



**Inaugurazione** 2013  
**Anno Accademico** 2014  
Opening Ceremony  
of the Academic Year

**Bocconi**

**Relazione del professor Andrea Sironi  
Rettore**



Autorità, Signor Presidente, Vice presidente e signori Consiglieri dell'Università Bocconi, Magnifici Rettori, Colleghi, Dirigenti, Personale amministrativo, Studenti e Laureati Bocconi, Signore e Signori, grazie per essere qui oggi.

Nel corso della cerimonia di inaugurazione dello scorso anno, a poche settimane dal mio ingresso nel ruolo di Rettore, avevo indicato le principali sfide che il nostro Ateneo era chiamato ad affrontare e alle quali si è ispirato il programma del rettorato, coerentemente con le linee guida indicate nel piano strategico 2010-2015.

Nell'anno accademico trascorso la nostra Università ha compiuto importanti passi nella direzione indicata da questo programma. In un contesto economico non facile, la Bocconi ha inoltre continuato a registrare risultati positivi sui principali fronti della sua attività.

In questa relazione intendo dare conto di quanto realizzato nell'anno trascorso e dei progetti futuri, partendo da un esame del contesto economico nel quale la nostra Università si trova a operare.

Consentitemi tuttavia, prima di iniziare, di rivolgere un pensiero affettuoso a una persona che tanto ha dato alla crescita e allo sviluppo del nostro ateneo nel corso degli ultimi anni e che ci ha prematuramente lasciato lo scorso agosto: il Professor Antonio Borges, membro del nostro Consiglio di Amministrazione e Presidente dell'International Advisory Council.

## **Il contesto di riferimento: l'Europa**

Nonostante i segnali di ripresa più recenti, l'Europa, principale area geografica di riferimento della nostra Università, non riesce ancora a esprimere tassi di crescita e di sviluppo coerenti con il proprio potenziale.

Nel 1982 Tommaso Padoa Schioppa, un laureato della nostra Università, coniò il termine "quartetto inconciliabile" riferendosi all'impossibilità di avere contestualmente, in un'area economica formata da più paesi, quattro elementi: (i) libera circolazione internazionale di beni e servizi; (ii) libera circolazione internazionale dei capitali; (iii) tassi di cambio fissi; (iv) politiche monetarie indipendenti.

Ciascuno dei quattro elementi richiamati è in sé auspicabile. I primi tre – la libera circolazione di merci, servizi e capitali con tassi di cambio fissi – favoriscono il commercio internazionale e la crescita economica; il quarto – politiche monetarie indipendenti – consente ai singoli paesi di perseguire politiche coerenti con la situazione economica interna.



L'introduzione della moneta unica e della Banca Centrale Europea rispondevano alle implicazioni di policy dell'inconciliabilità sancita da Padoa Schioppa. La rinuncia, da parte di ogni paese dell'area euro, alla sovranità monetaria rappresentava la condizione necessaria per garantire la libera circolazione dei capitali da un lato e i cambi fissi dall'altro.

Queste importanti innovazioni istituzionali non sono state in grado di evitare che l'economia europea conoscesse, negli ultimi anni, una grave crisi della finanza pubblica accompagnata da una recessione economica che ha spinto la disoccupazione oltre il 12%.

Alcuni importanti problemi hanno contribuito a questa crisi. Il primo riguarda il divario nell'evoluzione della competitività dei paesi europei, a sua volta determinato dalla diversa evoluzione della produttività e del costo del lavoro. Questa divergenza, in presenza di libera circolazione di beni e servizi, si traduce in squilibri di parte corrente e nella conseguente perdita di occupazione nei paesi meno competitivi.

Come è possibile accrescere la competitività dei paesi più deboli e, più in generale, dell'intera Unione? La risposta più semplice passa per un aumento degli investimenti reali. Nel corso del periodo dal 2007 al 2012 nell'Europa a 27 gli investimenti sono tuttavia diminuiti in modo rilevante, molto più di quanto non siano diminuiti i consumi o il PIL nello stesso periodo. Questa caduta riguarda sia gli investimenti esteri, sia quelli privati interni. La caduta più rilevante, in percentuale del PIL, ha riguardato i paesi del sud Europa come Spagna e Italia.

Una ripresa degli investimenti trova a sua volta due ostacoli: le condizioni della finanza pubblica da un lato e la contrazione del credito dall'altra. Nel corso degli ultimi anni l'intera zona euro ha conosciuto una caduta del credito all'economia, accompagnata nei paesi periferici da un sensibile incremento del costo dei prestiti bancari.

Quali leve occorre dunque azionare per superare la situazione di impasse rappresentata da contrazione del credito, caduta degli investimenti, perdita di competitività, e conseguente bassa crescita economica?

Il primo e più importante obiettivo è stimolare una ripresa degli investimenti, specie nei paesi meno competitivi come l'Italia. A questo scopo, più che pensare a grandi progetti fondati su aumenti di spesa pubblica, di fatto impossibili nelle attuali condizioni, occorre creare le condizioni che favoriscano la ripresa degli investimenti privati. Ciò a sua volta richiede da un lato di rimuovere gli ostacoli di natura microeconomica che disincentivano tali investimenti in numerosi settori produttivi, dall'altro di favorire l'allentamento della morsa creditizia, agendo sia sul canale bancario, sia attraverso canali alternativi.



La ripresa del settore bancario, così importante per il finanziamento dell'economia, passa anche per la piena realizzazione dell'Unione Bancaria Europea. Un primo passo in questo importante processo è già stato compiuto con la recente approvazione, da parte del Parlamento Europeo, dell'accentramento, presso la BCE, delle funzioni di vigilanza nei confronti delle principali banche europee.

Una piena realizzazione dell'unione bancaria richiede un altro importante passo: un meccanismo comune e integrato di risoluzione delle crisi bancarie che faccia anche affidamento a un fondo europeo. Un simile meccanismo attenuerebbe l'impatto del rischio sovrano dei singoli paesi, e in questo modo ridurrebbe il costo del funding per le banche dei paesi periferici, allineandolo a quello dei paesi più virtuosi. Si avrebbe così da un lato una riduzione del costo del credito nei paesi più deboli, dall'altro un'allocazione più efficiente dei capitali nel mercato europeo. I benefici per le imprese sarebbero evidenti.

Tornando a quanto argomentato da Padoa Schioppa, la crisi dell'eurozona ha evidenziato come l'unione monetaria rappresenti uno stadio intermedio nel processo di integrazione europea. Essa ha reso evidente come un'area economica caratterizzata da libera circolazione di beni, servizi e capitali e da tassi di cambio fissi non richiede solo di abbandonare politiche monetarie indipendenti, come già realizzato nella zona euro, ma impone anche l'introduzione di meccanismi comuni che consentano di alleviare crisi economiche regionali e di favorire, mediante investimenti mirati, una maggiore convergenza della competitività dei singoli paesi.

Questa fase ulteriore nel processo di integrazione europea non può tuttavia sostituirsi alle riforme strutturali che paesi come il nostro sono da tempo chiamati a realizzare per accrescere la competitività: una riforma del mercato del lavoro che ne accresca il grado di flessibilità, una riforma del sistema fiscale che ne riduca le distorsioni spostando il carico dal lavoro ai patrimoni mobiliari e immobiliari, una riforma della giustizia civile che ne accresca il grado di efficienza riducendone i tempi, una riforma della pubblica amministrazione che ne accresca efficienza ed efficacia.

### **Il ruolo delle Università**

Come si collega al ruolo del sistema universitario la crisi di competitività che attraversano l'Europa e il nostro paese in particolare? Come possono le università contribuire a rilanciare la competitività e a favorire lo sviluppo? A quali compiti e responsabilità sono chiamate istituzioni come la nostra in questo difficile contesto economico?

#### *1. Università come agenti per lo sviluppo e la mobilità sociale*



Le evidenze circa il ruolo che un livello di istruzione elevato nella popolazione di un paese svolge nel favorire lo sviluppo economico sono ormai numerose e consolidate. Queste evidenze hanno spinto numerosi paesi europei ad adottare politiche mirate a favorire un aumento della quota di giovani che conseguono una formazione universitaria.

Seguendo questa logica, la Commissione Europea ha posto il ruolo dell'istruzione e della ricerca al centro di una strategia volta ad accrescere la competitività del continente. In particolare, la strategia "Europa 2020" ha fissato due importanti obiettivi: (i) ridurre il numero di coloro che abbandonano gli studi della scuola dell'obbligo e (ii) aumentare la quota di giovani che completano un percorso di istruzione universitaria.

Con riferimento a questo secondo obiettivo, la strategia menzionata prevede che la percentuale della popolazione con età compresa fra i 30 e i 34 anni che ha conseguito un titolo di istruzione universitaria salga dalla media attuale del 31% al 40% entro il 2020.

Come noto, la distanza da questo obiettivo è molto diversa nei differenti paesi dell'Unione. In Italia, solo il 20% di giovani fra i 30 e i 34 anni ha una laurea, contro una media europea del 30%. La Germania sfiora il 30% mentre la Francia ha già oltrepassato il 40%.

Parte del ritardo del nostro paese è riconducibile al fenomeno della dispersione scolastica, a sua volta collegato allo svantaggio sociale e ad uno scarso livello di istruzione nell'ambiente di provenienza. I dati relativi all'Italia confermano questa tesi. Si iscrivono all'università il 78% dei diplomati del ceto medio contro il 48% dei giovani del ceto popolare.

Prendendo spunto da queste considerazioni, la nostra Università ha di recente rafforzato gli investimenti a sostegno degli studenti provenienti da famiglie meno abbienti, accrescendo le risorse destinate alle agevolazioni volte a integrare gli interventi del diritto allo studio. Complessivamente, lo scorso anno abbiamo erogato circa 22 milioni di euro sotto forma di borse di studio, esoneri, semiesoneri e altre forme di sostegno economico agli studenti. I beneficiari sono stati oltre 2000, circa il 15% della nostra popolazione studentesca.

Alle agevolazioni economiche dirette, la Bocconi ha affiancato, mediante accordi con primarie istituzioni finanziarie, lo sviluppo di prestiti agli studenti, offrendo garanzie alle banche finanziatrici e impegnandosi così direttamente. Grazie a questo prezioso lavoro, la Bocconi è oggi l'ateneo italiano più attivo nei prestiti a studenti, con oltre trenta milioni di euro di finanziamenti erogati a oltre 2300 studenti negli ultimi cinque anni.



Quest'anno ha anche preso avvio un nuovo progetto volto a favorire l'ingresso in Bocconi di giovani provenienti da situazioni di grave disagio economico e sociale, che non avrebbero considerato la prosecuzione degli studi a livello universitario. Il progetto, denominato "Una scelta possibile", prevede che a questi studenti, i quali devono superare la regolare selezione per l'accesso ai nostri programmi, vengano offerti retta, alloggio, vitto, computer, libri di testo e una borsa di studio.

Si tratta di un'iniziativa avviata in modo sperimentale e con dimensioni limitate che intendiamo potenziare nei prossimi anni, estendendone i benefici a un numero crescente di studenti, potendo anche contare sul supporto finanziario che, già da quest'anno, abbiamo ricevuto da importanti e generosi donatori, specie nostri Alumni.

## 2. *La ricerca: le università come agenti per l'innovazione e la crescita*

Gli obiettivi europei in tema di istruzione universitaria della popolazione si legano a quanto fissato dalla strategia "Europa 2020" con riferimento alla ricerca. Qui l'obiettivo della Commissione è, per ogni paese, un livello di investimenti annui pari al 3% del PIL.

E' interessante osservare il legame diretto fra gli obiettivi della Strategia 2020 per istruzione e ricerca. I paesi con maggiore incidenza della spesa complessiva in ricerca sul PIL – Svezia, Finlandia, Danimarca – sono anche quelli con la maggiore quota di laureati nella fascia di età fra i 25 e i 34 anni. Viceversa, fra i paesi che presentano la minore incidenza della spesa in ricerca sul PIL – Portogallo, Grecia, Italia – vi sono anche quelli con la minore quota di laureati.

Gli obiettivi sfidanti fissati dalla Commissione Europea sui due fronti dell'istruzione universitaria e della ricerca perdono parte della propria ambizione se confrontati con quanto sta accadendo in altre parti del mondo. La strategia "Europa 2020" si fonda sulla convinzione che, di fronte allo spostamento di parte della produzione manifatturiera in paesi caratterizzati da un basso costo del lavoro, lo sviluppo di un'economia della conoscenza nei paesi europei possa favorire lo sviluppo economico secondo un modello centrato su ricerca, innovazione e sviluppo.

Questa idea si basa a sua volta sull'ipotesi che i paesi economicamente meno sviluppati, caratterizzati da un basso costo del lavoro, continuino a specializzarsi nell'industria manifatturiera con elevato contenuto di lavoro. La realtà è che paesi come Cina, India e Brasile stanno investendo in misura significativa e crescente in ricerca e sviluppo, divenendo attori sempre più rilevanti nelle attività di istruzione, ricerca e innovazione. A titolo esemplificativo, si consideri che la "Education Strategy 2020" formulata dal governo cinese prevede 195



milioni di cittadini con un livello di istruzione universitaria entro il 2020. In pratica, un numero di laureati pari a circa la metà dell'intera popolazione dell'Unione Europea (Government of China, 2020). Ancora, secondo alcune stime recenti, vi sono già oggi più dottori di ricerca in ingegneria in Cina che negli USA.

Queste informazioni ci dicono che i paesi con cui ci confrontiamo si muovono rapidamente, consapevoli dell'importanza di favorire gli investimenti in ricerca, di accrescere il numero di persone con una formazione avanzata, di favorire i processi di innovazione.

In questo contesto, è evidente il ruolo cruciale che le università sono chiamate a svolgere - in Italia come in Europa - promuovendo la ricerca e favorendo così l'innovazione e la crescita della produttività.

Seguendo questa logica, la Bocconi ha continuato a rafforzare, negli ultimi anni, gli investimenti in ricerca, sotto forma di incentivi monetari, fondi di ricerca individuali, finanziamenti a centri di ricerca, investimenti in infrastrutture e banche dati, e più in generale di sostegno finanziario a progetti di respiro internazionale.

Anche quest'anno i risultati del nostro ateneo sono molto positivi. Sono cresciute non solo le pubblicazioni in riviste scientifiche internazionali dei nostri docenti, ma anche e soprattutto l'impatto di queste ultime nella comunità scientifica internazionale. Nel 2012 il numero di articoli pubblicati in riviste scientifiche di eccellenza è quasi raddoppiato rispetto al 2011. I lavori dei docenti Bocconi sono stati citati 5869 volte sulle riviste scientifiche coperte da ISI web of science nel 2012, rispetto alle 5505 in media dei due anni precedenti. Ogni membro della faculty Bocconi è stato citato mediamente 66 volte nel triennio 2010-12 rispetto a 50 volte nel triennio 2009-11, con un incremento di più del 30% in questa misura dell'impatto della ricerca bocconiana. Anche l'indice  $h^1$  medio dei nostri docenti è cresciuto in modo significativo nell'ultimo anno.

Nell'esercizio di valutazione della qualità della ricerca (VQR) completato di recente dall'Agenzia Nazionale di Valutazione delle Università e della Ricerca (ANVUR), la Bocconi è risultata l'università italiana con il maggior numero di docenti che hanno ricevuto i punteggi più alti su ciascuno dei prodotti presentati. La nostra Università è prima come impatto complessivo nelle discipline economiche.

Un risultato di particolare rilievo, la prima posizione in Italia, è stato registrato nel campo delle scienze giuridiche, un'area disciplinare di più recente sviluppo

<sup>1</sup> Indice basato sul numero di citazioni ricevute dalle pubblicazioni scientifiche di un ricercatore.



per la nostra Università che intendiamo rafforzare in futuro facendo leva su una Scuola, la nostra School of Law, ormai definitivamente accreditata nel panorama nazionale come importante punto di riferimento per la formazione di giovani giuristi.

Un segnale importante del valore della ricerca svolta in Bocconi viene anche dai finanziamenti dello European Research Council (ERC). Come noto, si tratta di finanziamenti competitivi, concessi a singoli ricercatori, i quali possono liberamente decidere dove utilizzarli anche spostandosi da un'istituzione a un'altra nel corso degli anni in cui fruiscono dei fondi.

In un contesto nel quale pochi ricercatori europei scelgono l'Italia come sede dove svolgere la propria attività e numerosi ricercatori italiani vincitori di un grant scelgono di spostarsi all'estero<sup>2</sup>, la Bocconi, con 13 progetti, è la prima università italiana ospitante di ERC grants nel settore delle scienze sociali. Nel sotto-settore più vicino alle nostre aree disciplinari (SH1, Economia, Finanza e Management), il nostro ateneo si posiziona al secondo posto in Europa davanti a University College of London, London School of Economics, e London Business School.

Si tratta di un risultato importante che riflette gli sforzi e gli investimenti che da tempo portiamo avanti per sviluppare nella nostra Università un ambiente il più possibile favorevole alla ricerca, capace di stimolare la produttività di ricercatori che provengono da tutto il mondo.

Un contributo essenziale alla costruzione di questo ambiente è svolto dalla nostra Scuola di PhD. Grazie agli sforzi e agli investimenti effettuati, ogni anno una cinquantina di studenti di diversi paesi del mondo, interamente finanziati, giungono in Bocconi per frequentare corsi avanzati e svolgere attività di ricerca. La qualità degli studenti della Scuola è cresciuta nel corso degli ultimi anni, come peraltro evidenziato dai risultati dell'attività di placement. I nostri dottori di ricerca hanno trovato impiego in istituzioni accademiche e di ricerca di assoluto prestigio, come London School of Economics, Imperial College London, ETH Zurigo, HEC Paris, Harvard School of Public Health, Carnegie Mellon, Yale University, New York University, Max Planck Institut, OECD Paris, Karolinska Institute Stockholm, Banca d'Italia.

Dal prossimo anno accademico, prenderanno avvio due nuovi programmi di dottorato, il PhD in Public Policy e il PhD in Legal Studies, i quali affiancheranno i tre programmi già esistenti, in Business Administration & Management, in Economics & Finance, e in Statistics, tutti internazionali.

---

<sup>2</sup> Tra i 287 vincitori dell'ultimo anno, solo 8 ricercatori (meno del 3 per cento) hanno scelto l'Italia come sede dove svolgere la propria ricerca. Tra questi, un solo straniero mentre tra i 17 italiani che hanno vinto il grant, ben 10 hanno deciso di utilizzarlo in altri paesi.





Crediamo che la ricerca nel campo delle scienze sociali svolga un ruolo cruciale nel favorire lo sviluppo economico e sociale di un paese e possa offrire utili e importanti indicazioni ai policy maker. E' con questo spirito costruttivo che quest'anno la nostra Università ha avviato i lavori del comitato "Idee per la Crescita", un'iniziativa sviluppata assieme all' Einaudi Institute for Economics and Finance (EIEF), coordinata dal mio predecessore, il Professor Guido Tabellini, che ringrazio per il lavoro svolto e, più in generale, per il generoso supporto che mi ha offerto in questo primo anno del mio mandato.

I lavori del comitato, concentrati in questa prima fase sui temi del credito e della scuola, sono sfociati in un rapporto che offre stimoli per il dibattito e indicazioni di policy per il governo del paese. Ci auguriamo che questo lavoro possa contribuire a favorire l'adozione di quelle importanti riforme necessarie per accrescere la competitività del Paese.

### 3. *Preparare la futura classe dirigente*

In Italia e in Europa numerosi osservatori qualificati lamentano la carenza di leadership, la mancanza di una classe dirigente che sappia identificare obiettivi sfidanti di lungo termine e disegnare e realizzare strategie efficaci per conseguirli. Per un'università, specie per un ateneo che opera nel settore delle scienze economiche e manageriali, la formazione della futura classe dirigente rappresenta un compito essenziale. Esso va perseguito preparando giovani che sappiano analizzare criticamente fenomeni complessi, affrontare in modo razionale problemi concreti, comunicare in modo efficace e guidare altre persone verso obiettivi sfidanti.

Preparare i leader del futuro, una funzione a cui più volte ci richiama una persona che tanto ha dato alla Bocconi: Claudio Dematté. La nostra Università ha una lunga tradizione in questo campo, sia nel settore privato, sia nel settore pubblico. Vittorio Colao, alla guida di uno dei principali gruppi internazionali nel settore delle telecomunicazioni, oggi qui con noi, e Joerg Asmussen, membro del comitato esecutivo della Banca Centrale Europea e Alumnus dell'anno 2013, ne rappresentano due brillanti esempi.

Altri nostri laureati, come loro, hanno raggiunto posizioni di leadership nelle più grandi imprese e istituzioni italiane e internazionali. Non è un caso se i ranking internazionali basati sul numero di laureati alla guida delle più importanti imprese e istituzioni del mondo, così come quelli fondati sull'opinione diretta dei principali employer internazionali, posizionano la Bocconi ai primi posti al mondo.

Questi risultati sono il frutto degli investimenti e dell'attenzione che il nostro ateneo dedica, fin dalle sue origini, all'attività didattica. Obiettivo di questi



sforzi non è solo la trasmissione della conoscenza, ma anche educare all'analisi critica, al rigore, all'indipendenza di giudizio.

L'attività didattica delle università si confronta oggi con un'importante sfida, quella connessa alla diffusione delle tecnologie digitali nel settore dell'education. L'offerta di singoli corsi e, più di recente, di interi programmi formativi, online – i cosiddetti Massive Open Online Course (MOOC) – ha conosciuto una crescita esplosiva nel corso degli ultimi tre anni. Università di prestigio offrono gratuitamente corsi sulla rete. Ogni corso viene seguito da migliaia di studenti localizzati in ogni continente.

Si tratta di un fenomeno con implicazioni rilevanti per le università. La conoscenza più avanzata, così come il conseguimento di un titolo universitario, una volta possibili solo mediante la presenza fisica nelle aule, divengono accessibili a giovani di tutto il mondo a costi contenuti. Gli studenti sono esposti alla conoscenza, ai materiali e ai modelli didattici dei migliori atenei del mondo. Questo processo favorisce la trasparenza, la diffusione delle best practice e stimola la concorrenza. Esso spinge le università a innovare e ad aggiornare i propri modelli didattici e formativi.

Il processo di apprendimento deve arricchirsi e differenziarsi sempre più rispetto alla semplice trasmissione di contenuti, oggi facilmente reperibili sulla rete da fonti prestigiose e attendibili. In questo anno, attraverso un'alleanza proficua fra numerosi servizi del nostro ateneo e il centro BETA per la didattica e l'apprendimento, abbiamo lavorato in questa direzione, introducendo alcune importanti innovazioni. Si è inoltre chiuso un importante accordo con una piattaforma MOOC di primo piano, alla quale la Bocconi aderirà con lo sviluppo di alcuni corsi online di elevata qualità.

Un ruolo fondamentale nel formare la classe dirigente ha svolto in passato e continuerà a svolgere in futuro la nostra Scuola di Direzione Aziendale, la SDA Bocconi School of Management. Seguendo le linee guida del piano strategico, la Scuola ha rafforzato in misura significativa, nel corso degli ultimi anni, la propria attività internazionale, sviluppando numerosi progetti di formazione e ricerca sia in modo indipendente, sia in collaborazione con grandi gruppi italiani e internazionali quali ABB, ENI, FIAT Brasile, Finmeccanica, Novartis, Prysmian, Rolex, Telekom Austria, Unicredit. Alcuni progetti hanno comportato lo sviluppo di partnership con Business School di altri paesi, come nel caso della spagnola IESE per ENEL, o dell'americana Wharton Business School per Ansaldo STS.

Nell'anno appena trascorso la SDA ha visto migliorare, in alcuni casi in misura significativa, il proprio posizionamento nei principali ranking internazionali. Analoghi significativi miglioramenti sono stati registrati anche dai programmi



della Scuola Graduate sottoposti a ranking, il Master in International Management e il Master in Finance.

#### 4. *Le università come polo di attrazione di capitale umano*

Numerose analisi empiriche recenti hanno evidenziato come un fattore chiave per la competitività e lo sviluppo di un paese sia rappresentato dalla capacità di attrarre giovani con elevato grado di istruzione, specie se attivi nel campo della ricerca e dell'innovazione. Queste analisi mostrano come un'elevata concentrazione di giovani con queste caratteristiche consenta di accrescere, grazie ai guadagni di produttività, il benessere della popolazione complessiva. Le città con molti laureati hanno economie più dinamiche e creative e retribuzioni medie più elevate non solo per i laureati stessi, ma anche per tutti gli altri lavoratori.

Queste evidenze confutano la tesi secondo cui il luogo fisico nel quale risiede l'attività di ricerca e di produzione della conoscenza, i cui risultati sono facilmente reperibili anche per chi sta a migliaia di chilometri di distanza, non è rilevante per lo sviluppo e il benessere di un paese. In realtà, la capacità di un paese di attrarre giovani altamente qualificati e ricercatori svolge un ruolo cruciale per lo sviluppo economico e sociale.

E' questa logica che ha spinto paesi come Canada, Australia e Stati Uniti a considerare il settore universitario come un'importante fattore di stimolo della competitività, oltre che una rilevante fonte di reddito, e dunque ad agevolare la crescita e lo sviluppo, anche attraverso politiche mirate a favorire l'ingresso di studenti provenienti da tutto il mondo.

Nel gioco della competizione internazionale, le università si configurano dunque quali attori importanti non solo per la propria attività di ricerca e di formazione, ma anche come poli di attrazione per giovani brillanti e qualificati da altri paesi del mondo. Seguendo questa logica, in alcuni paesi dell'Unione Europea quali Olanda, Svezia e Danimarca, un aumento delle rette a carico di studenti extraeuropei è stato utilizzato per finanziare borse di studio mirate per studenti meritevoli di paesi in via di sviluppo. Altri paesi hanno invece adottato politiche mirate a mantenere basse o nulle le rette a carico di studenti di altri paesi, con il preciso obiettivo di attirare capitale umano giovane di elevata qualità e potenziale.

Si tratta in tutti i casi di scelte consapevoli, mirate, fondate su analisi rigorose ed evidenze chiare. Nel nostro paese, l'attenzione dei media e degli osservatori è sovente concentrata sul flusso di giovani italiani che migrano all'estero per i propri studi o che si trasferiscono in altri paesi europei per lavoro. Si manca invece di rilevare la carenza di giovani di altri paesi europei che decidono di



venire in Italia a compiere i propri studi o a lavorare. In un'area economica sempre più integrata come l'Unione Europea, è tuttavia il secondo fenomeno ad assumere connotati patologici, non il primo. Quest'ultimo, la migrazione di italiani verso altri paesi europei, rappresenta invece un fenomeno fisiologico, naturale conseguenza della progressiva integrazione del continente.

La nostra Università è impegnata da anni nell'attrarre un numero crescente di giovani di altri paesi che decidono di venire a studiare o a lavorare a Milano. Sono ormai oltre 1700 gli studenti di altri paesi, di oltre 80 diverse nazionalità, che frequentano regolarmente i nostri programmi formativi. Ad essi si aggiungono gli oltre 1200 provenienti da università di tutto il mondo che vengono a trascorrere un periodo di studio.

Per favorire questa crescita, quest'anno abbiamo approvato un ulteriore ampliamento dei programmi internazionali offerti sia dalla Scuola Undergraduate, sia dalla Scuola Graduate. In seguito a questo ampliamento, circa un terzo dei programmi bachelor e circa metà dei nostri master biennali saranno offerti interamente in lingua inglese. Anche la nostra School of Law è impegnata, coerentemente con il programma rettorale, in un rafforzamento del proprio grado di apertura internazionale, pur nel rispetto delle strutturali peculiarità degli studi giuridici.

Sul fronte del corpo docente sono proseguiti gli sforzi nell'attività di reclutamento nel mercato internazionale. Dei quindici nuovi docenti che iniziano quest'anno la loro attività di ricerca e di insegnamento in Bocconi, solo quattro sono italiani. Questo risultato non riflette un orientamento esplicito in termini di nazionalità. Esso rappresenta piuttosto il risultato di un'università che recluta i propri docenti nel mercato internazionale esclusivamente sulla base di criteri di merito.

Grazie a questi sforzi, sono ormai più di quaranta (43) i docenti di nazionalità straniera di ruolo e arrivano ad oltre 160 se si considera la totalità dei docenti impegnati nelle nostre aule. La Bocconi sta così acquisendo la natura di grande campus cittadino nel quale studenti, docenti e staff di diversa nazionalità studiano, lavorano, svolgono attività di ricerca e si confrontano tutti i giorni.

Gli interventi di cui ho parlato sono tutti volti ad accrescere la competitività del nostro ateneo di fronte alle sfide del mercato dell'education europeo e internazionale. Sono sfide che accomunano altri importanti atenei della nostra città e rispetto alle quali ho avuto, in questo primo anno del mio mandato, la fortuna e il privilegio di confrontarmi sovente e in modo costruttivo con alcuni colleghi Rettori delle altre università di Milano. Insieme stiamo lavorando ad alcuni progetti volti a favorire la competitività internazionale del sistema universitario cittadino.



Nel corso dell'ultimo anno i principali atenei della nostra città hanno conseguito significativi miglioramenti nei più importanti ranking internazionali. Si tratta di un segnale importante dell'elevato potenziale del sistema universitario milanese e lombardo. Un potenziale sul quale occorre fare leva per accrescere la competitività della nostra regione.

E' evidente il ruolo che in questa prospettiva potrà svolgere Expo. La nostra Università partecipa attivamente, con le altre Università cittadine, ad un Comitato scientifico promosso dal Comune di Milano che, in stretto collegamento con Expo spa, sta elaborando progetti e iniziative collegate ai temi dell'evento. Abbiamo inoltre definito un programma Bocconi for Expo, che assicura il più grande coinvolgimento della comunità bocconiana, docenti, studenti, alumni, sia in Italia che all'estero.

Nel nostro paese numerosi ostacoli si frappongono ancora a un'efficace azione delle Università nell'attrarre giovani brillanti da altri paesi e nel favorire il loro successivo inserimento nel mondo del lavoro. Si tratta di vincoli legati ai visti di ingresso, ai permessi di soggiorno, e in generale alla complessità e alla tempistiche delle procedure amministrative.

Desidero in questa sede dare atto di un importante provvedimento, con il quale il governo ha recentemente esteso la durata del permesso di studio all'intera durata del corso di studi per gli studenti stranieri. E' auspicabile che analoghi provvedimenti, volti a semplificare le procedure e ad accelerare i tempi degli adempimenti, vengano adottati anche con riferimento all'ingresso e alla permanenza di docenti e ricercatori stranieri in Italia, così come con riferimento all'ingresso nel mondo del lavoro dei laureati di cittadinanza extraeuropea.

##### 5. *Le università come ponte sul mondo del lavoro*

Come noto, la crisi economica recente ha avuto un impatto molto grave sui giovani. I dati più recenti relativi ai paesi OCSE indicano che il 16% dei giovani fra i 15 e i 26 anni sono inattivi, ossia non sono impegnati né nello studio né in un lavoro (NEET - *neither in employment nor in education*). In alcuni paesi, come Italia e Spagna, il livello di disoccupazione giovanile ha raggiunto livelli superiori al 40%. E' facile immaginare le conseguenze non solo economiche, ma anche sulla motivazione individuale che questa situazione comporta per un'intera generazione.

Le evidenze provenienti dall'analisi comparata internazionale mostrano che un elevato tasso di disoccupazione giovanile non è un fenomeno inevitabile, neppure nelle fasi di crisi economica. Emerge come il livello di istruzione rappresenti il fattore più importante nel determinare il rischio di disoccupazione



per un giovane. La rilevanza di questo fattore è peraltro cresciuta nel corso degli anni della crisi.

Nei paesi OCSE, il livello di disoccupazione fra i giovani con un diploma di laurea risulta pari al 4,8% a fronte di un 12,6% di coloro che non dispongono di un diploma di istruzione secondaria. Fra il 2008 e il 2011, peraltro, il tasso di disoccupazione fra coloro che dispongono di un basso livello di istruzione è cresciuto del 3,8%, mentre quello relativo a coloro che invece posseggono un elevato grado di istruzione è cresciuto dell'1,6%.

Il grado di istruzione non influisce solo sul grado di occupazione, ma anche sul livello del reddito. In media, il reddito di adulti con un diploma universitario è superiore del 60% rispetto a quello di adulti con un diploma di scuola media superiore. La crisi economica ha peraltro accentuato questa differenza, cresciuta in modo significativo dal 2008 al 2011.

Alle università è assegnato un compito essenziale. Non si tratta semplicemente di formare giovani competenti e professionalmente preparati. Occorre fornire loro capacità di analisi critica, di interazione e lavoro con il prossimo, di adattamento, le quali consentano di affrontare con successo una vita lavorativa che sarà inevitabilmente caratterizzata da mobilità geografica e settoriale e dal continuo cambiamento.

E' in questa logica che si collocano gli sforzi del nostro ateneo per rendere sia l'esposizione internazionale, sia l'esperienza professionale, sotto forma di periodi di lavoro in Italia o all'estero durante il percorso di studi, una caratteristica qualificante della nostra offerta formativa.

Nel 2012, sono oltre 3.300 gli studenti che hanno effettuato un'esperienza di studio o di lavoro all'estero. In quest'ultimo anno ci siamo impegnati per garantire un'ulteriore crescita, che ci porterà a circa 3.450 studenti inviati all'estero. Abbiamo in particolare dato forte impulso allo sviluppo di nuovi accordi di scambio: il numero delle nostre scuole partner è salito a 217. Grazie a questi sforzi, già quest'anno è cresciuta la quota di studenti undergraduate selezionati per il programma scambi rispetto a coloro che presentano domanda (dal 52,7% al 58,4%).

A livello graduate, è proseguito – intensificandosi – il nostro impegno a sviluppare nuovi accordi di Double Degree, divenuti complessivamente 24. Cinque nuove alleanze sono state concluse quest'anno con prestigiose università e business school europee, asiatiche e americane (Keio University Tokyo, The University of Melbourne, The Darla Moore School of Business - University of South Carolina, Cass Business School – City University London, WU Vienna).



Sono quasi 200 gli studenti che quest'anno prenderanno parte ai programmi di Double Degree, CEMS e Themis grazie agli accordi sviluppati sinora.

La nostra sede di Mumbai ha inaugurato la seconda edizione del Post Graduate Program in Business e gli studenti indiani della prima edizione stanno trascorrendo il semestre qui a Milano all'interno della Scuola Graduate. Quest'anno ha inoltre preso il via a Los Angeles, con la prima classe, il nuovo programma della nostra Scuola Undergraduate denominato World Bachelor in Business (WBB). Si tratta di un esempio unico al mondo di cooperazione internazionale che vede tre Università di tre diversi continenti – Università Bocconi, University of Southern California e Hong Kong University of Science and Technology – offrire assieme un programma che consente agli studenti di conseguire tre diversi degree trascorrendo un anno accademico in ciascuna delle tre università partner.

Sul fronte delle esperienze di lavoro, nel 2012 sono stati oltre 4.100 gli stage effettuati dai nostri studenti. Oltre 1.100 di questi, il 27%, si sono svolti all'estero. Nella distribuzione geografica rileviamo un aumento significativo degli stage svolti in Paesi extra-europei.

Le aziende con cui la collaborazione è più stretta ci spingono e ci aiutano a progettare percorsi innovativi per i nostri studenti. Ho il piacere di ricordare in questa sede il programma "Bocconi for Europe" sostenuto da diverse realtà multinazionali. Ormai da due anni, venti studenti graduate effettuano due stage, in due diversi Paesi europei, in funzioni, aziende e settori diversi.

Sul fronte del placement internazionale dei nostri laureati, obiettivo prioritario del programma rettorale, abbiamo conseguito importanti risultati. A livello graduate, registriamo una crescita di quattro punti percentuali dei nostri laureati che ad un anno dalla laurea lavorano all'estero (pari al 21,4%). Lo stesso dato è particolarmente significativo anche nelle rilevazioni al giorno di laurea, pari al 24,5%.

Al fine di favorire l'occupazione dei nostri laureati all'estero, abbiamo quest'anno per la prima volta lanciato, per le aziende che non hanno la possibilità di venire a Milano, Bocconi&Jobs all'estero. A Shanghai e Londra, complessivamente 50 aziende hanno potuto incontrare i nostri studenti grazie a eventi organizzati dal nostro servizio di career development. Prevediamo di arricchire queste occasioni di incontro con nuove destinazioni in futuro.

In questo processo di rafforzamento delle opportunità di internship e di placement internazionale per i nostri studenti un ruolo importante è stato svolto, e sarà svolto in misura crescente in futuro, dalla nostra associazione degli Alumni, la BAA. Quest'anno ho avuto la fortuna di incontrare di persona i nostri Alumni di Londra e New York in occasione di eventi organizzati dalla BAA. Incontri analoghi sono già stati programmati per il prossimo mese a Shanghai,



Singapore e Parigi. Ho potuto percepire l'orgoglio di appartenere a una comunità ricca di energia e dotata di una storia di prestigio, così come l'entusiasmo e la voglia di contribuire allo sviluppo futuro del nostro ateneo. Gli Alumni rappresentano una componente fondamentale della nostra comunità sulla quale dovremo fare leva in misura maggiore in futuro per le sfide che ci attendono.

Lo stretto collegamento della nostra Università con il mondo del lavoro si è di recente ulteriormente rafforzato con una nuova iniziativa, volta a sostenere l'imprenditorialità giovanile. Con la Camera di Commercio e il Comune di Milano, nel 2013 abbiamo lanciato SpeedMIup, un acceleratore di imprese che ha già avviato la propria attività di selezione e sviluppo di start-up. Le prime 5 realtà sono già state selezionate tra un ampio numero di candidati, le seconde 5 saranno selezionate entro fine anno, con l'obiettivo di arrivare a fine 2014 a 20 nuove iniziative imprenditoriali.

#### *I sostenitori*

Anche quest'anno, la Bocconi ha continuato a beneficiare del prezioso sostegno di molti benefattori: aziende, individui, enti e fondazioni che con la loro fiducia e le loro donazioni hanno contribuito in modo determinante alla crescita e allo sviluppo della nostra Università.

Gli obiettivi ambiziosi fissati dal piano strategico della Bocconi richiedono risorse finanziarie aggiuntive che la nostra Università non intende trovare né aumentando il numero degli studenti, né incrementando le tasse e i contributi universitari. Per questo motivo abbiamo attivato un programma sistematico di raccolta fondi che coinvolge persone fisiche, imprese ed enti italiani e stranieri che credono nella capacità della Bocconi di svolgere un ruolo importante nel Paese. Generare ricerca di impatto mondiale, formare la classe dirigente del futuro, valorizzare l'esperienza di vita in Bocconi, favorire la mobilità sociale: obiettivi ambiziosi che possiamo raggiungere anche grazie al sostegno dei nostri donatori.

Vorrei dunque ringraziare, a nome di tutta l'Università, Intesa Sanpaolo che ha confermato il proprio ruolo di Partner Strategico intitolando, in modo permanente, una nuova cattedra in Political Economics, assegnata al Prof. Guido Tabellini. La Fondazione Giovanni Agnelli è diventata Partner Strategico istituendo una Professorship in Economics, intitolata e permanente, assegnata alla Prof.ssa Chiara Fumagalli. Un ringraziamento particolare va ad Autostrade per l'Italia, che ha reso possibile la costituzione di un laboratorio sulle infrastrutture presso il centro di Ricerca CERTeT, contribuendo al fondo di dotazione della Bocconi, e a Luxottica, che ha deciso di sostenere, tramite borse





di studio, un gruppo di studenti dei nostri programmi internazionali, oltre al progetto *Una Scelta Possibile*.

Infine, siamo riconoscenti agli altri Partner Strategici (AXA Research Fund, Deutsche Bank, Enel, Eni, Fondazione Cariplo, Fondazione Invernizzi, Telecom Italia), ai partner sostenitori (Fondazione M° Francesco Pasquinelli), alle 16 imprese che partecipano al Programma Partner per lo Sviluppo e a tutte le aziende e le fondazioni supporter (Fondazione Achille e Giulia Boroli, Fondazione Gigi e Pupa Ferrari), alla BAA, ai docenti, ai membri dello staff amministrativo e in modo particolare agli individui e agli alumni che hanno contribuito con una donazione ai progetti di sviluppo del nostro Ateneo. La fiducia e il sostegno di tanti donatori sono per noi conferme del ruolo che il nostro Ateneo svolge oggi e potrà svolgere in futuro in Italia e in Europa.

### *Considerazioni conclusive*

In questa relazione ho cercato di evidenziare, partendo dalle difficili condizioni economiche che attraversa l'Europa, e il nostro paese in particolare, il ruolo cruciale che le università sono chiamate a svolgere. Si tratta di un ruolo che non si limita a ricerca e didattica, ma che coinvolge in modo diretto la competitività presente e futura della più grande area economica del mondo: l'Europa.

La Bocconi sente forte la responsabilità associata a questo ruolo ed è impegnata nello sviluppo di un ateneo aperto, competitivo, capace di svolgere al meglio le proprie funzioni di sviluppo della conoscenza, di formazione della futura classe dirigente, di potente ascensore sociale, e di polo di attrazione di capitale umano di qualità da tutto il mondo.

Essa si impegnerà, come fatto finora, mettendo a disposizione del Paese le migliori risorse scientifiche, culturali, professionali ed umane di cui dispone. Sempre nel rispetto dei valori di correttezza, integrità, indipendenza, pluralismo e passione per il lavoro che hanno caratterizzano il nostro Ateneo fin dalle sue origini.

Desidero ringraziare il nostro Presidente, Mario Monti, il Vice Presidente, Luigi Guatri, il Consigliere Delegato, Bruno Pavesi, gli altri componenti del Consiglio di Amministrazione, i colleghi docenti e i colleghi dell'amministrazione per il prezioso supporto che mi è stato generosamente offerto in questo primo anno del mio mandato e per l'impegno che tutti hanno profuso nello svolgimento del proprio lavoro. Un ringraziamento particolare va ai direttori di dipartimento che fra pochi giorni vedranno terminare il proprio mandato: Giuseppe Airoidi, Franco Amigoni, Mario Massari, Fausto Panunzi, Enrico Valdani e Piero Veronese.



Da parte mia, continuerò a impegnare il meglio delle mie energie affinché la nostra Università possa affrontare con serenità, equilibrio e determinazione le sfide che ci attendono.

Con questo dichiaro aperto l'anno accademico 2013-2014.

**Bocconi**