



Relazione Inaugurazione Anno Accademico 2012-2013

Presidente del Consiglio dei Ministri, Presidente della Banca Centrale Europea, Autorità, Vice Presidente, Consigliere Delegato e signori Consiglieri dell'Università Bocconi, Magnifici Rettori, Colleghi, Dirigenti, Staff amministrativo, Studenti e Laureati Bocconi, Signore e Signori, grazie per essere qui oggi.

Questa cerimonia di inaugurazione si tiene a poche settimane dal mio ingresso nel ruolo di Rettore dell'Università Bocconi. I rettori che mi hanno preceduto hanno saputo trasformare nel profondo questo ateneo, valorizzandone al meglio le grandi potenzialità e rendendolo competitivo a livello mondiale.

Anche negli ultimi anni, nonostante la difficile congiuntura economica, la Bocconi ha visto crescere in modo significativo le domande di ammissione da studenti sia italiani sia stranieri.

Parallelamente, nonostante un ambiente molto competitivo, negli ultimi anni sono stati reclutati numerosi docenti dal mercato internazionale. Si tratta di accademici che hanno scelto, nonostante le ottime opportunità in prestigiose università americane o europee, di trasferirsi a Milano con le loro famiglie, sposando in questo modo il progetto ambizioso della nostra Università.

Anche la produttività scientifica dei nostri docenti e l'impatto della loro attività di ricerca sono cresciuti sensibilmente negli ultimi anni, contribuendo in questo modo al consolidamento della reputazione della Bocconi nel mondo della ricerca.

Sul fronte della didattica, la valutazione fornita dai nostri studenti è ulteriormente migliorata, segnalando un sempre più elevato grado di soddisfazione.

Infine, in un momento difficile come quello attuale, continuiamo a registrare dati positivi sul fronte dell'ingresso nel mondo del lavoro dei nostri laureati.

La Bocconi che ho l'onore di guidare è dunque un ateneo in ottima forma, capace di affrontare con fiducia e ottimismo le sfide della competizione, che vede docenti, amministrazione, studenti e alumni collaborare in modo virtuoso per il successo di un'istituzione fondata su principi e valori condivisi.

Una posizione di successo non deve tuttavia indurre a trascurare le sfide che abbiamo di fronte, né a ridurre le energie e l'impegno di tutti noi nell'accrescere la reputazione della nostra Università, il suo ruolo nel Paese e il suo posizionamento in Europa.

In questa relazione vorrei dunque soffermare la mia attenzione sul ruolo che università come la nostra sono chiamate a svolgere nel difficile quadro economico che il nostro Paese e l'intera Europa stanno attraversando, e sulle sfide che siamo chiamati ad affrontare.

1. Il quadro di riferimento

Nel corso degli ultimi dieci anni il sistema universitario europeo è stato soggetto a importanti cambiamenti e oggetto di grande attenzione da parte di autorità nazionali e sovranazionali.

La Strategia di Lisbona, promossa dall'Unione Europea nel 2000 e volta a rafforzare la competitività del sistema economico del continente, e più recentemente la strategia Europa



2020, hanno posto la conoscenza al centro degli sforzi rivolti a ottenere una crescita economica sostenibile e inclusiva.

Un ruolo cruciale in questa strategia è attribuito alle università, considerate perno centrale del “triangolo della conoscenza”: istruzione, ricerca e innovazione. Alle università è attribuita una funzione primaria nello stimolare quel processo virtuoso che lega la produzione di conoscenza (ricerca), la sua diffusione (istruzione) e la capacità di tradurre conoscenza in innovazione.

Alla base di questi obiettivi vi sono da un lato la convinzione che il potenziale del sistema universitario europeo non sia pienamente sfruttato, e dall’altro quella di un crescente fabbisogno di istruzione superiore. Si prevede che nel 2020 il 35% della forza lavoro europea richiederà una qualificazione di livello universitario. Questa percentuale è oggi pari al 26%.

In tutti i principali paesi del mondo le università sono viste in misura crescente come importanti risorse capaci di svolgere un ruolo cruciale nella competizione internazionale, non solo come fonti di nuova conoscenza e di innovazione, ma anche come motori per l’attrazione di talenti, di investimenti e, ancora, come agenti per la giustizia e la mobilità sociale.

Di fronte a queste considerazioni, diviene naturale chiedersi quali caratteristiche deve possedere un sistema universitario per rispondere a questi obiettivi o, se vogliamo, una singola università che ambisca a svolgere questo ruolo.

L’Unione Europea riconosce esplicitamente che non esiste un unico modello di riferimento e che ogni singola università può perseguire i propri obiettivi di eccellenza in modo coerente con la propria missione e la propria strategia.

In questo senso, la diversità, intesa come “diversity”, viene incoraggiata e promossa. Vi possono dunque essere università che attribuiscono maggiore peso alla ricerca ed altre alla didattica, così come università che attribuiscono maggiore valenza alla ricerca di base e altre che si specializzano nella ricerca applicata e nei legami con il mondo delle imprese e delle istituzioni.

Vi è tuttavia una caratteristica essenziale che qualifica un’università eccellente: la capacità di attrarre studenti, ricercatori e docenti da tutto il mondo. In sostanza, un’università eccellente è quella che riesce a divenire polo di attrazione di talenti, di capitale umano di qualità, indipendentemente dall’area geografica di provenienza di queste risorse.

Tutto questo non deve peraltro essere visto come fine a se stesso, ma come funzionale rispetto a un obiettivo più generale legato al ruolo che il sistema universitario è chiamato ad assolvere rispetto al proprio paese.

2. *Un sistema universitario aperto e competitivo come motore dello sviluppo*

Diversi fattori rendono un sistema universitario aperto e competitivo una forza fondamentale per lo sviluppo. Anzitutto esso favorisce l’immigrazione di giovani qualificati e di ricercatori.

Come noto, l’Unione Europea è ancora, nonostante gli sforzi effettuati negli ultimi anni, in posizione arretrata rispetto alle altre principali economie del mondo come percentuale di ricercatori sul totale della forza lavoro: 6% contro il 9% degli Stati Uniti e l’11% del Giappone. Di qui l’importanza di un sistema universitario in grado di attirare giovani dotati di una solida istruzione primaria e secondaria che investano sulla propria formazione e si dedichino ad attività di ricerca.



A questo proposito, credo sia importante osservare come, nonostante gli scarsi investimenti in ricerca e la quota relativamente contenuta di ricercatori sul totale degli occupati, il nostro Paese compaia, secondo un recente studio del British Council (2012), fra i sei principali paesi in termini di volume di ricerca prodotta (numero di studi) assieme a Stati Uniti, Gran Bretagna, Francia, Cina e Giappone.

Questa posizione è sostanzialmente confermata dalle classifiche fondate sul numero di citazioni dei lavori scientifici prodotti all'interno di un paese. Si tratta di dati che testimoniano, al di là delle numerose critiche, della presenza di significative aree di eccellenza nel nostro Paese e del terreno fertile sul quale politiche virtuose di stimolo dell'attività di ricerca possono investire.

Un secondo fattore che esalta il ruolo di un sistema universitario aperto e competitivo è rappresentato dal trend demografico, il quale vede in Europa, nonostante la disoccupazione giovanile, una carenza prospettica di giovani con un'istruzione di elevato livello che alimentino i fabbisogni di un mercato del lavoro alla ricerca di risorse altamente qualificate.

Stime recenti indicano che nel 2020 il 50% della popolazione giovanile fra i 18 e i 22 anni – quella di maggiore rilevanza per le università – sarà rappresentato da quattro paesi: India, Cina, Stati Uniti e Indonesia. Un sistema universitario competitivo rappresenta una potente leva per attirare e trattenere giovani brillanti di questi paesi, favorendo un'immigrazione di qualità che consenta di sopperire alle carenze associate alla bassa natalità e alla conseguente limitata crescita demografica di Paesi come il nostro.

Associato a questo aspetto vi è il noto problema della fuga dei cervelli che vede una quota importante di giovani “altamente qualificati” lasciare il Paese per altre e più attraenti destinazioni.

Il tasso di emigrazione di questi giovani varia dal 3% al 13% per i Paesi economicamente sviluppati e risulta leggermente superiore al 9% per l'Italia. In questa “guerra dei cervelli” numerosi Paesi hanno adottato politiche di immigrazione volte a selezionare e attrarre giovani altamente qualificati. Così, ad esempio, sistemi a punti sono stati introdotti in Australia, Canada e Nuova Zelanda. In Europa solo Gran Bretagna e Svizzera hanno fino a questo momento pianificato di introdurre un sistema a punti per l'immigrazione qualificata.

Anche su questo fronte un ruolo cruciale può essere svolto dalle università. Istituzioni universitarie che riconoscono il merito sia nel reclutamento dei propri docenti che nei relativi sistemi di remunerazione possono svolgere un ruolo importante, nell'Europa di oggi e di domani, nell'attrarre giovani talenti dal resto del mondo e al contempo agevolare il rientro di coloro i quali hanno completato la propria formazione specialistica in altri continenti.

Al fine di accrescere la competitività delle università che, come la nostra, sono impegnate ogni anno in politiche di reclutamento di giovani che hanno trascorso periodi di specializzazione e ricerca all'estero, sarebbero utili interventi incisivi e tempestivi. In questa direzione muove ad esempio la recente legge sul controesodo (238/2010). Misure di questa natura, volte a favorire l'ingresso nel Paese di giovani altamente qualificati, andrebbero estese anche ad aspetti diversi da quelli fiscali, quali quello dei permessi di soggiorno e di lavoro.

I fattori che ho brevemente richiamato sono fra loro correlati nell'accrescere l'importanza per l'Italia, così come per l'Europa, di un sistema universitario aperto e competitivo, capace di attirare giovani talenti con una solida istruzione primaria e secondaria da altri paesi e di prepararli alle sfide della globalizzazione.



Stagnazione economica e bassa crescita demografica rendono infatti ancora più forte sia l'esigenza di stimolare l'attività di ricerca, motore fondamentale dei processi di innovazione e dunque di stimolo della crescita, sia quella di compensare la fuga dei cervelli con un adeguato flusso in entrata di giovani qualificati.

3. *L'apertura internazionale come fattore di successo del singolo ateneo*

Anche osservando il tema dell'apertura internazionale nella prospettiva della singola università invece che del sistema nel suo complesso, ci accorgiamo che esso, nel corso degli ultimi venti anni, ha mutato natura, trasformandosi da semplice elemento di vantaggio competitivo, di differenziazione e arricchimento dell'offerta – si pensi alle opportunità di scambio all'estero per gli studenti – a condizione necessaria per la sopravvivenza, almeno per quelle istituzioni che, come la nostra, mirano a giocare un ruolo di primo piano nell'arena competitiva europea. Ancora una volta, i fattori sottostanti a questa trasformazione sono diversi e fra loro collegati.

Anzitutto la crescente mobilità internazionale degli studenti. Più i sistemi economici nazionali divengono connessi per effetto dei processi di globalizzazione, e più i giovani di tutto il mondo vedono nella possibilità di condurre i propri studi universitari in un altro paese un efficace strumento per ampliare i propri orizzonti, accrescere la propria comprensione dei differenti linguaggi e culture del mondo, apprendere nuovi modelli di vita e di lavoro.

Questa tendenza è peraltro esplicitamente favorita dai responsabili delle risorse umane di imprese ed istituzioni finanziarie, i quali attribuiscono un valore in sé e per sé all'esperienza internazionale di un laureato in sede di reclutamento.

Secondo un recente rapporto dell'OCSE, il numero di studenti internazionali, ossia di studenti che si trasferiscono in un altro Paese per la propria istruzione, è cresciuto da circa 2 milioni nel 2000 a circa 4,1 milioni nel 2010, una crescita superiore al 100%. Alcune stime recenti prevedono peraltro che la domanda di istruzione superiore verso i quattro principali Paesi di lingua inglese (Australia, Canada, Gran Bretagna e Stati Uniti) crescerà di circa il 100% dal 2010 al 2020, passando da 1,5 milioni a 3 milioni. E' interessante osservare come oltre il 50% degli studenti internazionali nei Paesi OCSE sia rappresentato da studenti asiatici.

In questo contesto di crescente mobilità internazionale, il nostro Paese non rientra fra le dieci principali destinazioni scelte dagli studenti di tutto il mondo per i propri studi superiori (11esimo). Occorre dunque riflettere sulle determinanti della scelta del Paese di destinazione per questi studenti. Le analisi disponibili, prodotte principalmente da organismi sovranazionali, ne evidenziano tre: (i) la lingua nella quale sono offerti i programmi universitari, (ii) il livello delle rette e del costo della vita, e (iii) la politica di immigrazione del Paese ospitante.

Per ciò che concerne la prima determinante, la lingua, il medesimo studio classifica i Paesi in quattro categorie in base alla disponibilità di programmi formativi universitari: (i) quasi tutti i programmi offerti in inglese, (ii) numerosi programmi offerti in inglese, (iii) alcuni programmi offerti in inglese e (iv) nessun o quasi programma offerto in inglese. L'Italia rientra in quest'ultima categoria, malgrado alcune eccezioni come il nostro ateneo.

Sul fronte invece delle politiche di immigrazione, lo stesso studio dell'OCSE evidenzia come alcuni Paesi, riconoscendo l'importanza di un flusso in entrata di studenti internazionali dotati di una buona istruzione secondaria, abbiano recentemente adottato politiche volte a



incoraggiare l'afflusso di studenti internazionali. Si tratta molto spesso degli stessi Paesi che hanno maggiore successo nell'attrarre giovani lavoratori qualificati: Australia, Canada, Nuova Zelanda.

A questa scarsa attrattività dell'Italia per gli studenti degli altri Paesi del mondo fa riscontro un interesse sempre maggiore degli studenti italiani per l'offerta formativa di università di altri Paesi. Seppure questa emigrazione sia ancora oggi in gran parte caratterizzata da un fenomeno di selezione economica, nel senso che essa riguarda prevalentemente studenti di famiglie economicamente agiate, è verosimile che essa si caratterizzi in futuro sempre più per un fenomeno di selezione qualitativa, facendo sì che siano proprio gli studenti più capaci e determinati a lasciare il nostro Paese.

Un secondo fattore che spinge verso una maggiore apertura internazionale è rappresentato dalla crescente diffusione dei ranking e dei sistemi di accreditamento delle università e dall'importanza che questi ultimi attribuiscono a elementi qualificanti il grado di internazionalizzazione di un ateneo: la percentuale di studenti stranieri, la percentuale di docenti stranieri, la percentuale di stranieri che siedono negli advisory board, l'esperienza internazionale accumulata dagli studenti, la percentuale di laureati che lavorano all'estero, la valutazione attribuita dai principali recruiter internazionali.

Ogni fattore cui viene attribuito un peso nella costruzione di queste classifiche riflette almeno in parte il grado di internazionalizzazione della singola università. Ne segue che un ateneo che riesce a conseguire un elevato grado di internazionalizzazione ottiene un miglior posizionamento nei ranking, accresce la propria reputazione internazionale e diviene così più attrattivo per i migliori studenti e docenti di tutto il mondo. Esso riesce dunque a divenire più selettivo e ad accrescere in questo modo ulteriormente il proprio grado di internazionalizzazione.

In questo contesto, diventa cruciale la capacità di attrarre studenti stranieri di qualità, non solo a livello graduate - MBA, master e PhD - ma anche a livello undergraduate, offrendo loro un ambiente stimolante, aperto e internazionale.

4. *L'apertura internazionale della Bocconi*

Le considerazioni che ho svolto finora consentono di concludere come l'apertura internazionale rappresenti una condizione fondamentale per il successo di un'università. Il nostro Ateneo ha fatto proprie queste considerazioni ancora negli anni Settanta, quando sono iniziati gli sforzi per sviluppare in modo significativo le opportunità di mobilità internazionale per i nostri studenti. Alla fine degli anni ottanta (1988) gli studenti della Bocconi che si recavano in un'università straniera per un periodo di studio erano una cinquantina (56). Lo scorso anno sono stati, considerando i diversi programmi disponibili (scambi, double degree, CEMS, ecc.), quasi 2.000. Se a questi si aggiungono i programmi di internship internazionali, il numero di studenti che hanno trascorso un periodo all'estero nel 2012 risulta pari a circa 3.300, con una crescita di oltre il 7% rispetto all'anno precedente.

La mobilità in uscita comporta naturalmente una corrispondente mobilità in entrata. Nel caso della nostra università, quasi 1.300 studenti internazionali vengono ogni anno a trascorrere un periodo di studio nelle nostre aule.

Un ruolo cruciale nel promuovere la mobilità internazionale degli studenti è stato svolto, specie negli ultimi anni, dai programmi di double e joint degree. Questi ultimi sono cresciuti



in misura significativa nella nostra Università, fino ad arrivare a una ventina, attivi non solo in Europa - con le principali università e business school nostre partner del vecchio continente - ma anche in numerosi Paesi emergenti, inclusi tutti i Paesi cosiddetti BRIC (Brasile, Russia, India e Cina).

Un passo importante in questa direzione è rappresentato dall'ambizioso programma di World Bachelor in Business, in collaborazione con la Marshall School of Business della University of Southern California e con la Business School della Hong Kong Science and Technology University, ufficialmente lanciato il mese scorso qui in Bocconi alla presenza dei vertici delle due università partner. Si tratta di un programma unico nella sua natura, il quale consentirà a 45 studenti di diversa nazionalità di conseguire, durante quattro anni trascorsi in tre diversi continenti, i tre titoli bachelor delle tre università partner.

Allo sviluppo di esperienze internazionali per i nostri studenti è seguita, come naturale evoluzione, l'offerta di programmi formativi internazionali capaci di consentire a giovani stranieri di venire in Bocconi non più solo come visitatori temporanei ma come veri e propri studenti dell'Università.

Questo è accaduto nella nostra Università con l'offerta di programmi come il Master in Business Administration della SDA, la cui aula internazionale è stata lanciata ancora nel 1990, e il Bachelor in International Economics and Management (BIEM), lanciato nel 2001.

Da allora, la crescita di programmi interamente offerti in lingua inglese è continuamente aumentata, fino ad arrivare a complessivi 25 programmi a tutti i livelli, bachelor, master, PhD, executive. E' così cresciuto in modo rilevante anche il numero di studenti stranieri, oggi arrivati a oltre 1.700.

Parallelamente all'internazionalizzazione degli studenti si è sviluppata quella del corpo docente. Soltanto una decina di anni fa il numero complessivo di docenti stranieri, limitandosi a considerare quelli di ruolo, era inferiore a dieci. Oggi sono più di trenta e arrivano a 160 se non si considerano solo i docenti di ruolo ma la totalità dei docenti impegnati nelle nostre aule.

Ciò che più conta, tuttavia, è che i nostri docenti sono ormai reclutati nel mercato internazionale ed hanno accumulato una significativa esperienza in altri prestigiosi atenei del mondo. E' interessante peraltro rilevare come molti di essi siano nostri laureati che hanno trascorso periodi di formazione specialistica all'estero. Rientrando in Bocconi, essi affiancano i colleghi eccellenti che hanno fatto grande la nostra Università, sovente coniugando l'attività didattica e di ricerca con importanti relazioni con la business community e ponendosi frequentemente al servizio del mondo delle istituzioni.

Il processo di internazionalizzazione della faculty favorisce la collaborazione fra ricercatori di diversi paesi e, indirettamente, la qualità e la rilevanza dell'attività di ricerca. Secondo l'analisi del British Council che ho già citato, la ricerca scientifica sta divenendo sempre più internazionale: circa un terzo dell'output globale dell'attività di ricerca è prodotto da coautori di più Paesi. Questo tasso di collaborazione internazionale è cresciuto dal 25% circa del 1995 al 35% del 2010 a livello mondiale e si è più che raddoppiato dal 2000 al 2010 nei Paesi più produttivi.

La ricerca prodotta internazionalmente è peraltro quella che ha maggiore impatto nella comunità scientifica, nel senso che ottiene il maggior numero di citazioni: lo stesso studio



mostra come l'80% della variabilità nelle citazioni dei prodotti scientifici è spiegata dal tasso di collaborazione internazionale.

In questo contesto, ci tengo a rilevare gli eccellenti risultati che i nostri docenti hanno conseguito sul fronte dei riconoscimenti internazionali alla loro attività di ricerca e su quello dei finanziamenti internazionali. Fra questi ultimi, emergono per rilevanza e prestigio quelli dello European Research Council (ERC), assegnati mediante un meccanismo altamente competitivo e selettivo. La Bocconi, con 12 progetti vinti, è la prima Host Institution in Italia e la seconda in Europa per numero di progetti finanziati nel settore Social Sciences and Humanities¹.

Nel processo di apertura internazionale di un'università vi è infine una fase ulteriore rispetto a quelle descritte finora, rappresentata dall'apertura di una filiale all'estero. Si tratta di un processo che negli anni ha conosciuto una rapida diffusione e ha visto un ruolo attivo e preminente di università e business school di prestigio internazionale. Secondo una stima recente, alla fine del 2011 esistevano circa 200 filiali internazionali di università, cosiddette "international branch campuses" e si prevedeva che altre 37 di queste sedi distaccate sarebbero state costituite entro la fine del 2013. Queste iniziative, sovente collocate in Oriente, dove la domanda di istruzione superiore è stimata in maggiore crescita, sono spesso favorite dalle autorità dei Paesi ospitanti, i quali vedono con favore la realizzazione di "education hubs" per obiettivi di natura economica.

Anche su questo fronte la nostra Università, grazie alla sua School of Management, si è mossa in modo attivo. Alla fine di ottobre abbiamo inaugurato la Mumbai International School of Business Bocconi (MISB) con l'avvio del post graduate program in business (PGPB), un programma di General Management di due anni al quale partecipano studenti indiani severamente selezionati, oltre che alcune iniziative executive commissionate da aziende multinazionali e indiane.

Grazie a tutti gli sforzi che ho menzionato, il campus della Bocconi è oggi un ambiente realmente internazionale, con studenti provenienti da oltre 80 paesi.

Sempre di più alla nostra Università si iscrivono giovani di paesi europei con un elevato reddito pro capite e dotati di eccellenti università come Francia e Germania, oltre a studenti che provengono da economie emergenti come Cina e India.

Parallelamente, nel campus insegnano e svolgono attività di ricerca docenti formati prevalentemente al di fuori del nostro Paese e che in Bocconi trovano un ambiente favorevole per il proprio lavoro.

Credo sia importante rilevare come un campus internazionale assuma valore non solo rispetto agli obiettivi di didattica e di ricerca tipici di un'università, ma anche come luogo di integrazione: un ambiente aperto e multiculturale nel quale studenti, docenti e staff imparano a lavorare assieme valorizzando e comprendendo le diversità di lingua, cultura, religione.

Un impulso fondamentale alla realizzazione del campus della nostra Università verrà dall'importante investimento immobiliare che la Bocconi si accinge a effettuare nell'area dove aveva sede la Centrale del Latte di Milano. Qui saranno sviluppati la nuova sede della nostra School of Management, la SDA, il nuovo Centro Ricreativo con impianti sportivi e aree di incontro per gli studenti, e la nuova residenza per studenti e visiting professor. Una

¹ Si veda la Tabella in Appendice



parte importante della superficie complessiva dell'area, per circa 22.000 mq, sarà destinata a verde.

Si tratta di un progetto di particolare rilevanza per il nostro Ateneo e per la città di Milano. Esso condurrà a un vero e proprio campus cittadino, dotato delle strutture sportive e delle residenze tipiche delle università internazionali più competitive al mondo. Sommando i 300 nuovi posti letto che avranno sede nella nuova residenza a quelli associati alle residenze già disponibili ed a quelle in corso di ristrutturazione, saremo in grado di conseguire l'obiettivo che ci eravamo prefissati di 2.000 posti letto per i nostri studenti.

5. *Le sfide del futuro*

Nonostante i risultati conseguiti finora, vi sono tuttavia alcuni punti sui quali dovremo in futuro accrescere ulteriormente gli sforzi.

Il primo riguarda l'esposizione internazionale dei nostri studenti. A livello europeo, i ministri della European Higher Education Area hanno fissato nel 20%, il doppio di quella attuale, la percentuale obiettivo, per il 2020, di studenti che dovrebbero trascorrere un periodo di studio all'estero nel corso della loro formazione universitaria. In Bocconi questa percentuale è già decisamente superiore ma è bene ricordare che in alcune università europee con cui ci confrontiamo, seppure di dimensioni più ridotte del nostro ateneo, l'esperienza internazionale sotto forma di periodo di studio o di lavoro all'estero rappresenta un elemento obbligatorio del curriculum di studi, rendendo di fatto questa percentuale pari al 100%.

L'esposizione internazionale degli studenti rappresenta un fattore che accresce la professionalità, le capacità di relazione sociale, le conoscenze culturali, e in generale l'appetibilità sul mercato del lavoro. Uno studio condotto nel nostro Paese ha mostrato che gli studenti che hanno avuto un'esperienza internazionale hanno anche un lavoro con una remunerazione mediamente più elevata di quelli che non hanno avuto una simile esperienza (Byram e Dervin, 2008).

Un secondo punto sul quale occorre concentrare gli sforzi riguarda il placement internazionale dei nostri laureati. Come ho già accennato, essi ottengono il primo lavoro in tempi ancora più rapidi che in passato, in media solo a un mese dalla laurea, e il 94,5% di loro risulta avere un lavoro a un anno di distanza dalla laurea.

Nonostante queste ottime prospettive occupazionali, ad oggi la quota di laureati che trova un'occupazione all'estero è pari a circa il 23% il giorno della laurea ed il 17% a un anno dalla laurea. Si tratta di percentuali di rilievo per il panorama italiano ma che richiedono sforzi ulteriori per un'università che, pur avendo solide radici nel proprio Paese, ambisce a una posizione di leadership nel contesto europeo.

Non è un caso che i dati recenti relativi al rendimento associato all'investimento in una formazione universitaria risultino, nel nostro Paese, in controtendenza rispetto alla media dei paesi OCSE. Mentre infatti nella maggioranza dei Paesi il premio di remunerazione associato a un titolo universitario, oltre a mantenersi su livelli elevati - nell'ordine del 50% - risulta in crescita (6% negli ultimi dieci anni), nel nostro Paese esso è diminuito nel corso degli ultimi anni.

In questo sforzo la nostra Università può beneficiare di una rete di ambasciatori credibili e rispettati, i nostri alumni, da ormai qualche anno riuniti nella Bocconi Alumni Association



(BAA). Con quasi cinquanta chapters costituiti all'estero, nelle principali città del mondo, la BAA rappresenta una componente fondamentale della comunità bocconiana, la quale svolge un ruolo cruciale nel diffondere i valori e le competenze della nostra Università nel mondo. Essa potrà svolgere un ruolo sempre più attivo ed importante collaborando al placement dei nostri laureati e al recruitment di studenti internazionali.

Un terzo aspetto nel quale dovremo continuare a impegnare le nostre energie riguarda la faculty. Negli ultimi anni la nostra Università ha sviluppato una politica attiva di reclutamento di nuovi docenti dal mercato internazionale. Solo nell'ultimo anno, la Bocconi ha reclutato 21 nuovi docenti. Come ho già accennato, tutti provengono da prestigiose istituzioni europee e nordamericane e sono venuti in Bocconi rinunciando ad altre opportunità che un mercato sempre più competitivo offriva loro.

La nostra Università ha inoltre introdotto un sistema di remunerazione interamente fondato sul merito, abbandonando gli incrementi salariali legati all'anzianità e premiando in questo modo l'impegno e i risultati nelle tre componenti essenziali del lavoro di un docente: ricerca, didattica e servizio istituzionale.

E' facile prevedere che nel prossimo futuro numerosi nostri docenti riceveranno offerte competitive da altri atenei nostri concorrenti in Europa e nel mondo. Occorre dunque attivare tutte le misure che consentano di rafforzare ulteriormente quell'ambiente stimolante che favorisce l'attività di ricerca e di insegnamento e al contempo valorizza il senso di appartenenza e lo spirito di squadra che portano ogni singolo docente a sentirsi parte di un progetto ambizioso; un progetto che vede il nostro Ateneo impegnato a conquistare e conservare una posizione di leadership in Europa.

Un quarto aspetto importante riguarda i rapporti con le istituzioni, gli enti e le imprese della comunità nella quale la Bocconi è radicata. La nostra Università ha una forte proiezione internazionale ma conserva radici forti nella propria città, Milano, e nel proprio Paese, l'Italia.

Un ruolo cruciale nei rapporti con enti, imprese ed istituzioni di questa comunità è svolto dall'attività di ricerca applicata sviluppata dai nostri centri di ricerca, così come dall'attività di formazione executive svolta dalla nostra Scuola di Direzione Aziendale. Attività che si pongono al servizio della comunità di riferimento oltre che del mercato internazionale.

Un altro modo con cui il nostro Ateneo può contribuire a sostenere la crescita economica del Paese è stimolando i nostri giovani a mettersi in gioco e dotandoli del capitale intellettuale e sociale necessario per affrontare nuove sfide imprenditoriali e, più in generale, le sfide del mercato del lavoro.

La Bocconi da tempo annovera, fra i temi al centro della propria attività didattica e di ricerca, quello dell'imprenditorialità. In questa importante area occorre intensificare gli sforzi, potenziando l'utilizzo di modelli didattici innovativi e coinvolgenti che consentano ai nostri studenti di sperimentare direttamente – mediante laboratori, field project, business case, internship, e altre iniziative – le sfide che li attendono fuori di queste mura.

Infine, un punto che mi sta particolarmente a cuore. Nella prima parte di questa relazione ho richiamato il ruolo cruciale che le università svolgono nel promuovere la mobilità sociale. Le indagini più recenti mostrano come l'estrazione sociale rappresenti ancora oggi, nella maggioranza dei Paesi, un fattore determinante sia nella performance scolastica dei giovani, sia nella possibilità di uno studente di accedere a un'istruzione universitaria.



Uno studio recente dell'OCSE ha tuttavia mostrato come la relazione fra background familiare di uno studente e performance scolastica sia poco significativa in alcuni paesi come il Canada, la Finlandia e la Corea del Sud, a dimostrazione del fatto che adeguate politiche possono accrescere quell'eguaglianza di opportunità cui una reale democrazia dovrebbe aspirare.

Una distribuzione iniqua dell'istruzione, oltre che una nuova forma di iniquità relativa, rappresenta un freno al pieno sfruttamento del potenziale intellettuale delle risorse giovani più brillanti e dunque un freno allo sviluppo e alla crescita.

La nostra Università investe da anni importanti risorse per ampliare il più possibile il proprio bacino di reclutamento e per offrire l'opportunità di una formazione di alta qualità ai migliori talenti, sulla base del merito, indipendentemente dalle disponibilità economiche della famiglia di origine.

Anzitutto attraverso la differenziazione delle rette in funzione della capacità contributiva. A questo sostegno indiretto si aggiunge tuttavia un'importante attività di sostegno diretto. Solo nell'ultimo anno accademico, la Bocconi ha erogato quasi 1.800 agevolazioni fra borse di studio di merito e agevolazioni per reddito, per un importo complessivo superiore a 21 milioni di euro. Noi crediamo che questo sia un impegno importante del nostro Ateneo per incoraggiare la formazione di chi non ha i mezzi per sostenere la crescita del proprio talento.

Occorre tuttavia, se vogliamo pienamente adempiere al ruolo di promozione del merito, e di ascensore sociale, che un'università è chiamata a svolgere, intensificare gli sforzi su questo fronte, portando alla nostra Università e sostenendo economicamente giovani le cui condizioni familiari renderebbero apparentemente impossibile un simile investimento in formazione.

6. *I sostenitori*

Le sfide che ho brevemente richiamato richiedono ingenti risorse, non solo umane ma anche economico-finanziarie. Vorrei dunque dedicare alcuni brevi passaggi di questa mia relazione a ringraziare tutti coloro che, anche quest'anno, hanno sostenuto finanziariamente la nostra Università.

Come sapete, la Bocconi nasce da un atto di generosità di un imprenditore illuminato, Ferdinando Bocconi. Negli anni abbiamo avuto il privilegio di annoverare gesti filantropici dal mondo imprenditoriale e da singoli individui per il sostegno di tanti progetti innovativi che contribuiscono alla nostra crescita.

In particolare, vorrei quest'anno citare alcune donazioni significative. Ringrazio, a nome di tutta la comunità Bocconiana, ENI, che ha confermato il proprio ruolo di Partner Strategico per il prossimo quinquennio intitolando, in modo permanente, la cattedra in Energy Markets assegnata al Prof. Michele Polo. Anche Telecom Italia ha confermato la sua Partnership finanziando, oltre a borse di studio e due centri di ricerca, una cattedra a termine in Market Innovation, assegnata al Prof. Gianmario Verona. Inoltre, un grazie sincero alla Fondazione Pasquinelli che, in ricordo del Maestro Francesco Pasquinelli, sostiene 10 studenti meritevoli della laurea specialistica.

Infine, siamo riconoscenti agli altri Partner Strategici (Fondazione Cariplo, Enel, IntesaSanPaolo, Deutsche Bank, Fondazione Invernizzi, AXA Research Fund), alle 15



imprese che partecipano al Programma Partner per lo Sviluppo (di cui 10 lo sono fin dal 1996), alle Associazioni Ambrosoli e Somaschini, alle Fondazioni Invernizzi e Boroli, alla Citi Foundation, alla Unicredit Universities Foundation, così come a tante altre aziende, alla Bocconi Alumni Association, a Docenti, membri dello staff amministrativo e semplici cittadini.

Tutti questi gesti non fanno che confermare che aziende, enti, fondazioni, persone fisiche e Alumni credono fermamente nel ruolo che la Bocconi svolge nella nostra società. Un ruolo di motore del cambiamento e di promozione dello sviluppo che ci distingue e di cui siamo molto orgogliosi.

Finanziando la nostra ricerca, le nostre attività didattiche, e i nostri studenti più meritevoli, anche nel 2012 ci date la possibilità di continuare ad essere protagonisti nel panorama delle migliori università al mondo e di accrescere le nostre capacità di generare conoscenza e sviluppare capitale umano d'eccellenza.

7. *Considerazioni conclusive*

In questa relazione ho posto l'accento sull'apertura internazionale delle università quale fattore critico per il successo di un singolo ateneo e di un sistema universitario nel suo complesso. E' bene tuttavia ricordare come l'internazionalizzazione non rappresenti un obiettivo in se stesso. Essa è piuttosto funzionale rispetto a un obiettivo più generale di promozione dello sviluppo economico e sociale.

Un sistema universitario aperto e competitivo rappresenta una forza positiva, innovatrice e fondamentale per un paese che vuole tornare a crescere.

Le università sono dunque portatrici di un'importante responsabilità nei confronti del Paese e dell'Europa. La Bocconi sente forte questa responsabilità, specie in questo periodo di difficoltà per l'Italia.

Essa si impegnerà, come fatto finora, sviluppando e mettendo a disposizione del Paese le migliori risorse scientifiche, culturali, professionali ed umane di cui dispone. Sempre naturalmente nel rispetto di quei valori di correttezza, integrità, indipendenza, pluralismo e passione per il lavoro che hanno sempre caratterizzato il nostro Ateneo.

In un momento di grande trasformazione dei sistemi economici e sociali, che vede il nostro Paese impegnato in un difficile percorso di risanamento, è a nostro avviso essenziale il ruolo che possono avere istituzioni credibili e riconosciute anche a livello internazionale.

La crisi attuale non ha radici nei soli fondamentali dell'economia, ma può trovare spiegazione anche nel progressivo venir meno della fiducia dei mercati, delle imprese e dei cittadini, verso le reali possibilità di rilancio e trasformazione del nostro Paese.

Grazie al coraggio e al rigore con i quali l'attuale governo – guidato dal Presidente Mario Monti - ha affrontato la situazione di pericolo nella quale ci trovavamo solo dodici mesi fa, è stato possibile impedire che l'Italia si avvitasse in una crisi di fiducia che, come accaduto ad altri Paesi dell'area euro, avrebbe bloccato l'accesso al mercato dei capitali, con le inevitabili conseguenze negative sulla finanza pubblica e sui fondamentali economici.



Grazie a questi sforzi, oggi il mondo e i mercati guardano all'Italia con rinnovata fiducia e il Paese ha riconquistato una credibilità internazionale. E' su questa credibilità che occorre oggi costruire il rilancio della nostra economia.

In questa prospettiva la nostra Università, insieme ad altre istituzioni eccellenti, intende assicurare un contributo di fiducia al futuro del nostro Paese.

La nostra Università, seppure sempre più internazionale, è fiera di essere italiana, orgogliosa delle proprie radici, e impegnata nell'offrire il proprio contributo per uscire dalla crisi e restituire competitività al Paese.

Chiudo questa mia relazione ringraziando il Vice Presidente, Professor Luigi Guatri, e tutti i membri del Consiglio di Amministrazione della nostra Università per la fiducia che hanno voluto riporre nella mia persona, nominandomi Rettore per il prossimo biennio. Con l'aiuto dei colleghi e di tutta la comunità bocconiana, impegnerò il meglio delle mie energie per cercare di meritare questa fiducia e consentire alla nostra Università di affrontare con serenità, equilibrio e determinazione le sfide che ci attendono.

Con questo dichiaro aperto l'anno accademico 2012-2013.



Riferimenti bibliografici

Boulton, G. and C. Lucas, 2008, What are universities for?, League of European Research Universities (LERU), September.

British Council, 2012, Going Global.

Byram, M., e F. Dervin, 2008, Students, Staff and Academic Mobility in Higher Education in the European Region”, Strasbourg: Council of Europe.

European Commission, 2011, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions. “Supporting growth and jobs – an agenda for the modernization of Europe’s higher education systems”, Brussels, 20.09.2011.

European Commission, 2006, Delivering on the Modernisation Agenda for Universities: Education, Research and Innovation. Brussels.

OECD, Education at a glance, 2012, OECD Indicators.

Spinelli, G., 2009, Measuring the success of internationalization: the case for joint and double degrees, in H. de Wit (ed.), Measuring success in the internationalization of higher education. Amsterdam: European Association for International Education.

Wachter, B., 2008, Mobility and internationalization in the European Higher Education Area, in M. Kelo (ed.), Beyond 2010: Priorities and challenges for higher education in the next decade. Bonn: Lemmens.



Progetti di Ricerca finanziati da European Research Council (ERC)		
Principal Investigator	Acronimo e Titolo progetto finanziato da ERC	Avvio
Aassve Arnstein	CODEC Consequences of Demographic Change	2008
Alfani Guido	EinITE Economic Inequality across Italy and Europe, 1300-1800	2012
Battigalli Pierpaolo	STRATEMOTIONS Reasoning About Strategic Interaction and Emotions	2013
Botticini Maristella	EconomicHistory Contracts, Institutions, and Markets in Historical Perspective	2012
Gennaioli Nicola	INST&GLOB Institutions and Globalization	2009
La Ferrara Elia	CIDAM Conflict, Identity and Markets	2008
Marinacci Massimo	BRSCDP-TEA Bounded Rationality and Social Concerns in Decision Processes: Theory, Experiments and Applications	2009
Melegaro Alessia	DECIDE The impact of Demographic Changes on Infectious DisEases transmission and control in middle/low income countries	2012
Monacelli Tommaso	FINIMPMACRO Financial Imperfections and Macroeconomic Implications	2012
Ottaviani Marco	EVALIDEA Designing Institutions to Evaluate Ideas	2012
Perri Fabrizio	RESOCONBUCY Rethinking sources and consequences of business cycles	2012
Tabellini Guido	INSTITUTIONS How do Values Influence the Functioning of Institutions and the Effects of Policies	2009