenza	91,0%	94,2%	94,1%

Vi è spesso il timore, suffragato anche dall'evidenza empirica, che valutazioni positive da parte degli studenti riflettano anche una minore severità agli esami o corsi più facili. Non è il caso nostro. Per scelta deliberata dell'ateneo, nel corso del tempo il metro di valutazione si è fatto più severo. Nonostante il miglioramento nella qualità degli studenti ammessi, conseguente a una procedura di ammissione più selettiva, vi è stata una progressiva limatura dei voti agli esami di profitto e della quota di laureati con 110 e 110 e lode (cfr. la Figura 5).

Figura 5. La percentuale dei 110 e 110 e lode



Nonostante questi segnali positivi, l'università è costantemente impegnata a cercare di migliorare ulteriormente la qualità della didattica. Voglio ricordare qui alcune iniziative che stiamo avviando o che sono state recentemente varate.

Nel corso dell'ultimo anno abbiamo avviato una profonda trasformazione del CESDIA, il Centro per lo sviluppo delle capacità didattiche e di apprendimento, dividendolo in due: da una parte il servizio di Counseling and Self-Empowerment, rivolto principalmente agli studenti; dall'altra quello che presto si chiamerà *Bocconi Learning Center*, un laboratorio che aiuterà i docenti a migliorare le loro tecniche di insegnamento, e che permetterà loro di sviluppare nuove metodologie e strumenti didattici. Il Learning Center dedicherà inoltre particolare attenzione ai docenti più giovani appena reclutati, per trasmettere loro l'importanza che la Bocconi attribuisce alla didattica, e per accertarsi che essi portino in aula le migliori metodologie didattiche sviluppate dentro la nostra università. Nell'ultimo triennio infatti, grazie anche alle iniziative promosse dal gruppo TEL, Technology Enhanced Learning, è stato dato un forte impulso ai progetti di innovazione didattica che si servono delle più moderne tecnologie. La SDA inoltre ha recentemente rafforzato il suo Learning Lab, e nei prossimi mesi inaugurerà il nuovo Experience Lab, dedicato allo sviluppo della didattica esperienziale, tema di frontiera nella didattica per tutte le migliori scuole internazionali.

Pur essendo rimasta invariata nella sua architettura di base, l'offerta didattica complessiva è oggetto di un'attenta revisione nella composizione dei piani di studio e soprattutto nei contenuti e nelle modalità didattiche. In particolare, è stato varato un meccanismo che spinge i dipartimenti e le scuole a offrire corsi opzionali in linea con le preferenze espresse dagli studenti tramite le loro scelte. La revisione dei piani di studio è ancora in corso, e finirà prima dell'estate. Altri sforzi si sono concentrati per migliorare la qualità della didattica, creando percorsi di studio più sfidanti a cui possono accedere gli studenti più motivati, e cercando in particolare di incoraggiare una modalità attiva e partecipativa di apprendimento. A quest'ultimo proposito, abbiamo incrementato le risorse disponibili per le esercitazioni e l'assistenza alla didattica.

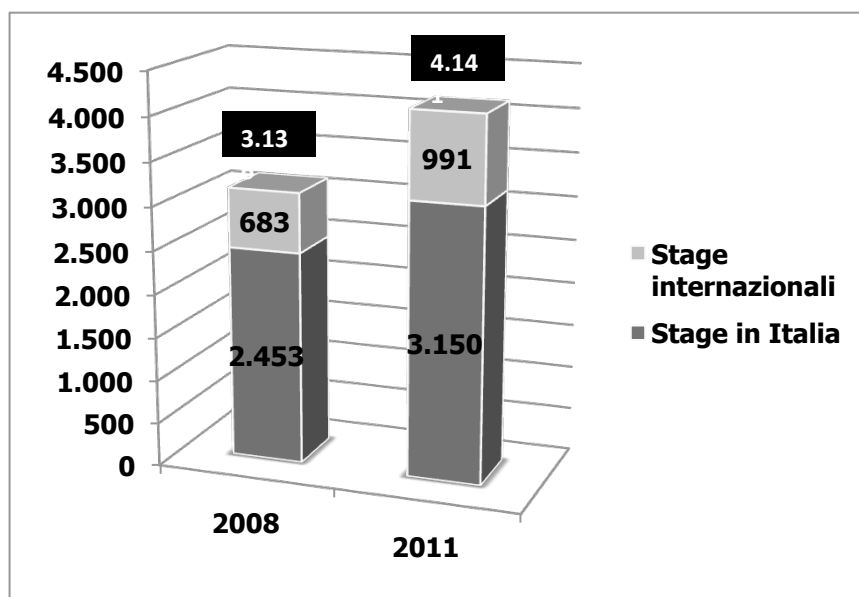
Tra i servizi a supporto della didattica e dell'apprendimento voglio infine ricordare anche l'importante contributo della nostra Biblioteca, che ha ampliato i locali a disposizione degli studenti, e soprattutto ha avviato varie iniziative per consentire agli studenti di sfruttare appieno l'informazione digitale per interagire con i docenti o tra di loro, e avere facile accesso alle migliori banche dati.

2.3.3 Gli sbocchi sul mercato del lavoro

Uno dei tradizionali punti di forza della Bocconi è la fiducia di cui gode presso i datori di lavoro. Si è attivato un vero e proprio circolo virtuoso: i giovani talenti sono attirati in Bocconi dalle prospettive di placement, e le aziende sono ben consapevoli di questo e guardano alla Bocconi come serbatoio di talenti. L'Università investe una quantità rilevante di risorse per rinforzare questo circolo virtuoso, e il servizio che forniamo ai nostri studenti e laureati nell'offrire stage curricolari e opportunità di placement è in costante miglioramento.

Il 2011 si è chiuso con un aumento complessivo del 19% nelle opportunità di stage e lavoro. Anche questo dato beneficia della crescente internazionalizzazione della Bocconi, che consente di compensare la sfavorevole congiuntura economica e la crisi del mercato del lavoro in Italia. Tra il 2008 e il 2010 le opportunità proposte a studenti e laureati per esperienze di stage e lavoro internazionali sono aumentate complessivamente del 25% (30% le opportunità di lavoro) – cf. la Figura 6.

Figura 6. Le opportunità di stage



Sul fronte occupazionale abbiamo registrato un miglioramento per quanto riguarda i laureati biennali dell'area economica e, più in generale, una sostanziale "tenuta" dei risultati sull'occupazione. I dati riportati di seguito illustrano la situazione lavorativa al giorno della laurea per la sessione 2010/11. Il fatto che non vi siano state variazioni di rilievo rispetto all'estate del 2008 (e che anzi i dati siano migliorati per i laureati biennali), nonostante il forte peggioramento congiunturale del mercato del lavoro, è un'ulteriore conferma della qualità dei nostri laureati. Per gli studenti della Graduate

school, la quota di occupati all'estero (rilevata nel giorno della laurea) è intorno al 18% del totale, a conferma di quanto sia rilevante per la Bocconi il mercato del lavoro fuori dai confini nazionali.

Tabella 7. Percentuale di studenti che sono già occupati il giorno di laurea

Scuola	Rilevazione 10/11	Rilevazione 09/10	Rilevazione 08/09
Scuola superiore universitaria	64%	55,1%	56,8%
Scuola di giurisprudenza	35,7%	36,4%	29,8

Anche i tempi medi d'ingresso nel mercato del lavoro e la quota di occupati a un anno dalla laurea confermano una sostanziale stabilità, su livelli che rimangono complessivamente molto buoni. Anche qui vorrei sottolineare l'incremento della quota di laureati che trova lavoro all'estero, a conferma che gli sforzi di placement internazionale stanno dando i frutti sperati.

Tabella 8. Placement dei laureati biennali a un anno dalla laurea

Lauree biennali	Rilevazione 2011	Rilevazione 2009
Tasso di occupazione	94,4%	93,6%
Tempo medio di attesa per il primo lavoro	1,4 mesi	1,4 mesi
Occupati all'estero	17,3%	15,5%

Tabella 9. Placement dei laureati di giurisprudenza a un anno dalla laurea

Giurisprudenza	Rilevazione 2011	Rilevazione 2009
Tasso di occupazione	86,3%	81,2%
Tempo medio di attesa per il primo lavoro	1,7 mesi	1,8 mesi

2.4 I rankings internazionali

Questa graduale trasformazione della Bocconi trova riscontro nei dati obiettivi dei rankings internazionali, dove la Bocconi ha scalato varie posizioni negli ultimi anni – cf. la Tabella 10.

Da sempre, un punto di forza della Bocconi è la sua reputazione presso i responsabili della selezione del personale delle maggiori multinazionali. Nel 2011, su parere di

16.785 recruiters di tutto il mondo, a cui è stato chiesto di indicare le università che loro ritengono migliori per il reclutamento, l'Università Bocconi si è classificata al 15° posto al mondo nella classifica dell'Employer Reputation del World University ranking di QS (una società londinese specializzata in informazione e servizi per la formazione superiore), migliorando di sei posizioni rispetto all'anno precedente. Sempre in base ai rankings QS, nel 2011 la Bocconi è stata classificata 26ma al mondo (4° in Europa) per finanza e accounting, e 29ma al mondo (7° in Europa) per economia.

Nel segmento delle Business Schools che operano soprattutto sul mercato post-esperienza lavorativa, vi è una pluralità di rankings. I più seguiti sono quelli elaborati dal *Financial Times*. Anche qui la Bocconi ha scalato diverse posizioni, soprattutto grazie ai corsi offerti dalla SDA. A fine 2011, con il ranking che valuta le scuole europee nel loro complesso, e non una tipologia specifica di prodotto formativo, *Financial Times* ha collocato la Bocconi al 7° posto, con un balzo di dieci posizioni. A garantire che con l'MBA della SDA Bocconi si ottenga uno dei migliori ritorni sull'investimento al mondo intervengono *Bloomberg Businessweek*, che pone il nostro MBA al primo posto al mondo, e *Forbes*, che lo considera al quarto tra i programmi comparabili (al di fuori degli Stati Uniti).

Tabella 10. La Bocconi e la SDA Bocconi nei rankings

Ranking	Programma	2008	2011-12
QS	Top employer	42° nel mondo	15° nel mondo
QS	Finanza e accounting		26° al mondo 5° in Europa
QS	Economia		29° al mondo 7° in Europa
Financial Times	European Business school	21° in Europa	7° in Europa
Financial Times	Full time MBA	48° nel mondo 19° in Europa	42° nel mondo 15° in Europa
Forbes	Business school per il ritorno sull'investimento del programma MBA	8° nel mondo ex-USA	4° nel mondo ex-USA
Bloomberg Businessweek	ROI MBA	-	1° nel mondo

Oltre ai rankings, un importante riconoscimento internazionale della capacità innovativa e della qualità dei programmi SDA arriva dagli accreditamenti. Dopo aver rinnovato la full accreditation dai più importanti enti di accreditamento mondiali (EQUIS e AMBA), la SDA nel 2011 ha completato l'iter durato 5 anni per l'accREDITAMENTO AACSB, confermandosi come unica Scuola di management italiana ad avere tutti i più prestigiosi riconoscimenti internazionali e coronando così i suoi primi 40 anni di eccellenza nella management education. Su 13.670 scuole che offrono programmi in business management, infatti, solo 57, a gennaio 2012, hanno questo triplo accreditamento. Di queste, 40 sono in Europa.

2.5 L'appartenenza a una comunità

In questi anni ci siamo impegnati per trasformare l'immagine della Bocconi anche dal punto di vista del suo significato emotivo all'interno della comunità Bocconiana. Il nostro obiettivo è far sì che l'università trasmetta agli studenti non solo conoscenze e capacità analitiche, ma anche valori. Ma questo può accadere solo se studenti, docenti e personale amministrativo sentono di appartenere ad una comunità con cui si identificano, e dai cui membri ci si aspetta comportamenti coerenti con i suoi valori costitutivi. Per questo ci siamo adoperati per rinforzare l'identità Bocconiana e il senso di appartenenza.

Agendo di concerto con gli studenti, abbiamo predisposto un Codice di comportamento dei docenti e degli studenti, che è in vigore dall'anno accademico appena concluso. Il codice si pone l'obiettivo di trasmettere e rinforzare i valori di responsabilità, lealtà e correttezza essenziali nello svolgimento delle attività di studio, di ricerca e professionali all'interno dell'intera comunità Bocconiana. Per sottolineare l'importanza che attribuiamo alla correttezza dei comportamenti dei docenti, abbiamo istituito il Garante degli studenti: un punto di riferimento *super partes* che esamina le richieste di intervento formulate dagli studenti su presunte violazioni del codice di comportamento da parte dei docenti.

Un'attenzione particolare è stata dedicata al rispetto delle regole d'esame, per assicurarci che ogni esame sia condotto in modo equo e rigoroso, e che il suo esito rifletta davvero la preparazione e la capacità individuale. Devo dire che non è facile, in Italia, convincere i giovani che le regole d'esame vanno rispettate. Purtroppo spesso il mondo della scuola abitua a pensare che la copiatura all'esame sia un atto di solidarietà sociale o di astuzia. Per scardinare questi atteggiamenti sbagliati, ci siamo adoperati per convincere gli studenti che chi copia all'esame sta in realtà comportandosi in modo profondamente sleale nei confronti di tutta la comunità

Bocconiana, a cominciare dagli altri studenti. Abbiamo inoltre predisposto delle linee guida a cui devono attenersi docenti e studenti, e un nuovo sistema di sanzioni più severe per chi viola le regole, che è entrato in funzione questo autunno.

In questa operazione il contributo degli studenti e dei loro rappresentanti è stato determinante. Essi hanno capito l'importanza di quanto stavamo facendo, e vi hanno aderito con convinzione e lealtà. Sono convinto che, grazie all'impegno dei rappresentanti degli studenti e all'attenzione dei docenti, una piccola rivoluzione culturale sia in corso in questa università, una rivoluzione che sicuramente i nostri studenti porteranno, una volta laureati, anche nel mondo del lavoro e nella società civile.

Per rinforzare ulteriormente il senso di appartenenza e di coesione, in questi anni l'università ha cercato di dare particolare impulso alle attività culturali, sociali e sportive, rendendo gli studenti protagonisti di queste iniziative. Vogliamo che gli anni passati in Bocconi siano anche un'esperienza fondamentale di vita, che contribuisce alla formazione completa di un individuo attraverso le relazioni sociali, gli stimoli culturali, la condivisione di una scala di valori.

L'anno scorso abbiamo lanciato un nuovo progetto, Campus Life, con cui la Bocconi ha assunto due impegni con gli studenti. Primo, promuovere e sostenere l'associazionismo studentesco (24 le associazioni riconosciute, il 50% in più dello scorso anno, che nel 2011 hanno organizzato oltre 60 eventi). Secondo, realizzare iniziative rivolte al benessere degli studenti: dall'avvio dello Sportello Sapere e Salute (in collaborazione con ONDA, l'osservatorio nazionale sulla salute della donna), al ciclo di incontri in collaborazione con la Fondazione Umberto Veronesi. Dal 2011 abbiamo poi messo a disposizione degli studenti anche il servizio di Counseling and Self-Empowerment, il cui obiettivo è promuovere il benessere psicologico e aiutare gli studenti a incrementare le proprie potenzialità.

Altri progetti sono poi promossi dalla Bocconi per stimolare le passioni, la creatività e la professionalità, in particolare dei propri studenti ma non solo. Ne sono esempi il Bocconi sport team, l'Associazione Arte, Cultura, Teatro e Musica in Bocconi, il progetto Student media center.

Appartenere a una comunità vuol dire poi discutere su temi di attualità o di emergenza sociale. Nel corso dello scorso anno, per esempio, abbiamo dato particolare rilevanza al tema della legalità e della lotta alla criminalità, organizzando su questo tema: un ciclo di seminari in collaborazione con l'Associazione Libera e le

università milanesi; un corso interdisciplinare promosso nell'ambito di Sapere a tutto campo; un incontro-lezione con don Luigi Ciotti che ha coinvolto oltre 900 studenti del corso di laurea di Economia e management delle amministrazioni pubbliche.

Abbiamo poi avviato numerose iniziative incentrate sul tema delle pari opportunità e della lotta alle discriminazioni nei confronti delle minoranze, costituendo un Comitato Pari Opportunità che ha il compito di aiutarci a sorvegliare su questi temi. Nel corso del 2011, oltre al Comitato Pari Opportunità, altri quattro soggetti si sono distinti per la quantità e qualità degli interventi: gli studenti e le associazioni studentesche particolarmente sensibili al tema della discriminazione, l'Osservatorio sul Diversity management della SDA Bocconi, il Centro Dondena e il Centro Econpubblica per gli studi di genere.

Un dato che registra il senso di appartenenza alla comunità bocconiana e la voglia di essere protagonisti dei nostri studenti è quello relativo alla partecipazione alle elezioni studentesche. A ottobre si è votato per eleggere i rappresentanti di classe e quelli dei comitati di corso di laurea. Per i primi abbiamo contato 9.156 voti contro i 7.936 dello scorso anno, per i secondi hanno votato l'86% degli aventi diritto contro il 58% del 2010. Ancor più significativo è però il dato delle elezioni di maggio quando si è votato per l'elezione degli studenti negli organi collegiali dell'università. A questa tornata elettorale ha partecipato il 30% degli aventi diritto (era il 23% nel 2009).

Fino a qui ho sottolineato quanto l'università sta facendo per rinforzare il senso di appartenenza tra gli studenti. Altrettanto stiamo facendo per mantenere vivo questo legame con i nostri laureati, che sono i veri testimoni nel mondo della qualità della nostra università. Per questo abbiamo dato nuovo impulso alle relazioni con gli alunni dell'università. Nel 2010 è nata la BAA, Bocconi Alumni Association, la nuova associazione degli Alumni Bocconi che riunisce le tre pre-esistenti associazioni di alunni SDA e Bocconi. Grazie all'eccezionale impegno del Consiglio Direttivo, del Presidente dell'Associazione e di tutti gli associati, la BAA è rapidamente cresciuta in numero e soprattutto in vivacità e qualità. Questa crescita è stata accompagnata e sostenuta dall'università in tanti modi, tra cui vorrei in particolare sottolineare una forte intensificazione delle relazioni tra gli alunni e il corpo docente.

2.6 I sostenitori

Di solito non è a questo punto della relazione che si fanno i ringraziamenti. Ma in questo caso una piccola eccezione alla regola è doverosa da parte mia. Voglio infatti

dire grazie non una volta ma 2.883 volte, tanti sono gli individui e le aziende che dal 2006, credendo nel progetto Bocconi, hanno voluto sostenerlo attraverso donazioni e gesti di pura filantropia. Se con il nostro impegno riusciamo a riscuotere la fiducia di tante famiglie, del mercato del lavoro e della comunità accademica internazionale, il merito è anche di questi 2.883 donatori. È anche grazie a loro se abbiamo potuto sostenere gli studenti meritevoli con borse di studio ed esoneri, e finanziare il processo di internazionalizzazione del corpo docente.

Voglio quindi ringraziare quanti hanno abbracciato il nostro progetto di sviluppo confermandoci la loro fiducia nel tempo. Mi riferisco, in particolare, ai nostri Partner strategici: Fondazione Cariplo, Enel, IntesaSanPaolo, Eni, Telecom Italia. Dal 2010 si è aggiunto Deutsche Bank, il primo gruppo straniero a diventare partner strategico della Bocconi finanziando tra l'altro la cattedra in Quantitative Finance and Asset Pricing di cui è titolare il Prof. Carlo Favero. Un sentito grazie va anche alle 15 imprese socie del programma Partner per lo sviluppo, di cui 7 lo sono fin dal 1996, anno di avvio del programma.

Il 2011 però è stato un anno particolarmente significativo per quattro ragioni, che segnano anche l'avvio di un nuovo rapporto con i nostri sostenitori.

Primo: abbiamo intitolato, a seguito di una significativa donazione da parte della famiglia, la prima aula del Velodromo a un nostro laureato: Antonio Foglia (1891-1957).

Secondo: abbiamo avviato tre cattedre permanenti. Ognuna di esse corrisponde a una donazione di tre milioni di euro, che sono stati accantonati per costituire un "endowment"; il rendimento di questo endowment servirà a coprire una parte del costo della cattedra la cui intitolazione durerà per sempre. Questo risultato è stato reso possibile grazie alla generosità di tre diversi soggetti: un individuo (l'ing. Carlo De Benedetti), una fondazione milanese (Romeo e Enrica Invernizzi) e un importante gruppo internazionale (AXA). Le tre cattedre si riferiscono a temi di ricerca di estrema importanza e attualità: l'imprenditorialità nel caso della Cattedra Rodolfo De Benedetti, che sarà assegnata al termine di una campagna di reclutamento internazionale; l'economia dello sviluppo per la cattedra finanziata dalla Fondazione Invernizzi e di cui è titolare la prof.ssa Eliana La Ferrara; la ricerca nel campo del rischio affidata al prof. Massimo Marinacci nell'ambito dell'AXA Chair.

Terzo: grazie al finanziamento della Banca Centrale Europea abbiamo istituito la prima visiting professorship intitolata a Tommaso Padoa Schioppa, che quest'anno viene assegnata al prof. Alberto Alesina.

Quarto: abbiamo avviato nuovi programmi di borse di studio con modalità innovative. Grazie alla donazione dei diritti d'autore del loro libro *Regole*, Roger Abravanel e Luca D'Agnesse hanno istituito due fellowship di ricerca per la PhD School Bocconi. Con l'Associazione civile Giorgio Ambrosoli abbiamo avviato il primo programma di borse di studio intitolate per studenti del triennio. Infine, la BAA, Bocconi alumni association, ha promosso presso i suoi soci una raccolta fondi a sostegno dei futuri laureati. L'impegno della BAA è particolarmente significativo perché rappresenta il miglior esempio di un rapporto di fiducia che, iniziato tra i banchi universitari, si rinnova ogni anno.

Questi sono solo esempi delle modalità con cui i nostri sostenitori continuano a concederci la loro fiducia. A queste si aggiunge l'importante sostegno che ci arriva tramite il 5x1000 dai nostri laureati, ma anche da tante persone che condividono il nostro ambizioso progetto di essere una grande università europea.

3. Osservazioni conclusive

Ho iniziato questa relazione ricordando che in pochi mesi l'Italia ha avviato una profonda trasformazione, e che ciò giustifica, per la prima volta da molti anni, una rinnovata fiducia nel futuro. Ho aggiunto che anche in Bocconi vi è una diffusa fiducia nel futuro, grazie a una trasformazione iniziata molti anni addietro e che ormai sta dando frutti ben visibili.

Tuttavia, le sfide che la Bocconi ha affrontato in questi anni continueranno a essere quelle su cui dovremo misurarci in futuro, sia dentro la nostra università che a livello dell'intero paese. Se andiamo a vedere come sono nate e cresciute le grandi università internazionali, e come hanno mantenuto la loro leadership nel tempo, vi sono tre ingredienti indispensabili che ricorrono, e che sono stati cruciali in passato anche per la Bocconi.

Il primo e più importante ingrediente sono le persone. In un'università, come in molte altre organizzazioni complesse, sono gli individui che fanno la differenza. La qualità delle persone e la capacità di valorizzare le potenzialità individuali sono cruciali per tutti e tre i gruppi che operano in università: studenti, docenti, staff professionale. Se uno solo di questi gruppi eccelle, si può essere una buona "teaching school", o un

buon centro di ricerca, o un'organizzazione efficiente. Ma non si sarà mai una grande università internazionale. La sfida principale che avrà la nostra università in futuro sarà continuare a essere un polo di attrazione per i migliori talenti, sia studenti, che docenti, che personale amministrativo. Non dobbiamo illuderci che il più sia stato fatto. Al contrario, nel mondo globalizzato la competizione per i talenti sarà sempre più accanita. Mantenere un ambiente meritocratico e sempre alla ricerca di accrescere il proprio capitale umano sarà fondamentale per il successo della Bocconi, come per il resto del paese.

Il secondo ingrediente sono le idee, e soprattutto i valori. Non basta mettere insieme individui brillanti per creare un clima costruttivo e stimolante. Occorre anche che essi condividano alcuni valori fondamentali: pluralismo, libertà di pensiero, razionalismo critico, valorizzazione del merito, rispetto e fiducia reciproca. E occorre che questa condivisione porti a identificarsi con l'istituzione, facendo scaturire l'entusiasmo di partecipare a qualcosa di importante e innovativo, che lascerà il segno. Per la nostra università, mantenere e stimolare l'entusiasmo, rinforzando la motivazione e il senso di appartenenza in tutte le sue componenti, continuerà a essere una sfida fondamentale. La costruzione di un campus urbano nell'area ex-centrale del latte, con la possibilità di costruire impianti sportivi e avere più spazi dedicati ad attività sociali e ricreative, sarà una svolta cruciale per raggiungere questi obiettivi. Ma la sfida sarà comunque impegnativa, soprattutto per una Bocconi internazionale, che si apre a culture e tradizioni anche molto lontane dalla sua storia.

Il terzo ingrediente che ha accompagnato le università che hanno avuto successo è un ambiente esterno favorevole. Le grandi università americane sono nate e cresciute grazie a lasciti di privati. Molte di loro, a cominciare da Harvard e MIT, hanno potuto espandersi anche perché le città che oggi le ospitano avevano donato loro dei terreni di proprietà pubblica. Inoltre, le grandi università indipendenti dal potere economico e politico sono una riserva di capitale umano a cui attingere nei momenti di difficoltà. Queste donazioni, pubbliche e private, sono state lungimiranti, perché le grandi università hanno portato ricchezza materiale e intellettuale alle aree circostanti. Anche la Bocconi, naturalmente, è il frutto della generosità e lungimiranza di un fondatore privato, e di un ambiente istituzionale e legislativo esterno che, anche se perfettibile, lascia comunque ampi margini di flessibilità alle istituzioni private. E anche la Bocconi sta restituendo alla comunità locale e a tutto il paese i frutti della generosità passata di cui ha beneficiato. Su un orizzonte di lungo periodo, l'effetto dell'ambiente esterno ha una rilevanza fondamentale sulle prospettive di successo di un'università. Sia perché sempre di più i talenti individuali sono attratti non da una

singola istituzione, ma dall'ambiente che può essere creato da un intero sistema. Sia perché le risorse necessarie per competere su scala globale richiedono sempre di più il sostegno di tutta la comunità. Quindi anche la sfida di mantenere e rinforzare il sostegno che viene dall'ambiente esterno, e soprattutto dai suoi alunni, sarà cruciale per la Bocconi del futuro.

Prima di concludere questa relazione vorrei ringraziare tutte le componenti della comunità bocconiana per il lavoro svolto, il contributo di idee e l'appoggio che a me personalmente ma in generale hanno dimostrato nei confronti della Bocconi. Se oggi la Bocconi può considerarsi a pieno titolo un'università europea degna di fiducia questo lo si deve all'impegno di ogni singolo membro della nostra comunità.

Desidero quindi ringraziare tutto il corpo docente, il personale amministrativo, gli studenti e i loro rappresentanti negli organi collegiali e nelle associazioni. Un ringraziamento particolarmente sentito, anche a nome dell'università, va ai direttori dei Dipartimenti e ai dirigenti dell'università. . In questa relazione ho cercato di non citare nomi di singoli individui nella convinzione che quanto realizzato dalla Bocconi sia sempre il frutto di un lavoro corale, di una collaborazione tra pari. Ma è anche vero che a fare la differenza sono le persone. Per questo ora mi concedo un'eccezione. Voglio infatti porgere un ringraziamento particolare, a nome mio ma anche di tutta l'università, ai membri del Comitato Rettorale. Sono loro che hanno impresso un'accelerazione alla trasformazione della Bocconi, e i risultati che ho descritto in questa relazione sono dovuti principalmente alla visione, all'impegno e al lavoro del Comitato Rettorale. Grazie dunque a Marco Agliati (prorettore per il Coordinamento delle attività del rettorato); Francesco Billari (prorettore allo Sviluppo); Alfonso Gambardella (direttore della Scuola di dottorato); Alberto Grando (direttore della SDA Bocconi); Giovanni Iudica (direttore della Scuola di giurisprudenza); Fulvio Ortu (prorettore per l'Internazionalizzazione); Vincenzo Perrone (prorettore per la Ricerca); Michele Polo (prorettore per l'Organizzazione interna); Francesco Saita (direttore della Scuola superiore universitaria) e Giovanni Valotti (direttore della Scuola universitaria). A loro si aggiungono Guido Corbetta e Piergaetano Marchetti che ringrazio per il contributo che hanno dato come membri del Comitato Rettorale nei primi due anni del mio mandato. Vorrei rivolgere un grazie particolare al professor Lorenzo Peccati, prorettore per la faculty e rettore vicario. In tutti questi anni, e anche nei due rettorati precedenti in cui ha ricoperto questo stesso incarico più quello di Prorettore alla ricerca, Lorenzo ha svolto un lavoro importantissimo ma allo stesso tempo delicato e ricco di possibili insidie, e ha contribuito enormemente alla trasformazione dell'università. Gran parte del merito

nel concepire e rendere effettivi i cambiamenti nelle pratiche di gestione e selezione dei docenti (e nei rettorati precedenti anche all'organizzazione e valorizzazione della ricerca) spetta infatti a lui.

Sono infine personalmente grato ai membri del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Esecutivo, al Presidente Mario Monti che oggi, diversamente dagli anni scorsi, è con noi nella veste di Presidente del Consiglio dei Ministri e non della Bocconi, al Vicepresidente Luigi Guatri, al Consigliere Delegato Bruno Pavesi, al Presidente dell'International Advisory Council Prof. Antonio Borges, che mi hanno guidato con la loro esperienza e i loro consigli.

Con questo dichiaro aperto l'anno accademico.