



Prof.
Andrea Sironi

Rettore dell'Università Bocconi
Rector, Bocconi University

Autorità, Signor Presidente, Vice Presidente, Consigliere Delegato, Magnifici Rettori, Colleghi Docenti, Dirigenti, Staff amministrativo, cari Studenti e Laureati Bocconi, Signore e Signori, grazie per essere qui oggi.

È un onore e un piacere poter ospitare nella nostra Università, in occasione dell'inaugurazione del 114esimo anno accademico, colui che guida la più grande impresa al mondo in termini di capitalizzazione di mercato, impresa la cui capacità di innovazione ha così profondamente influenzato la vita di tutti i giorni di così tante persone. Mister Cook, a nome dei docenti, dello staff, degli studenti e dei laureati della nostra Università, un sincero benvenuto in Bocconi, un ateneo impegnato fin dalla sua fondazione nello sviluppo della conoscenza e nella formazione dei giovani.

L'anno che sta per concludersi è stato particolarmente rilevante non solo per la nostra Città, ma anche per il nostro Paese e per l'Europa. A Milano si è chiusa da pochi giorni l'esposizione universale, un evento di grande rilevanza che, come osservato dal Presidente della Repubblica, è stato emblematico del valore e delle potenzialità dell'intero Paese. La nostra Università, insieme agli altri atenei milanesi, ha offerto il proprio contributo con iniziative scientifiche e culturali di respiro nazionale e internazionale. A Giuseppe Sala, amministratore delegato di Expo 2015 Spa e laureato della nostra Università, è stato assegnato dalla nostra associazione degli alumni (BAA) il titolo di Alumnus dell'anno 2015.

Nel nostro Paese il processo di riforme avviato dal Governo – cui alcuni colleghi del nostro Ateneo hanno contribuito dedicando impegno, competenze ed energie – ha favorito, insieme ad alcuni importanti fattori esterni, un'inversione della congiuntura economica, i cui primi segnali si vedono a livello di domanda e, in modo più marcato, nella recuperata fiducia degli investitori internazionali nell'economia italiana.

In Europa, nonostante l'incertezza e le difficoltà generate dalla crisi greca, è proseguito il processo di integrazione. Da un lato, ha continuato il suo percorso l'Unione Bancaria, con l'approvazione della disciplina sulla risoluzione delle crisi bancarie, un provvedimento che trasferisce il costo di queste ultime dai contribuenti agli azionisti e ai creditori delle stesse banche. Dall'altro, la Commissione ha avviato il piano relativo alla Capital Markets Union, un progetto di particolare rilevanza che mira a favorire lo sviluppo di fonti di finanziamento delle imprese e degli investimenti alternative ai prestiti bancari. Potenziare lo sviluppo del mercato dei capitali risulta cruciale in un sistema bancocentrico come quello dell'Europa continentale, e in un contesto nel quale l'inasprimento dei vincoli regolamentari limita le possibilità di crescita del credito

University Authorities, Mr. President, Mr. Vice President, Mr. Chief Executive Officer, Honorable Rectors, Fellow faculty, Managers, Administrative Staff, dear Bocconi Students and Graduates, Ladies and Gentlemen, thank you for being here today.

It is an honor and a pleasure to welcome to our University, on the occasion of the Opening Ceremony of the 114th academic year, the man who leads the largest company in the world in terms of market capitalization, a company whose capacity for innovation has so deeply influenced the everyday life of so many people. Mr. Cook, on behalf of the faculty, staff, students and graduates of our University, a sincere welcome to Bocconi, an institute that, since its founding, has been committed to the development of knowledge and the education of young people.

The year that is about to end has been particularly significant not only for our city but also for our country and for Europe. A few days ago in Milan the international exposition came to a close: it was an event of great importance which, as the President of the Italian Republic remarked, was emblematic of the whole country's substance and potential. Our University, along with the other universities in Milan, made its own contribution with scientific and cultural initiatives of national and international scope. Mr. Giuseppe Sala, Managing Director of Expo 2015 SpA and a Bocconi graduate, has been named Alumnus of the Year 2015 by our alumni association (BAA).

In our country the process of reforms initiated by the government – a process to which some of our colleagues have contributed, dedicating their commitment, skills and energy – has, together with certain important external factors, fostered a turnaround of the economic situation. The first signs of this are seen in aggregate demand and, more markedly, in international investors' restored confidence in the Italian economy.

In Europe, despite the uncertainty and difficulties arising from the Greek crisis, the process of integration has continued. On the one hand, progress toward a Banking Union has carried on, with approval of the policy for resolving banking crises, a measure that transfers the cost of the latter from taxpayers to the shareholders and creditors of banks themselves. On the other hand, the Commission has launched a plan for the Capital Markets Union, a project of particular importance that aims to encourage the development of financing sources for investments alternative to bank loans. Enhancing the potential of capital market development is crucial in a banking-centered system like that of continental Europe, and in a context where the tightening

bancario. Come rilevato di recente anche dal Presidente della Banca Centrale Europea, l'Unione Bancaria e quella dei mercati dei capitali rappresentano passi importanti per il completamento dell'Unione Economica e Monetaria. In questo contesto, la nostra Università ha continuato a impegnarsi nella propria attività di ricerca e di formazione, conseguendo importanti risultati positivi in più ambiti. Nel mese di luglio, il Consiglio di Amministrazione della Bocconi ha approvato un ambizioso Piano Strategico che guiderà l'Ateneo fino al 2020. Si tratta di un piano che indica le priorità del prossimo quinquennio, declinandole in precisi obiettivi quantitativi.

Il contesto di riferimento

In questo ultimo anno il contesto economico è stato caratterizzato da segnali contrastanti e da un generale aumento dell'incertezza, tradottasi in maggiore instabilità e volatilità dei mercati. Da un lato i Paesi sviluppati hanno conosciuto una ripresa delle loro economie, anche se modesta e disomogenea. Dall'altro, i più importanti Paesi emergenti (BRICS), con l'eccezione dell'India, hanno registrato, per il quinto anno consecutivo, un indebolimento della dinamica economica. La minore crescita della Cina si somma alla recessione del Brasile e della Russia, alle difficoltà di molti tra i Paesi esportatori di materie prime, colpiti dal ribasso dei prezzi, al rischio di instabilità generato dal forte aumento del debito, soprattutto corporate, dei Paesi emergenti e dei PVS. In numerosi Paesi sviluppati, fra i quali anche il nostro, la crescita potenziale è frenata dalla bassa produttività, da fattori demografici e dalla scarsa propensione a investire. Diversi indicatori suggeriscono che anche nei prossimi mesi la crescita dell'economia mondiale sarà contenuta e insufficiente ad alleviare in misura significativa il peso degli oltre 200 milioni di persone senza lavoro. Nell'Unione Europea si registrano oggi tassi di sviluppo differenti nei diversi Paesi, ma comunque modesti, pur in un contesto di fattori positivi: un cambio che favorisce le esportazioni, bassi prezzi delle materie prime che riducono i costi per imprese e cittadini, una politica monetaria espansiva che favorisce gli investimenti. Di questi fattori, solo il terzo – la politica monetaria – è governabile dall'Unione. Gli altri sono esogeni e contingenti, e dovrebbero



of regulatory constraints narrows the growth possibilities of bank credit. As noted recently by the President of the European Central Bank himself, banking union and capital markets union are important steps for the completion of economic and monetary union.

In this framework, our University has continued its commitment to research and teaching activities, achieving significant positive results in several areas. In July, the Bocconi University Board approved an ambitious Strategic Plan that will guide the University until 2020. It is a plan that sets forth the priorities of the next five years, stating them in precise quantitative goals.

The context

This past year the economic environment has been characterized by mixed signals and a general increase in uncertainty, translating into greater instability and market volatility. On one hand, developed countries have experienced a recovery, albeit modest and uneven. On the other hand, the most important emerging countries (BRICS), with the exception of India, have registered a weakening in dynamics for a fifth consecutive year.

Lower growth in China is added to recession in Brazil and Russia, the difficulties of many commodities exporting countries hit by drops in prices and the risk of instability generated by a sharp increase of debt, especially corporate debt, in emerging and developing countries.

In many developed countries, including our own, growth potential is impeded by low productivity, demographic factors and a low inclination towards investment. Various indicators suggest that in the months ahead the growth of the world economy will be limited, insufficient to significantly alleviate the weight imposed by a jobless total of more than 200 million.

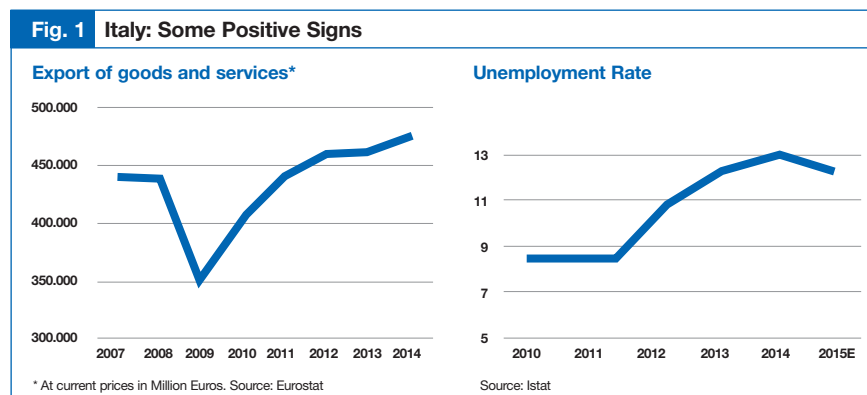
Today the European Union shows different growth rates in the different member countries, but these are still modest, despite a context of positive factors: an exchange rate that favors exports, lower commodities prices that reduce costs for businesses and individuals, an expansive monetary policy that favors investment. Of these factors, only the third – monetary policy – is governable by the EU. The others, generated outside it, are contingent, and



essere sfruttati come tali: finestre di opportunità che possono consentire di rafforzare la competitività del sistema economico europeo rendendolo capace di crescere anche quando, in futuro, le condizioni di contesto cambieranno. Le misure straordinarie adottate dalla Banca Centrale Europea in questi ultimi anni hanno consentito di superare la crisi dell'euro e di frenare la discesa dei prezzi. L'impegno della politica monetaria a intensificare gli sforzi per avvicinare il tasso di inflazione all'obiettivo del 2% è determinante per favorire la competitività dell'area euro e il rientro dal debito, entrambi penalizzati da un'inflazione nulla o negativa. Esso va tuttavia affiancato, in un sistema economico europeo che presenta ancora oltre 20 milioni di disoccupati, da riforme che favoriscano la competitività e la ripresa della crescita. Alcuni segnali recenti assumono particolare rilevanza. Il primo è il rallentamento delle economie di Paesi importanti per le esportazioni europee, primi fra tutti Cina e Russia. Il secondo è l'incertezza sull'evoluzione economica della Germania: solo pochi mesi fa l'economia più forte e dinamica del continente, oggi in difficoltà perché fortemente dipendente da mercati di esportazione in contrazione e per la crisi che ha colpito un grande gruppo industriale. In questo scenario non facile, dall'economia italiana arrivano alcuni importanti segnali di ripresa. I dati più recenti indicano un rialzo delle stime sulla crescita del PIL per il 2015 e 2016, un aumento sensibile delle esportazioni e, finalmente, i primi cenni di un'inversione della tendenza sul fronte dell'occupazione (figura 1).

Investimenti, ricerca e produttività

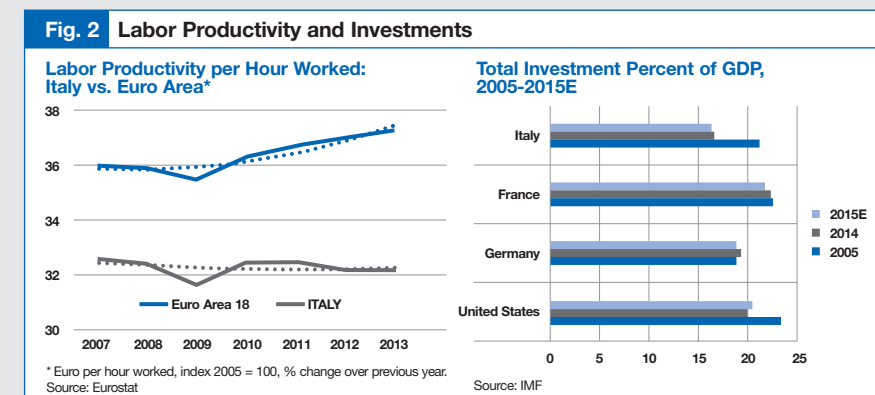
La possibilità che questi segnali di ripresa evolvano verso una crescita economica robusta e duratura si fonda su alcune condizioni. La prima è rappresentata dal superamento del divario di produttività che separa il nostro sistema economico da quelli dei maggiori Paesi sviluppati. Il problema non è tanto nel costo del lavoro, che negli ultimi anni ha subito incrementi marginali, quanto nel valore aggiunto, il quale dipende in misura rilevante dagli investimenti (figura 2). Come noto, la crisi economica degli ultimi anni ha determinato una



should be taken advantage of as such: windows of opportunity that can help strengthen the European economy's competitiveness, enabling it to grow even when, in the future, the framework conditions change. The extraordinary measures adopted by the European Central Bank in these past few years have made it possible to overcome the euro crisis and curb the decline in prices. Monetary policy's commitment to intensifying efforts to bring the inflation rate toward the 2% target is decisive for boosting the euro zone's competitiveness and lowering its debt, two aspects currently exacerbated by zero or negative inflation. Nonetheless, in a European economy with still over 20 million unemployed, it must be accompanied by reforms that foster competitiveness and a return to growth. Some recent signs are of particular importance. The first is the slowdown in the economies of countries that are important for European exports, most notably China and Russia. The second is the uncertain picture in Germany: just a few months ago the continent's strongest and most dynamic, the German economy is now in difficulty due to heavy dependence on shrinking export markets and to the crisis having struck a large industrial group. In this far from rosy scenario, some important signs of recovery have arrived from Italy. The most recent data show a rise in GDP growth estimates for 2015 and 2016, a substantial increase in exports and, finally, the first indications of a reversal of the employment trend (figure 1).

Investments, research and productivity

The possibility that these signs of recovery will ultimately lead to robust and lasting growth is grounded in certain conditions. The first is overcoming the productivity gap that marks out our economic system from those of other leading developed countries. The problem lies not so much in the cost of labor, which in recent years has seen only marginal increases, as in added value, which is largely dependent on investments (figure 2). As is known, the recent economic crisis caused a significant fall in productive investments – down by 27% since 2008 – which has further widened the structural gap with other developed countries. The decrease in investments in research and development has had a similar impact, with lower demand for



significativa caduta degli investimenti produttivi – diminuiti del 27% dal 2008 ad oggi – la quale ha ulteriormente approfondito il gap strutturale con gli altri Paesi sviluppati. Di analoga portata la riduzione degli investimenti in ricerca e sviluppo, con conseguente diminuzione della domanda di capitale umano ad alta qualificazione. Quest'ultima si riflette anche nella bassa propensione dei giovani verso gli studi universitari e in particolare verso quelli scientifici. Non sorprende, in questo contesto, il basso numero di ricercatori, pubblici e privati, nel nostro Paese: circa 150.000, a fronte di 510.000 in Germania, 430.000 in Gran Bretagna, 340.000 in Francia e 220.000 in Spagna. Parte di ciò che si perde nella quantità si recupera nella qualità: i ricercatori italiani hanno ottenuto il più alto finanziamento pro-capite nei bandi europei dell'ultimo programma quadro e i dati relativi ai Grant dello European Research Council (ERC) posizionano i ricercatori italiani al terzo posto in Europa. Purtroppo, i due terzi di questi vincitori lavorano all'estero. Una ripresa degli investimenti assume, in questo contesto, particolare rilevanza per riattivare quel circolo virtuoso che lega ricerca scientifica, aumento della produttività, sviluppo economico e crescita dell'occupazione. Occorre intensificare gli sforzi per promuovere condizioni che favoriscano una ripresa degli investimenti. La capacità di proseguire in modo organico e in tempi rapidi con il processo di riforme avviato dal Governo e la connessa possibilità di rimuovere i fattori che in passato hanno ostacolato gli investimenti interni e quelli dall'estero – mercato del lavoro, pubblica amministrazione, giustizia, fisco – è dunque condizione necessaria per rendere duratura e stabile la ripresa della crescita economica.

Due divari crescenti che frenano lo sviluppo del Paese

Altri due fattori assumono rilevanza nell'ostacolare la crescita economica in Italia, entrambi legati a divari che si sono accentuati negli ultimi anni e che sarà impossibile superare senza le opportune riforme. Il primo, ben noto, è rappresentato dal divario fra regioni geografiche. Stime recenti indicano nel 45,8% il differenziale fra PIL pro-capite del Centro Nord e del Mezzogiorno (figura 3). Tra le sei regioni dell'Unione Europea in cui nel 2014 meno della metà della popolazione tra 20 e 64 anni risulta occupata, ben quattro – Puglia, Campania, Calabria e Sicilia – sono in Italia.



highly skilled human capital. This is also reflected in a lesser propensity of young people to go on to university and, in particular, to scientific studies. In this context our country's low number of researchers, public and private, will be no surprise: about 150,000, compared with 510,000 in Germany, 430,000 in Britain, 340,000 in France and 220,000 in Spain. Part of what is lost in quantity is recovered in quality: Italian researchers achieved the highest funding, per capita, from competitive European programs under the last framework plan and the data on grants from the European Research Council (ERC) place Italian researchers third overall in Europe. Unhappily, two-thirds of these awardees are working abroad.

A recovery in investments takes on, in this perspective, particular importance for reactivating the virtuous circle linking scientific research, greater productivity, economic development and employment growth. Increased efforts are needed to promote the right conditions for a recovery in investments.

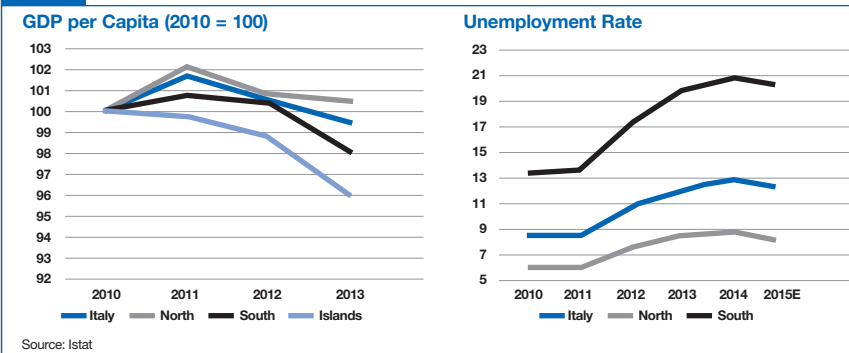
The ability to carry on, quickly and in a structural manner, with the process of reforms initiated by the government, and the related possibility of removing the factors that in the past have hindered both domestic and foreign investments – the labor market, public administration, the justice system and taxation – are thus necessary conditions for making the recovery in economic growth lasting and stable.

Two growing gaps that hamper the country's development

Two other factors are significant in the obstruction of economic growth in Italy, both linked to gaps that have widened in recent years and which will be impossible to overcome without the appropriate reforms. The first, well known, is the geographical divide. The latest estimates show a 45.8% GDP per capita differential between the Center-North and the South (figure 3). Of the six European Union regions in which, in 2014, less than half of the population aged between 20 and 64 was employed, four – Apulia, Campania, Calabria and Sicily – are in Italy.

The recent economic crisis, unfortunately, further accentuated this difference: of the more than 800,000 jobs lost in Italy between 2008 and 2014, 70% were in the South, while the portion of southern families living in poverty grew

Fig. 3 Italy's Regional Divide: GDP per Capita (2010 = 100) and Unemployment



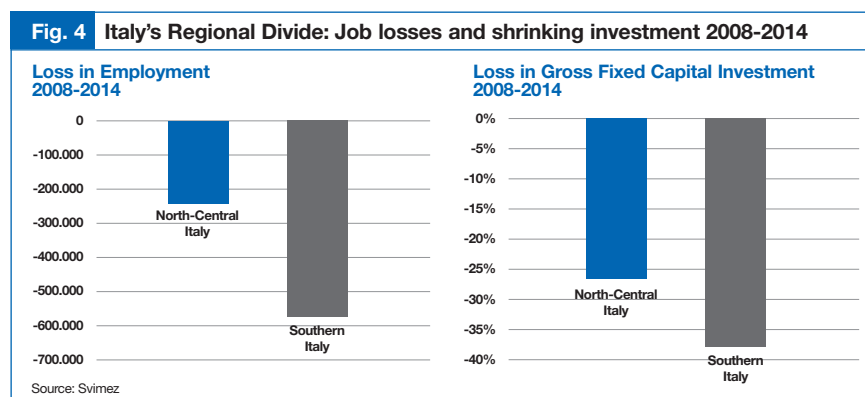
La crisi economica recente ha purtroppo ulteriormente accentuato questo differenziale: degli oltre 800.000 posti di lavoro persi in Italia tra il 2008 e il 2014, il 70% sono al Sud, mentre la quota di famiglie del Mezzogiorno che vivono in condizioni di povertà è passata dal 5,8% del 2007 al 12,6% del 2013, contro un incremento dal 3,3% al 5,8% nel Nord Italia nello stesso periodo (figura 4). Gli ultimi dati dell'Istat indicano in oltre il 30% l'incidenza dei "Neet" – la quota di giovani tra 15 e 24 anni di età che non studiano e non lavorano – in alcune delle più importanti regioni del Mezzogiorno, quali Campania, Calabria e Sicilia.

Il secondo divario, anch'esso cresciuto negli ultimi anni, riguarda un fenomeno di particolare rilevanza di cui si ha forse minore contezza: la disuguaglianza economica (income inequality). Si tratta di un problema non confinato al nostro Paese: nel 2013 nei Paesi OCSE il reddito medio del 10% più ricco della popolazione era pari a quasi 10 volte quello del 10% più povero. Negli anni ottanta il rapporto era di 7 a 1. Questa dinamica, oltre a evidenti conseguenze in termini di coesione sociale, rappresenta un freno allo sviluppo di lungo periodo, soprattutto per l'impovertimento del capitale umano che ne deriva. Una maggiore disuguaglianza economica si associa a un maggiore numero di giovani che non hanno accesso all'istruzione universitaria, con un'evidente perdita di potenziale a livello individuale e di sistema.

Per il nostro Paese la situazione su questo fronte non è incoraggiante: dalle rilevazioni OCSE emerge che l'Italia è fra i Paesi che combinano maggiore disuguaglianza economica e minore capacità di favorire la mobilità intergenerazionale fra classi sociali, la cosiddetta "intergenerational earnings mobility". È una situazione iniqua per i giovani di oggi e un'ipoteca sul futuro, poiché al divario di ricchezza attuale, derivante dalle condizioni della famiglia di origine, si cumula il divario delle opportunità che consentono di migliorare la propria condizione futura. Diviene più difficile per i giovani migliorare il proprio status economico rispetto a quello dei genitori.

Il ruolo delle università

Come mostrano numerose evidenze empiriche a livello internazionale, l'istruzione – e la formazione universitaria in particolare – rappresenta lo



from 5.8% in 2007 to 12.6% in 2013, compared with an increase in the same period from 3.3% to 5.8% in Northern Italy (figure 4).

The latest figures from ISTAT show the "NEET" category – persons aged between 15 and 24 neither in school, nor in training, nor working – at over 30% in some of the more important regions of the South, such as Campania, Calabria and Sicily.

The second gap, which has also grown in recent years, concerns a phenomenon of particular importance but of which people are perhaps less aware: income inequality. It is a problem hardly confined to our country: in OECD countries in 2013 the average income of the richest 10% of the population amounted to almost 10 times that of the poorest 10%. In the 1980s the ratio was 7 to 1. This dynamic, in addition to obvious consequences in terms of social cohesion, represents a hampering of long-term growth capacity, especially by the impoverishment of human capital arising from it. Greater economic inequality is associated with a greater number of youth who lack access to higher education, with an obvious loss of potential at both the individual and the system level.

For our country the situation on this front is not encouraging: the OECD data show Italy among the countries that combine greater economic inequality and lesser ability to promote intergenerational mobility between social classes or "intergenerational earnings mobility".

It is an unfair state of things for today's youth and a burden on the future, since to the existing wealth gap arising from family conditions there is thus added a lessening of opportunities to improve one's future condition. It is becoming harder for the young to improve their economic status than it was for their parents.

The role of universities

As shown by copious empirical evidence at the international level, education – and university education in particular – is the most effective tool to reverse the trend. According to OECD data, graduates are more likely to be employed (over 80% of adults with a degree are in work, compared with less than 60% of high school graduates) and to earn more: with the income of a high school

strumento più efficace per invertire la tendenza. Secondo i dati OCSE, i laureati hanno maggiori probabilità di essere occupati (più dell'80% degli adulti laureati lavora, contro meno del 60% dei diplomati) e di guadagnare di più: facendo 100 il reddito di un diplomato, chi ha un titolo di studio inferiore al diploma guadagna 76, chi ha una laurea guadagna 159.

L'accesso all'istruzione superiore è tuttavia frenato da ostacoli di natura economica e culturale. Mentre in molti Paesi il fattore ostacolo più significativo è quello culturale, approssimato dal livello di istruzione dei genitori (nei Paesi OCSE più della metà dei giovani fra i 20 e i 34 anni che hanno avuto accesso alla formazione universitaria ha almeno un genitore laureato), in Italia le analisi empiriche disponibili mostrano come sia i risultati scolastici sia la probabilità di abbandono degli studi siano significativamente correlati con la situazione economica della famiglia. Ad esempio, solo il 12,5% dei giovani appartenenti ai ceti meno abbienti raggiunge la laurea, contro più del 40% dei giovani del ceto medio.

Gli effetti di queste asimmetrie sono evidenti, soprattutto per quanto attiene l'università. Nel 2013 la percentuale di laureati nella fascia 30-34 anni di età era pari al 22,5%, ben al di sotto della media dell'Unione Europea, pari al 37,1%, e assai lontano dall'obiettivo del 40% fissato da Europa 2020 (figura 5).

Guardando invece alla popolazione attiva (25-64 anni), nel 2013 i laureati erano pari al 16,3% in Italia a fronte del 28,5% in Germania, 32,1% in Francia e 41,9% nel Regno Unito. I dati relativi ai flussi degli ultimi anni mostrano come questo divario negli stock sia destinato ad ampliarsi, invece che a ridursi, nei prossimi anni. Dal 2003 al 2014 le immatricolazioni in Italia si sono ridotte di oltre il 20%. Nel confronto internazionale, il numero dei diplomati che in Italia proseguono gli studi è oggi sensibilmente più basso: meno di 50 su 100 rispetto a 55 in Germania e Spagna, 70 nel Regno Unito e più di 80 negli Stati Uniti.

La capacità del sistema universitario del nostro Paese di attirare giovani provenienti dai ceti sociali meno abbienti è oggi ostacolata da due fattori. Da un lato, la percezione di uniformità qualitativa associata al valore legale del titolo di studio frena i giovani più meritevoli dalla ricerca delle migliori opportunità e penalizza maggiormente coloro che sono privi non solo del capitale economico, ma anche del capitale sociale associato all'appartenenza a una famiglia benestante. Dall'altro, il diritto allo studio, così come configurato oggi, presenta effetti distorti: non premia sufficientemente il

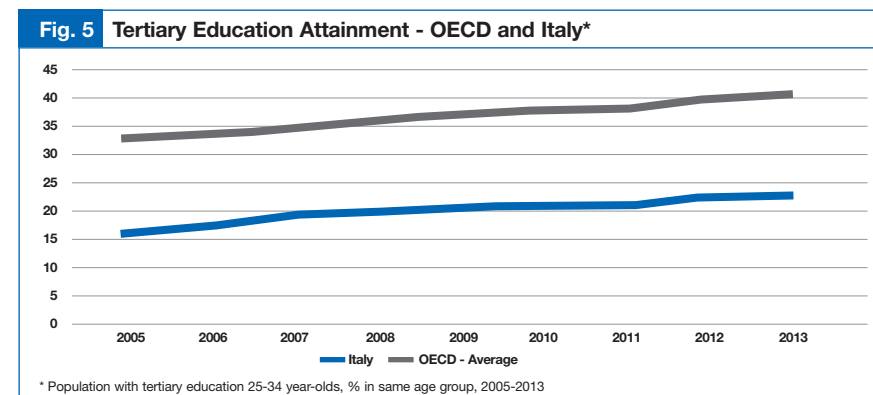
graduate as 100, a person without a high school diploma earns under 76, whereas a university graduate earns 159.

Access to higher education is, however, held back by cultural and economic factors. While in many countries the most significant impediment is of a cultural nature, approximated by parents' education level (in OECD countries more than half of persons aged between 20 and 34 having had access to higher education have at least one parent with a degree), in Italy the empirical studies available show that both scholastic success and the likelihood of dropping out are significantly correlated with the family's economic situation. For example, only 12.5% of young people belonging to the poorer sectors of society earn a degree, against more than 40% of middle class youth.

The effects of these disparities are plain to see, especially as regards universities. In Italy in 2013, the percentage of graduates in the 30-34 age range was 22.5%, well below the European Union average of 37.1% and quite far indeed from the goal of 40% set by Europe 2020 (figure 5). Furthermore, with regard to the active Italian population (25-64 age range), in 2013 16.3% were university graduates compared with 28.5% in Germany, 32.1% in France and 41.9% in the United Kingdom. Data on trends in recent years suggest that this gap is set to widen rather than narrow in times ahead. From 2003 to 2014 university enrollments in Italy fell by more than 20%. By international comparison, the number of Italian high school graduates who continue with studies is today significantly lower: fewer than 50 in 100 as against 55 in Germany and Spain, 70 in the UK and more than 80 in the United States.

The ability of our country's university system to attract young people with less affluent backgrounds is at present hampered by two factors. On the one hand, the perception of qualitative uniformity associated with the legal value of a scholastic qualification holds back the more deserving youth from searching for better opportunities and penalizes those who lack not only economic capital but also the social capital that comes with belonging to an affluent family. On the other hand, the right to an education, as currently configured, has distorted effects: it does not reward merit enough and it is vulnerable to the phenomena of tax evasion and avoidance.

These distortions make universities less accessible for the underprivileged and unjustifiably generous for the affluent, weakening its attractiveness for the more deserving and putting the investment associated with it in a bad light. As



merito ed è vulnerabile a fenomeni di evasione ed elusione fiscale. Queste distorsioni rendono l'università poco accessibile per i meno abbienti e ingiustificatamente generosa per i più benestanti, ne indeboliscono l'attrattiva per i più meritevoli e penalizzano la percezione del valore dell'investimento ad essa associato. Ne risulta limitata la capacità del sistema di promuovere la mobilità sociale.

Spinti da queste considerazioni, in Bocconi ci siamo posti come obiettivo prioritario quello di potenziare le opportunità di accesso per giovani motivati e di valore di tutto il Paese, indipendentemente dalle condizioni economiche e sociali di partenza, accrescendo gli investimenti in borse di studio, esenzioni e altre forme di agevolazione. Essenziale, in questa direzione, è lo sviluppo di un curriculum che renda gli studenti attrattivi per il mondo del lavoro. Il tasso di occupazione dei nostri laureati a un anno dal completamento degli studi risulta oggi superiore al 94%. Si tratta di un risultato importante, frutto di un curriculum che include rigore e rilevanza della preparazione, innovazione nella didattica, esposizione internazionale e al mondo del lavoro durante il percorso formativo, attività sportive, culturali e sociali.

Milano polo di attrazione di capitale umano

Fra i fattori che rendono possibile e facilitano il nostro lavoro, un ruolo importante è svolto dalla nostra città. Milano, con quasi 170.000 studenti universitari su una popolazione residente complessiva di poco più di 1,3 milioni di abitanti, è una grande città universitaria, capace di attrarre studenti da tutta Italia e dal mondo. Ai rappresentanti delle istituzioni cittadine, così come ai Rettori degli altri atenei qui presenti, desidero rivolgere un ringraziamento particolare per il clima di preziosa e costruttiva collaborazione di cui la nostra Università ha beneficiato anche quest'anno. Oltre alla qualità del sistema universitario cittadino, due fattori spiegano i risultati positivi in termini di attrattività: il contesto economico e la proiezione internazionale della città. Nel ranking QS "Best City for Students", Milano risulta decima al mondo per "employer activity", un indicatore della propensione della città a offrire ai giovani opportunità di carriera internazionale. Occorre proseguire in questa direzione e intensificare gli sforzi per far sì che



a result the system's capacity to promote social mobility is limited. Spurred by these considerations, at Bocconi a priority objective has been set to facilitate access for motivated and deserving young people of the whole country, regardless of their economic and social background, increasing investments in scholarships, exemptions and other kinds of benefits.

In this direction, the development of a curriculum that renders students appealing in the working world is essential. The employment rate of Bocconi graduates one year after completion of studies is now over 94%. This is a major achievement, the result of a rigorous curriculum attaching importance to preparation, innovation in teaching, exposure to other countries and to the world of work in the course of overall instruction as well as sports, cultural and social activities.

Milan: Hub for attracting human capital

Among the factors that make our work possible and facilitate it is the role played by our city. Milan, with nearly 170,000 college students in a total population of just over 1.3 million, is a major university city attracting young people from all over Italy and the world. I wish to extend special thanks to the representatives of civic institutions, as well as to the rectors of other universities who are here with us, for the climate of valuable and constructive collaboration that our University has enjoyed once again this year. Besides the quality of the city's university system, two factors explain the positive results in terms of appeal: the economic environment and international projection. In the QS "Best City for Students" rankings, Milan is number ten in the world in terms of "employer activity," an indicator of its willingness to offer young people international career opportunities. It is important to continue in this direction and intensify efforts to ensure that Milan and Lombardy go on strengthening their ability to attract high quality human capital. Young people around the world have to want to come here to study, teach and do research. Competition between major European cities and regions is intense and increasing: it is important that Italy not linger on the margins of this phenomenon and that Milan play, for the benefit of the entire country, the leading role that befits it.

Milano e la Lombardia continuano a rafforzare la propria capacità di attrarre capitale umano di qualità. Bisogna che i giovani di tutto il mondo vogliano venire qui a studiare, a insegnare e a fare ricerca. La competizione fra le grandi città e regioni europee è intensa e crescente: è importante che l'Italia non rimanga ai margini di questo fenomeno e che Milano svolga, a beneficio dell'intero Paese, il ruolo trainante che le compete.

Nell'ultimo anno l'attenzione della politica, delle istituzioni e dei media è stata giustamente catalizzata dall'emergenza umanitaria dei rifugiati che vengono in Europa in cerca di asilo. Un'emergenza che ha nuovamente evidenziato, come nel caso della crisi greca, la necessità di una governance europea per risolvere i problemi complessi che il nostro continente si trova ad affrontare. Senza mettere in discussione il dovere di solidarietà verso chi fugge da guerre e persecuzioni, anche nel nostro Paese andrebbe tuttavia rivolta maggiore attenzione a favorire altre forme di immigrazione, rappresentate da giovani istruiti, con un elevato potenziale in termini di capacità di lavoro, di contribuzione all'attività imprenditoriale ed economica, così come alla stabilità del sistema fiscale e pensionistico. Alcuni Paesi del Nord Europa, così come di altri continenti, sono attivi nel promuovere con politiche mirate l'immigrazione qualificata di questa natura. In un contesto di bassa natalità e contrazione demografica come quello che caratterizza il nostro Paese, politiche mirate di questa natura avrebbero evidenti effetti positivi sullo sviluppo economico e sociale.

Bocconi: alcuni risultati recenti

La Bocconi è orgogliosa di essere ormai divenuta un polo di attrazione per studenti e ricercatori da ogni regione italiana e da una pluralità di Paesi del mondo. A titolo esemplificativo, gli studenti provenienti dalla Lombardia sono oggi meno del 30%. Nell'ultimo anno, le richieste di iscrizione ai nostri programmi triennali da parte di studenti stranieri sono ulteriormente cresciute del 21%. Considerando gli studenti effettivamente immatricolati, la crescita degli stranieri è stata del 30%.

Francia, Germania, Russia e Cina sono i Paesi più rappresentati. Sono qui con noi in Bocconi anche i primi studenti del nuovo programma internazionale

In the past year political attention and that of institutions and the media has been rightly catalyzed by the humanitarian emergency of the refugees coming to Europe in search of asylum. This emergency has again highlighted, as in the case of the Greek crisis, the need of European governance to solve the complex problems that our continent finds itself confronting.

Without calling into question the duty of solidarity toward those fleeing war and persecution, in our country more attention should, however, be paid to favoring other forms of immigration, consisting in educated young people with high potential in terms of capacity for working, for contributing to entrepreneurial and business activities and to the stability of the fiscal and pension systems. Certain northern European countries, and some on other continents as well, are busily promoting such skilled immigration with ad hoc policies. In a context like that of our country, with its low birth rate and shrinking demographics, policies of this kind would have obvious positive effects on economic and social development.

Bocconi: Some recent results

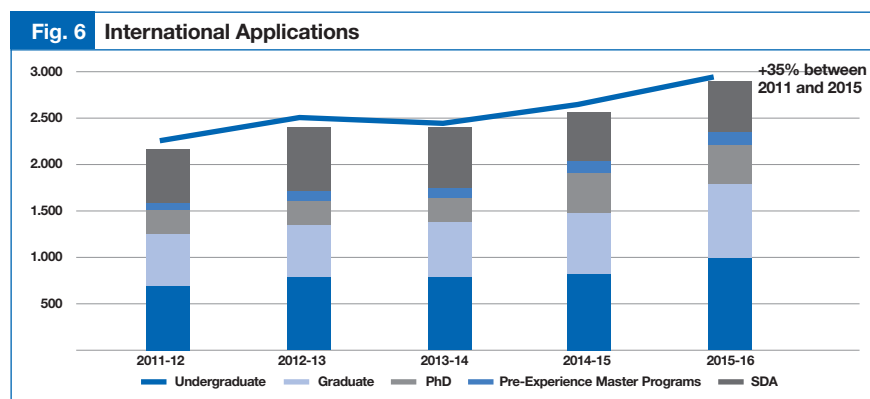
Bocconi is proud of having become a magnet for students and researchers from every Italian region and from numerous foreign countries. For example, Lombardy now represents less than 30% of the student body. In the past year, applications by foreign students for our Bachelor of Science programs increased by a further 21%. Considering students actually enrolled, there was a 30% increase of non-Italians.

France, Germany, Russia and China are the countries most represented. Here with us at Bocconi are also the first students of the World Bachelor in Business, our new international program offered in conjunction with the University of Southern California and the Hong Kong University of Science and Technology; they have successfully passed their first two years at Los Angeles and Hong Kong.

The Graduate School and our School of Management, SDA Bocconi, have also seen growth, of 23% and 16% respectively, in applications for Master programs. At the PhD School international students have now surpassed 45% of the total. Finally, the School of Law has increased its level of



World Bachelor in Business, offerto insieme alla University of Southern California e alla Hong Kong University of Science and Technology, i quali hanno superato con successo i primi due anni a Los Angeles e a Hong Kong. Anche la Scuola Graduate e la nostra School of Management, SDA Bocconi, hanno visto crescere, rispettivamente di oltre il 23% e del 16%, le application ai programmi master. Nella Scuola di Dottorato – la PhD School – gli studenti stranieri hanno ormai superato il 45% del totale. Infine, anche la Scuola di Giurisprudenza ha accresciuto il proprio grado di internazionalizzazione introducendo nuovi corsi opzionali in inglese e un percorso di specializzazione interamente internazionale. Complessivamente, si tratta di evidenze che dimostrano la crescente attrattività internazionale del nostro Ateneo, ormai considerato fra le prime scelte in Europa per i giovani di tutto il mondo (figura 6). Anche l'internazionalità dei docenti di ruolo è in continua crescita, da 27 professori stranieri di ruolo nel 2010 a 49 nel 2015 (figura 7). I docenti con un PhD internazionale sono cresciuti, nello stesso periodo, da 82 a 121. Lo scorso settembre ho avuto il piacere di dare il benvenuto a 20 nuovi colleghi, tutti reclutati dal mercato internazionale, 5 senior e 15 junior. Di questi ultimi, la maggioranza sono stranieri. In questo processo di reclutamento e ritenzione di docenti e ricercatori da tutto il mondo, siamo agevolati dall'aver ormai portato a regime un sistema remunerativo legato da meccanismi di anzianità e fondato esclusivamente sui criteri di merito, tramite il quale ogni docente è periodicamente valutato in base alla propria attività didattica, di ricerca e di servizio istituzionale. Particolare attenzione è stata rivolta all'aumento dell'esposizione internazionale dei nostri studenti. Nel 2014 coloro che hanno svolto un'esperienza di studio o di lavoro all'estero sono stati oltre 3700; stimiamo che saranno più di 4000 nel 2015. Sempre nel 2014 l'internazionalizzazione della popolazione studentesca si è arricchita grazie ai 1380 studenti stranieri provenienti dalle 254 università partner di tutto il mondo per un semestre o un intero anno di studio (figura 8). Si conferma anche nel 2015 la forte attrattività del nostro Ateneo: prevediamo infatti di ospitare più di 1600 studenti da altri Paesi. Il grado di internazionalità è infine notevole sul fronte delle internship: nel 2014 i nostri studenti hanno svolto più di 4500 internship delle quali oltre 1200 sono state all'estero; nel 2015 supereremo le 1400.



internationalization by introducing new optional courses in English and an entirely international specialization program. Overall, this is proof of the growing international attractiveness of our University, now considered one of the top choices in Europe for young people throughout the world (figure 6).

The faculty is also becoming more international in character: from 27 non-Italian professors in 2010 to 49 in 2015 (figure 7). In the same period the number of faculty members with an international PhD grew from 82 to 121. Last September I had the pleasure of welcoming 20 new colleagues, all recruited on the international market: 5 senior and 15 junior professors, the majority of whom have a foreign nationality.

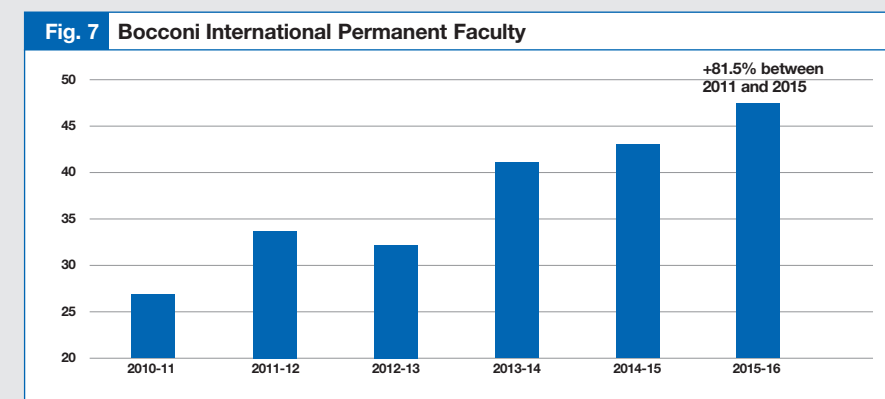
In this process of recruiting and hiring of researchers from around the world, we now benefit from having brought into working order a remuneration system free of any seniority mechanisms and based solely on criteria of merit, through which each faculty member is regularly evaluated on the basis of his or her teaching, research and institutional service activities.

Particular attention has been placed on increasing the international exposure of our students. In 2014 over 3,700 had the experience of studying or working abroad; we estimate that the number will be upwards of 4,000 in 2015. Again in 2014 the internationalization of the student body was further enriched thanks to the 1,380 foreign enrollees from 254 partner universities in the world, here for either a semester or a full year of studies (figure 8).

In 2015 our university's strong attractiveness has been confirmed: we expect to accommodate more than 1,600 students from other countries. Finally, this international character is noteworthy in terms of internships: in 2014 our students did more than 4,500 internships, of which over 1,200 were abroad; in 2015 that number will exceed 1,400.

The results of these efforts are also finding growing recognition in the most significant international rankings (figures 9-10). The QS Europe rankings put Bocconi at 5th place in the social sciences, with conclusive placements in our historical disciplines: 3rd in Business & Management, 5th in Economics and Econometrics, 7th in Accounting and Finance. The *Financial Times* classes our Master in Finance 8th in Europe, the Master in Management 9th and the MBA 10th.

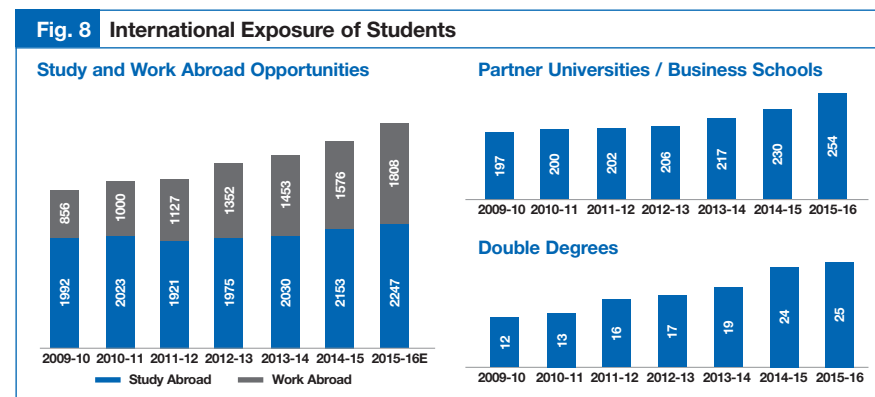
These results have been made possible by significant contributions from the



I frutti di questo lavoro trovano sempre maggiore riconoscimento anche da parte dei più significativi ranking internazionali (figure 9 e 10). Il ranking di QS posiziona la Bocconi al 5° posto in Europa nelle scienze sociali, con posizionamenti di assoluto rilievo nelle nostre discipline storiche: 3° posto in Business & Management, 5° in Economics and Econometrics, 7° in Accounting and Finance. Il Financial Times ci classifica all'8° posto per il Master in Finance, al 9° per quello in Management e al 10° per l'MBA. A questi risultati hanno dato un significativo contributo le istituzioni e le imprese che collaborano con noi e alle quali esprimo la gratitudine dell'intero Ateneo. Desidero sottolineare il ruolo centrale svolto con impegno, intelligenza e spirito di squadra da tutti i membri della comunità bocconiana: docenti, staff, studenti e alumni. A questi ultimi, riuniti nella Bocconi Alumni Association (BAA), desidero rivolgere un ringraziamento speciale, in particolare a Pietro Guindani, che quest'anno ha lasciato la guida dell'Associazione, e a Riccardo Monti, che ha accettato con entusiasmo la sfida, raccogliendo il testimone. A lui è oggi affidato il coordinamento della rete degli Alumni, con l'ausilio dei leader che nelle aree, nei chapter, nei topic e nelle classi lavorano per valorizzare la Bocconi in Italia e nel mondo.

Il Piano Bocconi 2020

In questo ultimo anno ci siamo impegnati nel definire le priorità che guideranno la nostra Università nel prossimo quinquennio. Il risultato di questo lavoro, il Piano Bocconi 2020, è stato discusso e approvato dal Consiglio di Amministrazione lo scorso luglio ed è oggi disponibile in modo trasparente sul nostro sito. Esso individua obiettivi precisi, declinati quantitativamente, la realizzazione dei quali verrà monitorata nel tempo. Sul fronte della ricerca abbiamo programmato un aumento degli investimenti volto a rafforzare la produttività scientifica dei nostri dipartimenti, favorendo lo sviluppo di una ricerca rigorosa e rilevante, rivolta ai problemi che imprese, istituzioni e policy maker si trovano ad affrontare. L'obiettivo per il 2020 è rappresentato da un posizionamento di tutti i dipartimenti fra i primi cinque in Europa quanto a produzione scientifica. Anche con questa finalità, nei primi mesi del 2016 verrà avviata

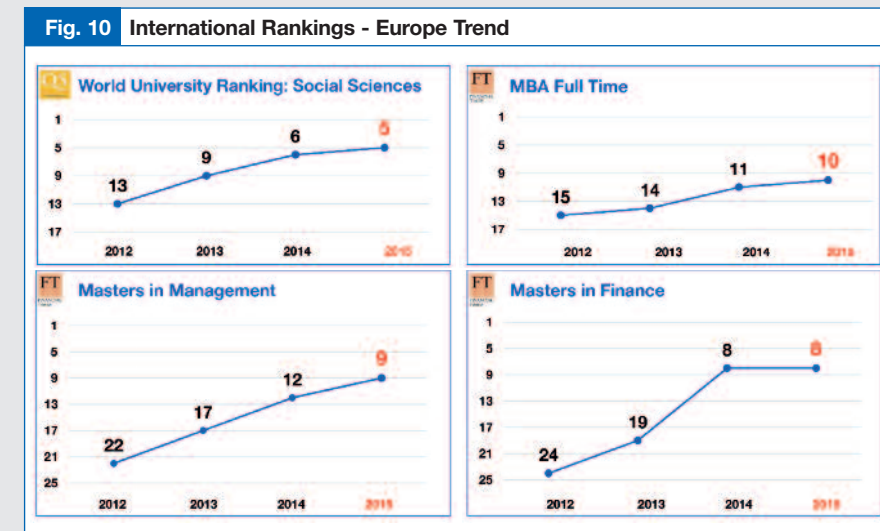


institutions and companies that work with us, to whom I express the whole University's gratitude. I wish to emphasize the central role carried out with commitment, intelligence and team spirit by all members of the Bocconi community: faculty, staff, students and alumni.

I wish to extend special thanks to these last, gathered in the Bocconi Alumni Association (BAA), particularly to Pietro Guindani, who earlier this year resigned from the leadership of the Association, and to Riccardo Monti, who has enthusiastically accepted the challenge, taking up the baton. He is now in charge of coordinating the network of Alumni, with the help of the leaders who, in the Areas, Chapters, Topic Groups and Class Groups, work to enhance Bocconi's position in Italy and around the world.

The Bocconi 2020 Plan

In this last year, we have undertaken to set the priorities that will guide our University over the next five years. The result of this work, the Bocconi 2020 Plan, was discussed and approved by the University Board last July



la seconda tornata del processo di valutazione esterna e indipendente cui ogni dipartimento è periodicamente soggetto.

Parallelamente, saranno incrementati gli sforzi volti ad attrarre finanziamenti europei, dallo European Research Council e dal programma Horizon 2020. Partiamo comunque da una posizione di assoluto rilievo, che ci vede primi in Europa come numero di Grant ERC ospitati nell'area di economia, management e finanza (figura 11).

Partendo dall'analisi dei grandi trend economici, tecnologici e sociali, uno sforzo particolare sarà rivolto a innovare i nostri programmi e ad ampliare la nostra offerta formativa rispetto alle aree più tradizionali dell'economia, del management e del diritto.

A settembre ha preso avvio il nuovo bachelor triennale in International Politics and Government, un programma internazionale nell'area delle scienze politiche volto a formare giovani nel campo della progettazione, della valutazione e della gestione delle politiche pubbliche. La domanda, proveniente da studenti di tutto il mondo, è stata di oltre cinque volte superiore al numero di posti disponibili.

Il prossimo anno accademico lanceremo un nuovo corso di laurea triennale, denominato Bachelor in Economics, Management and Computer Sciences. Si tratta di un programma internazionale rivolto a studenti interessati ad approfondire le dinamiche che guidano l'innovazione, in particolare quella relativa alla digital economy e ai social media, le quali stanno avendo impatti rivoluzionari per le imprese, l'economia e la società intera.

Il piano di studi di questo programma innovativo mira ad affiancare alle più tradizionali competenze economiche, aziendali, quantitative e giuridiche, una solida preparazione nelle discipline proprie dell'information technology, la cui rilevanza, in un'economia sempre più fondata sui dati (data driven economy), è andata progressivamente crescendo: programmazione, big data, machine learning, business analytics.

Un'altra direttrice di sviluppo è quella internazionale: sarà ulteriormente ampliata la nostra offerta con nuovi programmi a livello graduate. Nel 2016 prenderà avvio un nuovo Master of Science con uno specifico focus sull'Asia, sviluppato in collaborazione con la francese Essec, facendo leva

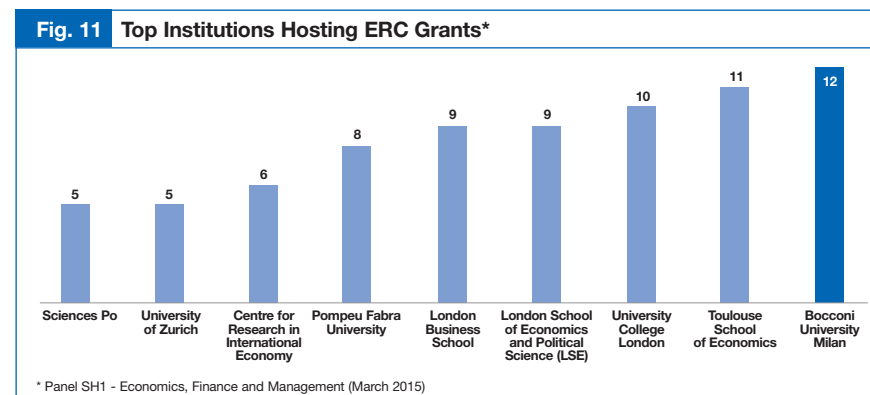
and is now available on our website in a transparent manner. It identifies specific objectives, set down quantitatively, and we will monitor its implementation over time.

On the research front, we have planned an increase in investments with the aim of strengthening the scientific productivity of our departments, promoting the development of rigorous and relevant research, targeting the problems that companies, institutions and policy makers have to face. The goal for 2020 is to place all the departments in the top five in Europe in terms of scientific production. With this purpose, in the first months of 2016 the second phase of the process of external and independent assessment will be initiated, to which each department is periodically subjected.

In parallel, there will be increased efforts to attract European funding from the European Research Council and the Horizon 2020 program. In any event, we begin from an excellent position: first in Europe in the number of ERC Grants hosted for economics, management and finance (figure 11). Using an analysis of major economic, technological and social trends, a special effort will be directed to innovating our programs and expanding our educational offer regarding the more traditional areas of economics, management and law. This September saw the launch of a new Bachelor of Science in International Politics and Government, a political science program aimed at training young people in the conception, appraisal and management of public policies. There were five times more applications from students around the world than places available.

In the next academic year we will launch a new undergraduate program, the Bachelor of Science in Economics, Management and Computer Science. This international program is aimed at students interested in exploring the dynamics that drive innovation, in particular as regards the digital economy and social media, which are having revolutionary impacts for businesses, the economy and society as a whole.

The curriculum of this innovative program aims to accompany the more traditional economic, business, quantitative and legal competencies with a solid grounding in the disciplines of information technology, the importance of which, in an economy increasingly based on data (the data driven economy), has gone on growing progressively: programming, big data, machine learning, business analytics.



sul nostro campus di Mumbai e su quello di Essec a Singapore. Uno sforzo particolare sarà dedicato a proseguire nel processo di innovazione delle metodologie didattiche, garantendo che i nostri programmi siano all'avanguardia nell'offerta di una formazione rigorosa, fondata sulla combinazione di competenze e capacità. Cresceranno gli investimenti nelle tecnologie a supporto della didattica, così come nello sviluppo di aule più funzionali a una didattica interattiva. Si tratta di investimenti cruciali, specie per la nostra attività di executive education, ormai rivolta a manager pubblici e privati e grandi gruppi di tutto il mondo. Per quanto riguarda il corpo docente, intendiamo rafforzare il reclutamento sul mercato internazionale, con l'obiettivo di aumentare, al netto di pensionamenti, del 10% il numero di professori di ruolo e di accrescerne la componente internazionale di 10 punti percentuali rispetto al livello attuale.

Sul fronte degli studenti, in un contesto di crescente mobilità internazionale e di continuo aumento della domanda di programmi internazionali, il Piano Bocconi 2020 prevede una crescita significativa degli studenti stranieri, così come un ulteriore aumento delle opportunità internazionali di studio e di lavoro all'estero. Parallelamente, è previsto un aumento della quota di laureati che trovano lavoro all'estero, dall'attuale 25% fino al 30%. Un obiettivo che contiamo di conseguire anche grazie al sostegno del network internazionale dei nostri alunni.

Accanto alle carriere manageriali in aziende e istituzioni, che rimangono appetibili, un numero crescente di giovani, fra i più brillanti, guarda all'imprenditorialità e al mondo delle start up come una prospettiva professionale sfidante e potenzialmente gratificante. La Bocconi ha già in corso diversi programmi didattici e progetti ad hoc per supportare la creatività imprenditoriale dei propri studenti e alunni, ma intende incrementare ulteriormente la propria incisività in questo ambito, dal quale può venire un importante contributo anche all'innovazione nel Paese.

Un obiettivo particolarmente ambizioso del Piano Strategico riguarda gli investimenti in borse di studio, esoneri e agevolazioni erogate sulla base del reddito familiare, destinate a supportare giovani ad alto potenziale ma svantaggiati dal punto di vista economico. Si tratta di un tema che mi sta particolarmente a cuore, per la rilevanza che esso assume nel promuovere



Another guideline of development is that of international character: our services will be further expanded with new programs at the graduate level. In 2016 a new Master of Science with a specific focus on Asia, developed in collaboration with France's ESSEC and operating with the support of our campus in Mumbai and that of ESSEC in Singapore, will get under way. Special effort will be devoted to continuing the process of innovation in teaching methods, ensuring that our programs are at the forefront in offering rigorous instruction based on a combination of competencies and abilities. Investments in technology will be increased to support teaching activities and the development of classrooms that are more functional for interactive teaching. These are crucial investments, especially for our work in executive education, henceforth geared to public and private managers and large groups throughout the world.

As for the faculty, we intend to intensify recruitment on the international market, with the objective of increasing the number of professors by 10%, net of retirements, and augmenting the faculty's international component to 10 percentage points above the current level.

Regarding students, in a context of growing international mobility and greater demand for international programs, the Bocconi 2020 Plan calls for significant growth in numbers of international students, along with a further increase in opportunities to study and work abroad. In parallel, an increase in the proportion of graduates who find work abroad is projected, from the current 25% to 30%. We expect to reach this goal with the support of our international network of alumni.

Alongside managerial careers in firms and institutions, which remain attractive, a growing number of the brightest young people look at entrepreneurship and the world of startups as a challenging and potentially rewarding professional prospect. Bocconi already has several educational programs and ad hoc projects under way to support the entrepreneurial creativity of our students and alumni, but intends to further increase its incisiveness in this area, which may result in an important contribution to innovation in the country.

A particularly ambitious goal of the Strategic Plan concerns investments in scholarships, exemptions and benefits granted on the basis of family income, meant to help high-potential but economically disadvantaged

la mobilità sociale e dunque lo sviluppo economico e sociale del Paese. Negli scorsi anni i fondi complessivamente destinati a questo scopo sono cresciuti fino agli attuali 25 milioni di euro annui. Intendiamo aumentare nei prossimi anni questi investimenti fino ad arrivare a 30 milioni nel 2020 (figura 12). Si tratta di un aspetto fondamentale dell'impegno sociale della nostra Università, ma non l'unico. Negli ultimi anni abbiamo accresciuto gli sforzi volti a promuovere lo sviluppo della sensibilità sociale di tutte le componenti della comunità bocconiana, sostenendo progetti di volontariato e promuovendo iniziative volte a diffondere la cultura della responsabilità e della sostenibilità.

Infine, nei prossimi anni sarà sviluppato il nuovo campus, aperto a tutta la cittadinanza, nella sede dell'ex Centrale del Latte, i cui primi lavori sono partiti da poche settimane. Si tratta di un investimento particolarmente significativo non solo in quanto ampliamento del campus della nostra Università – con un grande centro sportivo, un nuovo edificio di residenze e i nuovi edifici della SDA Bocconi – ma anche come importante opera di riqualificazione di una zona della città di Milano.

Con l'ampliamento del campus nella nuova area, e gli importanti investimenti connessi, sarà possibile non solo potenziare e ammodernare l'attività didattica e di ricerca con strutture all'avanguardia, ma anche rafforzare l'interazione sociale sviluppando le attività sportive, artistiche e culturali delle diverse componenti della comunità bocconiana.

La Bocconi è già oggi un grande spazio aperto nel quale studenti e docenti di diversa nazionalità, lingua e cultura vivono, studiano e lavorano tutti i giorni in un contesto di rispetto reciproco. Un ambiente che favorisce la comprensione dei fenomeni sociali, lo sviluppo delle conoscenze e l'educazione dei futuri cittadini di un mondo sempre più globalizzato, e che vorremmo sempre più aperto alla città e ai cittadini.

Il perseguimento degli obiettivi ambiziosi del Piano Bocconi 2020, cui ho brevemente accennato, richiede uno sforzo importante di tutte le componenti della nostra Università. Ai docenti e ai colleghi dell'amministrazione rivolgo un sincero ringraziamento per la professionalità con la quale hanno affrontato gli impegni di questi ultimi anni e con i quali sono certo affronteranno, in un contesto di crescente competizione internazionale, gli impegni del prossimo quinquennio.

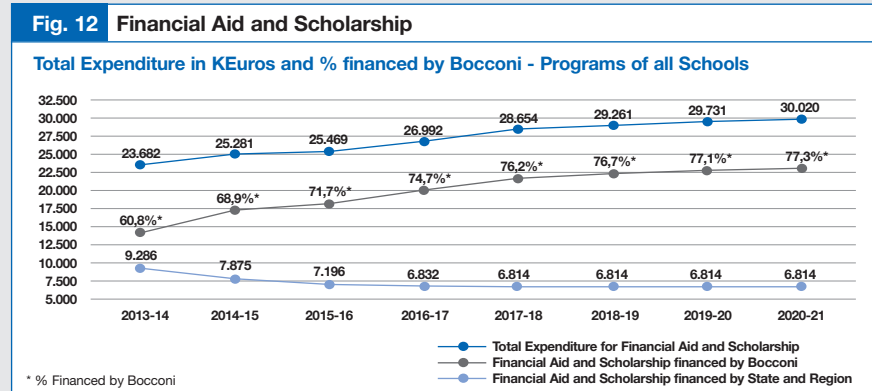
young people. This is a subject that I take particularly to heart for its importance in promoting social mobility in our country, and thus its economic and social development. In recent years the total funds allocated annually for this purpose have grown to the current 25 million. We plan to increase these investments in the coming years to reach 30 million in 2020 (figure 12). This is a fundamental aspect of our University's social commitment, but not the only one. In the past few years we have increased efforts to promote the development of the social awareness of all members of the Bocconi community, supporting volunteer projects and promoting initiatives for spreading the culture of responsibility and sustainability.

Finally, in the coming years the new campus, open to all local residents, will be built at the site of the former Centrale del Latte: the first works were begun a few weeks ago. This is a particularly significant investment, not only in that it is an expansion of our university – with a large sports center, a new residence building and the new SDA Bocconi buildings – it is also a major redevelopment of an area of the city of Milan.

With the expansion of the campus to the new area, and the important investments involved, it will be possible to not only improve and modernize teaching and research with the most advanced facilities, but also enhance social interaction in developing the athletic, artistic and other cultural activities of the Bocconi community's various constituents.

Bocconi is, already today, a large open space in which students and faculty members of different nationalities, languages and cultures live, study and work in a context of mutual respect. These surroundings promote the understanding of social phenomena, the development of knowledge and the education of future citizens of an increasingly globalized world, an environment that we would like to see increasingly open to the city and its inhabitants.

The pursuit of the ambitious objectives of the Bocconi 2020 Plan, which I have briefly mentioned, requires an important effort by all constituents of our University. I extend sincere thanks to my teaching and administrative colleagues for the professionalism with which they have faced the undertakings of recent years and with which I know they will face, in a context of growing international competition, those of the next five years. For a university that lives mostly on student tuition – more than 75% of its revenues – in a context of decreasing public funding, achieving the



Per un'Università che si sostiene, per oltre il 75% dei suoi ricavi, sulle rette degli studenti e in un contesto di contributi pubblici decrescenti, il conseguimento degli ambiziosi obiettivi del Piano Strategico passa tuttavia anche dal sostegno di donatori illuminati. La Bocconi nasce dal gesto filantropico di Ferdinando Bocconi: forti di questa consapevolezza e convinti che le università siano motori di sviluppo per il Paese, abbiamo deciso di raccogliere una nuova sfida e, primi in Italia, di lanciare una campagna di raccolta fondi sul modello anglosassone. Nasce così la Campagna "Una sfida possibile", che, in linea con il Piano Strategico, ha l'obiettivo di raccogliere 120 milioni di euro in donazioni entro il 2020. Ai nostri donatori va la gratitudine di tutta l'Università: la loro fiducia e il loro sostegno continuano ad essere per noi conferma del ruolo che la Bocconi ricopre in Italia e in Europa. In particolare, quest'anno desidero ricordare alcune grandi donazioni: l'intitolazione del Centro di Ricerca CRIOS da parte della Fondazione Romeo ed Enrica Invernizzi, il progetto di ricerca triennale "Employability, Skills, and Productivity" sostenuto da JP Morgan Chase Foundation e JP Morgan Chase Bank; il finanziamento delle prime due edizioni di "Bocconi Start-Up Day" da parte di Citi Foundation, il sostegno a borse di studio e progetti di ricerca grazie al rinnovato accordo con Enel, e infine il progetto "Europeans" sostenuto dalla Fondazione Achille e Giulia Boroli.

Un ringraziamento particolare va agli individui, Alumni e non, alcuni dei quali preferiscono restare anonimi, che sempre più numerosi hanno scelto di sostenere la Bocconi con una donazione personale a favore di studenti meritevoli, confermando la fiducia nei nostri progetti e l'impegno a rafforzare la solidarietà tra generazioni.

Desidero ringraziare il nostro Presidente, il Vice Presidente, il Consigliere Delegato e gli altri componenti del Consiglio di Amministrazione, per la fiducia e il sostegno che continuano a garantirmi nel mio lavoro di Rettore della nostra Università.

Infine, un ringraziamento speciale ai membri della squadra rettorale, i cinque Dean e i cinque Prorettori, per la dedizione, la professionalità e la passione con cui hanno affrontato questo anno così intenso e impegnativo.

Con questo dichiaro aperto l'anno accademico 2015-2016.



ambitious goals of the Strategic Plan will nonetheless depend also on the support of enlightened donors. Bocconi was founded on the philanthropic gesture of Ferdinando Bocconi: strengthened by our awareness of this and convinced that the country's universities are its engines for development, we have decided to take up a new challenge and to be the first in Italy to launch a fundraising campaign based on the Anglo-Saxon model. Hence the "Within Our Reach" Campaign which, in line with the Strategic Plan, has as an objective the collecting of 120 million in donations by 2020. To our donors goes the gratitude of the entire University: their trust and support continue to be a confirmation for us of the role that Bocconi plays in Italy and Europe. In particular, this year I wish to mention certain large donations: the endowment of the CRIOS Research Center by Fondazione Romeo ed Enrica Invernizzi; the three-year "Employability, Skills and Productivity" research project backed by the JP Morgan Chase Foundation and the JP Morgan Chase Bank; the funding of the first two editions of "Bocconi Start-Up Day" by the Citi Foundation; the support for scholarships and research projects thanks to the renewed agreement with Enel; and finally the "Europeans" project supported by Fondazione Achille e Giulia Boroli.

Special thanks go to the individuals, both Alumni and not, some of whom prefer to remain anonymous, who in ever greater numbers have chosen to support Bocconi with a personal donation for the benefit of deserving students, confirming their confidence in our projects and in our commitment to strengthening solidarity between generations.

I wish to thank our President, the Vice President, the Chief Executive Officer and the other members of the University Board for the trust and support they continue to show me in my work as Rector of our University. Finally, my special thanks to the members of the Rectoral team for the dedication, professionalism and passion with which they have faced this intense and challenging past year.

With that, I declare the opening of the 2015-2016 academic year.