

INAUGURAZIONE ANNO ACCADEMICO 2005/2006

- 1. L'Università nel mondo che cambia**
- 2. Gli orientamenti assunti dal Piano Strategico**
 - 2.1 La Faculty***
 - 2.2 L'Offerta formativa***
 - L'offerta triennale*
 - L'offerta graduate*
 - La Scuola di Ph.D.*
 - La SDA*
 - Le tecnologie informatiche*
 - 2.3 La Ricerca***
 - 2.4 I rapporti con la comunità economica, scientifica ed istituzionale***
- 3. I risultati conseguiti nel processo di internazionalizzazione**
- 4. L'Università Bocconi e i suoi studenti**
- 5. L'Università Bocconi e i suoi laureati**
- 6. Investimenti e infrastrutture**
- 7. Ringraziamenti**
- 8. Conclusioni**

1. L'Università nel mondo che cambia

Autorità, Signor Presidente e Signori Consiglieri dell'Università Bocconi, Magnifici Rettori, Colleghi, Dirigenti, Staff amministrativo, Alumni, Studenti, Signore e Signori,

Le Università - pur non essendo le uniche Istituzioni impegnate nella ricerca - sono certamente il motore più rilevante della "economia della conoscenza". La ricerca universitaria costituisce tuttora lo strumento più importante per la riproduzione sociale della conoscenza e per il suo trasferimento da una generazione all'altra.

Ma le nostre Università, oggi, sono in grado di tenere il passo con le esigenze del mondo in rapido cambiamento?

Le Università americane sembrano aver conquistato una posizione inarrivabile: il 70% dei premi Nobel di tutto il mondo lavora lì. Le grandi Università statunitensi sono il vertice di un sistema più ampio che attira i migliori scienziati ed i migliori studenti e produce non solo la maggiore quantità di innovazione, ma anche la maggiore quantità di opportunità per trasformare l'innovazione in concrete e profittevoli attività economiche.

Non ci sono solo gli Stati Uniti. Altri concorrenti si stanno preparando nei grandi Paesi asiatici emergenti. India, Cina ed altri Paesi perseguono lucidamente un progetto preciso: rivestire un ruolo di primo piano nella nuova economia del futuro, fondata sulla scienza e sulla tecnologia, ed investire sulle loro Università impegnando forti risorse.

La globalizzazione impatta sulle Università in modo anche più intenso che sulle imprese.

Secondo i dati World Bank di quest'anno, la spesa mondiale per l'istruzione è pari all'1% del prodotto lordo mondiale, oltre 300 miliardi di dollari l'anno.

I giovani che in tutto il mondo studiano nelle Università sono oltre 80 milioni ed il personale docente e non docente coinvolto nella gestione è di oltre 3,5 milioni di unità.

Il numero di studenti dei Paesi OCSE che studiano all'estero è raddoppiato negli ultimi 20 anni fino a quasi 2 milioni. Le maggiori Università statunitensi stanno aprendo nuovi Campus in altri Paesi del mondo ed il loro esempio inizia a fare scuola anche in Europa.

Per i Paesi che vantano le Università più prestigiose, l'istruzione universitaria, oltre ad essere la fonte primaria di risorse intellettuali, è diventata un settore economico in grado di generare margini positivi alla bilancia commerciale. Essa, anche per questo, viene incoraggiata e sostenuta dai rispettivi Governi.

In un contesto siffatto le Università necessariamente competono sempre più tra loro e, a tal fine, differenziano i propri percorsi. Alcune, con atteggiamento difensivo, tendono alla "sopravvivenza al minimo tasso di cambiamento sostenibile", altre, invece, scelgono di acquisire vantaggi comparati profondi. Queste ultime divengono poli d'attrazione di risorse scientifiche, umane, relazionali, finanziarie.

L'accelerazione della competizione accentua i problemi di adattamento e riassetto. In particolare, in molti Paesi europei l'Università soffre per due ordini di ragioni: la ristrettezza delle risorse, da un lato, le regole, dall'altro. Due tipi di fattori che si presentano su piani distinti ma che, in realtà, hanno strette interdipendenze.

Le risorse delle Università europee, tradizionalmente, provengono in prevalenza dagli Stati. Ma gli Stati europei hanno sempre meno mezzi, stretti fra l'esplosione dei sistemi di welfare e la stagnazione della produzione di ricchezza.

In vari Paesi europei si manifesta la tendenza a passare da un modello di quasi integrale finanziamento pubblico ad un modello che domanda risorse finanziarie in misura più consistente al mercato ed alle Istituzioni private. Anche le Università Italiane, per quanto con intensità anche molto diversa tra loro, si sono mosse in tale direzione.

E' evidente che, se il mercato farà irruzione in un sistema governato centralmente, rigido ed uniforme, privo di "accountability" nei confronti dei

propri "clienti" e stakeholders, le regole di un tale sistema tenderanno a divenire progressivamente sempre più disfunzionali.

La riforma dell'Università italiana, iniziata alcuni anni fa a seguito degli accordi di Bologna, ha fatto molti passi avanti, alcuni assai meritevoli. Sappiamo tuttavia bene quanti altri passi verso una vera competizione e trasparenza non sia stato possibile fare a motivo delle vischiosità che le intenzioni riformatrici hanno incontrato sul loro percorso.

Siamo ancora lontani dalle condizioni che potrebbero consentire al mercato ed alla competizione di produrre effetti benefici. Il nostro sistema socio-economico, infatti, e non solo quello universitario, annovera fra i suoi più gravi problemi strutturali una debolissima capacità di creare conoscenza ed innovazione utilizzabili dalla società. Ne è prova una serie di indicatori, di ricerche e di valutazioni nazionali e internazionali. E ciò, nonostante l'esistenza, nelle Università italiane, di scienziati e gruppi di ricerca di conclamato livello internazionale.

L'urgenza determinata dalla situazione non ci consente un tranquillo percorso di miglioramento al margine. Senza un vero salto di qualità, in primo luogo del nostro sistema formativo, non potremo disporre delle condizioni indispensabili per immettere nuovamente questo Paese su un sentiero di crescita comparabile a quello medio del mondo intero.

La consapevolezza di questi dilemmi e della loro urgenza ha dato luogo, negli anni scorsi, ad un intenso dibattito nella nostra Università, originando la decisione di verificare il nostro modo di vedere i compiti dell'Università nel mutato contesto, le aspettative dei nostri studenti e quelle delle aziende in cui si troveranno a lavorare, le prospettive della competizione tra Università nell'ambito della competizione tra sistemi economici, le risorse di cui disponiamo, i loro punti forti e deboli, ciò di cui oggi è necessario disporre per competere.

Abbiamo in tal modo avviato un processo che ci ha condotto a rivedere alla radice le nostre strategie, sino alla definizione di un Piano decennale che è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nello scorso mese di maggio.

2. Gli orientamenti assunti dal Piano Strategico

L'obiettivo generale del Piano è fare dell'Università Bocconi una delle migliori Università europee nel campo della ricerca e dell'alta formazione, ponendola nelle condizioni di competere alla pari con le altre Università di livello internazionale nei segmenti di attività in cui si distingue e facendo altresì in modo che il processo di cambiamento avviato possa produrre benefici per il Paese e per il suo sistema universitario.

La realizzazione di tale obiettivo esige interventi coordinati e simultanei sulle componenti rilevanti del sistema: il corpo docente -la Faculty, come si usa dire- l'offerta formativa, la ricerca, la popolazione studentesca, il sistema dei rapporti con la comunità.

La faculty. Costituisce il fattore primario da cui dipendono gli esiti di ogni iniziativa che riguardi la vita e lo sviluppo di un'Istituzione Universitaria. A questo riguardo gli interventi in progetto sono tutti volti a facilitare il conseguimento di obiettivi di eccellenza sia nella didattica che nella ricerca, in un confronto con le migliori esperienze internazionali.

L'offerta formativa. Trova nel Piano profonde modifiche ai diversi livelli: lauree triennali, lauree biennali, Master e Ph.D. Il cambiamento che viene proposto intende rispondere con chiarezza alle nuove richieste poste dal mercato del lavoro e si pone l'obiettivo di coordinare l'intera filiera dell'alta formazione, anche alla luce dei nuovi orientamenti posti dalla riforma dell'Università

La ricerca. La Bocconi mira a rafforzare la propria presenza nei circuiti scientifici internazionali, salvaguardando il pluralismo delle discipline scientifiche. Il Piano prevede interventi diretti ad orientare le politiche generali

della ricerca, definire le linee di fondo dei sistemi di valutazione e dei collegati meccanismi di incentivazione.

La popolazione studentesca. Il Piano intende favorire la partecipazione dei giovani migliori, con attitudini e motivazioni adeguate, offrendo sostegno finanziario ai meritevoli sprovvisti di risorse, ed introducendo procedure di selezione coerenti con i migliori standard internazionali.

Entrando per cenni nel merito dei principali orientamenti, si annota:

2.1 La Faculty

Nel Piano, la faculty è posta al centro delle politiche e delle azioni previste.

La dimensione complessiva e la composizione della faculty dovranno essere accresciute ed allineate alle esigenze espresse dagli obiettivi assegnati ai diversi comparti di attività.

Si tratta di obiettivi che prefigurano il progressivo sviluppo dell'attività formativa rispetto a molteplici ambiti di azione - undergraduate, graduate, pre e post-esperienza e Ph.D. - con graduale orientamento internazionale di contenuti e con iniziative che prevedono la presenza dell'Università anche all'estero. Ed ancora, di obiettivi che sollecitano un crescente impegno dei docenti nella ricerca scientifica.

La complessità del contesto in cui si concreteranno le diverse fasi del previsto sviluppo richiederà la revisione del modello organizzativo del settore accademico. Tale revisione sarà ispirata ad un equilibrato decentramento di processi e funzioni e ad una contestuale attivazione di meccanismi operativi che, nel pieno rispetto dei principi di autonomia e professionalità che regolano i rapporti di una comunità scientifica di pari, siano meglio atti a coordinare l'azione collettiva, motivare persone ed unità organizzative orientandole verso obiettivi condivisi. Anche in questo settore l'Università Bocconi tenderà progressivamente ad allinearsi alle prassi delle migliori Università con le quali compete oggi e si troverà a competere ancor più intensamente nel futuro.

Tra gli interventi che accompagneranno le politiche di sviluppo desidero segnalare:

- il rafforzamento del processo di valutazione delle candidature dei docenti e dei ricercatori di ogni livello, con ricorso ad un presidio indipendente sotto la direzione e la responsabilità del Prorettore alla ricerca e alle risorse umane;
- l'alimentazione dello sviluppo quantitativo della faculty - in particolare nelle aree chiave e in quelle in cui la Bocconi già si impegna ad altissimo livello - anche con docenti che hanno maturato esperienza presso Università diverse dalla Bocconi e che hanno conseguito un dottorato in primarie Università estere;
- la predisposizione di percorsi di carriera che consentano, anche ai giovani reclutati sul job market internazionale, di accedere, all'esito delle opportune valutazioni di merito, alla "tenure" Bocconi sino al massimo livello;
- un incremento significativo di Visiting Professor long term mediante trasformazione dei rapporti nei confronti degli attuali 130 Visiting Professor esteri operanti con contratti in prevalenza di breve durata;
- lo stanziamento di specifiche risorse per il reclutamento di docenti di elevato prestigio internazionale.

In tema di sviluppo della faculty, va segnalato, in particolare, che il Piano prevede - entro i prossimi quattro anni - la presenza stabile di circa 50 docenti reclutati sul job market internazionale.

L'Università, inoltre, coperte le posizioni in organico per docenti di ruolo, si propone di reclutare, nei limiti della flessibilità che le è consentita istituzionalmente, docenti italiani ed esteri anche mediante ricorso a forme contrattuali analoghe a quelle adottate da Università estere di prestigio. Già oggi, peraltro, contratti simili regolano il rapporto dell'Università con circa 100 docenti Bocconi. Tra questi, l'Università annovera 57 Assistant Professor, il 30% dei quali reclutati sul job market internazionale.

LA FACULTY UNIVERSITA' BOCCONI AD OGGI

Docenti di Ruolo	1-nov-00	1-nov-04	1-nov-05	Variazione 2005-2000	Variazione 2005-2004
I fascia	58	75	84	26	9
II fascia	51	72	71	20	-1
Ricercatori	87	62	52	-35	-10
Assistenti	3	3	1	-2	-2
Totale	199	212	208	9	-4

Organico	1-nov-04	1-nov-05	Variazione
Professori a contratto senior	1	1	0
Adjunct Full Professor	1	2	1
Assistant Professor	37	57	20
Lecturer	27	28	1
Visiting Professor Long Term	10	11	1
Totale	76	99	23

2.2 L'Offerta formativa

Il Piano Strategico dedica molta attenzione al riassetto dell'offerta formativa.

A partire dal prossimo anno, pertanto, l'offerta dell'Università inizierà a mutare significativamente sul fronte dei corsi Undergraduate, Graduate, dei corsi Ph.D. e dei Master universitari.

Il progetto di cambiamento si ispira ad alcune convinzioni di fondo.

Innanzitutto, che l'Università possa operare nel quadro di una regolamentazione nazionale in grado di assicurare una maggiore flessibilità nel disegno dei piani di studio dei corsi di laurea per quanto concerne sia i contenuti, sia l'autonomia dei programmi triennali rispetto a quelli delle lauree specialistiche.

In secondo luogo, il Piano assume l'ipotesi di una crescente mobilità degli studenti in ambito europeo: una mobilità facilitata dalla progressiva omogeneizzazione dei curricula dei cicli formativi Undergraduate e Graduate in forza della Dichiarazione di Bologna e resa sin d'ora operante dal riconoscimento reciproco dei titoli di studio conseguiti nei diversi Paesi dell'Unione Europea, così come stabilito dalla Convenzione di Lisbona.

Infine, il Piano si ispira alla convinzione che la mobilità degli studenti, nazionale ed internazionale, troverà particolare accentuazione nei segmenti Graduate - lauree specialistiche biennali, corsi Master pre e post-esperienza, corsi Ph.D.

In questi ambiti, si prevede un aumento dei flussi dell'interscambio di studenti tra Istituzioni universitarie: studenti che hanno svolto una parte del proprio percorso formativo (laurea triennale od altro) presso un'Università si muoveranno verso altre Università italiane od estere, con conseguente estensione del mercato potenziale delle Università leader, ma anche dei possibili competitori.

Sulla base di queste premesse, l'offerta dell'Università Bocconi si configurerà, a livello di lauree triennali, con una struttura relativamente compatta, finalizzata a conferire agli studenti una solida e riconoscibile formazione sulla quale si innesteranno i percorsi di livello superiore (bienni, Master, Ph.D.), numerosi ed orientati a differenti specializzazioni, alcune delle quali in segmenti in cui si qualificano le competenze distintive della nostra Università.

Va altresì segnalato, che il Piano prevede che la Bocconi - qualora riconosca nei vincoli posti dalla regolamentazione nazionale una minaccia per la realizzazione di corsi di laurea competitivi a livello internazionale - possa decidere di rinunciare al riconoscimento legale del titolo conferito in Italia.

L' offerta triennale

Analizzando, nello specifico, i singoli segmenti della proposta, l'offerta formativa triennale in lingua italiana - nelle discipline economiche ed aziendali - si caratterizzerà principalmente per una precisa focalizzazione intorno a tre corsi di laurea, aventi una forte base disciplinare comune volta:

- a rafforzare le conoscenze metodologiche e di principio essenziali per consentire agli studenti di trarre profitto dagli insegnamenti specialistici dei corsi di laurea a livello avanzato;
- ad assicurare agli studenti un'adeguata flessibilità mentale nell'approccio alla concreta realtà.

Nel delineare un progetto formativo universitario di primo livello, di fronte alla crescita di complessità del mondo si potevano fare due scelte:

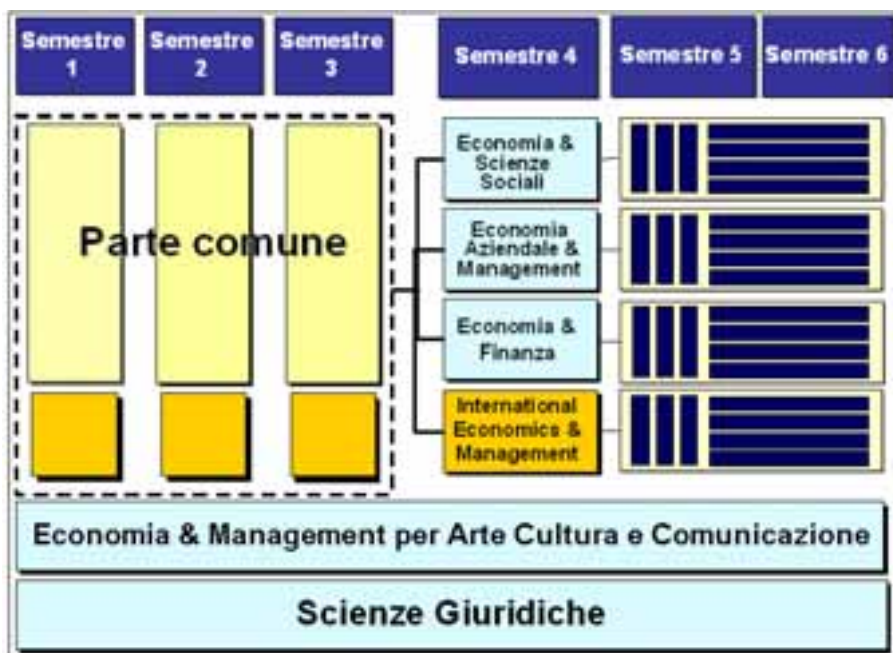
- seguire la mutevole articolazione della società, della cultura, della tecnologia, dell'economia, dando vita ad un elevato numero di corsi e cambiandoli frequentemente (scelta compiuta da talune Università);
- perseguire una forte preparazione di base, utile ad affrontare la vita in ogni condizione di varietà / variabilità.

Con riguardo alla formazione universitaria di primo livello, abbiamo scelto la seconda strada, in quanto crediamo nell'importanza di una solida conoscenza metodologica ed abbiamo, pertanto, lasciato alla missione dei corsi graduate il compito di avvicinare, in termini teorici ed applicativi, la varietà delle specializzazioni.

I tre corsi di laurea triennali dianzi richiamati differenziano i loro programmi a metà del rispettivo percorso, sviluppando distintamente i fondamenti disciplinari dell'economia, del management e della finanza.

Pur nel disegno maggiormente compatto, il nuovo progetto intende perseguire obiettivi di flessibilità di percorsi. La flessibilità sarà assicurata dallo spostamento del momento della scelta definitiva del corso di laurea al termine del periodo di studio dedicato alle discipline comuni e dalla possibilità di arricchire il piano di studi, nella sua parte conclusiva, con un'ampia scelta di major e di opzionalità. In tal modo la Bocconi non rinuncia a proporre ai giovani, anche nel segmento undergraduate, temi importanti di aree di ricerca e di insegnamento ai quali essa da tempo contribuisce, come sono, ad esempio, quelle riguardanti le Amministrazioni e le Istituzioni pubbliche italiane ed internazionali.

LA NUOVA OFFERTA FORMATIVA TRIENNALE: L'ARTICOLAZIONE DEI PROGRAMMI



Nel settore economico-aziendale, accanto ai programmi indicati, la Bocconi ha inteso riproporre anche un corso triennale in Economia e Management per l'arte, la cultura e la comunicazione. Si tratta di un corso aperto ad un numero di studenti limitato alle ragionevoli aspettative di occupazione dello specifico segmento professionale. Esso rinnova e rilancia un'iniziativa che, nel passato, ha meritoriamente orientato ai temi dell'economia ampi interessi culturali di diversa matrice. La fisionomia di questo corso di nicchia si distingue nettamente da quella dell'insieme delle iniziative che costituiscono l'asse portante dell'offerta.

L'offerta formativa in lingua italiana nel segmento delle discipline giuridiche è rappresentata da un corso di laurea in Scienze Giuridiche, che trova il suo tratto distintivo nella particolare focalizzazione ai temi del diritto dell'impresa, secondo una configurazione coerente con le recenti indicazioni della riforma universitaria. Anche nel contesto giuridico, l'Università Bocconi intende sottolineare la sua attenzione ai problemi rilevanti della produzione e distribuzione della ricchezza, in una prospettiva nazionale ed internazionale.

L'offerta formativa undergraduate rivolta al mercato internazionale si colloca esclusivamente nell'area delle discipline economiche ed aziendali. Alle lauree triennali in lingua italiana orientate all'economia, al management e alla finanza si affiancherà così un corso simmetrico, interamente impartito in lingua inglese, specificamente progettato per soddisfare le esigenze di una formazione internazionale. Si tratta di un *Bachelor in International Economics and Management*. Il corso è rivolto a studenti esteri ed a studenti italiani che abbiano le competenze linguistiche necessarie ed un forte orientamento ad una visione internazionale dei problemi economici e sociali.

Noi, tuttavia, riteniamo che tutti i nostri studenti, e non solo alcuni, debbano essere in grado di operare in un contesto internazionale. Pretenderemo pertanto che anche chi frequenterà i corsi in lingua italiana segua alcuni insegnamenti, e sostenga i relativi esami, in lingua inglese. I nostri giovani, infatti, devono essere pronti a lavorare e confrontarsi in una lingua diversa dalla propria. Non solo. Vogliamo anche che una parte rilevante della nostra popolazione studentesca, in particolar modo quella italiana, possa vivere un'importante esperienza all'estero.

Abbiamo imparato dalle imprese che assumono e valorizzano i nostri laureati che una significativa esperienza estera contribuisce in misura rilevante alla formazione della persona, in particolare, rafforzando la maturità, aprendo la mente a modi diversi di concepire le relazioni, lo studio, l'iniziativa personale e sviluppando capacità di adattamento e sicurezza di sé. Il risultato è l'arricchimento e la trasformazione della personalità, in misura più incisiva del cambiamento, pure importante, che gli studenti conseguono nella conoscenza della lingua straniera.

Proprio con riguardo all'esposizione internazionale dei nostri giovani, mi piace segnalare che nel corso di quest'anno sono stati 1700 gli studenti che hanno preso parte ai programmi internazionali offerti dall'Università per scambi, esperienze di studio in Campus Abroad ed esperienze di lavoro all'estero.

Questo risultato è stato raggiunto grazie ad un ulteriore incremento del network delle Università partner, divenute 145 in oltre 40 Paesi, che hanno ospitato 850 nostri studenti in scambio (con un rilevante incremento rispetto all'anno precedente), ad una accresciuta offerta di programmi "Campus Abroad", sia

estivi che invernali (globalmente dieci, negli Stati Uniti, Canada, Cuba, Brasile, India, Australia, Cina) e ad iniziative di "International Internship" (oltre 560 opportunità in 100 Paesi). In tale contesto, hanno svolto un ruolo prezioso, soprattutto nell'aumento delle opportunità internazionali in aree geografiche nuove, i sei Regional Desk che costituiscono la nostra presenza all'estero in collegamento con altre Istituzioni: a Bruxelles, Santiago, New York, Tunisi, Shanghai, Bangkok.

Un aspetto degno di nota che caratterizzerà anche la nuova proposta formativa è la *selezione*. E' questo un tema tradizionalmente caro alla Bocconi.

La selezione aiuta i giovani a identificare le proprie attitudini e potenzialità, riduce il rischio di percorsi incompiuti e di pericolose illusioni e contribuisce ad una corretta allocazione delle risorse, private e pubbliche. Selezionare ed educare giovani menti brillanti, senza discriminazione alcuna, rivolgendosi alla base più ampia possibile e trasferendo conoscenze e competenze lungo i diversi livelli formativi costituisce il nostro importante contributo sociale.

Con la selezione, la Bocconi intende riaffermare il principio che l'accesso è consentito solo ai candidati meritevoli. La nuova offerta formativa, in più, intende estendere i processi di selezione anche lungo la fase iniziale del percorso di studi triennale. In particolare, il piano prevede che non sarà consentita l'iscrizione al secondo anno del triennio agli studenti che non avranno preventivamente superato gli esami di insegnamenti che, nel complesso, rappresentano il 40% dei crediti assegnati al primo anno.

Il progetto prevede altresì una particolare attenzione alla valutazione delle performance degli studenti. L'Università chiederà infatti ai propri docenti di confrontare la distribuzione dei voti da loro assegnati con la distribuzione costruita sulla base di appropriati benchmark e di spiegare i motivi delle differenze più significative.

L'offerta graduate

L'offerta graduate comprende sia le lauree specialistiche biennali, sia i programmi Master.

Le prime sono state attivate per la prima volta lo scorso anno accademico in corrispondenza del completamento del primo ciclo di lauree triennali. I programmi master, in parte, preesistevano, ma il piano ne prevede una parziale revisione.

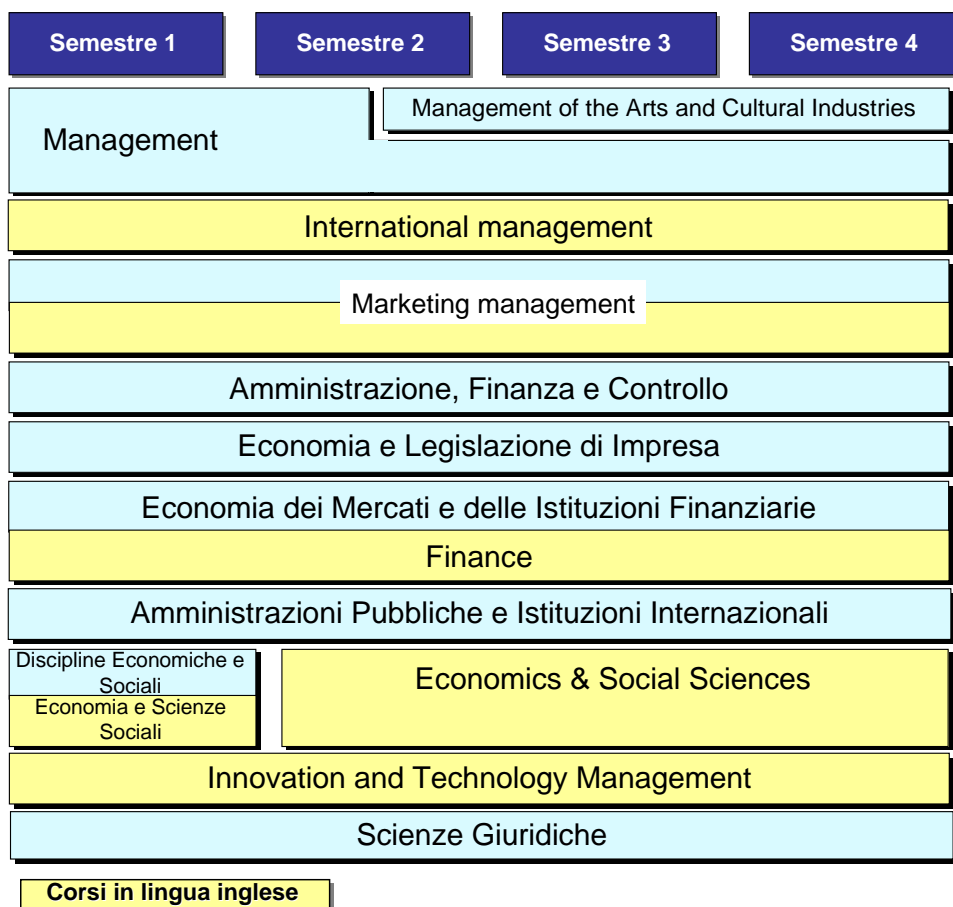
L'offerta delle lauree biennali si caratterizza per la presenza di corsi di natura prevalentemente specialistica, destinati prioritariamente a laureati triennali in economia. I Master universitari, per contro, sono contraddistinti da una specifica e forte focalizzazione disciplinare e professionale e sono progettati per essere in prevalenza destinati a laureati in discipline diverse dall'economia.

I programmi graduate, rivolti ai laureati triennali, intendono costituire un polo di rilevante attrazione per orientare verso l'Università Bocconi un numero di studenti che si stima in crescita.

I corsi di laurea biennali e i Master, in ragione degli obiettivi formativi assunti, dei contenuti e dei metodi didattici adottati, si propongono di competere con la migliore offerta europea in discipline economiche, manageriali e finanziarie.

Per tali motivi il Piano prevede anche il rafforzamento dell'offerta graduate in lingua inglese. A regime, infatti, i corsi di laurea specialistici biennali progettati per il mercato internazionale saranno cinque; quattro saranno invece i Master universitari di primo livello.

LA NUOVA OFFERTA FORMATIVA: L'ARTICOLAZIONE DELLE LAUREE SPECIALISTICHE



In sintonia con la politica da tempo in essere per l'accesso ai trienni, considerata l'autonomia delle lauree biennali da quelle triennali, la Bocconi ritiene che l'iscrizione ai corsi di laurea specialistica debba essere riservata agli studenti con le migliori performance relative, siano essi laureati in Bocconi, siano essi provenienti da altre Università, italiane ed estere. Anche per l'accesso ai bienni, pertanto, è stato introdotto un meccanismo di selezione.

Questo meccanismo, nell'anno che ci accingiamo ad aprire, ha premiato i laureati triennali dell'Università Bocconi. Infatti, solo il 13% di coloro che hanno avanzato domanda di iscrizione non è stato ammesso. La selezione ha invece inciso in misura maggiore nei confronti dei laureati triennali di altre Università, considerato che ben il 61% di coloro che hanno proposto domanda di iscrizione non è stato ammesso.

La Scuola di Ph.D.

L'offerta di corsi graduate si completa, in università, con i programmi di Ph.D. Il numero dei Dottorandi è relativamente contenuto, anche in funzione di una elevata selezione all'ingresso. Tutti i programmi di Ph.D. nelle aree economica, finanziaria, del management e della statistica sono impartiti in lingua inglese e, nelle indicazioni del Piano, secondo diffusi orientamenti internazionali, avranno, a partire dal prossimo anno, durata quadriennale, fatta eccezione per il Ph.D. in statistica che continuerà ad avere durata triennale. Nel segmento della formazione Ph.D., vanno altresì segnalate due significative iniziative in essere, una nell'area Giuridica, l'altra in Storia Economica e Sociale, destinate prevalentemente alla formazione di ricercatori italiani.

L'insieme dei programmi in parola fa capo alla Scuola di Ph.D. dell'Università Bocconi. Con il contributo della Scuola di Ph.D., la Bocconi si propone di formare giovani destinati ad alimentare, in prevalenza, il mercato internazionale della ricerca. Il cospicuo investimento eseguito dall'Università in tale settore, infatti, non è volto in principalità alla preparazione di giovani ad alto potenziale da avviare immediatamente alla propria attività di ricerca e di docenza. E' per contro obiettivo della Bocconi favorire il collocamento dei propri dottorati presso le migliori Università estere ed attivare, per tal via, un circuito virtuoso di interscambio di esperienze di alta qualità. Già da quest'anno proporremo nel job market internazionale un gruppo di nostri Ph.D. per posizioni di Assistant Professor in Economics e Finance.

La SDA

Il segmento graduate, in particolar modo nel mercato internazionale, è fortemente rappresentato anche dai programmi post-esperienza offerti dalla Scuola di Direzione Aziendale dell'Università.

La Scuola di Direzione Aziendale, sul fronte della formazione permanente e dei programmi post-laurea, si è confermata nel corrente anno come la principale realtà italiana ed una delle maggiori in Europa. E' stato un anno difficile, durante il quale tuttavia la Scuola ha saputo superare gli effetti di una tendenza riflessiva del mercato della formazione executive e post-experience

promuovendo iniziative e progetti innovativi con competenza e spirito imprenditoriale. Queste caratteristiche hanno invero contrassegnato lo sviluppo della Scuola nell'arco di trent'anni ed hanno concorso a fare di essa un anello essenziale ed irrinunciabile della strategia complessiva della Bocconi.

Per questo motivo occorre rendere operante un sempre più stretto coordinamento tra la SDA e l'Università, nel rispetto dell'autonomia gestionale e operativa delle diverse componenti.

Tra le molteplici iniziative della SDA, desidero richiamare l'attenzione sul Master in Business Administration (MBA), offerto anche in lingua inglese a laureati con significative esperienze di lavoro (quest'anno di trenta nazionalità diverse) che si posiziona ai più alti livelli delle classifiche internazionali stilate da Istituzioni specializzate.

Le tecnologie informatiche

In linea con l'evoluzione delle metodologie didattiche, l'offerta formativa, sia graduate che undergraduate, trova ampio supporto nelle tecnologie informatiche.

L'anno accademico in via di conclusione, in linea con gli orientamenti del Piano, ha visto un'importante revisione dei contenuti specifici dei programmi curriculari in Informatica, al fine di preparare il supporto della nuova offerta formativa.

La ricerca di un modello condiviso, per un impiego efficace ed efficiente di tali risorse, ha caratterizzato il piano di lavoro dell'anno. Sono stati condotti focus group con i docenti ed ampie consultazioni con tutte le principali funzioni di governo amministrativo dell'Ateneo per redigere il primo documento di policies sull'impiego dell'e-learning in Bocconi.

2.3 La Ricerca

Il processo di internazionalizzazione da anni intrapreso si rivela anche nella diffusione dei risultati della ricerca nelle sedi di maggior prestigio. Per alcune discipline, la comunità scientifica di riferimento è nazionale, ed in tale contesto, nel corso del 2004, sono state pubblicate numerose monografie di ricerca presso importanti editori italiani. Per la maggior parte delle discipline di interesse della Bocconi, tuttavia, la comunità scientifica di riferimento è

internazionale, cosicché i principali veicoli di diffusione dei risultati di ricerca sono costituiti da riviste scientifiche internazionali di elevato livello. Il numero delle pubblicazioni riguardanti ricerche Bocconi, in sedi internazionali, di standard elevato, si è mantenuto ad un buon livello anche durante lo scorso anno accademico, con una significativa maggiore presenza di giovani ricercatori. Tale circostanza conforta la scelta adottata in tema di politiche di incentivazione.

Il necessario confronto con *benchmark* europei ed internazionali orienta anche il settore della ricerca. L'Università partecipa a progetti di ricerca insieme a partner internazionali – sotto il forte stimolo del sesto programma quadro della Commissione europea – con 9 progetti approvati nel primo semestre 2005 ed ulteriori 23 presentati per il finanziamento nel corso dell'anno.

I Centri di ricerca dell'Università e della SDA hanno svolto nel 2004, e stanno tuttora svolgendo, un'intensa attività sia per ricerche autofinanziate, sia per ricerche su commessa di imprese ed Istituzioni. Più di 200 sono i progetti attivi nell'anno in corso, circa 130 dei quali finanziati da aziende private e pubbliche e 7 - di importo significativo - finanziati dall'Unione Europea.

Il ruolo che i Centri di Ricerca hanno svolto e svolgono nella nostra Università merita tuttavia alcune riflessioni.

Accanto alla ricerca di base, la Bocconi da tempo coltiva la ricerca applicata di più immediato interesse per aziende e le altre istituzioni economiche e scientifiche. I Centri di Ricerca costituiscono il luogo in cui viene svolta la parte prevalente della ricerca applicata che permette di alimentare ed accrescere le relazioni feconde che la nostra Università intrattiene con il mondo delle aziende e delle Istituzioni.

2.4 I rapporti con la comunità economica, scientifica ed istituzionale

La Bocconi è sempre stata convinta della necessità di una collaborazione lungimirante con la comunità di riferimento costituita dal mondo istituzionale, scientifico, culturale, e non da ultimo, dai nostri Alumni, che oggi rivestono un ruolo di primo piano nella realtà economico-manageriale, non solo in Italia.

Questo convincimento viene ulteriormente rafforzato oggi nella prospettiva degli obiettivi configurati dal piano, che necessariamente impongono un diverso

e più stretto rapporto con la comunità economica ed istituzionale di riferimento. La Bocconi crede all'utilità del confronto sistematico delle idee e dei progetti, attribuisce grande importanza all'informazione trasparente dei risultati della propria attività nei confronti di tutti gli stakeholders ed in particolare di quelli che sostengono il suo impegno.

I contatti avuti negli ultimi mesi, tra i quali, molto rilevante, quello realizzato all'inizio della scorsa estate con i Partners e gli Advisors in occasione della presentazione degli elementi essenziali del piano, hanno dato risultati molto confortanti.

Desideriamo continuare su questa strada. E' nostro desiderio condividere con le imprese, le Istituzioni economiche e gli Alumni un ampio progetto. E' nostra intenzione rafforzare i rapporti di cooperazione con le migliori Istituzioni scientifiche, universitarie e non, anche in aree complementari all'economia, con il fine di accrescere innovatività e qualità dei risultati della ricerca, rafforzare i contenuti del nostro complesso progetto formativo e rendere più efficienti i servizi e le strutture al servizio della ricerca.

3. I risultati conseguiti nel processo di internazionalizzazione

Desidero brevemente dar conto delle iniziative svolte nel corso dell'anno sul piano internazionale.

La realizzazione di un'efficace politica di sviluppo postula azioni combinate lungo tutte le dimensioni in cui si articola il processo di internazionalizzazione. Proprio in questa prospettiva, gli interventi eseguiti, oltre a quanto è stato in precedenza riferito, hanno riguardato l'offerta formativa, la popolazione studentesca, i rapporti con Istituzioni estere ed altri ancora.

In merito ai progetti formativi internazionali, segnalo gli accordi volti al riconoscimento contestuale della laurea dell'Università Bocconi e di altra Istituzione universitaria estera di prestigio (Double Degree). Rammento, in particolare, nel segmento undergraduate l'intesa con la Central European University-Business School (Budapest) e, nel segmento graduate, gli accordi con Copenhagen Business School (Copenhagen), Erasmus Rotterdam School of Management (Rotterdam) e HEC (Parigi).

Ricordo altresì le intese in via di definizione con ESADE (Barcellona), Stockholm School of Economics, Università St. Gallen (St. Gallen) e con alcune prestigiose scuole europee – tra cui Université Paris XII e Freie Universität Berlin - nell'ambito degli studi giuridici.

In merito alle attività con "presenza" istituzionale diretta all'estero, ricordo le iniziative che ci vedono in Cina, grazie al progetto realizzato in partnership con Assolombarda, ICE, Fondazione Italia-Cina e Banca Popolare di Milano. Inoltre, e soprattutto, desidero ricordare il progetto dell'"Università Italo-Cinese" che, per quanto più direttamente ci concerne, riguarda la realizzazione di un corso di laurea specialistica biennale (Master of Science) in International Management, svolto in partnership con la Fudan University di Shanghai - sotto l'egida del MIUR - insieme ad altre prestigiose Università e numerose aziende italiane.

Penso, inoltre, alle iniziative di formazione in India nel settore del *management del fashion and design*, che verranno avviate in collegamento con Istituzioni italiane ed indiane.

Per quanto riguarda l'internazionalizzazione della popolazione studentesca, segnalo che il numero degli studenti esteri che scelgono la nostra Università quale sede della propria formazione ai vari livelli tende a crescere. Oggi le presenze estere rappresentano, nei trienni, il 7,5% della relativa popolazione studentesca. I nostri obiettivi, a conclusione del Piano, prevedono di raggiungere il 15% nei programmi di primo livello ed il 25% in quelli graduate.

Il risultato sinora conseguito si deve alle attività di orientamento svolte dai docenti e dalle direzioni del settore amministrativo e, in particolare, al contributo della direzione centrale dei servizi internazionali, alla buona reputazione di cui gode all'estero la nostra Università e ad iniziative di presenza e promozione avviate nei mercati emergenti. Penso all'Est Europa e all'Asia Centrale, alla Cina, al Mediterraneo.

4. L'Università Bocconi e i suoi studenti

Oggi studiano in Bocconi, nei vari corsi, oltre 13.000 giovani.

Abbiamo deciso, a partire dal prossimo anno accademico, una revisione del numero di posti disponibili. Gli iscritti alle lauree triennali sono stati ridotti nel numero di 2.510, mentre i posti disponibili dei bienni sono stati definiti in 2.000. Tali scelte sono state motivate dall'esigenza di raccordare più efficacemente il numero dei laureati triennali al numero degli accessi alle lauree specialistiche. In questa prospettiva i posti disponibili nelle lauree triennali sono stati ridotti di circa 400 unità, avvicinando così il loro numero a quello degli ingressi nei corsi di laurea specialistici. Il contenimento della differenza tra gli iscritti nei due livelli dei corsi di laurea, sensibilmente più elevata nell'anno precedente - unitamente alla circostanza che una parte, se pur minore, dei laureati triennalisti non si orienta alle lauree specialistiche - favorisce la concreta realizzazione della politica di apertura dei bienni ai migliori laureati triennali di altre Università italiane ed estere.

La selezione all'ingresso nell'anno in corso è migliorata.

Il rapporto fra partecipanti ai test di ingresso ed ammissioni è infatti passato da 1,7 a 1 a 2 a 1. Ha contribuito al miglioramento anche l'affinamento delle attività di orientamento, nelle quali sono impegnati, oltre ai docenti, anche i servizi amministrativi.

La Bocconi ha intensificato le iniziative volte ad agevolare gli studenti meritevoli privi di mezzi. Oggi studiano in Bocconi 1377 giovani in esenzione totale delle tasse universitarie. Sono state inoltre erogate, complessivamente, 2523 borse di studio, mentre le agevolazioni economiche, grazie a diversi canali di finanziamento e all'attività dell'ISU Bocconi, sono state pari a circa € 6.831.713. A partire dall'anno accademico 2004-2005, l'Università ha avviato il progetto "Studenti Eccellenti", che annualmente prevede la selezione con criteri di merito particolarmente incisivi di un gruppo di non più di 50 studenti del primo anno dei corsi di laurea specialistica. L'ingresso nel gruppo degli Eccellenti e il rispetto dei requisiti di permanenza consente allo studente che ne ha titolo di beneficiare per i due anni del biennio della completa esenzione dal pagamento delle tasse universitarie e di una borsa annua pari a € 6.000.

5. L'Università Bocconi e i suoi laureati

L'impegno dell'Università verso i propri studenti non si conclude al conseguimento della laurea, ma continua nel corso della prima fase della loro vita di lavoro. Anche in questo senso, si può dire che il laureato alla Bocconi entra a far parte di una comunità. Si tratta di una comunità che non è solo professionale, ma è in realtà anche culturale, ampiamente caratterizzata da valori e principi condivisi.

Nel corrente anno accademico si sono laureati, complessivamente, fra corsi quadriennali e nuovi corsi triennali, 4.591 studenti. Presto, ad essi si aggiungeranno i primi laureati dei corsi di laurea specialistica.

L'assistenza nella prima occupazione è assicurata da una specifica struttura organizzativa dell'Università, il Servizio Stage, Orientamento professionale e Placement (Sop), l'equivalente dei Career Service delle grandi Università anglosassoni. Tale servizio procura ai neolaureati e ai diplomati dei Master universitari opportunità di stage e di lavoro in Italia e all'estero: 2922 gli stage avviati nello scorso anno accademico.

Questa unità organizzativa, in collaborazione con un ampio numero di aziende con le quali l'Università ha stabilito rapporti preferenziali, offre anche agli studenti un servizio di orientamento al lavoro ed attitudinale.

L'Università segue con particolare attenzione l'iter professionale dei propri laureati. In via diretta, e con il contributo di rilevazioni annuali, coglie tutte le indicazioni utili per migliorare la politica di placement. L'ultima rilevazione, riferita a coloro che si sono laureati fra il giugno 2002 e l'aprile 2003 (quella successiva è in corso proprio in questi giorni) evidenzia che, a due anni dalla laurea, il 94% dei laureati ha un'occupazione, il 2% prosegue gli studi, il 3% è in cerca di occupazione ed il rimanente 1% non cerca lavoro. Per chi lavora, il tempo medio intercorso fra il conseguimento del titolo di studio e l'ingresso nel mondo del lavoro è risultato inferiore ai tre mesi.

La Bocconi segue i propri laureati anche nel prosieguo della carriera attraverso il Servizio Relazioni con gli Alumni.

In tema di laureati, non si può non menzionare l'Associazione Laureati dell'Università Bocconi (ALUB), di cui, proprio nel 2006, ricorre il Centenario e

che si è prodigata con generoso impegno a favore sia dei propri associati che dell'Alma Mater.

Il "network" AluB copre oggi oltre 100 sedi in Italia e nel mondo. A Torino o a Palermo, a New York o a Hong Kong, potete esser certi: ci sono laureati Bocconi pronti a dare una mano ai loro Colleghi ed a testimoniare con professionalità e generosità il vincolo che li lega alla propria Università e, per suo tramite, ai propri Colleghi di ogni età. Questo è lo spirito bocconiano: rigore di metodo, amore per le cose fatte bene, imprenditorialità e spirito aperto alle sfide dell'innovazione e della globalizzazione.

Di questi valori danno eccellente testimonianza i "Bocconiani dell'Anno", che negli ultimi diciotto anni AluB ha voluto premiare per essersi distinti con il proprio operato in diverse discipline, dall'economia al management, dall'imprenditoria alla politica. Sempre con metodo e spirito innovativo. Della lunga schiera di laureati che, tra i primi, sono assurti agli onori di questo ambito riconoscimento, ne cito solo uno, guarda caso...!, proprio il Relatore di oggi: Tomaso Padoa Schioppa; tra i più recenti, in ordine di tempo, Corrado Passera, Marco Drago, Paolo Scaroni, Vittorio Colao e Claudio Costamagna.

Nel 2005 si conclude la presidenza di Mario Garraffo. A lui tutta la comunità bocconiana esprime il ringraziamento più caldo. Mario Garraffo ha condotto l'associazione da par suo, con stile inimitabile e grandi capacità organizzative. Unisco con gioia a quello di tutti gli Alumni anche il mio personale più vivo ringraziamento.

Claudio Costamagna ha accettato la candidatura alla Presidenza dell' AluB e se, come mi auguro, verrà eletto, guiderà l'Associazione nelle celebrazioni del Centenario. A lui rivolgiamo quindi il più affettuoso augurio ed assicuriamo il più solidale supporto da parte della Comunità bocconiana.

6. Investimenti e infrastrutture

Nell'anno accademico in corso sono proseguiti i lavori di completamento dell'immobile in via Roentgen, che si prevede verrà ultimato nella primavera del 2007. La disponibilità dell'immobile consentirà di riunire in un unico Campus i docenti, i ricercatori ed i Centri di ricerca attualmente collocati in varie sedi a Milano.

Grazie alla collaborazione del Comune di Milano, in particolare degli Assessorati all'Urbanistica, Demanio e Patrimonio, sono proseguiti i contatti per l'acquisizione del terreno su cui ha sede la Centrale del Latte. In attesa della delibera del Consiglio Comunale, confidiamo di concludere quanto prima il percorso intrapreso circa sei anni fa.

A conferma della sensibilità nei confronti dei problemi delle Università, il Comune di Milano ha varato il "Piano case", che riguarda, tra l'altro, i Pensionati universitari. In tale ambito, all'inizio di questo mese, il Comune ha deliberato la costituzione a favore dell'Università di un diritto di superficie sul terreno comunale di via Ripamonti, a poca distanza dal residence Spadolini. Grazie a ciò, si prevede che nell'anno accademico 2007/08 potrà essere utilizzata una nuova struttura dotata di circa 330 posti letto. L'edificio sarà edificato anche con il sostegno della Regione Lombardia.

Ringraziamo tutte le Istituzioni milanesi e lombarde ed i loro Organi di governo dai quali la Bocconi, in questi anni, ha costantemente ricevuto appoggio e solidarietà e con la cui collaborazione è riuscita a realizzare importanti programmi di sviluppo, sia sul piano infrastrutturale che culturale, garantendo un clima di serena operosità ai propri studenti, dipendenti e docenti. Un ringraziamento particolare va all'Assessorato regionale alle Opere Pubbliche e a quello comunale dello Sviluppo del Territorio.

Siamo in attesa di avviare la ristrutturazione dell'immobile in viale Bligny, venduto alla nostra Università dal Comune di Milano nel 2004. A conclusione di tale ristrutturazione, i posti letto si incrementeranno di ulteriori 200 unità.

Sempre con riguardo alle strutture ricettive per gli studenti, sono state avviate le procedure per la ristrutturazione del Residence Javotte, ubicato in via Giovenale, e dello storico pensionato in via Bocconi 12; entrambi beneficeranno di un significativo contributo del MIUR a valere sui fondi stanziati sulla legge 338.

7. Ringraziamenti

L'anno accademico che si è chiuso ha visto una collaborazione intensa tra le diverse componenti dell'Università: il corpo docente, il personale non docente, gli studenti.

Utile e costruttiva, foriera di suggerimenti e stimoli, è stata la partecipazione degli studenti ai vari Organi collegiali, espressa attraverso le loro rappresentanze, rinnovate nelle elezioni tenutesi nella primavera scorsa, nelle quali è stata registrata una partecipazione molto elevata.

Ai Colleghi docenti sono grato e riconoscente non solo per l'impegno che hanno profuso per il miglioramento della didattica e della ricerca, ma anche per la validità dei contributi forniti nei momenti delle decisioni importanti per il futuro della nostra Università.

Un ringraziamento particolare desidero rivolgere al Presidente, Prof. Mario Monti, ed al Vice Presidente, Prof. Luigi Guatri, per la lungimiranza della loro opera, e ai componenti dell'intero Consiglio di Amministrazione; tra essi, in particolare, al Consigliere Delegato, Dott. Giovanni Pavese, per la costanza e l'intelligenza del suo impegno nel garantire le migliori condizioni per il conseguimento degli obiettivi di qualità nella ricerca e nella didattica.

Desidero altresì ringraziare i Direttori dei Dipartimenti di Economia Aziendale e di Economia Politica e, insieme a loro, i Direttori di Istituto e i Coordinatori dei corsi di laurea che nell'anno appena trascorso hanno costituito il naturale riferimento nei compiti di governo della Bocconi. Colgo a questo riguardo l'occasione per esprimere ai Direttori di Istituto di recente nomina i voti più fervidi di successo.

Formulo il mio particolare ringraziamento ai Prorettori e al Direttore della Scuola di Ph.D., al Presidente e al Direttore SDA, al Coordinatore delle attività del Rettorato, agli altri componenti del Comitato Rettorale e ai Delegati Rettorali.

Esprimo la mia gratitudine ai Dirigenti ed ai Collaboratori tutti dell'Università che, in modo determinante, hanno concorso al conseguimento dei risultati di cui oggi possiamo parlare. Desidero poi esprimere, a nome di tutti i docenti e mio personale, il più vivo ringraziamento alla Dr.ssa Mariella Marazzini e al Dr. Paolo Magri, che si apprestano a lasciare la Bocconi. I risultati della loro opera fruttuosa costituiscono parte importante del patrimonio indelebile della nostra Università.

8. Conclusioni

Giunto alla conclusione di questa relazione, desidero riallacciarmi alle considerazioni iniziali.

La Bocconi ha sempre rivolto la propria attenzione ai temi fondamentali della vita economica e sociale nelle aree di propria competenza. In questi ultimi anni il progressivo ed intenso processo di ampliamento degli spazi economici, scientifici e tecnologici si è riflesso variamente sugli investimenti, sulla produzione e sui commerci dei vari Paesi. In ogni luogo, e particolarmente nei Paesi più avanzati, mai come ora l'economia della conoscenza è divenuta il fattore cruciale della competizione internazionale. E questo è proprio il settore in cui le Università possono giocare un ruolo importante.

La Bocconi è naturalmente sensibile a questo fondamentale problema.

Lo sviluppo virtuoso delle Università italiane, pubbliche e non, a nostro avviso, può essere stimolato riducendo la rigidità di quelle regole che, proponendosi di uniformare dal centro gli aspetti cruciali delle attività universitarie, finiscono per deresponsabilizzare i singoli e le Istituzioni alle quali appartengono.

L'autonomia di ogni singola Università è condizione necessaria per realizzare un corretto sviluppo dell'insieme del sistema universitario nazionale. L'autonomia, infatti, conduce alla differenziazione. E la differenziazione, unita alla flessibilità degli assetti, costituisce la risposta vincente, come per le imprese, così per le istituzioni universitarie. Occorre, tuttavia, che i comportamenti ispirati dall'autonomia siano adeguatamente indirizzati e monitorati. L'azione della singola Istituzione universitaria, sia essa privata che pubblica, deve infatti soddisfare condizioni di qualità dei processi formativi, condizioni di qualità e quantità dei risultati della ricerca, nonché l'uso efficiente delle risorse.

La prima condizione - la qualità della formazione - può essere assicurata mediante sistemi permanenti di accreditamento dei requisiti organizzativi ed istituzionali e l'avvio di un processo di deregolamentazione volto ad eliminare o contenere ogni circostanza che, rendendo indifferenti le singole Istituzioni universitarie rispetto al servizio da ciascuna erogato o costringendo l'esecuzione dei processi di erogazione entro regole uniformi non necessarie, ostacola di fatto ogni sana competizione.

Il progresso della ricerca e l'uso efficiente delle risorse, invece, possono essere raggiunti con il ricorso a meccanismi di allocazione dei mezzi finanziari modulati rispetto ad obiettivi di risultato e monitorati mediante il contributo di un valido sistema di valutazione indipendente.

L'Università Bocconi è da tempo su queste posizioni. Ad esse crede. Ad esse invero si ispirano i comportamenti delle Università leader in Europa e nel mondo. Ad esse, in Italia, si dovrà inevitabilmente pervenire, se si vorrà impedire che i differenziali di performance sottolineati in premessa aumentino a danno dell'intero Paese.

Si è pienamente consci di come la strada sia irta di difficoltà e di quanto il processo di trasformazione sia "costoso", poiché incide su comportamenti radicati e su aspettative fondate su siffatti comportamenti e poiché si riflette sulle persone e sulle loro organizzazioni anche in termini economico-finanziari. La Bocconi è ben consapevole di questo. Essa stessa ha intrapreso questa strada, essa stessa ha sofferto e soffre questo difficile passaggio. Lo sanno i suoi docenti, che, con spirito di sacrificio, hanno compreso che la "rivoluzione" avviata è necessaria e richiede forte adattabilità, grande collaborazione e piena condivisione degli obiettivi da conseguire.

Il rinvio di ogni riforma ad un futuro lontano non solo non elimina il problema del cambiamento, ma lo accentua rendendone sempre più costosa l'attuazione, eventualmente anche in capo a soggetti diversi.

L'esecuzione del processo di internazionalizzazione porta necessariamente a reclutare all'estero una parte dei docenti, induce a collocare giovani dottorati del "vivaio" di un'Università in altre Università, in primo luogo estere, rende più complesso il cammino di carriera di chi ha svolto il proprio impegno didattico e di ricerca per anni al di fuori dei canali internazionali, riduce gli spazi della cooptazione nell'assegnazione delle cattedre universitarie, impone alla singola Università di confrontarsi con un mercato del lavoro accademico nel quale i rapporti, per condizioni di durata, profili di impegno e remunerazione, sono diversi da quelli codificati e rigidi dell'esperienza italiana. Sono insomma numerose le ragioni che possono indurre a opporre resistenza al cambiamento.

Chi opera nella didattica e nella ricerca di discipline che hanno quale riferimento una comunità scientifica internazionale, tuttavia, è costretto a procedere lungo

questa strada. Ove non si adoperasse in tal senso, si allontanerebbe dal campo di gioco e non adempirebbe al suo dovere nei confronti degli studenti e della società. A lungo termine, opererà al margine, escluso dai principali circuiti dell'economia della conoscenza.

La Bocconi, a conferma del suo impegno di responsabilità sociale e civile, valorizzando tutti i gradi di libertà che l'autonomia del suo Statuto le concede, si è data l'ampio programma di rinnovamento che sinteticamente ho tracciato. Sulla scorta di tale programma, si è mossa con coraggio insieme a tutta la sua comunità di docenti, non docenti e studenti, pienamente conscia dell'impegno, non facile, che l'attende, ma fiduciosa che la strada intrapresa sia esattamente quella da percorrere.

Con questo spirito dichiaro aperto il 104° anno accademico.