



Giornata Bocconiana

Inaugurazione dell'anno accademico 2014/2015

Prof. Andrea Sironi

Rettore dell'Università Bocconi

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

L'anno accademico che si inaugura oggi si preannuncia di particolare rilevanza per la nostra città, per il nostro Paese e per l'Europa. In Europa ha preso concretamente avvio l'Unione Bancaria Europea, con l'introduzione del meccanismo di supervisione unica, e il conseguente passaggio alla Banca centrale europea della vigilanza su gran parte del settore bancario del continente. Nonostante il diffuso clima di euroscetticismo, si tratta di un importante passo avanti nel processo di integrazione europea, dal quale è verosimile attendere rilevanti benefici per l'economia reale.

Il nostro Paese, Presidente di turno dell'Unione europea, è impegnato a realizzare importanti riforme strutturali volte a rilanciare la competitività del sistema economico e in questo modo a creare le condizioni per una crescita sostenibile che da anni fatica a riavviarsi.

Milano ospiterà, a partire dal prossimo maggio, l'Esposizione Universale dedicata ai temi dell'alimentazione. Si tratta di un evento di grande rilevanza, per rilanciare la città a livello internazionale, rispetto al quale la nostra Università sta programmando, anche insieme agli altri Atenei milanesi, iniziative scientifiche e culturali di ampio respiro.

In questo contesto, la Bocconi ha continuato a impegnarsi nella propria attività di ricerca e di formazione, coerentemente con le linee guida indicate nel Piano strategico 2011-2015, conseguendo importanti risultati positivi che consentono oggi di porsi obiettivi ancora più ambiziosi nella formulazione del piano strategico che ci porterà fino al 2020.

Il contesto di riferimento

Nell'ultimo anno il quadro dell'economia mondiale ha conosciuto rilevanti cambiamenti. Fra i paesi BRIC, considerati fino a poco tempo fa locomotive dell'economia mondiale, solo la Cina riesce a mantenere tassi di crescita significativi, seppur meno elevati che in passato. Sugli altri pesano situazioni diverse, fra le quali anche preoccupanti tensioni geopolitiche, ma con un comune denominatore in termini di rallentamento della crescita economica, e

in alcuni casi di stagnazione o recessione. È tuttavia l'Europa, e in particolare l'eurozona, a manifestare la maggiore debolezza. L'economia del continente continua a dimostrarsi incapace di generare una crescita coerente con il proprio potenziale e di invertire la dinamica della disoccupazione registrata nel corso degli ultimi cinque anni. Il problema principale resta la carenza di investimenti capaci di stimolare la domanda nel breve periodo e la crescita della produttività nel medio.

I dati Eurostat più recenti evidenziano come la stagnazione non riguardi più solo i paesi periferici come il nostro, ma anche paesi quali Francia e Germania. Più significativo del differenziale di crescita fra i principali paesi dell'eurozona è la differenza fra quest'ultima e gli Stati Uniti.

L'impressione è che, diversamente da quanto accaduto in passato, quando decisioni coraggiose guidate dall'interesse comune e da una visione chiara del progetto europeo hanno consentito di superare fasi difficili facendo al contempo progredire il processo di integrazione, un clima di sfiducia reciproca condiziona oggi negativamente questa possibilità. La sfiducia e l'assenza di visione ostacolano l'adozione di una politica monetaria simile a quella adottata negli ultimi anni da altre importanti banche centrali, frenano una revisione dei vincoli di bilancio in una direzione più favorevole agli investimenti produttivi in ricerca e innovazione, impediscono una più rapida adozione di un sistema comune di risoluzione delle crisi bancarie e, in ultima analisi, non consentono di attivare meccanismi comuni di assorbimento delle crisi, quali quelli che hanno consentito ad altre aree monetarie di superare con maggiore efficacia e rapidità la crisi che ancora imprigiona l'economia dell'eurozona.

Nel contesto europeo il nostro Paese presenta una situazione particolarmente difficile, avendo conosciuto negli ultimi anni una contrazione significativa della ricchezza prodotta, della produzione industriale, dei consumi delle famiglie e dell'occupazione. Un dato particolarmente significativo per le conseguenze economiche di medio termine è rappresentato dalla caduta degli investimenti. Il rapporto tra investimenti lordi e PIL è sceso di 4 punti percentuali dal 2007, portandosi nel 2013 al 17%, il minimo dal dopoguerra. Le cause di questa caduta includono, oltre alla difficoltà di accesso al credito, le condizioni di incertezza sulle prospettive di crescita della domanda e sull'orientamento delle politiche economiche.



Le riforme strutturali che il Paese attende da tempo sono indispensabili per consentire una ripresa della produttività, unico vero motore della crescita economica nel medio termine, e al contempo per ristabilire quel clima di fiducia così importante per il processo di integrazione europea.

Occupazione, crescita, università

Come noto, gli effetti più pesanti della difficile situazione economica si fanno sentire sull'occupazione, in particolar modo quella giovanile. Ad aumentare non è solo la disoccupazione, ma anche il numero di quanti, scoraggiati dall'assenza di reali prospettive, rinunciano a cercare attivamente lavoro ed escono così dalle statistiche ufficiali. Aumenta anche la popolazione dei cosiddetti "Neet" – giovani "not in education, employment or training", alimentando fenomeni di disagio sociale, di economia sommersa e di attività ai margini della legalità.

Dati recenti evidenziano la natura qualitativa, e non solo quantitativa, dello squilibrio fra domanda e offerta di lavoro. Da un lato giovani che non trovano un'occupazione, dall'altro imprese che faticano a trovare risorse con le competenze, le capacità e le attitudini richieste. Studi recenti mostrano come uno dei fattori che limita la propensione delle imprese a investire in nuove tecnologie sia rappresentato dalla difficoltà che le stesse imprese incontrano nel trovare adeguate competenze.

A fronte di questo squilibrio il nostro Paese risulta agli ultimi posti in Europa per quanto attiene la quota di laureati nella fascia di età fra i 25 e i 34 anni: il 22% rispetto a una media del 37%. Inoltre, nel corso degli ultimi dieci anni, in Italia è diminuito di oltre il 20% il numero di giovani che si iscrivono all'università. Questa tendenza rende non solo impossibile conseguire l'obiettivo fissato dall'UE nell'ambito della "strategia di Lisbona" – 40% di laureati entro il 2020 – ma anche difficile perseguire l'obiettivo più contenuto del 27% fissato dal nostro Paese.

Si tratta di una tendenza opposta a quella prevalente nei paesi OCSE, dove l'accesso all'istruzione universitaria continua a crescere e non è ostacolato dalla crisi economica, la quale, al contrario, riduce il costo opportunità dell'investimento in istruzione. Le conseguenze non possono essere

sottostimate. L'evidenza empirica mostra come l'investimento in istruzione, e in generale in capitale umano, presenti un rilevante impatto positivo non solo sulla crescita economica, ma anche su altri aspetti del benessere collettivo, quali la salute, la distribuzione del reddito, la riduzione della criminalità e la coesione sociale.

In un contesto come quello che vive oggi il nostro Paese vengono sollevati dubbi circa il valore per un giovane di investire nella propria istruzione superiore. È bene chiarire che i dati disponibili smentiscono questi dubbi, ed evidenziano chiaramente la valenza personale e sociale di questo investimento.

Nei paesi OCSE, l'82% delle persone con una laurea sono occupate. Lo stesso dato è di quindici punti inferiore (67%) per coloro che hanno un diploma di scuola superiore. Anche i dati Eurostat relativi ai paesi dell'UE mostrano un chiaro impatto dell'istruzione universitaria sulle prospettive occupazionali: il tasso di occupazione risulta pari all'84% per i laureati contro il 73% di coloro che hanno un diploma di scuola superiore.

Sul fronte del reddito l'evidenza è ancora più netta. A fine 2012 il differenziale di reddito medio nei paesi OCSE fra laureati e diplomati di scuola superiore con età compresa fra 25 e 34 anni risultava pari al 40%.

Nel nostro Paese queste evidenze sono meno marcate ma comunque significative. Il tasso di occupazione dei laureati risulta superiore a quello dei diplomati: 79% versus 71%. Analogamente, il differenziale retributivo fra laureati e diplomati, limitandosi a considerare i giovani con età compresa fra 25 e 34 anni, seppure positivo, è inferiore alla media degli altri paesi sviluppati (25% Italia, 40% OCSE e 38% UE) e a quello di paesi come Francia, Germania, Regno Unito e Stati Uniti.

In questo contesto, soprattutto sul fronte dell'occupazione giovanile, le università hanno un'importante responsabilità. Non si tratta solo di formare giovani competenti e preparati. Occorre sviluppare un chiaro e strutturato percorso di avvicinamento al mercato del lavoro sin dai primi anni del percorso di studi, offrendo opportunità di esperienze professionali e occasioni di confronto con imprese e istituzioni.

È in questa logica che si collocano gli sforzi del nostro Ateneo per accrescere le opportunità di stage e di placement di qualità e con respiro sempre più internazionale. Nel corso dell'anno passato, sono stati circa 4200 gli stage

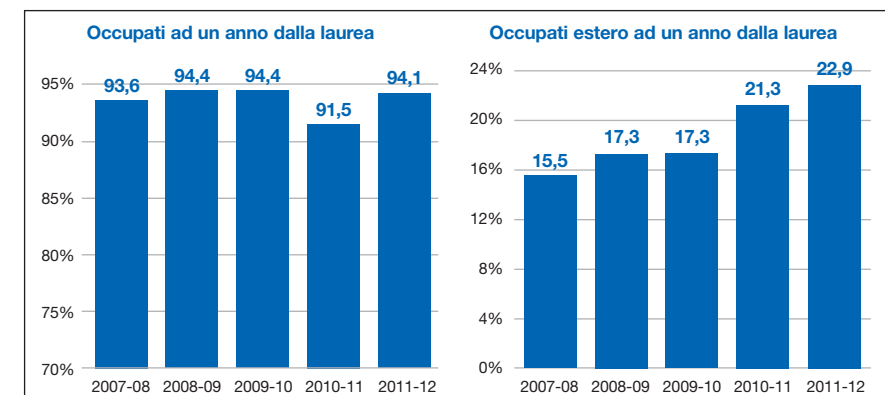


svolti dai nostri studenti, di cui circa 1200, il 28%, all'estero. Entrambi questi dati sono stimati in crescita nel corso del 2014. Nonostante una situazione di mercato non favorevole, abbiamo registrato quest'anno una crescita significativa del tasso di occupazione a un anno dei nostri laureati, pari a oltre il 94%. Si tratta di un risultato di particolare rilevanza, in controtendenza rispetto alla situazione nazionale e coerente con i risultati dei migliori atenei d'Europa.

Continua a crescere in modo importante anche la percentuale dei laureati della Bocconi che lavora all'estero, pari ormai al 23% a un anno dalla laurea e a oltre il 26% se rilevata al giorno della laurea. Il rafforzamento del placement internazionale rappresenta un obiettivo: non si tratta di alimentare il fenomeno della fuga dei cervelli, quanto piuttosto di considerare l'esperienza internazionale come una tappa sempre più rilevante della crescita professionale di un giovane. Un maggiore bagaglio di esperienze e di conoscenze che finisce sovente per arricchire il nostro Paese, quando questi giovani rientrano in Italia, come accaduto per Federico Marchetti, fondatore di Yoox e premiato lo scorso ottobre Alumnus dell'anno 2014.

Per favorire lo sviluppo di opportunità di stage e placement per i nostri studenti, nel corso dell'anno passato abbiamo ospitato 420 aziende in iniziative di recruiting on e off campus (una crescita di circa il 20% rispetto all'anno precedente). Alle tradizionali occasioni di incontro fra aziende e studenti nel nostro campus di Milano, negli ultimi anni abbiamo affiancato le job fair di Londra, Mumbai e Shanghai. Si tratta di iniziative che alimentano non solo le opportunità di lavoro, ma anche la visibilità del nostro Ateneo nel mondo. Dal prossimo anno sarà aggiunta Parigi.

Un contributo rilevante in questa direzione è venuto dai nostri laureati, riuniti nella Bocconi Alumni Association (BAA) e presenti in tutto il mondo. Nel 2013 abbiamo inaugurato la serie delle Global Alumni Conferences con la conferenza di Singapore, evento cui hanno partecipato nostri laureati provenienti da tutta l'Asia. Lo scorso giugno si è tenuta a New York la conferenza americana cui hanno partecipato oltre 400 alumni da tutto il mondo – incluso il nostro Presidente – e che ha offerto un contributo di rilievo alla visibilità internazionale del nostro Ateneo. Ho potuto percepire in queste occasioni 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 della Bocconi. La prossima Global Alumni Conference si terrà a marzo a Londra.

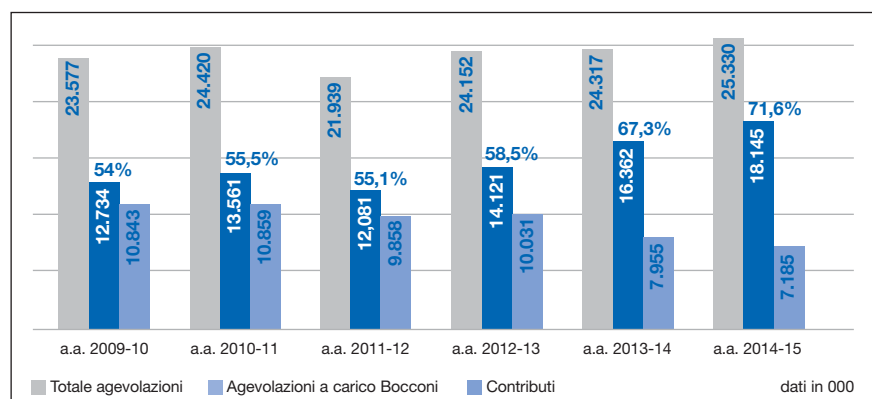
Disuguaglianza, mobilità sociale e istruzione universitaria

La crisi economica che stiamo attraversando presenta effetti importanti non solo sul fronte economico, ma anche su quello sociale. Particolare rilievo assume, in questo contesto, la crescente disuguaglianza relativa a reddito e ricchezza, di recente evidenziata da più parti. La crisi tende a frenare la mobilità sociale, una misura della salute di una società che vede il nostro Paese in posizione di debolezza. Una bassa mobilità non ha solo conseguenze dal punto di vista dell'equità, ma anche da quello dell'efficienza: se capacità e impegno non sono adeguatamente remunerati, infatti, l'allocazione delle risorse umane di maggiori qualità non è ottimale e la crescita economica ne risulta penalizzata.

Questo fenomeno si correla con quello dell'iniquinà intergenerazionale. Una ricerca recente della Banca d'Italia relativa alla distribuzione della ricchezza finanziaria mostra come la coorte degli under 35 negli ultimi anni abbia subito una diminuzione della ricchezza di 15 punti percentuali, mentre la ricchezza degli individui nella fascia di età 55-64 anni è aumentata di 10 punti percentuali.

Anche su questo fronte le evidenze empiriche indicano nell'istruzione, e in particolare in quella universitaria, il fattore chiave. I paesi con la maggiore incidenza di adulti con un basso grado di istruzione sono anche quelli con il maggiore livello di disuguaglianza nei redditi (misurata dal coefficiente di Gini). Analogamente, un aumento della quota di adulti con istruzione universitaria tende ad associarsi con un minore grado di disuguaglianza. Di nuovo, il nostro Paese si trova in una situazione critica. Le evidenze citate si riferiscono a un insieme di paesi dove, in media, il 39% della popolazione fra i 35 e 44 anni, e addirittura il 43% della popolazione fra i 25 e i 34 anni, ha un livello di istruzione universitario. Si tratta di percentuali quasi doppie rispetto all'Italia.

Prendendo spunto da queste considerazioni, la nostra Università ha negli



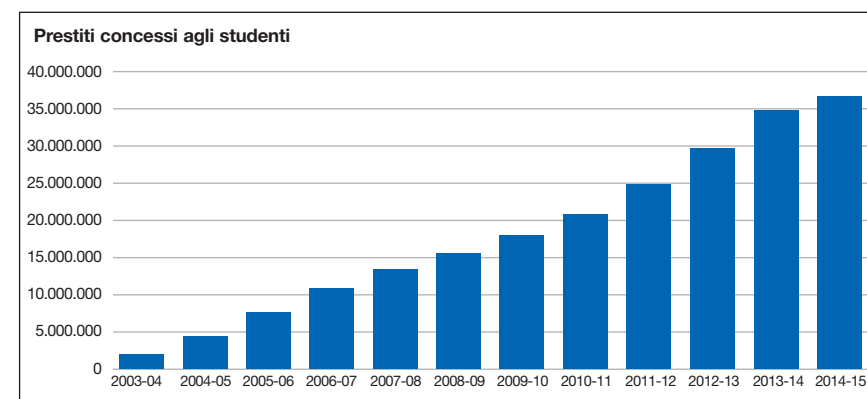
ultimi anni significativamente rafforzato gli investimenti a sostegno degli studenti provenienti da famiglie meno abbienti, accrescendo le risorse destinate alle agevolazioni volte a integrare gli interventi del diritto allo studio. Complessivamente, lo scorso anno abbiamo erogato oltre 25 milioni di euro sotto forma di borse di studio, esoneri, semiesoneri e altre forme di sostegno economico agli studenti. È nostra intenzione continuare a potenziare questi interventi in futuro, anche a fronte della riduzione dei contributi pubblici per il sostegno degli studenti.

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. Grazie a questo lavoro, la Bocconi è oggi l'ateneo italiano più attivo nei prestiti a studenti, con oltre 37 milioni di euro di finanziamenti erogati a oltre 2600 studenti negli ultimi dieci anni.

Abbiamo anche accresciuto il numero di studenti beneficiari del progetto "Una scelta possibile", nato lo scorso anno per favorire l'ingresso di giovani provenienti da situazioni di disagio economico e sociale, che non avrebbero considerato di proseguire gli studi a livello universitario. Ai beneficiari, selezionati mediante una collaborazione con le scuole superiori, vengono offerti esenzione dalla retta, alloggio, vitto, computer, libri di testo e una borsa di studio. È nostra intenzione potenziare questo programma, ampliando il numero di beneficiari, contando sul supporto economico di importanti e generosi donatori.

Le sfide aperte: la mobilità internazionale di studenti e docenti

Le università sono oggi chiamate a confrontarsi con sfide impegnative, connesse ad alcune tendenze che caratterizzeranno in misura sempre maggiore il settore dell'educazione superiore. Una prima tendenza è rappresentata dalla crescente mobilità internazionale di studenti e ricercatori. I dati più recenti dell'OCSE mostrano come siano ormai oltre 4,5 milioni i giovani che decidono di studiare presso università di paesi diversi da quello di cittadinanza. Fra questi, circa il 50% proviene dall'Asia. Paesi come Australia, Canada, Gran Bretagna e Stati Uniti si configurano come grandi attrattori. Altri, come il

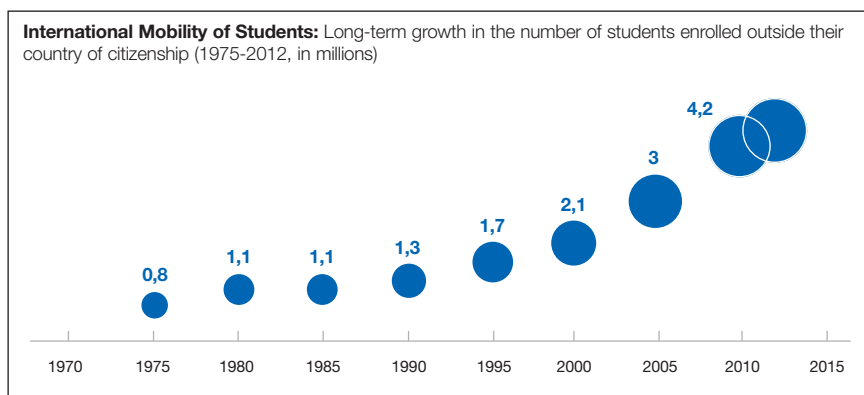


nostro, faticano non solo ad accrescere il proprio grado di attrattività, ma sovente anche a comprendere la valenza positiva di un flusso di capitale umano giovane di qualità per il sistema economico e sociale del Paese.

Per le università italiane, questa crescente mobilità internazionale rappresenta sia un'opportunità, sia una minaccia. Un'opportunità, perché consente di attirare in Italia giovani brillanti di altri paesi, dotati di una solida istruzione secondaria, capaci di arricchire l'attività didattica e di ricerca. Una minaccia, perché implica un potenziale deflusso di studenti italiani brillanti verso atenei di altri paesi.

In questo contesto, la nostra Università ha da tempo avviato numerose iniziative volte ad attrarre in Bocconi i migliori studenti del Paese e giovani di altrettanta qualità dal resto del mondo. La maggior parte della nostra offerta formativa è ormai rappresentata da programmi internazionali interamente in lingua inglese: 4 bachelor (Scuola Universitaria), 9 lauree magistrali biennali e 2 master specialistici annuali (Scuola Superiore Universitaria), 2 programmi MBA e 8 master specialistici post esperienza (SDA Bocconi School of Management), e l'intera offerta formativa della Scuola di Dottorato (5 programmi di dottorato).

Venendo alle iniziative più recenti, particolare rilievo assume il rafforzamento dell'offerta formativa internazionale nell'area delle politiche pubbliche e delle scienze politiche. È iniziata da poco, e con risultati molto promettenti sul fronte delle domande di iscrizione da parte degli studenti, la promozione del nuovo Bachelor of International Politics and Government, un programma triennale con caratteristiche analoghe a quelle dei programmi offerti in quest'area dai migliori atenei internazionali. Nell'ambito della Scuola Superiore Universitaria, è stata approvata la trasformazione del Corso di laurea magistrale in Economia e management delle amministrazioni pubbliche e delle istituzioni internazionali in un nuovo programma internazionale, denominato Master of Science in Government and International Organizations. Infine, insieme a London School of Economics and Political Science, stiamo sviluppando un programma graduate nell'area di European Politics and Government. Con queste iniziative la nostra Università diviene attiva a tutto campo nel settore delle scienze sociali e intensifica il proprio ruolo nell'area delle politiche pubbliche e del public management.



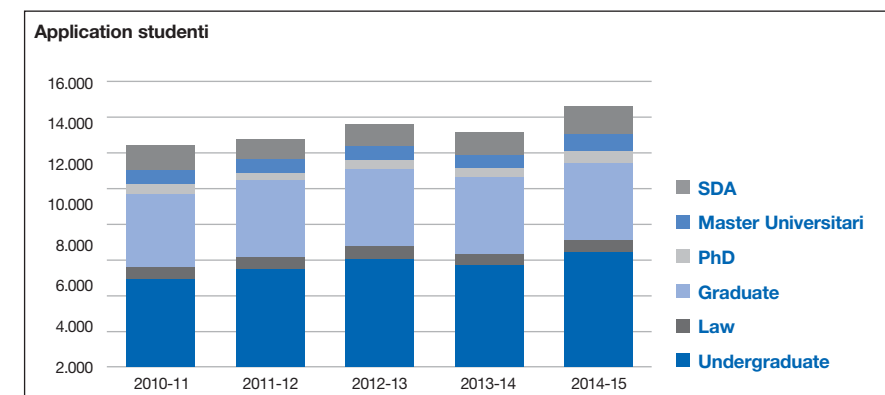
All'innovazione dell'offerta formativa si affiancano le iniziative di recruiting, in Italia e all'estero, che vedono coinvolti docenti e colleghi dell'amministrazione. Particolare rilievo assume il Progetto Talenti, mediante il quale la nostra Università non si limita a recepire passivamente le domande degli studenti, ma svolge un ruolo attivo, in collaborazione con le scuole superiori italiane e di alcuni selezionati paesi del mondo, di reclutamento dei giovani più brillanti. Sono ormai oltre un terzo le matricole che arrivano in Bocconi attraverso questo programma.

Grazie a queste iniziative, la Bocconi ha visto crescere in misura rilevante la propria capacità di attrarre giovani dall'Italia e dal mondo, registrando una crescita, rispetto all'anno precedente, dell'11% delle domande complessive ai programmi offerti dalle cinque Scuole e del 13% delle application da parte di studenti internazionali. Oltre il 72% degli studenti della nostra Università proviene da fuori Lombardia, e quasi il 15% da fuori Italia. Le nazionalità più rappresentate, dopo quella italiana, sono peraltro quelle di paesi che godono di ottime università e di eccellenti sistemi di educazione superiore come Germania, Francia, Cina.

La crescente mobilità internazionale non riguarda solo gli studenti, ma anche docenti e ricercatori. Un'analisi recente pubblicata nella rivista "Nature" indica nel 38% gli scienziati stranieri negli USA. Questo dato è pari al 23% in Germania e al 57% in Svizzera. L'Italia, con il 3%, risulta al penultimo posto, precedendo solo l'India. In compenso, gli scienziati italiani sono fra il 10% e il 14% dei ricercatori in molti dei principali paesi.

Secondo uno studio della Commissione europea, oltre la metà (56%) dei ricercatori universitari dell'Unione ha avuto un'esperienza internazionale durante il proprio percorso accademico. Fra questi, circa la metà ha cambiato posizione, trasferendosi in un'università di un altro paese almeno una volta durante la propria carriera.

Lo stesso studio evidenzia come la mobilità internazionale si associ a un impatto positivo sulla produttività scientifica e sulla progressione di carriera. I fattori più rilevanti nel determinare l'attrattività di una destinazione non sono solo le retribuzioni, ma anche la qualità dell'ambiente scientifico, la disponibilità di risorse per la ricerca, la presenza di un sistema meritocratico, e ancora la qualità della vita offerta dalla città o paese (scuole, sistema sanitario, offerta culturale ecc.).



Anche su questo fronte abbiamo intensificato gli sforzi per rendere la Bocconi un luogo attrattivo per docenti e ricercatori di tutto il mondo. In questo ultimo anno sono stati rivisti e rafforzati i sistemi di incentivo alla ricerca, aumentando i fondi disponibili, ampliando la base dei beneficiari, e accrescendo gli investimenti in infrastrutture e banche dati. I dati relativi alla produttività scientifica dei nostri docenti e all'impatto della relativa attività di ricerca hanno continuato a registrare miglioramenti.

In un contesto di continua riduzione dei fondi di ricerca disponibili a livello nazionale, uno sforzo rilevante è stato condotto per sostenere i nostri ricercatori nella partecipazione a bandi per finanziamenti europei. Di particolare rilievo è il nostro posizionamento nei grant dello European Research Council. Nel settore dell'economia, del management e della finanza, risultiamo secondi in Europa in quanto a numero di grant ospitati, davanti a istituzioni quali London School of Economics e London Business School.

Grazie a questo complesso di iniziative, la Bocconi ha visto crescere ulteriormente la propria faculty internazionale. Sono ormai 45 i professori di ruolo di nazionalità non italiana e continua a crescere, al di là della cittadinanza, il numero di docenti di ruolo reclutati dal mercato internazionale (88).

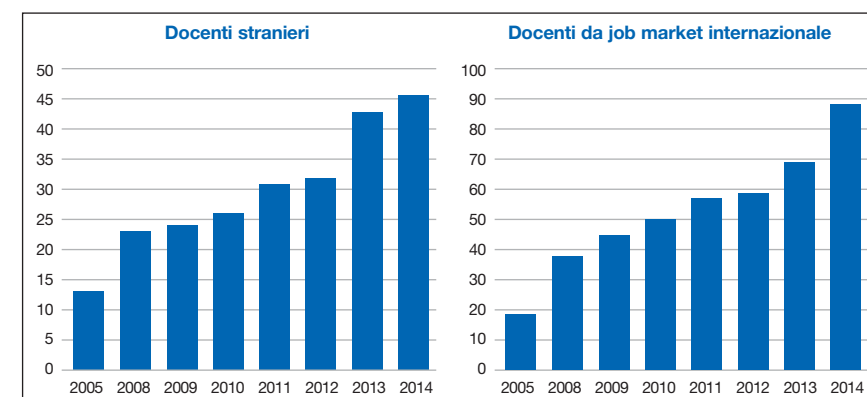
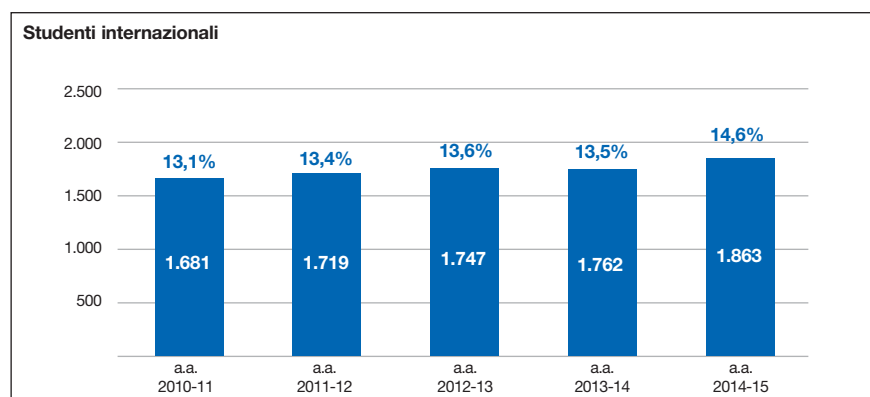
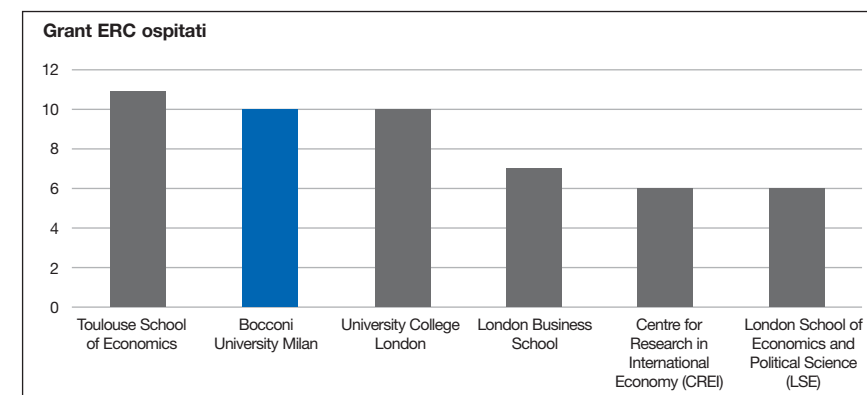
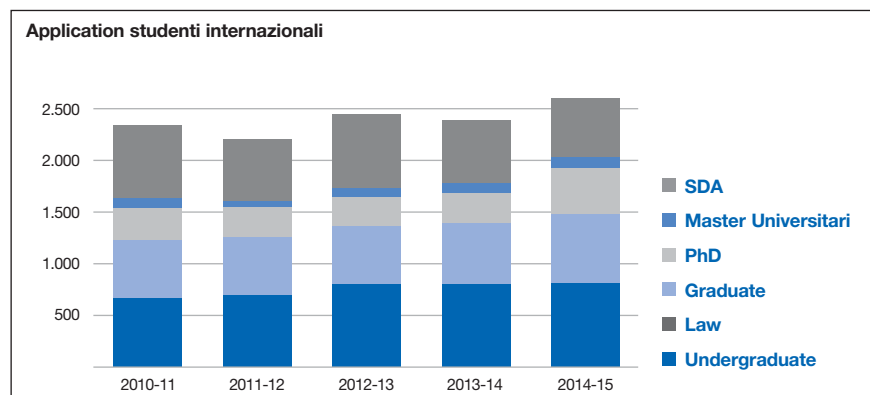
Il risultato di tutti questi sforzi è un campus competitivo a livello europeo e internazionale, dove studiano e lavorano studenti e docenti di oltre 80 diverse

nazionalità, nel quale vivono e si confrontano lingue e culture diverse. In un mondo in cui aumentano conflitti e tensioni fra etnie, religioni, culture e nazionalità differenti, penso non vi sia strumento più efficace che educare i giovani a convivere e lavorare insieme.

Le sfide aperte: le collaborazioni internazionali

Una seconda tendenza che caratterizza il sistema universitario è la crescente diffusione di accordi di collaborazione fra atenei di diversi paesi. Dalle forme originarie di semplici programmi di scambio di studenti si è giunti a forme di partnership più complesse quali double degrees e joint degrees. Crescono anche i programmi basati su differenti aree disciplinari. Si tratta di un fenomeno guidato sia dalla domanda degli studenti, interessati ad arricchire il proprio bagaglio di conoscenze ed esperienze, sia da quella degli employers, interessati a giovani che abbiano maturato significative esperienze internazionali.

Sulla base di queste considerazioni, la nostra Università ha intensificato gli sforzi volti ad ampliare la rete di accordi internazionali con atenei e business school di prestigio di tutto il mondo. Ad oggi sono 230 le università partner di Bocconi e nuove intese sono in corso di sviluppo, con particolare riferimento

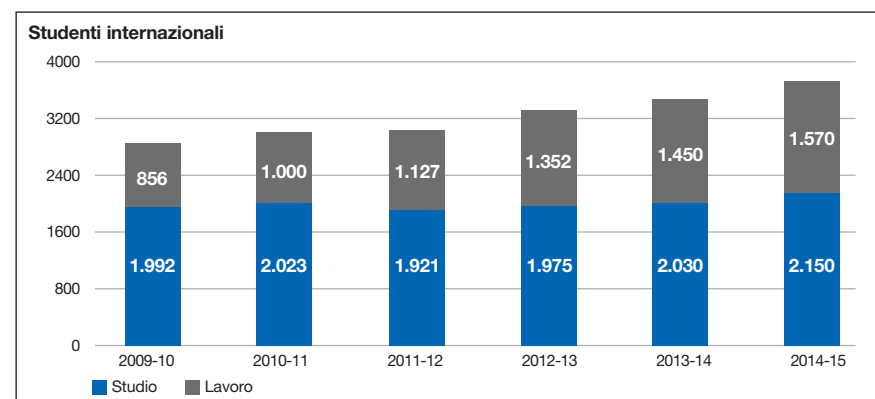
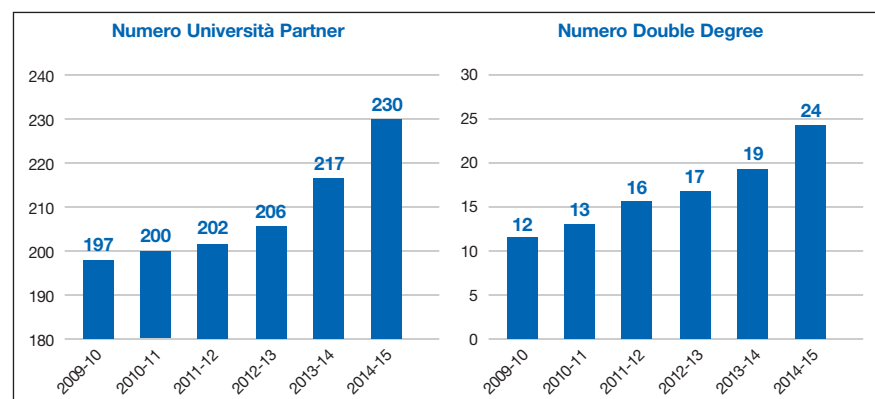


al segmento undergraduate e al nuovo triennio in International Politics and Government.

Nel recente meeting annuale del PIM (Partnership in International Management), che vede coinvolte 60 fra le più prestigiose università e business school del mondo, la Bocconi si è posizionata al primo posto per numero di opportunità all'estero offerte ai propri studenti, come testimoniato dagli oltre 2000 studenti che nell'ultimo anno hanno effettuato questo tipo di esperienza. La nostra sede di Mumbai – dove a settembre si è insediato il nuovo Dean, selezionato con una call internazionale – ha inaugurato la terza edizione del Post Graduate Program in Business. Contestualmente, è partita la seconda edizione del World Bachelor in Business, il corso di laurea lanciato lo scorso anno con University of Southern California e Hong Kong University of Science and Technology, mentre gli studenti della prima edizione arriveranno in Bocconi il prossimo settembre.

L'attività di sviluppo di accordi internazionali ha aperto numerose iniziative che si svilupperanno nell'anno che stiamo inaugurando. Tra queste cito in particolare un progetto con la grande école francese ESSEC, che sarà fondato sulla presenza delle scuole, con propri campus, rispettivamente a Mumbai (Bocconi) e Singapore (ESSEC).

Anche la nostra SDA Bocconi School of Management ha rafforzato le collaborazioni con altre prestigiose business school, introducendo nuovi



programmi executive sviluppati con la statunitense Wharton (Strategic Management of Luxury Businesses), con la francese ESSEC (Executive Management Program in International Real Estate) e con la spagnola ESADE (Advance Management Program). La SDA Bocconi ha al contempo conseguito importanti riconoscimenti sia sul fronte degli accreditamenti internazionali, rinnovando quello dell'Association of MBAs (AMBA), sia su quello dei ranking internazionali.

Le sfide aperte: tecnologia e nuovi modelli didattici

Una terza tendenza che caratterizza il mondo dell'istruzione superiore è rappresentata dalla progressiva affermazione di nuovi modelli di diffusione della conoscenza fondati sull'utilizzo della tecnologia. Mi riferisco in particolare allo sviluppo dei Massive Open Online Courses (MOOCs), resi disponibili gratuitamente su piattaforme come EdX, Coursera e Udacity, così come al crescente impiego di tecnologie digitali nell'attività didattica.

Numerosi atenei offrono in rete i propri corsi, rendendo la conoscenza più avanzata, una volta acquisibile solo mediante la presenza fisica nelle aule, accessibile in tutto il mondo a costi contenuti. Parallelamente, alcune business school hanno iniziato a offrire interi programmi formativi online.

Questi processi favoriscono la trasparenza, la diffusione delle best practice e stimolano la concorrenza. Le università sono spinte a innovare, arricchendo il modello didattico e differenziandolo dalla semplice trasmissione di contenuti. La Bocconi ha ulteriormente potenziato gli investimenti in questa direzione. La riprogettazione delle aule, iniziata lo scorso anno con due aule sperimentali, è proseguita con un allestimento innovativo e tecnologicamente avanzato di altre 13 aule. In seguito all'accordo con la piattaforma Coursera, abbiamo completato e reso disponibili gratuitamente online due corsi MOOC che hanno già raccolto oltre 50.000 iscritti. Un terzo corso sarà completato entro la fine dell'anno.

Gli obiettivi di questa prima fase, entrambi conseguiti, erano due: rendere visibile la Bocconi con prodotti di elevata qualità e assimilare la tecnologia e le metodologie didattiche. La prossima fase di investimenti sarà dedicata a sviluppare nuovi corsi destinati a soddisfare alcune esigenze specifiche

Accordo con piattaforma Coursera

Sviluppo primi tre corsi

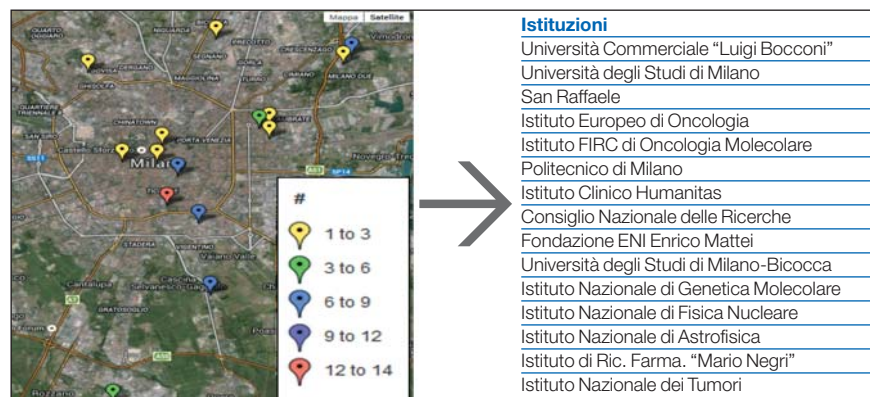
Primi due corsi lanciati a giugno e settembre: oltre 50.000 iscritti complessivi

dell'Ateneo: dai precorsi rivolti agli studenti che accedono ai nostri programmi Master, ai corsi che gli studenti impegnati in scambio o in programmi di stage non possono frequentare nelle nostre aule. Un ruolo di primo piano in questo campo è stato e sarà svolto in futuro dalla SDA Bocconi, da sempre all'avanguardia nella sperimentazione di nuove tecnologie didattiche e nuovi modelli di apprendimento. L'area dell'executive education e in generale della formazione post experience è peraltro quella più esposta alle trasformazioni indotte dalle nuove tecnologie.

Milano

La Bocconi coltiva un'importante proiezione internazionale. Allo stesso tempo è fortemente radicata nel proprio territorio e nel Paese. Nel corso dell'ultimo anno la nostra Università ha intensificato la collaborazione con le principali Istituzioni milanesi e lombarde: le altre Università, il Tribunale di Milano, Assolombarda, la Prefettura, la Camera di Commercio, il Comune, la Provincia e la Regione. Vorrei citare in particolare il progetto, avviato insieme alle altre Università cittadine e alla Camera di Commercio, volto a favorire e agevolare l'inserimento degli studenti che giungono a Milano da altre parti del Paese e del mondo, offrendo servizi semplificati legati a permesso di soggiorno, adempimenti fiscali, accesso ai servizi sanitari e accesso all'offerta culturale della città. Questo progetto, di cui è parte anche l'iniziativa "Universiday", si fonda su una logica semplice, quella che vede nell'afflusso di giovani non solo un contributo alla crescita economica, ma anche una ricchezza per lo sviluppo sociale della città.

Con il Comune di Milano stiamo intensamente collaborando per giungere alla definizione della concessione che autorizza lo sviluppo dell'area del nuovo Campus con l'edificazione di un Master & Executive Center, un centro ricreativo con piscina, campi di basket e pallavolo, palestre, spazi liberi per attività studentesche, e infine una residenza per studenti e visiting professor con 300 posti letto. La convenzione con il Comune è stata firmata e l'inizio lavori avverrà nel primo trimestre 2015. Un particolare ringraziamento va al Sindaco Pisapia, al Vice Sindaco De Cesari e al suo team per l'attenzione dedicata ai nostri progetti.



Milano, con circa 165.000 studenti universitari su una popolazione complessiva di poco più di 1,3 milioni di abitanti, è una grande città universitaria. Se agli studenti sommiamo docenti e ricercatori, otteniamo un'incidenza sulla popolazione complessiva superiore al 13%, un livello che poche grandi città europee possono vantare. Milano è anche un importante polo della ricerca in Europa, particolarmente attivo nei campi delle scienze della vita, delle scienze fisiche e ingegneristiche e delle scienze sociali. Una semplice evidenza: in un contesto in cui i vincitori italiani di grant di ricerca dello European Research Council scelgono altri paesi per la propria attività, Milano è la principale città italiana in quanto a numero di finanziamenti ospitati, ed è una delle più attive in Europa in termini di grant ottenuti per abitante (circa uno per ogni 20.000).

I sostenitori

Molte delle attività che ho descritto sono possibili anche grazie alle tante aziende, fondazioni, enti e individui che nel corso degli anni hanno creduto e contribuito allo sviluppo della nostra Università. Nell'anno accademico trascorso il loro numero è aumentato. Tra i nuovi progetti, desidero ricordare in particolare l'istituzione della Cattedra intitolata e permanente AIdAF – Ernst & Young di Strategia delle Aziende Familiari in memoria di Alberto Falck, assegnata al prof. Guido Corbetta, frutto del contributo del Consorzio EY Italia, dell'Associazione Italiana delle Aziende Familiari (AIdAF) e di numerose aziende partner.

Anche il Gruppo Generali, storico sostenitore dell'Ateneo e da anni membro del Programma Partner per lo Sviluppo, ha consolidato il proprio sostegno divenendo Partner Strategico con l'intitolazione di una Cattedra: la Gruppo Generali Chair in Insurance and Risk Management, per l'assegnazione della quale è stata avviata una search internazionale. Abbiamo inoltre celebrato quest'anno con una Lectio Inauguralis l'istituzione della nuova cattedra permanente Intesa Sanpaolo Chair in Political Economics, assegnata al prof. Guido Tabellini.

Accanto alle nuove iniziative, ricordo il rinnovato impegno di Enel, che nel 2014 ha confermato il proprio ruolo di Partner Strategico attraverso il



sostegno pluriennale all'Ateneo. Nell'anno appena trascorso Banca Mediolanum è entrata a far parte del gruppo dei Supporter, sostenendo un insegnamento in Retail Bank Management, mentre la Fondazione Italcementi è tornata al fianco dell'Università in veste di sostenitore con una donazione rivolta all'insegnamento di Sustainable Operations Management e al sostegno del Programma Esoneri Parziali.

Inoltre, sempre più Alumni hanno scelto di sostenere l'Università con una donazione personale, confermando la propria vicinanza alla loro Alma Mater e l'impegno congiunto per rafforzare lo spirito di solidarietà tra generazioni. Tra gli individui, vorrei ringraziare sia i donatori che desiderano rimanere anonimi, sia coloro che pur non essendo Alumni ci hanno dimostrato la loro fiducia e hanno deciso di sostenerci. Tra loro ricordo l'Ing. Carlo De Benedetti, grazie al quale è stata istituita la Rodolfo Debenedetti Chair in Entrepreneurship, inaugurata lo scorso settembre e assegnata al prof. Fabiano Schivardi.

Infine, siamo riconoscenti a tutti i donatori che sostengono l'Università Bocconi, siano essi Partner Strategici (come AXA Research Fund, eni, Fondazione Cariplo, Fondazione Invernizzi, Fondazione Giovanni Agnelli, Intesa Sanpaolo e Telecom Italia), Partner Sostenitori (come Autostrade per l'Italia, Fondazione M° Francesco Pasquinelli e Luxottica), Partner per lo Sviluppo o Supporter.

Ai donatori va la gratitudine dell'intera comunità bocconiana: la loro fiducia e il loro sostegno sono per noi uno stimolo importante e una conferma del ruolo che il nostro Ateneo svolge oggi e potrà svolgere in futuro in Italia e in Europa.

Conclusioni

In questa relazione ho cercato di dare atto delle sfide che le università sono chiamate ad affrontare in un contesto di crisi economica e di crescente competizione internazionale, dei risultati conseguiti dal nostro Ateneo e delle priorità che guideranno l'azione del rettorato nel prossimo biennio. La Bocconi è oggi un'università fortemente radicata nella propria città e nel proprio Paese, orgogliosa delle proprie tradizioni, ma al contempo proiettata in Europa e nel mondo. È sufficiente dare uno sguardo ai risultati raggiunti nei



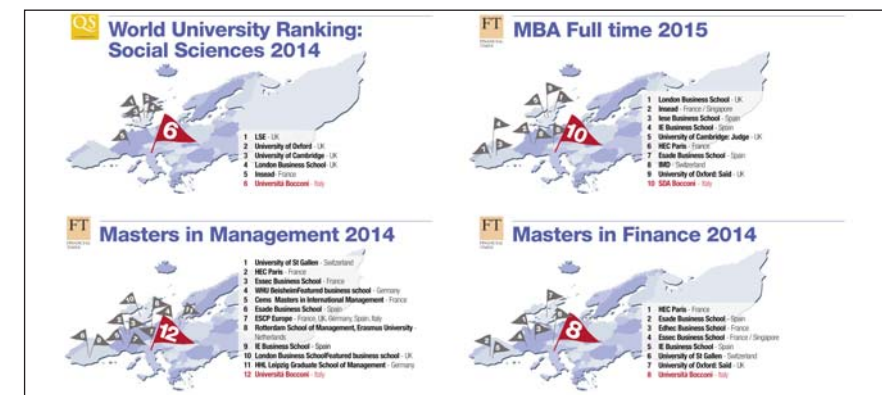
principali ranking internazionali per comprendere il potenziale del nostro ateneo. Si è rafforzata la nostra posizione nell'area delle scienze sociali del QS World University Ranking, passata dalla 46esima a livello mondiale del 2012 alla 25esima del 2014. Nelle aree "Economics and Econometrics" e "Accounting and Finance", la nostra Università si colloca in quinta e settima posizione in Europa. Risultiamo infine 13esimi al mondo e sestimi in Europa alla luce del giudizio fornito dalle aziende intervistate sui nostri laureati (employers ranking). Nei ranking del "Financial Times", il programma MBA della SDA è salito all'11esimo posto in Europa dal 15esimo del 2012. Nelle lauree magistrali, il nostro Master in Finance è salito all'ottavo posto nel mondo dal 27esimo nel 2012, e quello in International Management al 12esimo posto dal 23esimo del 2012.

Ho la presunzione di pensare che un'Università che voglia esercitare al meglio le proprie attività di ricerca e didattica e accrescere la propria visibilità e reputazione internazionale, attirando studenti e ricercatori da tutto il mondo, svolga anche un importante ruolo per la crescita e lo sviluppo del Paese. La Bocconi sente forte la responsabilità associata a questo ruolo ed è impegnata nello sviluppo di un ateneo aperto, competitivo, interamente fondato su criteri di merito, teso a svolgere al meglio le proprie funzioni di sviluppo della conoscenza, di alta formazione e di ascensore sociale.

Desidero ringraziare tutti i docenti e i colleghi dell'amministrazione per il prezioso supporto che mi è stato offerto in questo primo biennio del mio mandato e per l'impegno che tutti hanno profuso nello svolgimento del proprio lavoro.

Un ringraziamento particolare va ai Prorettori e ai Direttori delle Scuole che lo scorso 31 ottobre hanno lasciato il proprio incarico, svolto con impegno, passione e spirito di squadra: Tito Boeri, Alfonso Gambardella, Lorenzo Peccati, Francesco Saita e Giovanni Valotti.

Un ringraziamento va infine al nostro Presidente, Mario Monti, al Vice Presidente, Luigi Guatri, al Consigliere Delegato, Bruno Pavesi, e agli altri componenti del Consiglio di Amministrazione per la fiducia che mi è stata accordata rinnovandomi nel mio mandato di Rettore per il biennio 2014-2016. Con questo dichiaro aperto l'anno accademico 2014-2015.





Bocconi Day

Opening of the 2013/2014 Academic Year

Prof. Andrea Sironi

Rector of Università Bocconi

Madame Lagarde, University Authorities, Mr President, Mr Vice President and Members of the Board, Honorable Rectors, Fellow faculty, Managers, Administrative Staff, Bocconi Students and Graduates, Ladies and Gentlemen, thank you for being here today.

The academic year that opens today promises to be one of particular importance for our city, for our country and for Europe. In Europe there has been, concretely, the launch of the European Banking Union, with the introduction of the single supervisory mechanism and subsequent shift to the European Central Bank of the task of overseeing much of the continent's banking sector. Notwithstanding the widespread climate of Euroscepticism, this is an important step ahead in the process of European integration, from which significant benefits for the real economy are likely to arise.

Our country, current President of the European Council, is committed to carrying out major structural reforms aimed at boosting the competitiveness of the economic system. In so doing, it is creating the conditions for sustainable growth that, for years, it has been struggling to reestablish.

Starting next May, Milan will host the Universal Exhibition dedicated to matters concerning food. This is an event of great importance for re-launching the city on an international level, and in relation to it our University, together with other institutions of higher learning in Milan, is planning large-scale scientific and cultural initiatives. Within this context, Bocconi has continued to commit itself to its research and educational activities, consistent with the guidelines indicated in the 2011-2015 Strategic Plan. Significant positive results have been achieved, which today allow us to set ourselves even more ambitious goals in drafting the Strategic Plan that will take us up to the year 2020.

The context

Over the past year, the world economy has experienced significant changes. Among the BRIC countries, considered until recently the locomotive of the world economy, only China succeeds in maintaining high growth rates, albeit not as high as previously. The others are influenced by various situations, including worrisome geopolitical tensions, but with a common denominator in terms of a slowing of economic growth and, in some cases, stagnation or recession.

However, it is Europe, and the Eurozone in particular, that shows the greatest weakness. The economy of the continent continues to prove incapable of generating growth consistent with its potential and to reverse the trend of unemployment recorded over the last five years. The main problem remains lack of investments able to stimulate demand in the short term and productivity growth in the medium term.

The latest Eurostat figures show that stagnation no longer concerns only the more peripheral countries like our own but also France and Germany. More significant than the growth differential between the main Eurozone countries is the difference between the Eurozone and the United States.

Unlike what has occurred in the past, when bold decisions guided by the common interest and a clear vision of the European project enabled us to overcome difficult stages while also making progress in the integration process, the impression today is that a climate of mutual distrust negatively influences this prospect. Distrust and absence of vision block the adoption of a monetary policy similar to that adopted in recent years by other important central banks, impede revision of budgetary constraints in a direction more favorable to productive investments in research and innovation and prevent faster adoption of a common system for resolving the banking crises.

Ultimately, they also preclude activation of common mechanisms for absorbing the effects of the crisis, mechanisms like those that have allowed other currency areas to more effectively and quickly overcome the crisis which still imprisons the Eurozone's economy.

In the European context, our country presents a particularly difficult situation, having experienced a significant contraction of wealth produced, industrial production, consumer spending and employment over recent years.



A particularly significant bit of data for medium-term economic consequences is a fall in investment. The ratio of gross investment to GDP has fallen by 4 percentage points since 2007, standing at 17% in 2013, the lowest since World War II. The causes of this decrease include, in addition to the difficulty of accessing credit, the uncertain conditions regarding prospects for growth in demand and the orientation of economic policies.

The structural reforms which the country has been awaiting for some time are essential for a recovery in productivity, the only real engine of economic growth in the medium term, and for a restoring of a climate of confidence that is so important to the process of European integration.

Employment, growth and universities

As is known, the harshest effects of the difficult economic situation are felt in employment, especially among young people. It is not only unemployment that is increasing, but also the number of those who, discouraged by the lack of real prospects, give up actively seeking work and so disappear from the official statistics. On the increase as well are the numbers of so-called “NEET” – young people “not in education, employment or training”, fueling phenomena of social hardship, the underground economy and activities at the margins of legality.

Recent data highlight the qualitative, and not merely quantitative, nature of the imbalance between demand and supply of labor. On the one hand are young people who cannot find a job, on the other hand businesses that struggle to find people with the requisite abilities, skills and aptitudes. Recent studies show that one of the factors limiting the inclination of companies to invest in new technologies is the difficulty they face in finding adequately skilled personnel. Given this imbalance, our country is among the last in Europe as regards the number of graduates in the 25 to 34 year-old age group: 22%, against an average of 37%. In addition, over the past decade the number of young people who enroll in university has declined by more than 20%. This tendency not only makes it impossible to achieve the target set by the EU under the “Lisbon Strategy” – 40% graduates by 2020 – but also makes it more difficult to pursue the more limited objective of 27% set by our country.

This trend is opposite to that prevalent in OECD countries, where access to higher education continues to grow and is not hampered by the economic crisis, which, on the contrary, reduces the opportunity cost of investing in education. The consequences cannot be underestimated. Empirical evidence shows that investment in education, and in human capital in general, presents a significant positive impact not only on economic growth, but also on other aspects of collective wellbeing such as health, income distribution, incidence of crime and social cohesion.

In a context like the one our country experiences today, doubts arise in young people's minds as to whether it is worth investing in their higher education. It is fitting to point out that the available data belie those doubts, clearly showing the personal and social value of such investment.

In OECD countries, 82% of people with a degree are employed. The same figure is fifteen points lower (67%) for those who have only a secondary school diploma. Eurostat data for the EU countries also show a clear impact of higher education on employment prospects: the employment rate is 84% for graduates compared with 73% of those who have finished only secondary school.

Regarding income, the evidence is even clearer. At the end of 2012, in the 25 to 34 age group, the differential of median income in OECD countries between graduates and those having completed only secondary school amounted to 40%.

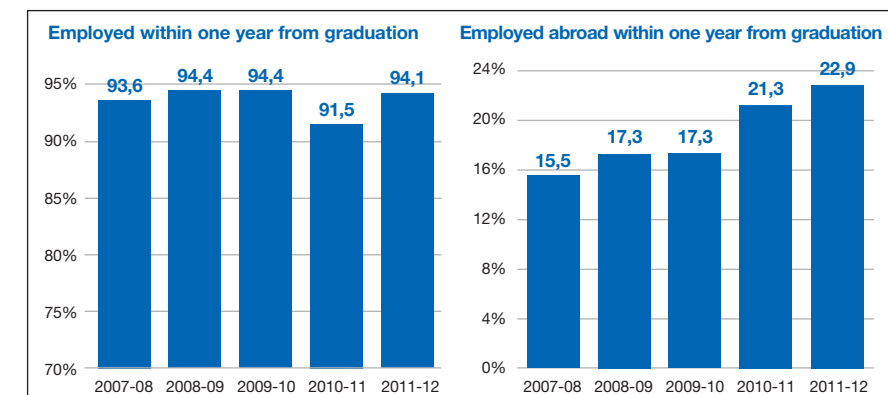
In our country, these features were less pronounced but still significant. The employment rate of graduates was higher than that of people with only a secondary school diploma: 79% versus 71%. Similarly, the pay gap between the former and the latter, in the age group concerned, although positive, was smaller than the average of other developed countries (25% Italy, 40% OECD and 38% EU) and that of countries like France, Germany, the United Kingdom and the United States.

In this context, especially in terms of youth employment, universities have an important responsibility. It is not just a matter of training competent and prepared young people. A clear and structured path towards the labor market must be developed from the early years of studies, providing opportunities for professional experience and occasions to meet with companies and institutions. It is within this logic that the efforts of our University take place, in order to

increase opportunities for quality internships and placements, and this with an ever more international range. Last year approximately 4,200 internships were completed by our students, about 1,200 of which – 28% – were abroad. Both figures are expected to increase during 2014. Despite an unfavorable market situation, this year we have recorded significant growth in the employment rate of our graduates one year after graduation, to more than 94%. It is a result of particular relevance, in contrast to the tendency of the national situation and in line with those of the best universities in Europe. Also continuing to grow significantly is the proportion of Bocconi graduates who work abroad, now standing at over 23% during the year following that of graduation and at over 26% one year after graduation day. The strengthening of international placements is a goal of ours: it is not a question of promoting the brain drain but rather of considering international experience as an increasingly significant part of a young person's professional growth. A greater wealth of experience and knowledge that often ends up enriching our country when these young people return to Italy, as has happened with Federico Marchetti, founder of Yoox, who last October won the *Alumnus of the Year* award for 2014.

To further the development of internship and placement opportunities for our students, last year we hosted 420 companies in their on- and off-campus recruiting initiatives (an increase of about 20% on the previous year). In addition to the traditional occasions for encounters between firms and students at our Milan campus, in recent years we have added London, Mumbai and Shanghai job fairs. These are initiatives that foster not only job opportunities, but also improve our University's visibility around the world. Starting next year a Paris fair will be added to the agenda.

An important contribution in this direction has come from our graduates gathered in the Bocconi Alumni Association (BAA) and present throughout the world. In 2013 we opened the series of Global Alumni Conferences with the conference in Singapore, an event attended by our graduates from all over Asia. The American conference was held last June in New York, with over 400 alumni from all over the world – including our President – taking part: this offered a significant contribution to our University's international visibility. On these occasions I could feel the pride in belonging to a community full of energy and with a prestigious history, along with the enthusiasm and desire to



contribute to Bocconi's future development. The next Global Alumni Conference will be held in March in London.

Inequality, social mobility and university education

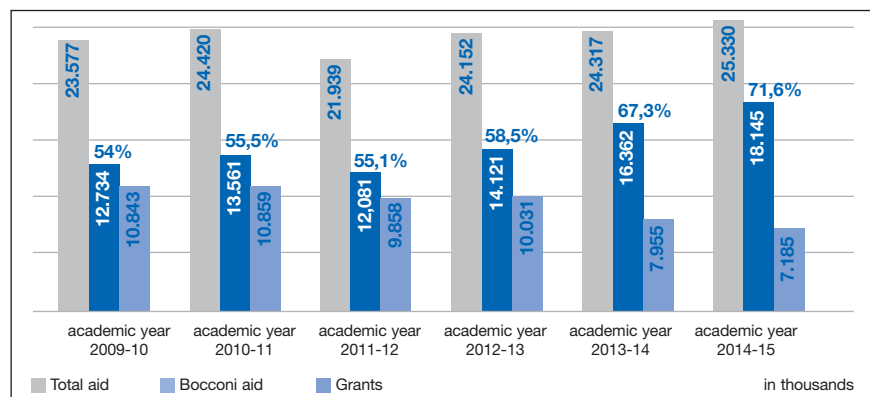
The economic crisis we are experiencing has important effects not only on the economic front but also on the social front. In this context the growing inequality in income and wealth, recently highlighted in many quarters, takes on particular relevance. The crisis tends to impede social mobility, a measure of a society's health which shows our country in a position of weakness. A low rate of mobility has consequences not only from the standpoint of fairness, but also from that of efficiency: if ability and commitment are not adequately remunerated, indeed, the allocation of higher quality human resources is not optimal and economic growth ends up being penalized.

This phenomenon is correlated with that of intergenerational inequity. Recent Banca d'Italia research on the distribution of financial wealth shows that the under-35 age group has in recent years suffered a decrease of wealth of 15 percentage points, while the wealth of individuals in the 55-64 age group has increased by 10 percentage points.

On this front as well, empirical evidence indicates that the key factor lies in education, particularly in higher education. The countries with the greatest incidence of adults with a low level of instruction are also those with the highest level of income inequality (as measured by the Gini coefficient). Similarly, an increase in the proportion of adults with a university education tends to be associated with a lower degree of inequality.

Again, our country finds itself in a critical situation. The evidence cited refers to a set of countries where, on average, 39% of the population aged between 35 and 44, and 43% of those between 25 and 34, have had some university instruction. These percentages are almost double those of Italy.

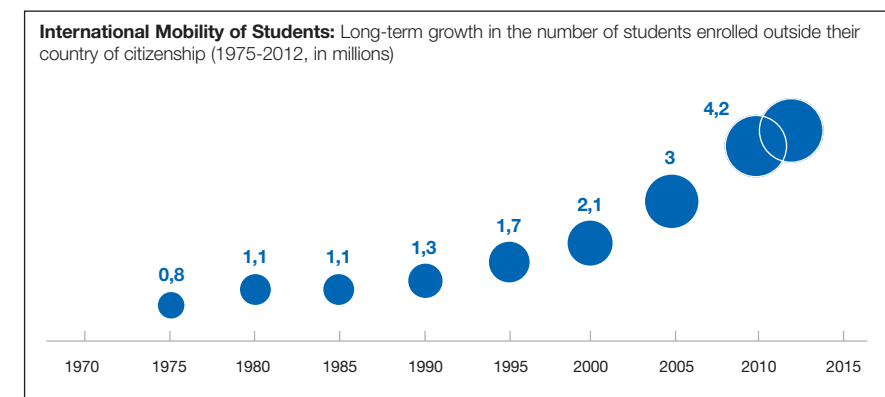
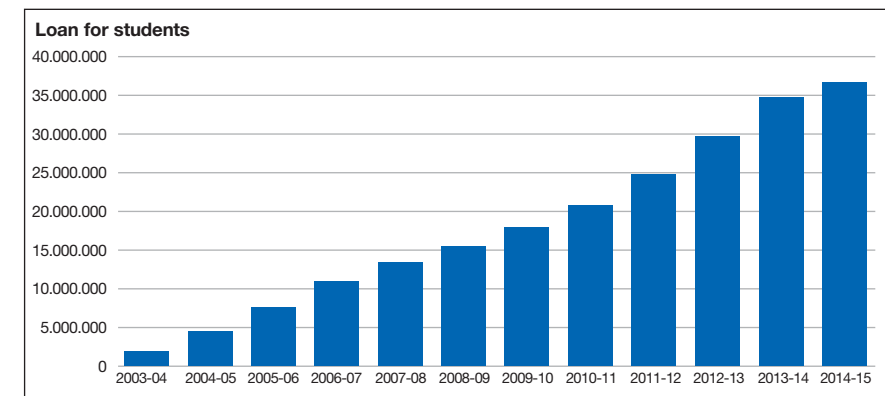
Starting from these considerations, our University has in the last few years significantly increased investments in support of students from less affluent backgrounds, increasing the resources allocated to financial assistance that integrate right to study actions. Overall, last year we granted more than €25 million as scholarships, tuition waivers and other forms of financial support



for students. It is our firm intention to continue to increase these investments in the future, even in the face of reduced public grants in support of students. In addition to direct financial aid, Bocconi has, through agreements with leading financial institutions, helped the development of student loans, providing guarantees to lending banks. Thanks to this work, Bocconi is now the most active Italian university in lending to students, having made loans totaling more than €37 million to over 2,600 students in the last ten years. We have also increased the number of students benefiting from the "Una Scelta Possibile" project, begun last year to encourage the entry of young people in situations of economic and social hardship who would not otherwise consider continuing their studies at the university level. Recipients, selected through a partnership with secondary schools, are offered tuition waivers, room and board, computers, textbooks and a scholarship. We intend to strengthen this program and expand the number of beneficiaries, counting on the support of important and generous donors.

Current challenges: the international mobility of students and faculty members

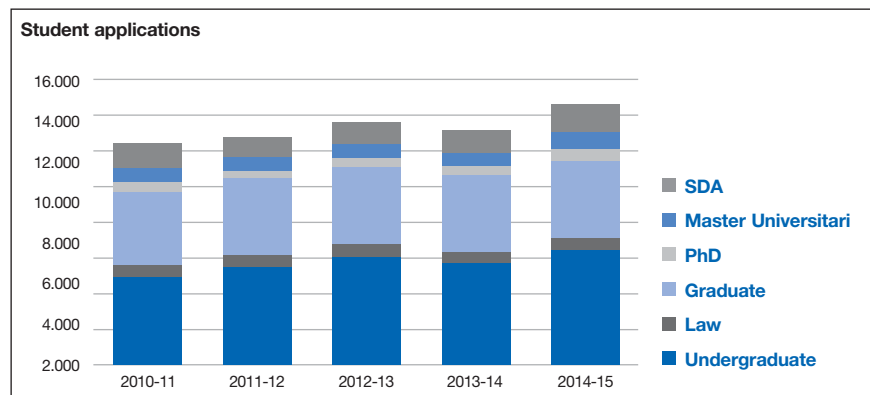
Universities are today called upon to face imposing challenges in relation with certain tendencies that increasingly characterize the higher education sector.



One of the first among these is the growing international mobility of students and researchers. The most recent OECD data show that there are now more than 4.5 million young people who have chosen to study at universities in countries other than their own. About 50% of these students come from Asia. Countries like Australia, Canada, the United Kingdom and the United States stand as great attractors. Others, like ours, struggle not only to increase their strength of attraction but, often, also to understand the positive value of an influx of quality young human capital for a nation's economic and social system. For Italian universities, this growing international mobility represents both an opportunity and a threat. An opportunity, because it allows them to attract bright young people with a solid secondary education from other countries, who will be able to enrich their teaching and research activities. A threat, because it implies a potential outflow of bright Italian students towards universities in other countries.

In this context our University has, over time, launched numerous initiatives aimed at attracting both the best students in the country and young people of equal quality from the rest of the world. Most of our educational offer is now offered within international programs entirely in English: 4 Bachelors (Undergraduate School), 9 two-year Master of Science programs and 2 one-year Specialized Master programs (Graduate School), two MBA programs and 8 post-experience Specialized Master programs (SDA Bocconi School of Management), and the entirety of instruction at the PhD School (5 PhD programs).

Coming to the most recent initiatives, the strengthening of the international offer in the area of public policies and political science is of particular significance. Promotion has recently begun for the new Bachelor of International Politics and Government, a three-year Bachelor program whose features are similar to those of programs offered by the world's leading universities: results in terms of enrollment applications are quite promising. The Graduate School has approved the transformation of the Corso di laurea magistrale in Economia e management delle amministrazioni pubbliche e delle istituzioni internazionali into a new international program, entitled Master of Science in Government and International Organizations. Finally, we are developing a graduate program in European Politics and Government in tandem with the London School of Economics and Political Science. With

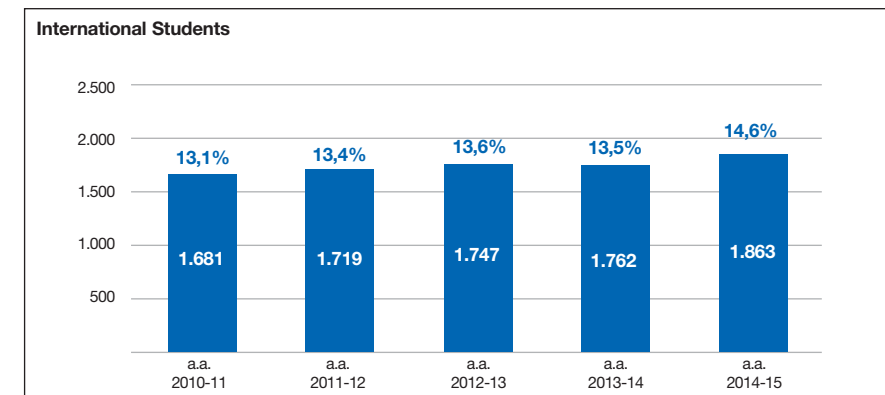
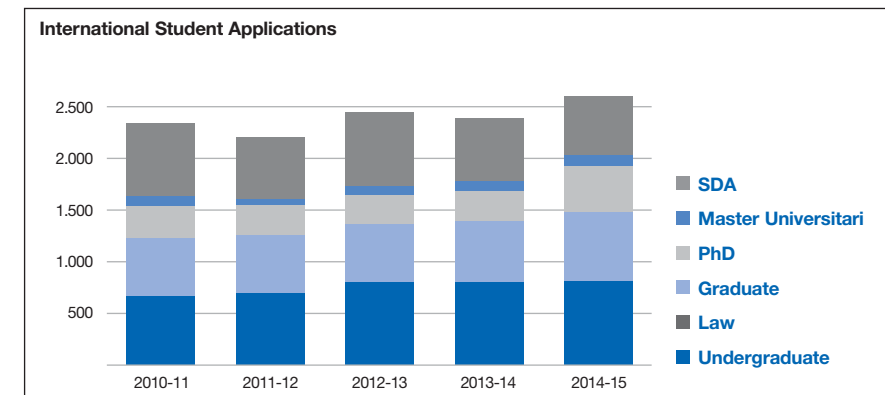


these initiatives, our University is becoming active across the board in the area of social sciences and is intensifying its role in the fields of public policy and public management.

In addition to innovation in the educational offer, recruiting initiatives in Italy and abroad are also supported, which involve faculty and colleagues from administration. Of particular importance is the Discover Your Talent program, through which our University is not limited to passively accepting students applications, but rather plays an active role in collaborating with secondary schools in Italy and selected countries from around the world, to recruit the most brilliant young people. By now over one third of first-year enrollments come to Bocconi through this program.

Thanks to these initiatives, Bocconi has seen a significant increase in its ability to attract young people from Italy and the world, recording growth on the previous year of 11% in overall applications to the five schools and 13% in applications from international students. Over 72% of our University's students are from outside Lombardy, and nearly 15% from outside Italy. The nationalities most represented, however, are those of countries with first-rate universities and excellent higher education systems, such as Germany, France and China.

This increasing international mobility concerns not only students but also faculty members and researchers. A recent analysis published in the journal



Nature gives the proportion of foreign scientists in the US as 38%. In Germany that proportion is 23%, and in Switzerland 57%. Italy, with 3%, is the second lowest, ahead only of India. On the other hand, Italian scientists account for between 10% and 14% of researchers in many of the leading countries.

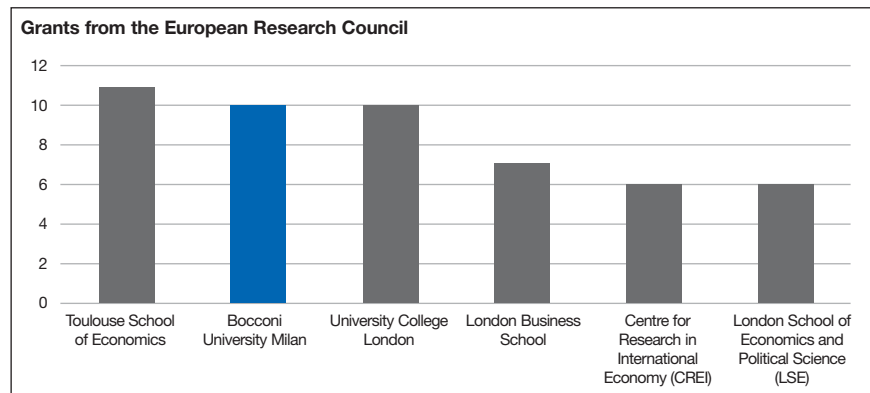
According to a study by the European Commission more than half (56%) of university researchers in the EU have had some international experience during their academic careers. Among these, about half have changed position, transferring to a university in another country at least once in the course of their career.

The same study makes it clear that international mobility bears a positive impact on both scientific productivity and career progress. The most significant factors in determining the attractiveness of a given location are not only the salaries, but also the quality of the scientific environment (including availability of resources for research), the presence of a merit-based system and the quality of life offered by the city or country (school and healthcare systems, cultural amenities, etc.).

On this front as well we have stepped up efforts to make Bocconi an attractive place for teachers and researchers from around the world. Over the past year the research incentive system has been revised and strengthened, with an increase of the funds allotted, expansion of the base of beneficiaries, and greater investment in infrastructure and databases. Data regarding the scientific productivity of our faculty members and the impact of their research work have continued to register improvements.

In a context of continuous decreases in research funding at a national level, a significant effort has been made to support our researchers applying for European funding. Of particular note is our standing among recipients of grants from the European Research Council. In the areas of economics, management and finance, we are second in Europe in terms of the number of grants obtained, ahead of such institutions as the London School of Economics and the London Business School.

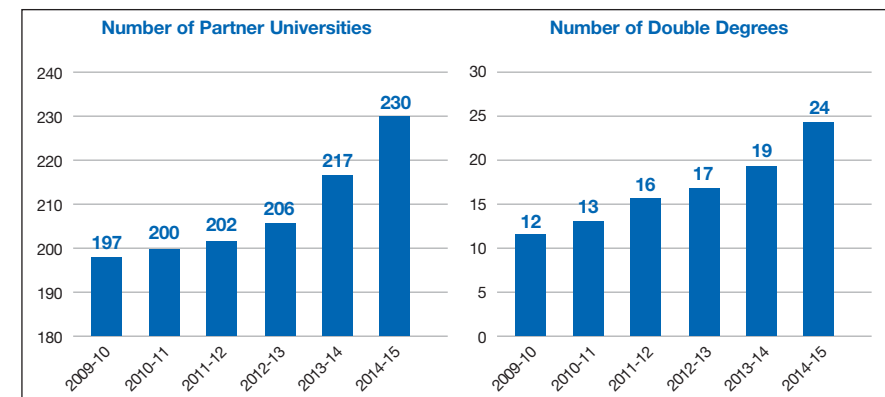
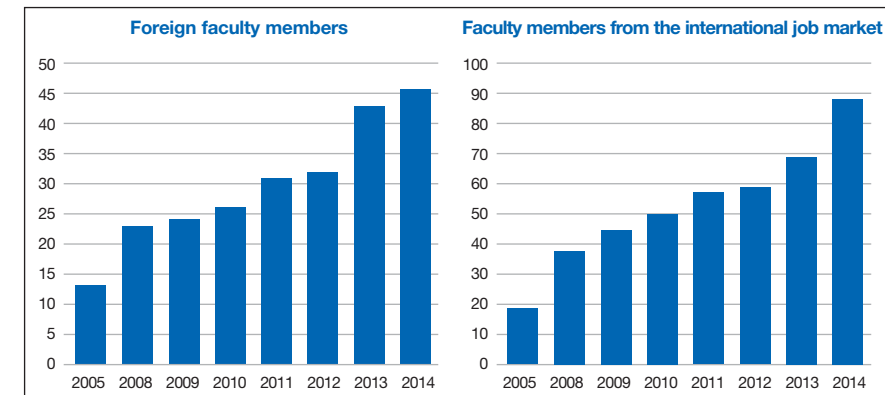
Thanks to this set of initiatives, Bocconi has seen its international faculty grow further. There are now 45 non-Italian tenured professors and the number of professors recruited from the international job market, independent of nationality, stands at 88 and continues to increase.



The result of all these efforts is a campus that is competitive at European and global levels, where students and faculty of over 80 different nationalities study and work together, where different languages and cultures cohabit and encounter one another. In a world of growing conflicts and tensions between among ethnic groups, religions, cultures and nationalities, I believe there is no tool that is more effective than educating young people to live and work together.

Current challenges: international collaboration

A second trend that characterizes the university system is the spread of collaboration agreements between universities in different countries. From the original forms of simple student exchange programs, they have come to constitute more complex kinds of partnership such as Double Degrees and Joint Degrees. Programs based on various subject areas are growing as well. It is a phenomenon driven both by demands from students – for they are keen to enrich their knowledge and experience – and by that of employers interested in young people who have acquired significant international experience. On the basis of these considerations, our University has intensified efforts to expand its network of international partnerships with the world’s prestigious universities and



business schools. Today we have 230 partner universities and new agreements are in preparation, particularly regarding the undergraduate segment and the new three-year program in International Politics and Government.

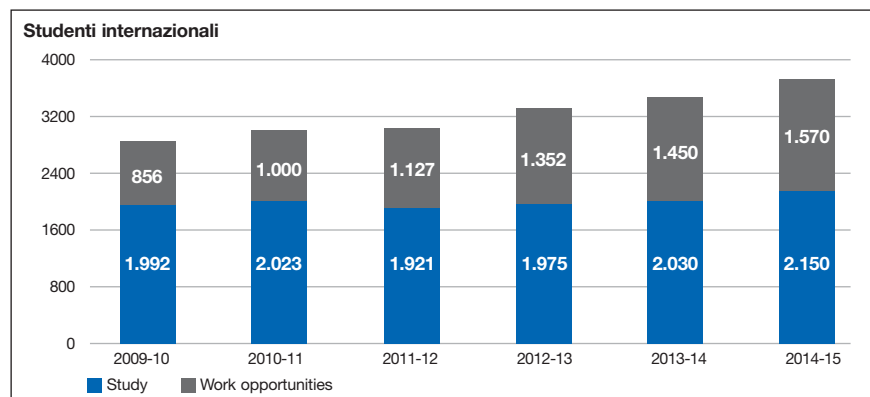
At the recent annual meeting of PIM (Partnership in International Management), which involves 60 of the world's most prestigious universities and business schools, Bocconi was ranked first in terms of the number of opportunities abroad offered to its students, as attested by the more than 2,000 students who completed this type of experience during the past year.

Our branch in Mumbai – where the new Dean, recruited through an international call, started in his role last September – has commenced the third edition of the Post Graduate Program in Business. At the same time, the second edition of the World Bachelor in Business – the program launched last year together with the University of Southern California and the Hong Kong University of Science and Technology – has started, while the students of the first edition will arrive at Bocconi next September.

The development of international agreements has led to a number of initiatives that will grow during the year we are inaugurating today. Among these I shall mention in particular a project with the French grande école ESSEC, which will be grounded on the presence of the two schools with their own campuses respectively in Mumbai (Bocconi) and Singapore (ESSEC). Our SDA Bocconi School of Management has also strengthened partnerships with other prestigious business schools, introducing new executive programs developed with the US-based Wharton School (Strategic Management of Luxury Businesses), France's ESSEC (Executive Management Program in International Real Estate) and Spain's ESADE (Advanced Management Program). At the same time SDA Bocconi has received important acknowledgements both in the area of international accreditations – renewing that of the Association of MBAs (AMBA) – and in the area of international rankings.

Current challenges: technology and new models of instruction

A third trend characterizing the world of higher education is represented by the gradual emergence of new models of dissemination of knowledge based on



the use of technology. I refer in particular to the development of Massive Open Online Courses (MOOCs), made available free of charge on platforms like EDX, Coursera and Udacity, as well as the growing use of digital technologies in teaching.

Many universities offer their own courses online, making the most advanced knowledge, once obtainable only with physical presence in the lecture hall, accessible worldwide at a low cost. In parallel, some business schools have begun to offer entire programs online.

These processes promote transparency and dissemination of the best practices, and stimulate competition. Universities are spurred to innovate, enriching the teaching model and differentiating it from simple transfer of content. Bocconi has further increased investments in this direction. The redesign of classrooms, begun last year with two experimental lecture theaters, is being continued with an innovative and technologically advanced preparation of another 13.

Following the agreement with Coursera, we have completed and made freely available online two MOOC courses that have already attracted over 50,000 enrollments. A third course will be completed later this year.

There were two objectives of this first phase, and both have been attained: to make Bocconi visible with high quality products, and to assimilate the technology and teaching methods. The next phase of investments will be devoted to developing new courses aimed at meeting certain specific needs of the University: from pre courses for students entering our Master programs to courses which students involved in exchange or internship programs cannot attend on campus. A leading role in this area has been played, and will go on being played in the future, by SDA Bocconi, ever at the forefront in experimenting with new teaching technologies and new learning models. The area of executive education and, in general, of post-experience instruction is, moreover, the most exposed to changes brought about by new technologies.

Milan

Bocconi cultivates a significant international projection of itself. At the same time it is deeply rooted in its territory and its nation. Over the last year our University has intensified its cooperation with leading institutions in Milan and

Agreement with Coursera platform

Development of first three courses

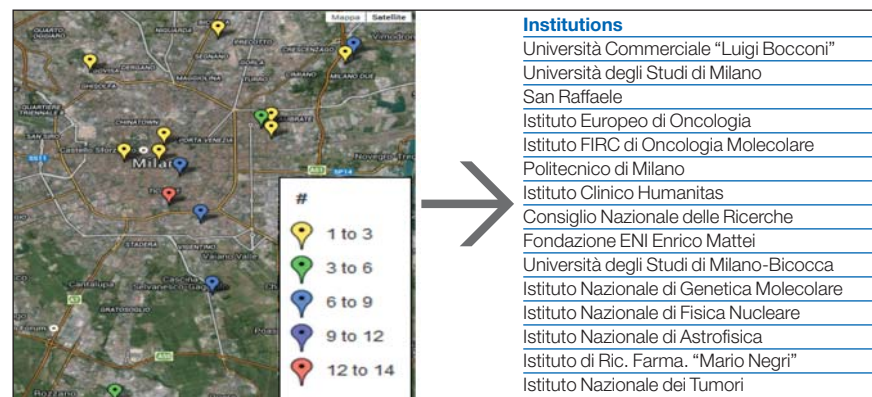
First two courses launched in June and September: more than 50,000 persons enrolled

Lombardy: other Universities, the Court of Milan, Assolombarda, the prefecture, the Chamber of Commerce, the City, the Province and the Region. I would like to mention in particular the project, launched in conjunction with the other universities and the Chamber of Commerce, aiming to promote and facilitate the orientation of students who come here from other parts of the country and the world, offering services related to residency permit procedures, tax compliance, access to healthcare and access to Milan's cultural life. This project, which also includes the "Universiday" initiative, is based on a simple line of reasoning, seeing in the influx of young people not only a contribution to the city's economic growth, but also an asset for its social development. We are working together intensively with the City of Milan to establish the concession authorizing development of the new campus area, entailing the building of a Master & Executive Center, a recreation center with a swimming pool, basketball and volleyball courts, gymnasiums, free spaces for student activities and, finally, a 300-bed residence hall for students and visiting professors. The accord with the City has been signed and work is to start in the first quarter of 2015. Special thanks go to Mayor Pisapia and to Deputy Mayor De Cesari and his team for the careful consideration they have given to our projects.

Milan, with about 165,000 students out of a population of just over 1.3 million, is a big college town. If we add the faculty members and researchers, we get a proportion of the overall population of more than 13%, a level that few major European cities can boast. Milan is also an important research center in Europe, particularly active in the fields of life sciences, physics, engineering and social sciences. One simple obvious fact: in a context in which Italian awardees of grants from the European Research Council choose to move to other countries to pursue their research, Milan is the leading Italian city in the number of grant winners, and is one of the highest-ranking in Europe in terms of grants obtained per capita (approximately one per 20,000).

The supporters

Many of the activities that I have described are possible also thanks to the numerous companies, foundations, bodies and individuals who, over the



years, have believed in and contributed to the development of our University. Over the last academic year, their number increased. Among the new projects, I wish to recall in particular the establishment of the permanent AIdAF - Ernst & Young Chair in Strategic Management in Family Business, in memory of Alberto Falck, a post to which Professor Guido Corbetta has been appointed; it is the result of the contribution made by the EY Italia consortium, the Italian Association of Family Businesses (AIdAF) and numerous partner companies.

The Generali Group, historic supporter of the University and long a member of the Partners for Development program, has consolidated its support, becoming a Strategic Partner with the naming of a Chair: the Generali Group Chair in Insurance and Risk Management; an international search has begun to select the professor. This year we also celebrated the institution of the new Intesa Sanpaolo permanent Chair in Political Economics with an Inaugural Lecture, to which Professor Guido Tabellini has been appointed.

Along with the new initiatives, I shall mention the renewed commitment by Enel, which with long-term support confirmed its role as a Strategic Partner in 2014. In the past year Banca Mediolanum has joined the group of Supporters, funding instruction in Retail Bank Management, while the Italcementi Foundation has returned alongside the University as a supporter, making donations both for instruction in Sustainable Operations Management and for the Partial Exemption program.

In addition, more and more alumni have chosen to support the University with a personal donation, confirming their closeness to their Alma Mater and a commitment to strengthening the spirit of solidarity between generations. Among the individuals, I would like to thank both those donors who wish to remain anonymous and those who, although not Alumni, have shown us their trust and have decided to support us. Among them I shall recall Mr Carlo De Benedetti, thanks to whom the Rodolfo Debenedetti Chair in Entrepreneurship has been established; it was inaugurated last September and assigned to Professor Fabiano Schivardi.

Finally, we are grateful to all donors who support Università Bocconi, be they Strategic Partners (like the AXA Research Fund, eni, the Cariplo Foundation, the Invernizzi Foundation, the Giovanni Agnelli Foundation, Intesa Sanpaolo and Telecom Italia), Supporting Partners (like Autostrade per l'Italia, the

Francesco Pasquinelli Foundation and Luxottica), Partners for Development or Supporters.

To our donors goes the gratitude of the entire Bocconi community: their trust and support are an important stimulus for us, and a confirmation of the role that our University plays today and will be able to play in the future in Italy and in Europe.

Conclusions

In this report I have tried to point out the challenges that universities are summoned to face in a context of economic crisis and growing international competition, the results achieved by our University and the priorities that will guide the Rectorate's actions during the next two years.

Bocconi today is a university strongly rooted in its city and its country, proud of its traditions, yet at the same time oriented towards Europe and the world. A quick look at the results achieved in the leading international rankings allows to better assess our University's potential. Our position in the social sciences has strengthened, rising from 46th in the QS World University Ranking in 2012 to 25th in 2014. In Europe, in the "Economics and Econometrics" and "Accounting and Finance" areas, our University stands, respectively, in fifth and seventh place. Finally we are 13th in the world and sixth in Europe in light of information provided by companies interviewed about our graduates (Employers Ranking). In the Financial Times ranking, SDA's MBA program has risen to 11th place in Europe from 15th in 2012. As for other Master programs, our Master of Science in Finance has gone up to eighth in the world from 27th in 2012, and that in International Management has risen to 12th place from 23rd in 2012.

It is my belief that a university wishing to carry out its research and teaching activities to the best of its ability and enhance its visibility and international reputation, attracting students and researchers from around the world, also plays an important role for the growth and development of the nation. Bocconi feels a strong responsibility in connection with this role and is committed to the further enrichment of a University that will remain open, competitive, based entirely on criteria of merit, geared to performing the

functions of knowledge development, higher education and social mobility to the best of its abilities.

I wish to thank all the faculty and administrative colleagues for the invaluable support they have given me in these first two years of my term, and for the commitment they have all shown in the performance of their work.

Special thanks go to the Vice Rectors and Deans of Schools who last 31 October took leave of us after discharging their duties with commitment, passion and team spirit: Tito Boeri, Alfonso Gambardella, Lorenzo Peccati, Francesco Saita and Giovanni Valotti.

Finally, my thanks go to our President, Mario Monti, to Vice President Luigi Guatri, to Chief Executive Officer Bruno Pavesi and to the other members of the University Board for the confidence they have shown in me by renewing my tenure as Rector for the 2014-2016 two-year period.

With this I declare the opening of the 2014-2015 academic year.

