

## Prof. Guido Tabellini

Rettore dell'Università Bocconi

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

Il mandato che ho ricevuto quando sono stato nominato Rettore un anno fa sottolineava due obiettivi prioritari, in piena continuità con l'operato di chi mi ha preceduto e con il piano strategico 2005-2015: portare la Bocconi verso l'eccellenza nella ricerca e nella didattica, avendo come termine di paragone le migliori università europee e americane; proseguire l'internazionalizzazione della Bocconi, per farne un polo di attrazione per i migliori studenti e docenti da tutto il mondo.

Da allora ho riflettuto spesso sia sulla motivazione di questi obiettivi, sia su come raggiungerli.

### 1. Eccellenza e internazionalizzazione. Perché questi obiettivi?

Vi è innanzitutto una risposta semplice, che può essere riassunta in una parola: globalizzazione. Il mondo è diventato più piccolo. I progressi nelle tecnologie informatiche, la diffusione di Internet, il minor costo dei trasporti, l'aumentata mobilità internazionale hanno accorciato le distanze in tutti i sensi.

Come per le persone e le imprese, anche per le università la globalizzazione è sia un rischio che un'opportunità. È un rischio perché aumenta la competizione. Fino a oggi, la Bocconi è riuscita ad attirare i giovani talenti da tutta l'Italia. Ma sempre di più in futuro i giovani più motivati si chiederanno perché non andare all'estero a studiare. È un'opportunità, perché il mercato diventa più grande e aumentano le possibilità di attrarre giovani talenti da tutto il mondo. Ma per cogliere le opportunità e non essere travolti dal mondo che cambia, occorre raggiungere gli standard di qualità delle migliori istituzioni internazionali.

La globalizzazione ha implicazioni ancora più rilevanti per le università e per chi opera nel mondo della ricerca, che non in altri settori produttivi. La ragione è che, nel campo della conoscenza, l'eccellenza ha rendimenti altamente non lineari. Se qualcuno fa una scoperta scientifica, questa gli viene riconosciuta solo se è il primo a farla. Scoprire qualcosa per secondo non serve a nulla e a nessuno. Nelle scienze sociali il progresso scientifico è più dif-

ficile da identificare che non nelle scienze naturali, e la forza di queste considerazioni è attenuata. Ma è comunque vero che riuscire a spostare la frontiera della conoscenza ha rendimenti molto più elevati che non la diffusione delle conoscenze accumulate da altri.

La globalizzazione e l'evoluzione delle nostre discipline hanno ulteriormente accentuato questo fenomeno. Nelle scienze economiche e in quasi tutte le scienze sociali vi è ormai un'unica comunità scientifica di riferimento, ed è una comunità internazionale. Le istituzioni che raggiungono l'eccellenza e contribuiscono all'accumulazione della conoscenza in questa comunità riescono a attrarre risorse e talenti, in un circolo virtuoso che si auto-alimenta. Gli altri restano inesorabilmente indietro.

Anche per questo eccellenza e internazionalizzazione vanno di pari passo. Non vi può essere eccellenza senza internazionalizzazione. L'eccellenza "locale" è destinata a scivolare verso la mediocrità.

Da questo punto di vista, l'internazionalizzazione e la spinta verso l'eccellenza sono una scelta obbligata. Senza questa spinta torneremmo indietro e la stessa sopravvivenza della Bocconi così come la conosciamo sarebbe in dubbio.

Internazionalizzare l'Università viene anche incontro alle esigenze del paese. Non solo perché offre ai giovani italiani un trampolino di lancio verso il mondo, ma anche perché l'Italia ha bisogno di attrarre talenti ed esperienze dall'estero. Le imprese più dinamiche in Italia si stanno attrezzando per assumere personale qualificato non italiano. Eppure, come illustrato nella figura 1, l'Italia è ancora molto sotto la media di altri paesi europei per quanto riguarda la presenza nelle imprese italiane di manager nati all'estero. Arricchire la presenza in

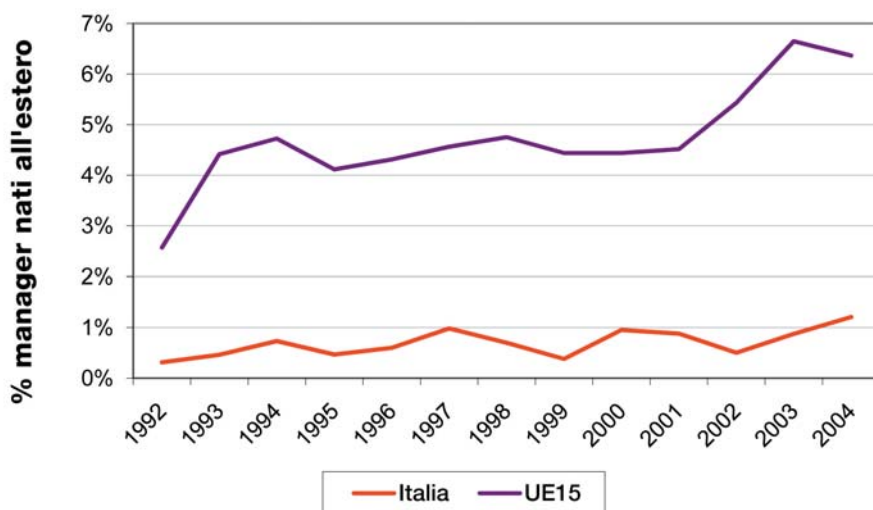


Figura 1 - I manager stranieri nelle imprese in Italia

Fonte: Fondazione Rodolfo De Benedetti

Italia di giovani stranieri con una buona formazione economica e aziendale offrirebbe dunque un importante servizio a tutto il paese.

Ma vi è anche un'altra ragione per cui vogliamo migliorare, ed è molto più importante delle precedenti: perché crediamo in quello che facciamo, siamo convinti della rilevanza di accumulare e diffondere la conoscenza nelle scienze economiche e sociali, e di quanto sia importante fare bene il nostro lavoro di ricercatori e di educatori.

Questa mia affermazione merita una spiegazione, perché talvolta non ci si rende pienamente conto di quanto siano fondamentali il progresso e l'accumulazione della conoscenza nelle scienze sociali, e la diffusione di queste conoscenze nella società. Siamo abituati a pensare che il progresso tecnico-tecnologico e l'accumulazione della conoscenza nelle scienze naturali sia la fonte principale del benessere e del progresso dell'umanità. Le scoperte in medicina e biologia, le nuove tecnologie informatiche, le nanotecnologie, i progressi in campo energetico e ambientale: da tutto questo pensiamo che dipenda il nostro benessere, ed è su questo che riponiamo le nostre speranze per assicurare un futuro migliore ai nostri figli.

In realtà non è così semplice. La capacità di convivenza sociale, di organizzarsi come società libera e democratica, di far rispettare i diritti economici e civili degli individui, di far funzionare un'economia di mercato, è ancora più fondamentale. Nel mondo globalizzato la risorsa più scarsa non è la conoscenza tecnologica. Questa è accessibile anche nei paesi più poveri. La Corea del Nord, il Pakistan, hanno la bomba atomica. Probabilmente tra qualche anno ce l'avrà anche l'Iran. Eppure, se guardiamo al loro benessere economico, alle loro istituzioni politiche, alla loro capacità di funzionare come una società di individui liberi di autodeterminarsi, alcuni di questi paesi sono incomparabilmente più indietro rispetto alle moderne democrazie liberali.

Ciò che manca a molti paesi africani, o ai paesi più poveri in Asia, non è la conoscenza tecnologica e neanche i talenti. La risorsa più scarsa è l'insieme delle istituzioni (formali e informali) che consentono a una moltitudine di in-

dividui, ognuno dei quali alla ricerca di un suo obiettivo personale, di integrare pacificamente contribuendo tutti insieme al benessere generale.

Queste istituzioni sono solo in parte il risultato di un'evoluzione graduale e magari inconsapevole di abitudini e costumi. Per la parte restante, e forse preponderante, esse sono il frutto di conoscenze e valori accumulati nel corso del tempo grazie alle idee di scienziati sociali in senso lato, e diffusi nella società anche attraverso l'istruzione offerta da università indipendenti dal potere politico. È da questo patrimonio storico di conoscenze e valori, e soprattutto dalla sua diffusione nella società civile, che dipendono in modo cruciale il benessere e la capacità di progredire delle moderne democrazie liberali basate sull'economia di mercato e sullo stato di diritto.

Queste osservazioni non si applicano solo al confronto tra paesi avanzati e in via di sviluppo. Anche nei paesi più ricchi e liberi il progresso della collettività dipende dal buon funzionamento delle istituzioni economiche e politiche, e della società civile. E anche in questi paesi, i progressi nelle scienze sociali e un buon sistema educativo sono determinanti per favorire il buon funzionamento delle istituzioni, la loro evoluzione e l'adattamento a circostanze che mutano.

Le tendenze in atto nelle scienze economiche e sociali rinforzano queste ultime considerazioni. Nell'evoluzione recente delle scienze economiche e manageriali, della sociologia, delle scienze politiche, della storia economica, addirittura del diritto, l'analisi empirica ha un ruolo sempre più rilevante. Questa evoluzione si coniuga con una focalizzazione sui comportamenti delle unità rilevanti per le decisioni economiche e sociali, siano esse individui, famiglie, aziende, governi, e sulle interazioni tra tali unità. Il confronto tra massimi sistemi, o tra scuole di pensiero animate da diverse prospettive ideologiche, appartiene alla storia del pensiero, non alla ricerca sulle economie e società attuali. Questa evoluzione è stata resa possibile anche dalla rivoluzione informatica, che ha messo a disposizione dei ricercatori una massa una volta inimmaginabile di dati e informazioni sui comportamenti di singoli individui o aziende, e ha abbattuto il costo della raccolta e dell'analisi statistica di informazioni così dettagliate.

Inoltre, e sempre grazie al peso acquisito dall'analisi empirica, vi è un legame molto forte tra la ricerca di avanguardia e i problemi rilevanti per i governi, le aziende, gli operatori economici. La dicotomia tra quella che alcuni chiamano ricerca di base e ricerca applicata è sempre più una falsa dicotomia, nel senso che la buona ricerca nelle scienze economiche e sociali oggi è la ricerca che ha qualcosa da dire sui problemi più rilevanti per la società, e che serve da guida a chi deve operare nel mondo reale. Ciò è particolarmente vero con riferimento alla politica economica. Nelle moderne economie di mercato, le riforme che hanno successo sono tipicamente piccoli passi incrementali, basati su un'approfondita analisi empirica – ciò che altri hanno chiamato “piecemeal institutional engineering”, riforme istituzionali a spizzico. Per questo la buona ricerca economica è propedeutica alla buona politica economica.

Infine, ma non da ultimo, svolgere al meglio il nostro compito di educatori, in un ambiente aperto e meritocratico, contribuisce in modo determinante a incrementare la mobilità sociale, cosa di cui il nostro paese ha grande bisogno.

Queste, in fondo, sono le ragioni più importanti per cui vogliamo fare sempre meglio il nostro lavoro di ricercatori e educatori in un'Università che si è specializzata, appunto, nelle scienze economiche, giuridiche e sociali. Perché siamo convinti che riuscire nel nostro intento abbia conseguenze rilevanti nel mondo intorno a noi, forse molto più rilevanti di quanto ogni tanto si pensi.

## 2. Eccellenza e internazionalizzazione: come raggiungere questi obiettivi?

Qui la risposta è molto più difficile. Ralf Dahrendorf ha scritto un bel libro sulla storia della London School of Economics, di cui è stato Rettore tra il 1974 e il 1984. Nel capitolo in cui racconta del suo rettorato, egli scrive:

“A university neither wants nor needs to be run. It may like someone sitting on the woolsack with a smile on its face, but basically it runs itself ... Yet it helps if someone finds the words both within and without to make people aware of their strengths and their prospects.” (*A History of the LSE, 1895-1995*).



In italiano: “Un’università non vuole e non ha bisogno di essere governata. Può apprezzare qualcuno seduto su un cuscino con una faccia sorridente, ma sostanzialmente si governa da sola... Ciò nonostante è utile se, di tanto in tanto, qualcuno trova le parole giuste per rendere le persone consapevoli dei loro punti di forza e delle loro prospettive”.

Forse è una visione un po’ riduttiva della leadership di un’università. Ma Dahrendorf coglie un punto importante. L’eccellenza può essere raggiunta solo se la spinta a migliorare viene da dentro, se è sentita e condivisa dalla stragrande maggioranza dei docenti, dallo staff e dagli stessi studenti, in altri termini dall’intera comunità dell’università.

Secondo questa visione, il compito della leadership dell’università è soprattutto creare le condizioni e le premesse perché questa spinta interiore possa materializzarsi e dare i suoi frutti. Oltre alla riorganizzazione interna e al miglioramento dei meccanismi decisionali, già avviati in questi anni, questo vuol dire anche due altre cose: creare consapevolezza all’interno di quali sono i punti di forza su cui costruire; e convincere il mondo esterno delle potenzialità dell’istituzione, per farvi affluire le risorse necessarie.

Per capire quali sono i punti da valorizzare dentro la nostra Università, è utile innanzitutto guardare fuori, ai problemi rilevanti per il mondo esterno. E qui non c’è dubbio che i problemi più rilevanti sono innanzitutto quelli che saranno discussi oggi da Pascal Lamy: come governare la globalizzazione nell’economia reale, nella finanza, nelle politiche energetiche e ambientali, nei flussi migratori. Anche la risposta a questi problemi globali può venire soprattutto dalla direzione che sarà indicata da Pascal Lamy. E cioè dalle istituzioni sovranazionali, come il Wto o la Ue.

Da questo punto di vista, la nostra Università non parte svantaggiata. Sebbene noi siamo lontani da quella parte del mondo che è stata più trasformata dalla globalizzazione, cioè l’Asia, siamo anche nel cuore di quella parte del mondo che è più avanti degli altri nella costruzione di istituzioni sovranazionali, cioè l’Europa. E per tradizione, per competenze tecniche, per prospettive, per esperienze operative, la nostra Università è all’avanguardia nel-



lo studiare le sfide e i problemi dell'integrazione europea e, se posso aggiungere, nell'influire sulla sua evoluzione.

Ma accanto a questi grandi problemi globali, vi è una moltitudine di micro-problemi economici e sociali, specifici di un particolare contesto, area geografica, o settore, la cui soluzione richiede tipicamente una conoscenza dettagliata della situazione locale. Richiede cioè un'eccellente ricerca empirica e applicata.

Io sono convinto che qui stia un altro punto di forza della nostra Università, che può essere ulteriormente potenziato: la capacità di studiare e affrontare i problemi economici, manageriali, sociali, giuridici, che sono concretamente rilevanti oggi per l'Italia e l'Europa. Spesso ci chiediamo quali sono gli spunti di originalità e di innovazione che possono differenziare la Bocconi dalle altre grandi università internazionali, magari dotate di risorse ben superiori alle nostre. Credo che la risposta sia questa: nella scelta dei problemi che cerchiamo di risolvere. L'Italia, l'Europa, la realtà sociale ed economica intorno a noi, sono estremamente ricche di spunti e di ispirazioni che altri avrebbero difficoltà a identificare: dal comprendere le fonti del dinamismo ma anche i limiti delle piccole e medie imprese italiane, ai problemi del Mezzogiorno, a come migliorare il funzionamento della pubblica amministrazione, a come impostare una politica energetica e ambientale in Europa, a come correggere i difetti della corporate governance italiana o aumentare la contendibilità delle imprese in Europa. Anche perché viviamo in un paese pieno di contraddizioni e in un continente in rapida evoluzione, la risposta ai problemi che sono più pressanti per noi ha un interesse generale, che va ben oltre i confini nazionali.

Ma sono altrettanto convinto che, per avere successo, dobbiamo riuscire a affrontare questi problemi senza alcun compromesso negli standard di qualità e rigore. Se vogliamo essere presi sul serio, dobbiamo applicare standard e metodi condivisi dalla migliore comunità scientifica internazionale. D'altronde, questo ci è richiesto anche da chi utilizza i risultati delle nostre ricerche per agire concretamente, e che vuole che le sue decisioni siano basate sull'evidenza empirica e sulle migliori conoscenze disponibili. In questo, le regole del gioco le dettano altri, non noi.



La nostra Università ha un altro punto di forza, che può essere ulteriormente valorizzato: le grandi dimensioni, con una esclusiva specializzazione nelle scienze sociali in senso lato. I docenti di ruolo della Bocconi superano le trecento unità. Sono tanti, per un'Università che si specializza interamente in management, economia, diritto, storia, e altre scienze sociali. Queste grandi dimensioni si accompagnano a una pluralità di prospettive e competenze, che arricchiscono le occasioni di confronto e apprendimento gli uni dagli altri.

Ciò è particolarmente importante oggi, per via di un'altra tendenza in atto nelle scienze sociali: la progressiva caduta delle barriere disciplinari. L'enfasi sull'analisi empirica dei comportamenti delle singole unità decisionali ha accelerato la convergenza tra le diverse discipline. Sia perché i metodi statistici di analisi sono comuni, sia perché è sempre più evidente che, per comprendere la complessità delle interazioni sociali, occorre una prospettiva interdisciplinare. La linea di demarcazione tra l'analisi economica, l'economia aziendale, la sociologia, l'analisi storica, il diritto, l'analisi politica, la demografia, sta diventando più sfumata. E i contributi scientifici più interessanti e che spostano la frontiera della conoscenza spesso sono quelli che riescono a sfruttare le idee e le intuizioni che provengono da più di una disciplina. La nostra Università, con le sue grandi dimensioni e la sua eterogeneità di competenze e prospettive, ha tutto da guadagnare dalla progressiva rottura delle barriere disciplinari. Anzi, questa progressiva rottura è qualcosa che vorremmo deliberatamente accelerare.

La ricerca di frontiera non è solo finalizzata all'accumulazione di nuova conoscenza. È altrettanto importante riuscire a trasmettere la conoscenza accumulata alle nuove generazioni, svolgendo al meglio il nostro compito di educatori. Anche questo è un tradizionale punto di forza della nostra Università: la capacità di attrarre i migliori studenti e i più brillanti talenti da tutta Italia. Vi sono due indicatori di questa capacità attrattiva della Bocconi: la nostra Università è 28<sup>a</sup> al mondo per avere suoi laureati che sono oggi CEO delle Fortune 500 Companies, cioè delle più grandi imprese al mondo. Non è poco se si pensa che molte di queste grandi imprese non hanno sede in Italia. E siamo addirittura terzi al mondo, davanti a università prestigiose come Princeton e Chicago, in base a dove si sono laureati i migliori cento economisti al mondo (sulla base di un ranking basato sulle citazioni e compilato dall'economista belga Tom Coupé alcuni anni fa).





Non c'è contraddizione tra l'obiettivo di migliorare e dare più visibilità internazionale alla ricerca, e quello di migliorare la didattica. Al contrario, i due obiettivi sono tra loro complementari. Non solo perché la buona ricerca è un prerequisito per avere visibilità internazionale e quindi riuscire a attrarre giovani talenti dal resto del mondo. Ma anche perché una didattica buona richiede di riuscire a portare in aula e diffondere le conoscenze più aggiornate e i risultati della ricerca d'avanguardia; deve trasmettere conoscenza generale, e non solo ciò che può sembrare utile in un dato momento e per una data applicazione; deve porre enfasi sul metodo di apprendimento e non solo sulle nozioni trasmesse, aiutando a sviluppare capacità analitiche, spirito critico, curiosità, originalità e partecipazione attiva da parte dello studente. Tutto ciò è più facile da fare se il docente è impegnato, in prima persona, a spostare la frontiera della conoscenza.

Un'università che ambisce a formare cittadini del mondo e una classe dirigente di respiro internazionale non può limitarsi a trasmettere conoscenze e a sviluppare capacità analitiche e spirito critico. Tuttavia, l'università ha anche il compito di contribuire a formare una persona, non nel senso di indirizzare i giovani verso determinati obiettivi, ma al contrario per aiutarli a compiere scelte autonome e responsabili. Per fare questo, occorre anche trasmettere principi che poi guidino i comportamenti individuali durante tutta la vita, dall'onestà, al rispetto per gli altri, alla spinta a dare il meglio di se stessi. Questa è un'altra ragione per cui l'internazionalizzazione non è fine a se stessa. Essa è anche strumentale all'esigenza di spingere i giovani a valorizzare il pluralismo, a apprezzare e rispettare la diversità, a rendersi conto che il mondo è più piccolo di quanto in realtà appaia, ed è abitato da individui con tradizioni, culture, opinioni, obiettivi anche molto diversi dai nostri. Allo stesso modo, l'importanza che l'Università attribuisce alla ricerca è anche motivata dal desiderio di diffondere tra i giovani la passione per la scoperta e per la ricerca della verità, l'onestà intellettuale, la spinta a capire il mondo e intervenire per cercare di migliorarlo, mettendo in dubbio le idee prevalenti e ciò che altri danno per scontato.

Trasmettere questi valori è molto più difficile che diffondere conoscenze. Per riuscirci, occorre che i giovani sentano di appartenere a una comunità, cer-

chino di emulare l'esempio delle persone che stimano all'interno della comunità, si riconoscano nei principi e nell'identità dell'istituzione, e vivano gli anni passati all'Università non solo come strumentali a trovare un buon lavoro, ma come un'esperienza indimenticabile di vita. Raggiungere questi obiettivi, pertanto, richiede attenzione e investimenti non solo sulla didattica e sulla ricerca, ma anche su altri aspetti che coinvolgono tutta l'Università, dagli spazi, agli aspetti amministrativi, alle attività culturali e ricreative, alle occasioni che possiamo creare per consentire ai nostri studenti di vivere intensamente e da protagonisti ciò che succede all'Università.

### **3. Cosa stiamo facendo per tradurre queste idee in pratica**

Gli anni del rettorato Provasoli hanno visto profonde e importanti innovazioni nell'organizzazione interna del corpo docente, nei meccanismi decisionali, nell'offerta didattica. Grazie a queste innovazioni, l'Università ha ormai acquisito un assetto per molti aspetti in linea con le migliori pratiche internazionali, e adeguato al raggiungimento degli ambiziosi obiettivi che ci sono stati dati. Ora ci attende una fase di assestamento e consolidamento, e di perfezionamento delle pratiche decisionali, per usare al meglio nella routine quotidiana gli strumenti organizzativi di cui ci siamo dotati in questi anni.

Vorrei ora riassumere le principali linee di azione su cui ci siamo concentrati nel passato anno accademico, e su cui programiamo di lavorare in futuro.

#### **a) Il corpo docente**

Questo rettorato è guidato dalla ferma convinzione che la qualità di un'università è dettata innanzitutto dalla qualità e motivazione dei suoi docenti. L'organizzazione e gestione della faculty pertanto ha ricevuto e continuerà a ricevere una particolare attenzione.

Personalmente sono convinto che la qualità dei docenti sia ancora più importante della loro motivazione. Non perché la motivazione non sia rilevante, ma perché in genere, e a differenza di quanto forse accade in altre professioni, il lavoro di un docente universitario ha una forte motivazione intrinseca: la soddisfazione di

avere avuto una nuova idea, o capito come spiegare un fenomeno o risolvere un problema, o il piacere di insegnare a una classe di giovani curiosi e intelligenti.

Come migliorare 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, l'Università sta dedicando particolare attenzione al reclutamento esterno, per essere sempre pronti a portare in Bocconi i migliori talenti, a tutti i livelli. In particolare, abbiamo perfezionato gli schemi contrattuali per gli assistant professor, i nuovi docenti junior in ingresso, per essere più competitivi sul mercato dei docenti, e abbiamo impostato una procedura interna che consente di seguire le migliori pratiche internazionali nel reclutamento dei giovani docenti. Abbiamo inoltre avviato la ricerca di docenti di grande reputazione internazionale in diverse aree disciplinari, pur nella consapevolezza di quanto sia impegnativo competere con le migliori università del mondo, e che i risultati si vedranno solo tra qualche anno.

Questi sforzi stanno dando i primi frutti. In particolare, siamo lieti di poter aggiungere al gruppo dei nostri professori ordinari i professori Sasson Bar Josef (Accounting), Maristella Botticini (Storia economica) e Massimo Marinacci (Teoria delle decisioni). Il gruppo degli assistant professor si è inoltre arricchito di otto nuovi docenti. Infine, tra le altre iniziative in questo campo, nei prossimi anni potremo annoverare tra i nostri visiting professor il Prof. Alberto Alesina, dell'Università di Harvard, che passerà nella nostra Università tre-quattro mesi all'anno per i prossimi anni.

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 dei concorsi nazionali, e al tempo stesso perfezionando le procedure interne in modo da consentire un rigoroso controllo di qualità sulle promozioni interne. Sono inoltre in fase di imminente definizione alcune modifiche relative alla gestione dell'organico, che sarà resa più flessibile. L'intento è di aprire a docenti di valore la possibilità di svolgere per intero in Università Bocconi la loro carriera universitaria, fino al livello di professore ordinario, senza i vincoli imposti dall'attuale ordinamento interno.

In linea con le nuove norme introdotte di recente dal Ministero dell'Università, abbiamo rivisto condizioni e tempi di pensionamento dei docenti, con il duplice intento di consentire ai docenti a riposo di continuare a contribuire all'attività della Bocconi, e al tempo stesso di accelerare il ricambio nel corpo docente. Abbiamo anche perfezionato le procedure per l'assegnazione del titolo di Professore Emerito ai professori dell'Università collocati a riposo.

Stiamo introducendo alcune innovazioni dirette a rendere più efficace un'attività destinata a crescere nel tempo e ad acquisire rilievo proprio per via degli accresciuti legami tra l'Università Bocconi e il resto della comunità scientifica internazionale. Mi riferisco alla gestione, la realizzazione e la consuntivazione dei periodi di soggiorno in altre istituzioni per anni sabbatici o di congedo per motivi di studio.

Infine, per migliorare la formazione dei giovani ricercatori che non sono ancora pronti a presentarsi sul mercato del lavoro, e per migliorare la didattica, abbiamo riordinato l'impiego dei fondi destinati a finanziare posizioni di assistente alla didattica e alla ricerca.

La predisposizione di questi nuovi provvedimenti, insieme alla routine della gestione della faculty e a numerose altre iniziative ancora in fase di elaborazione, è stata seguita in particolare dal Prorettore alle Risorse Umane, Prof. Lorenzo Peccati, assistito dal suo delegato, Prof. Marco Agliati, e dal Direttore della Divisione Faculty e Ricerca, Dott. Marcello Valtolina. A tutti loro vanno i miei ringraziamenti, a nome di tutta l'Università.

#### **b) La ricerca**

Nelle scienze naturali i laboratori sono le palestre in cui i giovani ricercatori imparano a fare ricerca. Nelle scienze economiche e sociali questa funzione è tipicamente svolta dai seminari (workshop), in cui regolarmente sono presentati i risultati delle ultime ricerche e vengono discussi i problemi su cui è impegnata la comunità scientifica di riferimento. Per arricchire la qualità della ricerca fatta in Bocconi, stiamo quindi potenziando questo tipo di attività, incrementando significativamente le occasioni di incontro interno ed esterno all'Università (cfr. la tabella 2).



**Tabella 2 - Workshop e convegni scientifici**  
**Anno 2009 (dati a novembre)**

<b>Tipo di convegno</b>	<b>N.</b>	<b>Contatti Web</b>
Convegni e workshop	583	69.900
Seminari faculty	150	3000
Congressi internazionali	7	1720

Inoltre, la recente attenzione ai fondamenti psicologici e comportamentali delle decisioni individuali impone di investire in infrastrutture di ricerca anche nelle scienze sociali. Per questo l'Università ha avviato il Bocconi Experimental Laboratory for Social Sciences (BELSS), un moderno laboratorio di economia sperimentale nel quale sono già cominciati i primi studi empirici.

In continuità con le politiche avviate nel rettorato precedente, abbiamo completato la valutazione dei 23 Centri di Ricerca che operavano nell'Università. A seguito di questa valutazione, si è deciso di investire in quattro centri ritenuti di interesse strategico per l'Università, per potenziarne ulteriormente le attività durante questo biennio. Essi sono: il Croma (Centro di Ricerca sull'Organizzazione e il Management), un centro specializzato sui temi del management, la Divisione Ricerche della SDA Bocconi, l'Innocenzo Gasparini Institute for Economic Research (Igiier), che si occupa della ricerca in ambito economico, e, infine, il Kites (Knowledge, Internationalization and Technology Studies), orientato allo studio dei fenomeni dell'innovazione e dell'internazionalizzazione.

Stiamo inoltre cercando di focalizzare maggiormente le attività dei Centri esistenti, sia per indirizzarli in maniera coordinata verso i problemi oggi più rilevanti per l'economia e la società, sia per evitare sovrapposizioni tra Centri che di fatto operano su argomenti simili sebbene in maniera poco coordinata. A questo proposito si segnalano: la fusione del Centro Isesao, tradizionalmente impegnato nello studio delle economie e dei sistemi di management

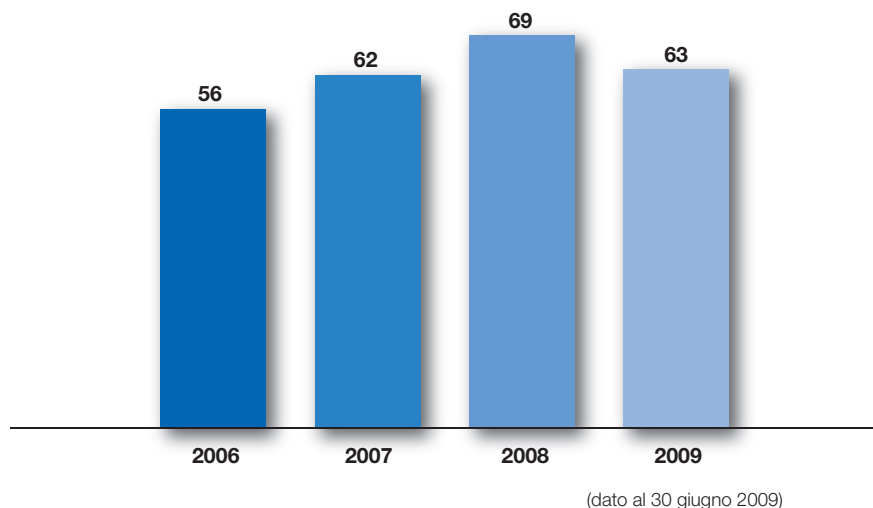
dell'Asia Orientale, in Kites; quella di CSSLab e Cermes in un unico centro di ricerca sul marketing e sui servizi (Cermes) e infine quella di Space e Finindustria che insieme daranno vita a un nuovo centro dedicato allo studio della “creazione di valore sostenibile”, risultante dal distinto sviluppo e dal confronto sinergico di temi di finanza strategica, responsabilità sociale, sostenibilità e finanza etica. Queste aggregazioni e riprogettazioni hanno portato a fine anno a un numero totale di Centri pari a 19. È prevedibile che a queste seguiranno altre semplificazioni al fine di elevare la massa critica, favorire la collaborazione interdisciplinare, semplificare i rapporti con gli enti finanziatori e in generale con gli stakeholder della ricerca.

Per facilitare la valutazione e l'incentivazione dei progressi compiuti sul fronte della ricerca, l'Università ha recentemente adottato un sofisticato sistema di archiviazione dei lavori scientifici dei singoli docenti e ricercatori, disponibile su web – l'archivio U-GOV Ricerca. Il sistema è stato interamente sviluppato dalla nostra Università in collaborazione con CINECA (Consorzio Interuniversitario per il Calcolo Automatico) per recepire le “tipologie scientifiche” definite dall'Ateneo (suddivise in fasce e punti). Ma al contempo esso si interfaccia integralmente con il corrispettivo database ministeriale, con aggiornamenti quotidiani, alimentando in modo automatico gli applicativi pubblici della docenza e della ricerca nell'ambito del Sistema Universitario Italiano. Questo strumento informatico ha molto semplificato l'elaborazione di dati necessari per le politiche di valutazione e incentivazione, e consente un rapido accesso a tutti i lavori scientifici prodotti dall'Università. Per rendersi conto della rilevanza di questo strumento, si pensi che quest'anno sono stati inseriti complessivamente più di 4000 lavori, che sono poi stati processati e valutati in ambiente locale dal Comitato Ricerca Bocconi.

Grazie a questi sforzi, e soprattutto a quelli di chi ci ha preceduto, la produttività scientifica dell'Università sta aumentando in modo significativo. A questo proposito, la figura 3 illustra l'evoluzione recente del numero di articoli scientifici di docenti Bocconi comparsi sulle riviste internazionali più prestigiose (quelle che il nostro sistema di valutazione identifica come di fascia A e A+).



Figura 3 - Tutti gli articoli in fascia A e A+



Nota: nel sistema di classificazione adottato dalla Bocconi possono essere classificate in fascia A solo quelle riviste internazionali con sistema di blind referee e con un impact factor >1. Alla fascia A+ appartengono solo quelle riviste della classe precedente con impact factor >2 e valutate come migliori e più rilevanti in una certa area disciplinare da un panel di reviewers esterni.

Infine, l'Università è attualmente coinvolta come coordinatore o partner in 61 progetti finanziati dal Governo Italiano, dalla Commissione Europea (FP7 e altri programmi) e da sponsor internazionali (ad esempio: Gates Foundation, Rockefeller Foundation, Inter-American Development Bank ecc.). In particolare i progetti con fondi nazionali sono 20; sono invece 41 quelli che beneficiano di fondi EU o comunque internazionali: di questi sono 17 quelli che originano dal FP7. Tra loro si trovano anche due progetti ERC *Advanced Grants* e due ERC *Starting Grants* per giovani ricercatori.

Oltre al prestigio dei finanziamenti esterni ai quali hanno ottenuto accesso in virtù della qualità dei propri progetti di ricerca e della credibilità scientifica

dei propri *curricula*, un numero crescente di docenti dell'Ateneo sta diventando protagonista del processo di diffusione della ricerca: sono infatti circa una decina i colleghi che lavorano negli Editorial Board di riviste di fascia A e A+, mentre un numero almeno pari di loro ha ricevuto riconoscimenti e onori nei diversi ambiti disciplinari e dalle diverse accademie, fino ad esempio all'esperienza significativa di un collega di Diritto, il professor Marco Venturuzzo, il quale, oltre a rimanere di ruolo in Bocconi ha anche ottenuto una *full professorship with tenure* alla Penn State Dickinson School of Law. Il coordinamento delle attività di ricerca dell'Università ha beneficiato del lavoro svolto dall'Ufficio Ricerca e dal Comitato Ricerca, sotto la supervisione del Prorettore alla Ricerca, il Prof. Vincenzo Perrone, a cui vanno i nostri ringraziamenti.

### c) L'offerta didattica

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

Per il 2009/2010 sono stati quindi confermati i cinque corsi di laurea triennali che erano stati attivati nel 2006/2007, con un'unica innovazione: è stata aggiunta una classe in lingua inglese, e soppressa una classe in italiano. In particolare, il corso di laurea in lingua inglese – precedentemente caratterizzato da un major in Economics e uno in Management (Biem) – ha ora un terzo major in Finance (Biemf) e una terza classe; il corso di laurea in italiano in Finanza (Clef) è passato da tre a due classi.

Anche per quanto riguarda i corsi di laurea biennali, i 10 bienni offerti nel 2008/2009 sono stati confermati anche per il 2009/2010 con alcune innovazioni marginali, tra cui la sostituzione di una classe in italiano con una in inglese, anche qui nell'ambito della finanza, per venire incontro alla maggiore domanda di corsi in lingua inglese.

Anche il corso di laurea quinquennale in Giurisprudenza (attivato per la prima volta in Bocconi nel 2006/2007) è rimasto sostanzialmente invariato. Co-





si come è rimasta invariata rispetto all'anno scorso la nostra offerta di Master Universitari, dopo anni di progressiva riduzione. Avendo constatato un numero elevato di domande e di partecipanti ai Master, si è ritenuto opportuno consolidare l'esistente.

Per l'anno prossimo, 2010/2011, non sono in programma significative innovazioni. Stiamo tuttavia cercando nuove modalità per offrire maggiore possibilità agli studenti eccellenti di esprimere al massimo le loro potenzialità.

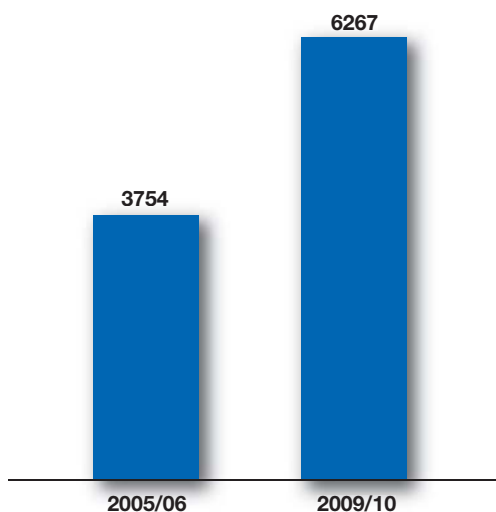
Pur essendo rimasta invariata nella sua architettura di base, l'offerta didattica complessiva è stata oggetto di un'attenta revisione nella composizione dei piani di studio e soprattutto nei contenuti e nelle modalità didattiche, in occasione della riforma prevista dai cosiddetti "Decreti Mussi" del 2007. Tra le altre iniziative, durante l'ultimo anno abbiamo introdotto alcune modifiche alle procedure organizzative interne per l'attivazione di nuovi corsi opzionali.

Altri sforzi si sono concentrati per migliorare la qualità della didattica, cercando in particolare di incoraggiare una modalità attiva e partecipativa di apprendimento. A questo proposito, abbiamo incrementato le risorse disponibili per le esercitazioni e l'assistenza alla didattica. Inoltre quest'anno diventerà operativo un meccanismo di incentivazione per i docenti che ottengono i migliori risultati sulla didattica, analogamente a quanto già accade per la ricerca. Si è inoltre cercato di stimolare gli studenti a comportamenti più rispettosi dei principi di onestà intellettuale, sia con riferimento alla redazione delle tesi di laurea che nelle prove di esame. Su questo fronte altre iniziative sono in fase di elaborazione.

Anche quest'anno il numero di domande di ammissione alla nostra Università è aumentato, sia nei trienni, dove ha raggiunto quest'anno un massimo storico, che nei bienni, dove continuano a aumentare le domande provenienti da altre università italiane e dall'estero (cfr. la figura 4). Anche le domande ai bienni provenienti dai laureati Bocconi continuano a restare su percentuali molto elevate, soprattutto dai triennialisti con il voto di laurea più alto. L'incremento nel numero delle domande si è accompagnato anche a un ulterio-



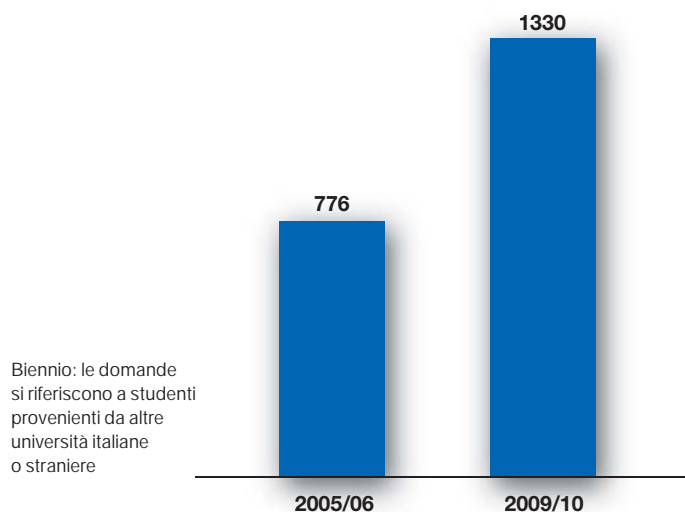
Figura 4A - Totale domande studenti al triennio



re miglioramento nella loro qualità. Tutto ciò si riflette in una migliore qualità degli iscritti e, nei bienni, in un incremento degli iscritti provenienti da altre università italiane e straniere – nell'ultimo anno la percentuale degli iscritti di provenienza non bocconiana è passata dal 24% al 28%. La domanda di ammissione è particolarmente forte nei corsi di punta del nostro ateneo: ad esempio nel biennio in International Management le domande superano di quattro volte i posti disponibili.

Data l'importanza che la selezione ormai ha acquisito nelle nostre ammissioni, stiamo anche riesaminando i criteri di selezione e le procedure di ammissione al triennio, per essere sicuri di non escludere studenti meritevoli. A questo proposito, l'Università sta facendo uno sforzo particolare per portare a conoscenza dei migliori studenti delle scuole italiane le opportunità offerte dal nostro Ateneo, nell'ambito del progetto Talent Scout, che si rivolge appunto agli studenti più promettenti.

**Figura 4B - Totale domande studenti al biennio (extra Bocconi)**



Anche sul fronte del placement e dei rapporti con le imprese, i risultati continuano a essere particolarmente soddisfacenti (si veda il box 5).

#### **Box 5 - Le relazioni con la Business Community**

Più di 8500 offerte per posizioni di stage e placement offerti ogni anno

Tempi di attesa per inserimento professionale:

- 1,8 mesi dalla laurea per i laureati triennali (il 90% prosegue con un percorso graduate)
- 1,1 mesi dalla laurea per i laureati biennali (60% ha già una occupazione nel giorno della laurea, di cui il 19% all'estero)
- 1 mese dalla laurea per i laureati in Giurisprudenza. La percentuale di superamento dell'esame di stato di avvocatura è più che doppio rispetto alla media nazionale.

Contribuire a incrementare la mobilità sociale è uno degli obiettivi prioritari della nostra Università. Per questo da anni la Bocconi segue una politica di sostegno degli studenti più meritevoli, attivando un sistema sempre più articolato di agevolazioni economiche per reddito e per merito. In particolare gli studenti possono accedere a diverse tipologie di benefici: esoneri e semi-esoneri da tasse e contributi universitari, borse di studio per reddito e borse di studio per studenti eccellenti, italiani e internazionali, contributi per la mobilità internazionale, premi di laurea e finanziamenti. È anche importante ricordare che l'Università Bocconi ha un sistema di contributi universitari differenziati sulla base della situazione economica della famiglia, nell'ambito del triennio. Complessivamente, nell'anno accademico 2008/2009 sono stati previsti oltre 2000 interventi, pari a circa il 15% degli studenti, per un valore pari a circa 20 milioni di Euro. Inoltre, nell'anno accademico 2009/2010 sono ulteriormente aumentati i posti letto a disposizione degli studenti, passando da un rapporto di un posto letto ogni 10,5 studenti nell'anno accademico 2008/2009, a un posto letto ogni nove studenti.

Infine, sebbene piccola per numero di studenti, la Scuola di Dottorato ha grande importanza nella strategia per rinforzare la ricerca e la visibilità internazionale dell'Università. La Bocconi è impegnata da anni a creare dei programmi di PhD all'altezza delle migliori università internazionali. Anche grazie all'accelerazione impressa nell'ultimo anno, le domande di ammissione ai nostri dottorati sono ulteriormente aumentate, con un incremento complessivo del 36% nel 2009 rispetto all'anno prima (nel 2008 erano salite del 13% rispetto all'anno precedente).

Anche il placement dei nostri PhD è in progressivo miglioramento. Quest'anno uno studente del PhD in Statistica della Bocconi è stato assunto come post-doc a Harvard, dopo aver vinto il premio per la miglior tesi di dottorato in statistica bayesiana, assegnato dall'American Statistical Association e dall'International Society for Bayesian Analysis. È il secondo nostro PhD assunto da Harvard: qualche anno prima era capitato a uno studente del PhD in Economia, che ora è assistant professor nella School of Public Health di Harvard. Nel 2008/2009 altri nostri studenti sono stati assunti come docenti o ricercatori in diverse università europee e americane, da ESSEC (Francia) a Carlos III (Spagna), a Michigan State (USA), a Imperial

College e Warwick (Regno Unito) e ad altre ancora. Altri ancora hanno trovato lavoro in organizzazioni internazionali (tra cui il Fondo Monetario Internazionale e la Banca Mondiale), nelle banche centrali di numerosi paesi avanzati, e in istituti o studi legali e professionali.

La supervisione della didattica è affidata ai Dean delle scuole: il Prof. Giovanni Valotti (Direttore della Scuola Universitaria), il Prof. Guido Corbetta (Direttore della Scuola Superiore Universitaria), il Prof. Gianni Iudica (Direttore della Scuola di Giurisprudenza), il Prof. Alfonso Gambardella (Direttore della Scuola di Dottorato). Essi sono stati assistiti dalla Divisione Studenti, diretta dalla Dott.ssa Stefania Bianchi, e dalla Divisione Didattica, diretta dall'Ing. Grassi con il supporto della Dott.ssa Chisari, a cui va un particolare ringraziamento. Ringrazio tutti loro a nome dell'Università.

#### d) La SDA

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

L'organizzazione del corpo docente è cambiata, allineandosi alle migliori prassi internazionali. A titolo di esempio, oggi oltre l'80% della *permanent faculty* ha conseguito un PhD, sempre più spesso ottenuto in università estere. La SDA inoltre sta focalizzandosi maggiormente sulla propria *core faculty*, e, come il resto dell'Università, sta incrementando i docenti internazionali e sta attuando un rigoroso processo di reclutamento, promozione e incentivazione dei docenti.

Per raccogliere nuovi suggerimenti e trovare opportunità di confronto con i migliori rappresentanti della business community italiana e internazionale, sono stati costituiti due nuovi organi: l'International Advisory Board, in cui



siedono 14 manager e personalità provenienti da imprese e istituzioni internazionali, e il Comitato di Indirizzo Strategico, composto dai vertici dell'Università e della SDA e da altre personalità interne ed esterne alla Bocconi.

Per quanto riguarda i prodotti MBA e Master, negli ultimi anni si è cercato di concentrare l'offerta didattica su prodotti di qualità e di profilo internazionale. In particolare, nel 2008 è stato avviato il GEMBA, Global Executive MBA, iniziativa rivolta a profili internazionali di elevata esperienza, in collaborazione con la Anderson School (UCLA, Los Angeles) e Fudan University di Shanghai. Sempre nel 2008, il Full Time MBA, il prodotto bandiera di una Scuola di Management, ha definitivamente abbandonato la lingua italiana, attestandosi su due aule internazionali in parallelo; il progetto è stato coronato da successo, come dimostrato dal livello dei candidati ammessi (oltre 60% di candidati stranieri provenienti da 32 paesi). Nel 2009 è stato avviato il Master in Fine Food and Beverage che vede in aula l'86% di partecipanti stranieri. Infine, sono stati lanciati i primi corsi internazionali a catalogo, alcuni dei quali all'estero. Oltre a quelli erogati in sede, si segnala un corso su Fashion Management svolto a Shanghai, una iniziativa di Marketing con Esade (Barcellona) e una serie di seminari che nel 2010 verranno svolti a Shanghai.

Questi sforzi di riorganizzazione e di focalizzazione hanno trovato riscontro nel progressivo miglioramento della SDA sul fronte degli accreditamenti e dei ranking. Quest'anno la SDA ha ottenuto per la terza volta la full accreditation EQUIS - European Quality Improvement System, e ha avviato anche l'accREDITAMENTO AACSB - Association to Advance Collegiate School of Business (rilevante sul mercato USA). Con riferimento ai ranking internazionali, la SDA si colloca al 15° posto in Europa e al 38° al mondo nel ranking FT del MBA, e 24° al mondo e 10° in Europa nel ranking FT Executive Combined (che pondera corsi a catalogo e custom). Nel giro di cinque anni la Scuola ha scalato sette posizioni al mondo, e ha dietro di sé prestigiose istituzioni internazionali. In altri ranking internazionali (WSJ, Forbes) la SDA compare in posizioni ancora migliori.

Nel prossimo futuro la SDA sarà impegnata soprattutto su due sfide. Sul fronte della didattica si vogliono consolidare i processi di internazionalizza-



zione avviati, attraverso una presenza in alcune regioni target (Cina e India, Mediterraneo, Est Europa); sono inoltre allo studio nuove iniziative innovative nei contenuti, nei formati e nelle metodologie didattiche (anche con l'uso di progetti technology-based sviluppati presso il Learning Lab della Scuola). Sul fronte della faculty, si vogliono ulteriormente rafforzare i processi di reclutamento e di trattenimento dei docenti in un contesto di elevata mobilità internazionale e si vuole migliorare la produttività scientifica sia sotto il profilo della ricerca accademica, sia sotto quello della ricerca a impatto, in specie attraverso l'avvio di una nuova policy di Osservatori mirati.

Ringrazio a nome dell'Università il Dean della SDA, Prof. Alberto Grandi, e il suo Direttore Operativo, Ing. Andrea Gasparri.

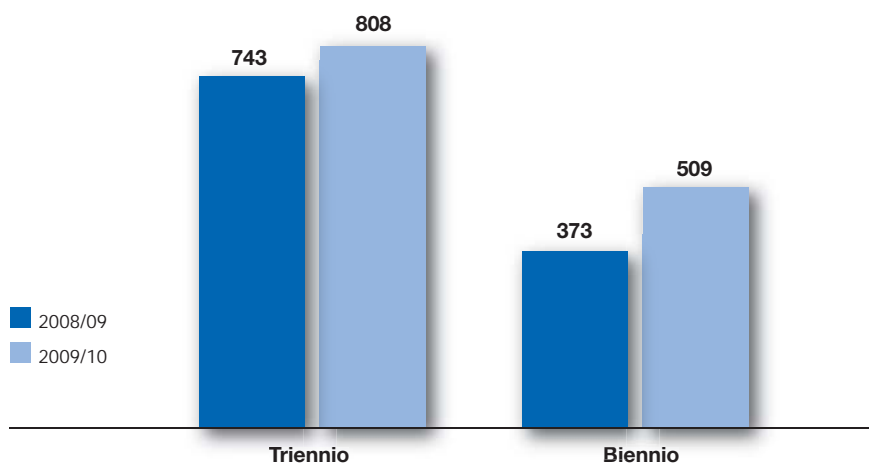
#### **e) L'internazionalizzazione**

Grazie agli sforzi compiuti in questi anni, il flusso di studenti stranieri verso la nostra Università è in progressivo aumento. La figura 6 illustra l'andamento delle domande dall'estero pervenute ai trienni e bienni negli ultimi due anni. In percentuale degli iscritti al primo anno dei rispettivi corsi, gli studenti stranieri hanno raggiunto il 12% nei trienni, il 10% nelle lauree specialistiche, a cui si aggiungono gli studenti stranieri che riceveranno la laurea Bocconi in base ad accordi di double o joint degree, più naturalmente gli studenti in scambio. Sono numeri ragguardevoli, ma che ci aspettiamo possano aumentare ancora nei prossimi anni.

Una tendenza simile si è riscontrata nei PhD, dove le domande di studenti stranieri sono passate da 119 nel 2008/2009 a 186 nel 2009/2010. È cresciuta sistematicamente anche la quota (e non solo il numero) di domande dall'estero, che in alcuni dottorati sono arrivate fino al 70%. Complessivamente, con il 30% di studenti stranieri, e oltre 50% nei due dottorati più grandi, Economia e Business Administration, la Scuola di Dottorato si presenta come una vera e propria comunità internazionale.

Per far fronte all'aumento della domanda da parte degli studenti stranieri, un numero crescente di ore di didattica è offerto in inglese. La didattica in in-

Figura 6 - Totale domande studenti stranieri



glese è passata dal 17% del totale nell'anno accademico 2004/2005 al 30% nell'anno accademico 2009/2010. Disaggregando tale dato, nel triennio si è passati da una percentuale del 14,6% nel 2004/2005 a una percentuale del 24% nell'anno accademico 2009/2010, nel biennio si è passati dal 10% al 44%, nei corsi di PhD si è passati dal 71% al 93%, nell'MBA impartito dalla SDA Bocconi School of Management si è passati dal 50% al 100%, e cioè alla totalità delle ore di didattica impartite in lingua inglese. Inoltre, per arricchire le esperienze internazionali dei nostri studenti, i percorsi di studio offrono un numero crescente di opportunità di studio e lavoro all'estero, quest'anno complessivamente più di 2800, così suddivise: 1060 opportunità internazionali per la Scuola Undergraduate, più di 1600 per la Scuola Graduate e 140 per la Scuola di Giurisprudenza.

Oggi la Bocconi ha in essere oltre 180 accordi di scambio di studenti per un semestre con altrettante università internazionali. Nello stringere accordi in-



ternazionali la nostra Università ha sempre prestato attenzione all'eccellenza accademica delle istituzioni partner. A oggi, 17 tra i primi 20 undergraduate business program US, secondo la classifica di USNEWS 2010, accolgono i nostri studenti per un semestre. Quest'anno è proseguito lo sforzo di allargamento del network, con forte attenzione alla qualità. Tra le altre, sono in corso di definizione intese finalizzate allo scambio studenti con i Dipartimenti di Economia di New York University e University of Pennsylvania, con la Kelley School of Business di Indiana, con la Shanghai University of Finance and Economics, con Xiamen University, con la Lee Kuan Yew School of Public Policy della National University of Singapore, e con le Law Schools di Fordham University, George Washington University e University of California-Hastings. Ulteriori accordi con università e scuole al vertice delle rispettive discipline sono in corso di esplorazione in tutto il mondo.

Gli accordi di double o joint degree – oggi 13 a livello graduate – consentono ogni anno a un numero limitato e molto qualificato di studenti di ottenere il doppio titolo o il titolo congiunto da parte della Bocconi e di prestigiose scuole partner europee ed extraeuropee. Abbiamo riscontrato una crescita delle iniziative congiunte avviate sul mercato graduate pre-esperienza e una forte domanda da parte di università straniere interessate a stringere accordi di double degree con la Bocconi. Alcuni di questi sono in fase di avanzata negoziazione con l'obiettivo di allargare la nostra portata al mercato MSc nordamericano, attualmente in fase di espansione.

In linea con la globalizzazione in corso nel settore educativo, l'alleanza CEMS – che ci vede impegnati come uno dei quattro partner fondatori da oltre 20 anni – sta ampliando il proprio respiro, da europeo a globale, raggruppando 28 scuole in Europa, nelle Americhe, in Asia e Oceania. Il Master CEMS-Mim ha raggiunto quest'anno la prima posizione nel ranking mondiale del Financial Times dei Master in Management, confermando la propria vocazione a diventare un benchmark di riferimento nella formazione manageriale pre-esperienza.

L'internazionalizzazione dell'Università richiede anche investimenti significativi nelle attività di reclutamento di nuovi studenti, e di placement internazionale

dei nostri laureati, a cui cerchiamo di offrire la possibilità di svolgere stage e che assistiamo nella ricerca di opportunità di lavoro anche fuori dall'Italia. Sono oltre 800 gli stage all'estero che gli studenti Bocconi hanno effettuato nel corso del 2009. La sempre crescente vocazione dei nostri laureati a trovare un'occupazione nel mercato globale è inoltre confermata dalle più recenti rilevazioni occupazionali. Al momento della laurea ci risulta che quasi il 60% dei nostri laureati sia già occupato; in particolare, è molto interessante osservare che circa il 20% di questi lavori sono all'estero, con punte di oltre il 30% per specifici corsi di laurea specialistica. Per il paese forse è un sintomo preoccupante di fuga dei cervelli, ma per noi è una conferma del valore internazionale del marchio Bocconi e delle opportunità che offriamo ai nostri studenti.

Riteniamo necessario potenziare sempre di più la nostra presenza nei mercati emergenti o a forte crescita, con l'obiettivo di attirare i migliori talenti, esporre i nostri studenti a esperienze di studio e di lavoro, favorire il placement in aziende italiane e internazionali che operano in questi contesti. Le attività dei nostri Desk Cina e India sono state quest'anno potenziate. Oltre 100 studenti e laureati Bocconi hanno effettuato un'esperienza di studio o lavoro in India quest'anno, mentre oltre 300 si sono recati in Cina. In questo paese, inoltre, abbiamo ampliato le nostre attività sul segmento executive lanciando a Shanghai un "International Think Tank" con un ciclo di seminari per top executive che si terranno nel 2010.

Fino a pochi anni fa l'internazionalizzazione delle università avveniva soprattutto attraverso lo spostamento degli studenti, che si muovono alla ricerca della migliore istruzione. Da qualche anno è in corso una seconda fase della globalizzazione dell'istruzione universitaria: le migliori istituzioni internazionali hanno aperto e stanno aprendo nuove sedi, soprattutto in paesi emergenti, dove trasferiscono il loro know-how organizzativo e (periodicamente) anche i loro docenti. Questa evoluzione è un altro aspetto della globalizzazione. I paesi emergenti stanno intensificando i loro investimenti in capitale umano, si rendono conto che non tutta la domanda di istruzione universitaria può essere soddisfatta con la mobilità degli studenti, e non sempre hanno le conoscenze o le risorse umane per sviluppare autonomamente un buon sistema universitario. È probabile che questa evoluzione si accentui ul-



teriormente negli anni a venire, e che anche la nostra Università debba prendere decisioni strategiche al riguardo. Non tanto o non necessariamente nel senso di aprire un campus all'estero, quanto piuttosto per esplorare se e come reagire alle opportunità di collaborazione che di volta in volta si presenteranno nei paesi in via di sviluppo e nei mercati emergenti.

Lo sviluppo delle relazioni internazionali della Bocconi è stato guidato dal Prorettore alle Relazioni Internazionali, Prof. Fulvio Ortu, assistito dal Direttore della Divisione Mercato, la Dott.ssa Laura Candotti. Ringrazio entrambi a nome dell'Università.

#### f) L'organizzazione interna

Fra le numerose innovazioni introdotte dal rettorato precedente, una particolarmente importante è stata la riorganizzazione dei docenti dell'Università in sette nuovi Dipartimenti, corrispondenti ad altrettante aree disciplinari, in sostituzione dei vecchi e più piccoli istituti. Durante l'anno accademico che si è appena concluso abbiamo continuato a lavorare, in piena continuità con l'impostazione precedente, per consolidare e perfezionare questo assetto organizzativo. Sebbene siano ancora possibili alcune ulteriori riorganizzazioni, l'assetto complessivo è ormai quasi del tutto completato.

Abbiamo pertanto avviato un importante processo di valutazione e benchmarking dei Dipartimenti, che si protrarrà durante il nuovo anno accademico. Il primo passo è stato il completamento di una base informativa anche quantitativa sulla performance scientifica e didattica di ogni Dipartimento, che consente di seguire in modo continuativo l'evoluzione dei Dipartimenti, e verificare i progressi da loro compiuti nella realizzazione degli obiettivi generali dell'Università.

Per ogni Dipartimento abbiamo inoltre individuato un certo numero di benchmark internazionali, cioè altri Dipartimenti, prevalentemente in università europee, confrontabili con i nostri e magari leggermente davanti a noi sul fronte della ricerca scientifica. Ci aspettiamo che dal confronto con queste altre realtà emergano spunti utili per identificare punti di forza e debolezza, per migliorare ulteriormente le nostre procedure e l'organizzazione



della ricerca, e per valutare se i nostri criteri di promozione e selezione dei docenti corrispondono alle aspettative e agli obiettivi di qualità perseguiti dall'Università con riferimento alla comunità scientifica internazionale.

Infine, a completamento di queste iniziative, abbiamo avviato la valutazione di ogni Dipartimento, che sarà effettuata da comitati di valutatori esterni (un comitato per ogni Dipartimento), composti da ricercatori internazionali di grande esperienza e prestigio. Ci aspettiamo che la valutazione si concluda entro l'anno accademico, e che fornisca indicazioni utili per rinforzare ulteriormente la ricerca, la didattica avanzata e l'organizzazione interna dei Dipartimenti.

Queste iniziative, e altre riguardanti l'organizzazione delle attività interne dell'Università, sono state coordinate dal Prorettore all'Organizzazione, Prof. Michele Polo, che ringrazio a nome dell'Università.

#### **g) Le politiche culturali**

L'Università è tradizionalmente impegnata in un ampio e variegato programma culturale che va oltre la specifica attività didattica e di ricerca. Quest'anno abbiamo cercato di svilupparlo ulteriormente, per raggiungere tre obiettivi.

Innanzitutto, abbiamo voluto integrare il processo formativo con componenti in grado di provocare curiosità, creare tensione, stimolare alla scoperta di terreni nuovi e anche molto lontani dai programmi didattici. In concreto, proseguendo in una tradizione pluriennale, abbiamo messo in atto le seguenti iniziative rivolte agli studenti (che saranno continuate nel nuovo anno accademico): "Sapere a tutto campo", cioè corsi brevi su materie non disciplinari (musica, astronomia, medicina, arte ecc.) con il coinvolgimento di docenti provenienti da altre università e realtà; visite a musei, mostre, itinerari d'arte e di architettura, partecipazione a concerti; sostegno alle attività promosse direttamente dagli studenti, sia singolarmente che in forma associativa, inclusa la realizzazione di prodotti di comunicazione con l'utilizzo delle moderne tecnologie: da Radio Bocconi ai giornali di diverse associazioni studentesche, quali Tra i Leoni, Is@BNews e Bob. Ricordo inoltre gli

ottimi risultati raggiunti quest'anno dall'Associazione sportiva, e le iniziative coordinate dall'Associazione musica e teatro, protagonista di molti appuntamenti, con la partecipazione attiva di studenti, docenti e personale amministrativo dell'Ateneo.

In secondo luogo, per avvicinare la ricerca e la didattica svolta nell'Università ai problemi rilevanti per il paese, le sue aziende e le sue istituzioni, stimolando gli interessi degli studenti, abbiamo cercato di incrementare le occasioni di discussione anche non tecnica su temi economici e sociali di particolare interesse. In Università quest'anno si sono svolte oltre 300 manifestazioni, con la partecipazione anche di personalità italiane e straniere di altissimo livello. Quasi tutte queste manifestazioni sono aperte al pubblico. Nel loro insieme rappresentano una sede privilegiata per l'accesso a un mondo di conoscenze che non vogliamo rimanga confinato dentro le mura dell'Ateneo, ma che deve diventare materia viva e operante, alla portata di tutti coloro la cui attività determina o condiziona il modo di essere, di vivere e di pensare della nostra società.

Infine, ci siamo impegnati con ancora maggior determinazione a diffondere tra un vasto pubblico le idee e i problemi su cui tipicamente lavoriamo come ricercatori e docenti. Ricordo in particolare il ciclo di incontri e dibattiti in collaborazione con Il Corriere della Sera, "Economia e Società Aperta", sul tema della globalizzazione. L'anno scorso questa iniziativa aveva coinvolto centinaia di studiosi e operatori da tutto il mondo, in convegni e dibattiti a Milano, a Parigi e Madrid. Quest'anno abbiamo scelto la strada dei colloqui con il grande pubblico, con una serie di conversazioni sulla crisi finanziaria, che hanno registrato una straordinaria adesione. Nel 2010 Economia e Società Aperta continuerà nella forma delle conversazioni con il grande pubblico, su altri temi di interesse generale.

La diffusione delle idee e dei frutti della ricerca da parte della nostra Università assume anche altre forme, naturalmente. A questo proposito vorrei ricordare il completamento e perfezionamento del nuovo sito web dell'Università, la web tv, e i successi che sta raggiungendo Egea, la casa editrice dell'Università, a cui la Bocconi ha affidato il compito di cerniera tra l'acc-



demia e la società. Egea è presente sul mercato editoriale con libri per la didattica universitaria, per le professioni, con libri di saggistica. Grazie a un'attenta e intelligente politica editoriale, Egea ha conquistato negli ultimi anni ulteriore credibilità e autorevolezza.

Molte delle iniziative descritte sono state lanciate e realizzate dalla Dott.ssa Mirka Giacometto Papas, che fino al 31 agosto ha ricoperto numerosi ruoli operativi, inclusa la Direzione Comunicazione e Affari Istituzionali. A Lei va il mio sentito ringraziamento per il lavoro svolto e al Prof. Piergaetano Marchetti, Rettore per i Rapporti con le Istituzioni, per la guida e supervisione delle attività.

#### **h) L'amministrazione dell'Università**

Un'altra caratteristica che contraddistingue la nostra Università è la presenza di una componente tecnico-amministrativa che svolge in maniera rigorosa un importante ruolo di supporto e servizio alle esigenze delle diverse tipologie di utenti.

Nel corso del 2009 è stata effettuata una rilevante riorganizzazione della struttura tecnico-amministrativa, tesa anch'essa alla realizzazione delle linee guida stabilite dall'Ateneo. La nuova struttura è costituita da:

- a. *Divisioni* dove sono state concentrate le unità organizzative che gestiscono i processi fondamentali al servizio degli Studenti (Divisione Studenti), delle Imprese, degli Enti, e dei Laureati, delle Istituzioni e Università Partner (Divisione Mercato), dei Docenti e dei Ricercatori (Divisione Faculty e Ricerca) e delle Strutture Didattiche (Divisione Didattica);
- b. *Servizi* (Logistica, Infrastrutture e Acquisti; Organizzazione e Sistemi Informativi, Comunicazione e Affari Istituzionali, Biblioteca) che integrano e supportano le attività caratteristiche delle Divisioni, della Direzione e dell'Università in generale. Come accennato in precedenza, alcuni aspetti "strumentali" rispetto alla didattica e alla ricerca – quali ad esempio l'utilizzo della tecnologia e degli spazi – sono indispensabili per il raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- c. *Funzioni* (Legale, Risorse Umane, Amministrazione e Finanza, Pianificazione, Misure e Controllo) che svolgono attività di interesse generale per



il supporto al vertice dell'Università e alle Divisioni e che consentono una attenta gestione dell'Università e delle sue risorse.

Le Divisioni saranno riunite in un unico edificio (così come è avvenuto per i docenti) e situate all'interno dell'area che corrisponde al prossimo Campus urbano pedonale.

Una seconda importante e imminente innovazione riguarda le associazioni di Alumni. Bocconi e SDA Bocconi hanno tre diverse Associazioni di Alumni: Alub, Associazione Laureati Bocconi, fondata nel 1906; Amsda, Associazione Alumni Master, fondata nel 1976 come MBA e poi estesa agli altri Master; Asda, Associazione Alumni Corsi Executive SDA Bocconi, fondata nel 1963. Nel 2008 ha avuto inizio un percorso di integrazione delle tre Associazioni, unificandone i back office, avviando eventi in comune, e integrandone le attività internazionali. Nel 2009 si è provveduto alla stesura di una bozza di Statuto comune alle tre Associazioni, con l'intento di procedere verso una "fusione per unione" sotto il nome di "Associazione Alumni Bocconi". I prossimi passi prevedono l'approvazione dello Statuto comune da parte delle Assemblee delle tre Associazioni (dicembre 2009) e l'elezione dei nuovi organi associativi (marzo 2010).

Colgo l'occasione per invitare tutti i laureati Bocconi o ex alunni SDA che già non facciano parte di una di queste associazioni a non perdere l'occasione di iscriversi alla nuova Associazione Alumni Bocconi, non appena gli ultimi passi siano completati, in modo da farne parte fin dal primo anno!

Infine, quest'anno è stato costituito l'International Advisory Council dell'Università, presieduto dal prof. Antonio Borges, e di cui fanno parte personalità del mondo delle imprese, della finanza e dell'accademia provenienti da tutto il mondo.

Come è noto, l'amministrazione dell'Università fa capo al Consigliere Delegato, Dott. Bruno Pavesi, assistito da un gruppo molto qualificato di dirigenti e professionisti, che ringrazio a nome dell'Università.

#### 4. Osservazioni conclusive

Una delle più grandi soddisfazioni in questo mio primo anno come Rettore è stato scoprire quanto entusiasmo, voglia di costruire, senso dell'istituzione e volontà di cooperare vi è dentro la comunità Bocconiana. Di questo l'Università deve essere particolarmente orgogliosa, e io vi sono personalmente grato.

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

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

Un ringraziamento particolarmente sentito, anche a nome dell'Università, va ai Direttori dei sette Dipartimenti, che partecipando ai lavori del Consiglio Accademico e guidando i loro Dipartimenti, sono la vera cinghia di trasmissione tra il rettorato e il resto del corpo docente.

Grazie infine a tutti i membri del comitato rettorale e ai dirigenti dell'Università, che più di ogni altro si sono impegnati nell'anno appena concluso.

Durante questo mio primo anno come Rettore, in cui ho dovuto sottrarre tempo alla mia attività di ricerca e di didattica, ho anche capito meglio quanto siamo fortunati a fare il nostro lavoro di docenti universitari. È uno dei pochi lavori che consente di dedicare la risorsa più scarsa che abbiamo, il nostro tempo, alla risoluzione di problemi scelti da noi e che riteniamo importanti, e a trasmettere le nostre idee e conoscenze alle nuove generazioni.

Qualche volta, nelle discussioni sulle direzioni strategiche prese dall'Università, viene espressa la preoccupazione che puntare troppo sull'eccellenza rischia di compromettere gli obiettivi istituzionali, perché può incoraggiare a inseguire l'eccellenza individuale a scapito di quella dell'istituzione nel suo complesso.



Io sono convinto che non vi sia contraddizione tra eccellere come individui ed eccellere come istituzione. Al contrario, l'uno è complementare all'altro. E la ragione è la stessa per cui siamo fortunati a lavorare in Università: perché l'istituzione ci chiede di fare bene ciò che noi stessi vogliamo fare. Ma per poter fare bene il nostro lavoro di ricercatori e di educatori, dobbiamo essere circondati da altre persone di qualità, da cui possiamo continuare a imparare, e che svolgono con impegno e passione il loro lavoro, siano essi studenti, docenti, o personale tecnico-amministrativo.

In altre parole, possiamo crescere come istituzione solo valorizzando le individualità. Ma al tempo stesso, per attirare e sviluppare le eccellenze individuali, abbiamo bisogno gli uni degli altri per funzionare insieme come un'istituzione eccellente.

Con questo dichiaro aperto l'anno accademico.

