



## Giornata Bocconiana

Inaugurazione dell'anno accademico 2013/2014

### Prof. Andrea Sironi

Rettore dell'Università Bocconi

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

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

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

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

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

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

Nonostante i segnali di ripresa più recenti, l'Europa, principale area geografica di riferimento della nostra Università, non riesce ancora a esprimere tassi di crescita e di sviluppo coerenti con il proprio potenziale. Nel 1982 Tommaso Padoa-Schioppa, un laureato della nostra Università, coniò il termine "quartetto inconciliabile" riferendosi all'impossibilità di avere contestualmente, in un'area economica formata da più paesi, quattro elementi: (i) libera circolazione internazionale di beni e servizi; (ii) libera circolazione internazionale dei capitali; (iii) tassi di cambio fissi; (iv) politiche monetarie indipendenti.

Ciascuno dei quattro elementi richiamati è in sé auspicabile. I primi tre – la libera circolazione di merci, servizi e capitali con tassi di cambio fissi –

favoriscono il commercio internazionale e la crescita economica; il quarto – politiche monetarie indipendenti – consente ai singoli paesi di perseguire politiche coerenti con la situazione economica interna.

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

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

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

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

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

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

Il primo e più importante obiettivo è stimolare una ripresa degli investimenti,



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

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

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

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

Questa fase ulteriore nel processo di integrazione europea non può tuttavia sostituirsi alle riforme strutturali che paesi come il nostro sono da tempo chiamati a realizzare per accrescere la competitività: una riforma del mercato del lavoro che ne accresca il grado di flessibilità, una riforma del sistema



fiscale che ne riduca le distorsioni spostando il carico dal lavoro ai patrimoni mobiliari e immobiliari, una riforma della giustizia civile che ne accresca il grado di efficienza riducendone i tempi, una riforma della pubblica amministrazione che ne accresca efficienza ed efficacia.

### Il ruolo delle università

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

#### Università come agenti per lo sviluppo e la mobilità sociale

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

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

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

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

Parte del ritardo del nostro paese è riconducibile al fenomeno della

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

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

Alle agevolazioni economiche dirette, la Bocconi ha affiancato, mediante accordi con primarie istituzioni finanziarie, lo sviluppo di prestiti agli studenti, offrendo garanzie alle banche finanziatrici e impegnandosi così direttamente. Grazie a questo prezioso lavoro, la Bocconi è oggi l'Ateneo italiano più attivo nei prestiti a studenti, con oltre trenta milioni di euro di finanziamenti erogati a oltre 2.300 studenti negli ultimi cinque anni.

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

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

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

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



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

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

Questa idea si basa a sua volta sull’ipotesi che i paesi economicamente meno sviluppati, caratterizzati da un basso costo del lavoro, continuino a specializzarsi nell’industria manifatturiera con elevato contenuto di lavoro. La realtà è che paesi come Cina, India e Brasile stanno investendo in misura significativa e crescente in ricerca e sviluppo, divenendo attori sempre più rilevanti nelle attività di istruzione, ricerca e innovazione. A titolo esemplificativo, si consideri che la “Education Strategy 2020” formulata dal governo cinese prevede 195 milioni di cittadini con un livello di istruzione universitaria entro il 2020. In pratica, un numero di laureati pari a circa la metà dell’intera popolazione dell’Unione Europea (Government of China, 2020). Ancora, secondo alcune stime recenti, vi sono già oggi più dottori di ricerca in ingegneria in Cina che negli USA.

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

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

Seguendo questa logica, la Bocconi ha continuato a rafforzare, negli ultimi



anni, gli investimenti in ricerca, sotto forma di incentivi monetari, fondi di ricerca individuali, finanziamenti a centri di ricerca, investimenti in infrastrutture e banche dati, e più in generale di sostegno finanziario a progetti di respiro internazionale.

Anche quest’anno i risultati del nostro Ateneo sono molto positivi. Sono cresciute non solo le pubblicazioni in riviste scientifiche internazionali dei nostri docenti, ma anche e soprattutto l’impatto di queste ultime nella comunità scientifica internazionale. Nel 2012 il numero di articoli pubblicati in riviste scientifiche di eccellenza è quasi raddoppiato rispetto al 2011. I lavori dei docenti Bocconi sono stati citati 5.869 volte sulle riviste scientifiche coperte da ISI web of science nel 2012, rispetto alle 5.505 in media dei due anni precedenti. Ogni membro della faculty Bocconi è stato citato mediamente 66 volte nel triennio 2010-12 rispetto a 50 volte nel triennio 2009-11, con un incremento di più del 30% in questa misura dell’impatto della ricerca bocconiana. Anche l’indice h<sup>1</sup> medio dei nostri docenti è cresciuto in modo significativo nell’ultimo anno.

#### Articoli in fascia A+ pubblicati nel corso del 2012 da docenti Bocconi

Prof.	Dipartimento	Titolo	Rivista
Annalisa Prencipe	Accounting	Earnings management in domestic versus multinational firms: discussion of “Where do firms manage earnings?”	Review of Accounting Studies
Ross Macmillan	Analisi Politiche e Mgmt Pubblico	A Life Course Model of Self-Rated Health through Adolescence and Young Adulthood	Social Science & Medicine
Ross Macmillan	Analisi Politiche e Mgmt Pubblico	A New Twist on the SES-Health Association: Parental Health affects the Educational Attainment of Children	Social Science & Medicine
Tommaso Nannicini	Economia	Tying Your Enemy’s Hands in Close Races: The Politics of Federal Transfers in Brazil	American Political Science Review
Marco Ottaviani	Economia	Competition through commissions and kickbacks	The American Economic Review
Marco Ottaviani	Economia	How (not) to pay for advice: A framework for consumer financial protection	Journal of Financial Economics
Andrea Beltratti	Finanza	The credit crisis around the globe: why did some banks perform better?	Journal of Financial Economics

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

Prof.	Dipartimento	Titolo	Rivista
Nicola Gennaioli	Finanza	Salience Theory of Choice Under Risk	Quarterly Journal of Economics
Nicola Gennaioli	Finanza	Neglected Risks, Financial Innovation, and Financial Fragility	Journal of Financial Economics
Nicola Gennaioli	Finanza	Human Capital and Regional Development	Quarterly Journal of Economics
Hannes Wagner	Finanza	The Life Cycle of Family Ownership: International Evidence	The Review of Financial Studies
Arnaldo Camuffo	Management e Tecnologia	Beyond the mirroring hypothesis: product modularity and inter-organizational relations in the air-conditioning industry	Organization Science
Julien G. Jourdan	Management e Tecnologia	Jules or Jim: Alternative Conformity to Minority Logics	Academy of Management
Davide Ravasi	Management e Tecnologia	Organizing Thoughts and Connecting Brains: Material Practices and the Transition from Individual to Group-Level Prospective Sensemaking	Academy of Management Journal
Giuseppe Soda	Management e Tecnologia	Genesis and Dynamics of Organizational Networks	Organization Science
Giuseppe Soda	Management e Tecnologia	A Network Perspective on Organizational Architecture: Performance Effects of the Interplay of Formal and Informal Organization	Strategic Management Journal
Giovanni Valentini	Management e Tecnologia	Measuring the effect of M&A on patenting quantity and quality	Strategic Management Journal
Frederick C. Williams	Management e Tecnologia	Growing pains: the effect of pre-entry experience on impediments to growth	Strategic Management Journal
Frederick C. Williams	Management e Tecnologia	Structural knowledge: how executive experience with structural composition affects intrafirm mobility and structural change	Strategic Management Journal
Maurizio Zollo	Management e Tecnologia	Lying or muddling through? Understanding decoupling in response to stakeholder pressures	Academy of Management Journal

Prof.	Dipartimento	Titolo	Rivista
Gaia Rubera	Marketing	Firm Innovativeness and its Performance Outcomes: A Meta-analytic Review and Theoretical Integration	Journal of Marketing
Massimo Marinacci	Scienze delle Decisioni	On the Smooth Ambiguity Model: A Reply	Econometrica

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

Un risultato di particolare rilievo, la prima posizione in Italia, è stato registrato nel campo delle scienze giuridiche, un'area disciplinare di più recente sviluppo per la nostra Università che intendiamo rafforzare in futuro facendo leva su una Scuola, la nostra School of Law, ormai definitivamente accreditata nel panorama nazionale come importante punto di riferimento per la formazione di giovani giuristi.

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

In un contesto nel quale pochi ricercatori europei scelgono l'Italia come sede dove svolgere la propria attività e numerosi ricercatori italiani vincitori di un grant scelgono di spostarsi all'estero<sup>2</sup>, la Bocconi, con 13 progetti, è la prima Università italiana ospitante di ERC grants nel settore delle scienze sociali. Nel

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

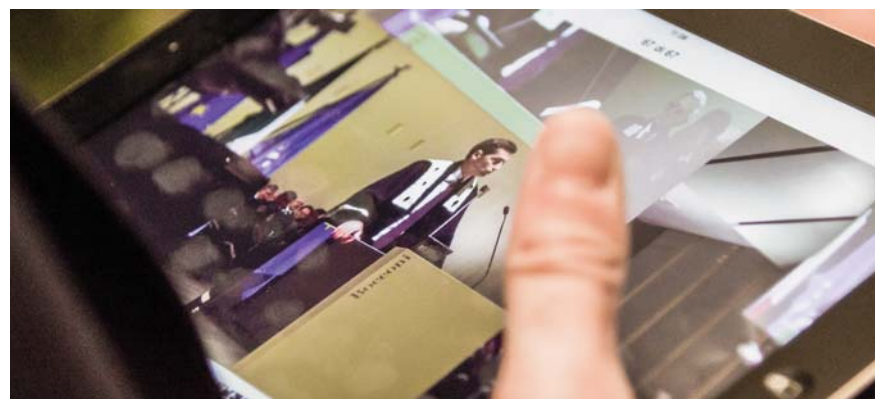


sotto-settore più vicino alle nostre aree disciplinari (SH1, Economia, Finanza e Management), il nostro Ateneo si posiziona al secondo posto in Europa davanti a University College of London, London School of Economics, e London Business School.

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

#### Progetti di ricerca finanziati da European Research Council (ERC)

Principal Investigator	Acronimo e Titolo progetto finanziato da ERC	Avvio	Conclusione
Aassve Arnstein	<b>CODEC</b> Consequences of Demographic Change	2008	2013
Alfani Guido	<b>EINITE</b> Economic Inequality across Italy and Europe, 1300-1800	2012	2016
Battigalli Pierpaolo	<b>STRATEMOTIONS</b> Reasoning About Strategic Interaction and Emotions	2013	2018
Bosetti Valentina	<b>RISICO</b> RISk and uncertainty in developing and Implementing Climate change pOlicies	2014	2019
Botticini Maristella	<b>EconomicHistory</b> Contracts, Institutions, and Markets in Historical Perspective	2012	2017
Gennaioli Nicola	<b>INST&amp;GLOB</b> Institutions and Globalization	2009	2015
La Ferrara Eliana	<b>CIDAM</b> Conflict, Identity and Markets	2008	2013



Principal Investigator	Acronimo e Titolo progetto finanziato da ERC	Avvio	Conclusione
Marinacci Massimo	<b>BRSCDP-TEA</b> Bounded Rationality and Social Concerns in Decision Processes: Theory, Experiments and Applications	2008	2013
Melgaro Alessia	<b>DECIDE</b> The impact of DEmographic Changes on Infectious DisEases transmission and control in middle/low income countries	2012	2017
Monacelli Tommaso	<b>FINIMPMACRO</b> Financial Imperfections and Macroeconomic Implications	2012	2015
Ottaviani Marco	<b>EVALIDEA</b> Designing Institutions to Evaluate Ideas	2012	2017
Perri Fabrizio	<b>RESOCONBUCY</b> REthinking SOurces and COsequences of BUusiness Cycles	2012	2017
Tabellini Guido	<b>INSTITUTIONS</b> How do Values Influence the Functioning of Institutions and the Effects of Policies	2008	2013

**Marco Ottaviani è stato fino al 1 ottobre 2013 managing director della Review of Economic Studies**, una delle 5 riviste in cima alla graduatoria delle riviste di economia. L'Università è orgogliosa di un incarico così prestigioso attribuito ad un membro della faculty e grata a Marco per il lavoro svolto.

Un contributo essenziale alla costruzione di questo ambiente è svolto dalla nostra Scuola di PhD. Grazie agli sforzi e agli investimenti effettuati, ogni anno una cinquantina di studenti di diversi paesi del mondo, interamente finanziati, giungono in Bocconi per frequentare corsi avanzati e svolgere attività di ricerca. La qualità degli studenti della Scuola è cresciuta nel corso degli ultimi anni, come peraltro evidenziato dai risultati dell'attività di placement. I nostri dottori



di ricerca hanno trovato impiego in istituzioni accademiche e di ricerca di assoluto prestigio, come London School of Economics, Imperial College London, ETH Zurigo, HEC Paris, Harvard School of Public Health, Carnegie Mellon, Yale University, New York University, Max Planck Institut, OECD Paris, Karolinska Institute Stockholm, Banca d'Italia.

Dal prossimo anno accademico, prenderanno avvio due nuovi programmi di dottorato, il PhD in Public Policy e il PhD in Legal Studies, i quali affiancheranno i tre programmi già esistenti, in Business Administration & Management, in Economics & Finance, e in Statistics, tutti internazionali. Crediamo che la ricerca nel campo delle scienze sociali svolga un ruolo cruciale nel favorire lo sviluppo economico e sociale di un paese e possa offrire utili e importanti indicazioni ai policy maker. È con questo spirito costruttivo che quest'anno la nostra Università ha avviato i lavori del comitato "Idee per la Crescita", un'iniziativa sviluppata assieme all'Einaudi Institute for Economics and Finance (EIEF), coordinata dal mio predecessore, il Professor Guido Tabellini, che ringrazio per il lavoro svolto e, più in generale, per il generoso supporto che mi ha offerto in questo primo anno del mio mandato. I lavori del comitato, concentrati in questa prima fase sui temi del credito e della scuola, sono sfociati in un rapporto che offre stimoli per il dibattito e indicazioni di policy per il governo del paese. Ci auguriamo che questo lavoro possa contribuire a favorire l'adozione di quelle importanti riforme necessarie per accrescere la competitività del paese.

#### **Preparare la futura classe dirigente**

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

Preparare i leader del futuro, una funzione a cui più volte ci richiamava una persona che tanto ha dato alla Bocconi: Claudio Dematté. La nostra

Università ha una lunga tradizione in questo campo, sia nel settore privato, sia nel settore pubblico. Vittorio Colao, alla guida di uno dei principali gruppi internazionali nel settore delle telecomunicazioni, oggi qui con noi, e Joerg Asmussen, membro del comitato esecutivo della Banca Centrale Europea e Alumnus dell'Anno 2013, ne rappresentano due brillanti esempi.

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

Questi risultati sono il frutto degli investimenti e dell'attenzione che il nostro Ateneo dedica, fin dalle sue origini, all'attività didattica. Obiettivo di questi sforzi non è solo la trasmissione della conoscenza, ma anche educare all'analisi critica, al rigore, all'indipendenza di giudizio.

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

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

Il processo di apprendimento deve arricchirsi e differenziarsi sempre più rispetto alla semplice trasmissione di contenuti, oggi facilmente reperibili sulla rete da fonti prestigiose e attendibili. In questo anno, attraverso un'alleanza proficua fra numerosi servizi del nostro Ateneo e il centro BETA per la didattica e l'apprendimento, abbiamo lavorato in questa direzione,



introducendo alcune importanti innovazioni. Si è inoltre chiuso un importante accordo con una piattaforma MOOC di primo piano, alla quale la Bocconi aderirà con lo sviluppo di alcuni corsi online di elevata qualità.

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

Nell'anno appena trascorso la SDA ha visto migliorare, in alcuni casi in misura significativa, il proprio posizionamento nei principali ranking internazionali. Analoghi significativi miglioramenti sono stati registrati anche dai programmi della Scuola Graduate sottoposti a ranking, il Master in International Management e il Master in Finance.

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

Numerose analisi empiriche recenti hanno evidenziato come un fattore chiave per la competitività e lo sviluppo di un paese sia rappresentato dalla capacità di attrarre giovani con elevato grado di istruzione, specie se attivi nel campo della ricerca e dell'innovazione. Queste analisi mostrano come un'elevata concentrazione di giovani con queste caratteristiche consenta di accrescere, grazie ai guadagni di produttività, il benessere della popolazione complessiva. Le città con molti laureati hanno economie più dinamiche e creative e retribuzioni medie più elevate non solo per i laureati stessi, ma anche per tutti gli altri lavoratori. Queste evidenze confutano la tesi secondo cui il luogo fisico nel quale risiede l'attività di ricerca e di produzione della conoscenza, i cui risultati sono facilmente reperibili anche per chi sta a migliaia di chilometri di distanza, non è rilevante per lo sviluppo e il benessere di un paese. In realtà, la capacità di un paese di attrarre giovani altamente qualificati e ricercatori svolge un ruolo cruciale per lo sviluppo economico e sociale.

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

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

Si tratta in tutti i casi di scelte consapevoli, mirate, fondate su analisi rigorose ed evidenze chiare. Nel nostro paese, l'attenzione dei media e degli osservatori è sovente concentrata sul flusso di giovani italiani che migrano all'estero per i propri studi o che si trasferiscono in altri paesi europei per lavoro. Si manca invece di rilevare la carenza di giovani di altri paesi europei che decidono di venire in Italia a compiere i propri studi o a lavorare. In un'area economica sempre più integrata come l'Unione Europea, è tuttavia il secondo fenomeno ad assumere connotati patologici, non il primo.

Quest'ultimo, la migrazione di italiani verso altri paesi europei, rappresenta invece un fenomeno fisiologico, naturale conseguenza della progressiva integrazione del continente.

La nostra Università è impegnata da anni nell'attrarre un numero crescente di giovani di altri paesi che decidono di venire a studiare o a lavorare a Milano. Sono ormai oltre 1.700 gli studenti di altri paesi, di oltre 80 diverse nazionalità, che frequentano regolarmente i nostri programmi formativi. Ad essi si aggiungono gli oltre 1.200 provenienti da università di tutto il mondo che vengono a trascorrere un periodo di studio.

Per favorire questa crescita, quest'anno abbiamo approvato un ulteriore ampliamento dei programmi internazionali offerti sia dalla Scuola Undergraduate, sia dalla Scuola Graduate. In seguito a questo ampliamento,



circa un terzo dei programmi bachelor e circa metà dei nostri master biennali saranno offerti interamente in lingua inglese. Anche la nostra School of Law è impegnata, coerentemente con il programma rettorale, in un rafforzamento del proprio grado di apertura internazionale, pur nel rispetto delle strutturali peculiarità degli studi giuridici.

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

Grazie a questi sforzi, sono ormai più di quaranta (43) i docenti di nazionalità straniera di ruolo e arrivano ad oltre 160 se si considera la totalità dei docenti impegnati nelle nostre aule. La Bocconi sta così acquisendo la natura di grande campus cittadino nel quale studenti, docenti e staff di diversa nazionalità studiano, lavorano, svolgono attività di ricerca e si confrontano tutti i giorni. Gli interventi di cui ho parlato sono tutti volti ad accrescere la competitività del nostro Ateneo di fronte alle sfide del mercato dell'education europeo e internazionale. Sono sfide che accomunano altri importanti atenei della nostra città e rispetto alle quali ho avuto, in questo primo anno del mio mandato, la fortuna e il privilegio di confrontarmi sovente e in modo costruttivo con alcuni colleghi Rettori delle altre Università di Milano. Insieme stiamo lavorando ad alcuni progetti volti a favorire la competitività internazionale del sistema universitario cittadino.

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

È evidente il ruolo che in questa prospettiva potrà svolgere Expo. La nostra Università partecipa attivamente, con le altre Università cittadine, ad un Comitato scientifico promosso dal Comune di Milano che, in stretto collegamento con Expo SpA, sta elaborando progetti e iniziative collegate ai temi dell'evento. Abbiamo inoltre definito un programma Bocconi for Expo,



che assicura il più grande coinvolgimento della comunità bocconiana, docenti, studenti, alumni, sia in Italia che all'estero.

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

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

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

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

Le evidenze provenienti dall'analisi comparata internazionale mostrano che un elevato tasso di disoccupazione giovanile non è un fenomeno inevitabile, neppure nelle fasi di crisi economica. Emerge come il livello di istruzione rappresenti il fattore più importante nel determinare il rischio di disoccupazione per un giovane. La rilevanza di questo fattore è peraltro cresciuta nel corso degli anni della crisi.

Nei paesi OCSE, il livello di disoccupazione fra i giovani con un diploma di laurea risulta pari al 4,8% a fronte di un 12,6% di coloro che non dispongono di un diploma di istruzione secondaria. Fra il 2008 e il 2011, peraltro, il tasso di disoccupazione fra coloro che dispongono di un basso livello di istruzione è



creciuto del 3,8%, mentre quello relativo a coloro che invece posseggono un elevato grado di istruzione è cresciuto dell'1,6%.

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

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

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

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

A livello graduate, è proseguito – intensificandosi – il nostro impegno a sviluppare nuovi accordi di Double Degree, divenuti complessivamente 24. Cinque nuove alleanze sono state concluse quest'anno con prestigiose università e business school europee, asiatiche e americane (Keio University Tokyo, The University of Melbourne, The Darla Moore School of Business – University of South Carolina, Cass Business School – City University London, WU Vienna). Sono quasi 200 gli studenti che quest'anno prenderanno parte ai programmi di Double Degree, CEMS e Themis grazie agli accordi sviluppati sinora.

La nostra sede di Mumbai ha inaugurato la seconda edizione del Post

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

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

Le aziende con cui la collaborazione è più stretta ci spingono e ci aiutano a progettare percorsi innovativi per i nostri studenti. Ho il piacere di ricordare in questa sede il programma Bocconi for Europe sostenuto da diverse realtà multinazionali. Ormai da due anni, venti studenti graduate effettuano due stage, in due diversi paesi europei, in funzioni, aziende e settori diversi. Sul fronte del placement internazionale dei nostri laureati, obiettivo prioritario del programma rettorale, abbiamo conseguito importanti risultati. A livello graduate, registriamo una crescita di quattro punti percentuali dei nostri laureati che a un anno dalla laurea lavorano all'estero (pari al 21,4%). Lo stesso dato è particolarmente significativo anche nelle rilevazioni al giorno di laurea, pari al 24,5%.

Al fine di favorire l'occupazione dei nostri laureati all'estero, abbiamo quest'anno per la prima volta lanciato, per le aziende che non hanno la possibilità di venire a Milano, Bocconi&Jobs all'estero. A Shanghai e Londra, complessivamente 50 aziende hanno potuto incontrare i nostri studenti grazie a eventi organizzati dal nostro servizio di career development. Prevediamo di arricchire queste occasioni di incontro con nuove destinazioni in futuro. In questo processo di rafforzamento delle opportunità di internship e di placement internazionale per i nostri studenti un ruolo importante è stato svolto, e sarà svolto in misura crescente in futuro, dalla nostra associazione degli Alumni, la BAA. Quest'anno ho avuto la fortuna di incontrare di



persona i nostri Alumni di Londra e New York in occasione di eventi organizzati dalla BAA. Incontri analoghi sono già stati programmati per il prossimo mese a Shanghai, Singapore e Parigi. Ho potuto percepire l'orgoglio di appartenere a una comunità ricca di energia e dotata di una storia di prestigio, così come l'entusiasmo e la voglia di contribuire allo sviluppo futuro del nostro Ateneo. Gli Alumni rappresentano una componente fondamentale della nostra comunità sulla quale dovremo fare leva in misura maggiore in futuro per le sfide che ci attendono.

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

### I sostenitori

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

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

Vorrei dunque ringraziare, a nome di tutta l'Università, Intesa Sanpaolo che

ha confermato il proprio ruolo di Partner Strategico intitolando, in modo permanente, una nuova cattedra in Political Economics, assegnata al Prof. Guido Tabellini. La Fondazione Giovanni Agnelli è diventata Partner Strategico istituendo una Professorship in Economics, intitolata e permanente, assegnata alla Prof.ssa Chiara Fumagalli. Un ringraziamento particolare va ad Autostrade per l'Italia, che ha reso possibile la costituzione di un laboratorio sulle infrastrutture presso il centro di Ricerca CERTeT, contribuendo al fondo di dotazione della Bocconi, e a Luxottica, che ha deciso di sostenere, tramite borse di studio, un gruppo di studenti dei nostri programmi internazionali, oltre al progetto Una Scelta Possibile.

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

### Considerazioni conclusive

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

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



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

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

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

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

## Bocconi Day

Opening of the 2013/2014 Academic Year

## Prof. Andrea Sironi

Rector of Università Bocconi

Authorities, Mr President, Vice President and Bocconi Board Members, University Rectors, Colleagues, Managers, Administrative Staff, Bocconi Students and Graduates, Ladies and Gentlemen, thank you for being here today.

During the opening ceremony of last year, a few weeks after I assumed the role of the Rector, I indicated the major challenges that our University was called upon to face and which inspired the program of my rectorship, in accordance with the guidelines indicated in the 2010-2015 Strategic Plan.

In the academic year that has just passed, our University has made great strides in the direction indicated by this program. What's more, in this difficult economic environment, Bocconi has also continued to record positive results on the main fronts of its business.

In this report I intend to give an account of what has been achieved in the past year and future projects, starting with an examination of the economic context in which our University is to operate.

Let me, however, before you start, to address an affectionate greeting to a person who has given so much to the growth and development of our University over the past few years and that left us prematurely last August: Professor Antonio Borges, a member of our Board of Directors and Chairman of the International Advisory Council.

### The context: Europe

Despite the latest signs of recovery, Europe, the main geographic area of our University, is still unable to express rates of growth and development consistent with their potential.

In 1982 Tommaso Padoa-Schioppa, a graduate of our University, coined the term "irreconcilable quartet" referring to the impossibility of having the same time, in an economic area formed by several countries, four elements: (i)

international free movement of goods and services (ii) the free international movement of capital, (iii) fixed exchange rates, (iv) independent monetary policies.

Each of the four elements mentioned is in itself desirable. The first three – the free movement of goods, services and capital with fixed exchange rates – assist international trade and economic growth. The fourth – independent monetary policies – allows individual countries to pursue policies consistent with their domestic economic situations.

The introduction of the single currency and the European Central Bank responded to the policy implications of the incompatibility sanctioned by Padoa-Schioppa. The waiver by each country in the euro of monetary sovereignty was the necessary condition to ensure the free movement of capital on the one hand and the fixed exchange rate on the other.

These important institutional innovations have not been able to help the European economy avoid, in recent years, a serious crisis of public finance accompanied by an economic recession that has pushed unemployment over 12%.

Some major problems have contributed to this crisis. The first relates to the gap in the evolution of competitiveness among European countries, which was in turn determined by uneven changes in productivity and labor costs. This divergence in the presence of free movement of goods and services, resulted in trade imbalances and the consequent loss of employment in the less competitive countries.

How is it possible to increase the competitiveness of weaker countries and, more generally, of the whole Union? The simple answer is an increase in real investment. During the period from 2007 to 2012 in the EU-27 investments have, however, decreased significantly, much more than the decrease in consumption or GDP over the same period. This fall affects both foreign investment and domestic private investment. The most significant drop in percentage of GDP has occurred in southern European countries like Spain and Italy.

A recovery in investment faces two obstacles: the conditions of public finance on the one hand and the credit crunch on the other. Over the last few years the whole euro area has experienced a fall in lending to the economy, accompanied in the periphery by a significant increase in the cost of bank loans.



What levers must therefore be pulled to overcome the impasse represented by the credit crunch, falling investment, loss of competitiveness, and consequently low economic growth?

The first and most important goal is to stimulate a recovery in investment, especially in the less competitive countries such as Italy. For this purpose, rather than thinking about large projects based on increases in public spending – practically impossible under the current conditions, we must create conditions that foster a recovery in private investment. This in turn requires, on one hand, the removal of microeconomic obstacles that discourage such investments in many sectors; on the other hand, it requires the easing of the credit crunch by taking action through the banks and through alternative channels.

The recovery of the banking sector, so important to the financing of the economy, must pass through the full realization of the European Banking Authority. A first step in this important process has already been completed with the recent decision by the European Parliament to give the ECB centralized supervisory functions vis-à-vis major European banks.

A full achievement of banking union requires another important step: a common mechanism for integrated resolution of banking crises that can rely on a European fund. Such a mechanism would alleviate the impact of sovereign risk in individual countries, and in this way reduce the cost of funding for banks in the peripheral countries, aligning it with that of the best performing countries. It would thus provide a reduction in the cost of credit in the weakest countries, and a more efficient allocation of capital in the European market. The benefits for businesses would be obvious.

Returning to Padoa-Schioppa's arguments, the eurozone crisis has highlighted how the monetary union represents an intermediate stage in the process of European integration. It has made clear that an economic area characterized by free movement of goods, services and capital and fixed exchange rates not only requires you to give up independent monetary policies, as already achieved in the euro area. It also requires the introduction of common mechanisms making it possible to alleviate regional economic crisis and to encourage, through targeted investments, greater convergence of competitiveness of individual countries.

This further phase in the process of European integration cannot, however, be a substitute for structural reforms that countries like ours have long been

called upon to carry out in order to increase competitiveness: a reform of the labor market which increases the degree of flexibility; a reform of the tax system that will reduce distortions by shifting the load from labor to personal property and real estate; a reform of the civil justice system that increases efficiency by functioning faster; and public administration reform to increase its efficiency and effectiveness.

### The role of Universities

How does the crisis of competitiveness throughout Europe, and our country in particular, relate to the role of the university system? How can universities contribute to jump-starting competitiveness and encouraging development? What tasks and responsibilities are institutions like ours called upon to deal with in this difficult economic environment?

#### Universities as agents for development and social mobility

The evidence of the role that a high level of education in the population of a country plays in fostering economic development is now abundant and well-established. These findings have prompted many European countries to adopt policies aimed at encouraging an increase in the proportion of young people who receive a college education.

Following this logic, the European Commission has placed the role of education and research at the heart of a strategy to increase the competitiveness of the continent. In particular, the strategy “Europe 2020” has set two important goals: (i) reduce the number of people who drop out of school and (ii) increase the share of young people who complete a course of university education.

With reference to this second objective, the strategic goal is for the percentage of the population aged between 30 and 34 years with a university degree to rise from a current average of 31% to 40% by 2020.

As is known, the distance to this goal is very different in different EU countries. In Italy, only 20% of young people between 30 and 34 have a Bachelor’s degree, compared with a European average of 31%. Germany close to 30% while France has already exceeded 40%.

Part of the lag in our country is due to the phenomenon of leaving school early, in turn linked to social disadvantage and a low level of education in the environment of origin. The data relating to Italy confirm this thesis. 78% of high school graduates from a middle class background go on to university, compared with 48% of young people from working class origins.

Starting from these considerations, our University has recently strengthened its investment to support students from less affluent families, increasing the resources allocated to assistance aimed at integrating “right to study” subsidies. Overall, last year we spent about 22 million in the form of scholarships, full and partial exemptions and other forms of financial support to students. The more than 2,000 beneficiaries represent about 15% of our student population.

In addition to direct economic grants, Bocconi has supported an increase in student loans through agreements with major financial institutions, making a direct commitment by providing guarantees to the lending banks. Thanks to this valuable work, Bocconi is now the Italian university most active in student loans, with over thirty million euros in loans to more than 2,300 students over the past five years.

This year has also seen the start of a new project designed to facilitate the entry into Bocconi of young people from situations of severe economic and social hardship who otherwise would not have continued studies at university level. The project, called *Una Scelta Possibile* provides these students, who must be regularly admitted, with coverage of accommodation, board, computers, textbooks in addition to a tuition scholarship.

This is an initiative launched experimentally with a limited scope, and we intend to develop it in the coming years, extending the benefits to a growing number of students. We know we can count – as we already have done this year – on the financial support we have received from important and generous donors, especially our alumni.

#### Research: universities as agents for innovation and growth

European objectives in the field of higher education of the population are related to those set by the strategy “Europe 2020” with reference to research. Here, the objective of the Commission is for each country to establish a level of investment amounting to 3% of GDP.



And it is interesting to observe the direct link between the objectives of the 2020 Strategy for education and research. Countries with higher incidence of total expenditure on GDP in research – Sweden, Finland, Denmark – are also those with the highest share of college graduates in the age group between 25 and 34 years. Conversely, among the countries with the lowest incidence of spending on research on GDP – Portugal, Greece and Italy – we find those with the lowest percentage of graduates.

The challenging targets set by the European Commission on the two fronts of higher education and research, however, begin to appear less ambitious when compared with what is happening in other parts of the world. The strategy “Europe 2020” is based on the belief that, in the face of the shift in manufacturing to countries with low labor costs, we can establish a knowledge economy in European countries to promote economic development according to a model centered on research, innovation and development.

This idea is based in turn on the assumption that the less economically developed countries, characterized by low labor costs, continue to specialize in the manufacturing industry with high labor content. The reality is that countries like China, India and Brazil are investing significantly in research and development and are becoming increasingly relevant players in the activities of education, research and innovation. As an example, consider that the “Education Strategy 2020” formulated by the Chinese government provides 195 million people with a tertiary education by 2020. That is practically a number of graduates equaling approximately half of the entire population of the European Union (Government of China, 2020). Still, according to some recent estimates, there are already more PhDs in engineering in China than in the U.S.

This tells us that the countries with which we are confronted move quickly, aware of the importance of promoting investment in research to increase the number of people with advanced training and foster innovation processes. In this context, it is clear that universities have a crucial role to play – in Italy as in Europe – promoting research and thus promoting innovation and productivity growth.

Following this logic, Bocconi has continued to strengthen its investment in research in recent years, in the form of monetary incentives, research funds,



individual funds to research centers, investment in infrastructure and databases, and more generally financial support for projects of international scope.

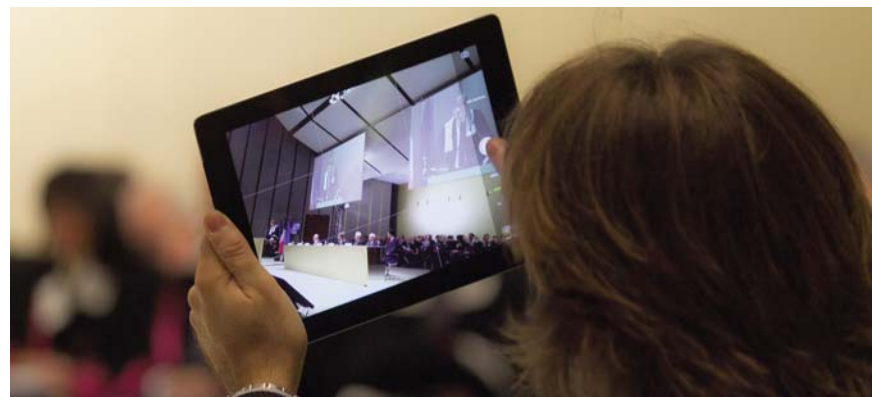
This year the research results of our University were very positive. There was an increase not only in publications by our Faculty in international scientific journals, but also in their impact on the international scientific community. In 2012 the number of articles published in leading scientific journals almost doubled compared to 2011. The work of the Bocconi faculty was cited 5,869 times in scientific journals covered by ISI Web of Science in 2012, compared to 5,505 on average in the previous two years. Each member of the Bocconi Faculty was cited 66 times on average in the period 2010-12 compared to 50 times in 2009-11, an increase of more than 30% in this important measure of Bocconi research impact. The *h*-index<sup>3</sup> average of our teachers has also grown significantly in the last year.

#### A+ category articles published throughout 2012 by Bocconi professors

Prof.	Department	Title	Publication
Annalisa Prencipe	Accounting	Earnings management in domestic versus multinational firms: discussion of “Where do firms manage earnings?”	Review of Accounting Studies
Massimo Marinacci	Decision Sciences	On the Smooth Ambiguity Model: A Reply	Econometrica
Tommaso Nannicini	Economics	Tying Your Enemy’s Hands in Close Races: The Politics of Federal Transfers in Brazil	American Political Science Review
Marco Ottaviani	Economics	Competition through commissions and kickbacks	The American Economic Review
Marco Ottaviani	Economics	How (not) to pay for advice: A framework for consumer financial protection	Journal of Financial Economics

<sup>3</sup> Index based on the number of citations received in scientific publications by a researcher.

Prof.	Department	Title	Publication
Andrea Beltratti	Finance	The credit crisis around the globe: why did some banks perform better?	Journal of Financial Economics
Nicola Gennaioli	Finance	Saliency Theory of Choice Under Risk	Quarterly Journal of Economics
Nicola Gennaioli	Finance	Neglected Risks, Financial Innovation, and Financial Fragility	Journal of Financial Economics
Nicola Gennaioli	Finance	Human Capital and Regional Development	Quarterly Journal of Economics
Hannes Wagner	Finance	The Life Cycle of Family Ownership: International Evidence	The Review of Financial Studies
Arnaldo Camuffo	Management and Technology	Beyond the mirroring hypothesis: product modularity and inter-organizational relations in the air-conditioning industry	Organization Science
Julien G. Jourdan	Management and Technology	Jules or Jim: Alternative Conformity to Minority Logics	Academy of Management Journal
Davide Ravasi	Management and Technology	Organizing Thoughts and Connecting Brains: Material Practices and the Transition from Individual to Group-Level Prospective Sensemaking	Academy of Management Journal
Giuseppe Soda	Management and Technology	Genesis and Dynamics of Organizational Networks	Organization Science
Giuseppe Soda	Management and Technology	A Network Perspective on Organizational Architecture: Performance Effects of the Interplay of Formal and Informal Organization	Strategic Management Journal



Prof.	Department	Title	Publication
Giovanni Valentini	Management and Technology	Measuring the effect of M&A on patenting quantity and quality	Strategic Management Journal
Frederick C. Williams	Management and Technology	Growing pains: the effect of pre-entry experience on impediments to growth	Strategic Management Journal
Frederick C. Williams	Management and Technology	Structural knowledge: how executive experience with structural composition affects intrafirm mobility and structural change	Strategic Management Journal
Maurizio Zollo	Management and Technology	Lying or muddling through? Understanding decoupling in response to stakeholder pressures	Academy of Management Journal
Gaia Rubera	Marketing	Firm Innovativeness and its Performance Outcomes: A Meta-analytic Review and Theoretical Integration	Journal of Marketing
Ross Macmillan	Political Analysis and Public Management	A Life Course Model of Self-Rated Health through Adolescence and Young Adulthood	Social Science & Medicine
Ross Macmillan	Political Analysis and Public Management	A New Twist on the SES-Health Association: Parental Health affects the Educational Attainment of Children	Social Science & Medicine

In the evaluation of research quality (VQR) recently completed by the National Agency of Evaluation of Universities and Research (ANVUR), Bocconi was the Italian university with the largest number of teachers who have received the highest scores on each of the products presented. Our University is number one in Italy for overall impact on the field of economics.





Another particularly important success, first place in Italy, was recorded in the field of legal studies, a subject area of more recent development for our University. We want to strengthen it going forward by leveraging our School of Law, now solidly accredited on the national scene as an important point of reference for the training of young lawyers.

An important sign of the value of research carried out at Bocconi is also funding from the European Research Council (ERC). As is well known, this is competitive financing granted to individual researchers, who are free to decide where to use it while moving from one institution to another over the years in which the funds are available.

In a context in which few European researchers choose Italy as the place to conduct their activities, and many Italian winners of research grants choose to move abroad<sup>4</sup>, Bocconi, with 13 projects, is the top Italian university in terms of ERC grants in the field of social sciences. In the sub-sector closer to our areas of expertise (SH1, Economics, Finance and Management), our University is ranked second in Europe: ahead of schools like University College of London, London School of Economics and London Business School.

This is an important result which reflects the efforts and investments we have been making for years, aimed at creating an environment as conducive as possible to research at our University, a context capable of stimulating the productivity of researchers from around the world.

#### Research projects funded by European Research Council (ERC)

Principal Investigator	Acronym and title of the project funded by ERC	Start	End
Aassve Arnstein	<b>CODEC</b> Consequences of Demographic Change	2008	2013
Alfani Guido	<b>EINITE</b> Economic Inequality across Italy and Europe, 1300-1800	2012	2016

<sup>4</sup> Among last year's 287 winners, only 8 researchers (less than 3%) have chosen Italy as location for doing their research. Among these there is just one foreigner, while among the 17 Italians who have won the grant, 10 have decided to use it in other countries.

Principal Investigator	Acronym and title of the project funded by ERC	Start	End
Battigalli Pierpaolo	<b>STRATEMOTIONS</b> Reasoning About Strategic Interaction and Emotions	2013	2018
Bosetti Valentina	<b>RISICO</b> RISk and uncertainty in developing and Implementing Climate change pOlicies	2014	2019
Botticini Maristella	<b>EconomicHistory</b> Contracts, Institutions, and Markets in Historical Perspective	2012	2017
Gennaioli Nicola	<b>INST&amp;GLOB</b> Institutions and Globalization	2009	2015
La Ferrara Eliana	<b>CIDAM</b> Conflict, Identity and Markets	2008	2013
Marinacci Massimo	<b>BRSCDP-TEA</b> Bounded Rationality and Social Concerns in Decision Processes: Theory, Experiments and Applications	2008	2013
Melgaro Alessia	<b>DECIDE</b> The impact of DEmographic Changes on Infectious DisEases transmission and control in middle/low income countries	2012	2017
Monacelli Tommaso	<b>FINIMPMACRO</b> Financial Imperfections and Macroeconomic Implications	2012	2015
Ottaviani Marco	<b>EVALIDEA</b> Designing Institutions to Evaluate Ideas	2012	2017
Perri Fabrizio	<b>RESOCONBUCY</b> REthinking SOURces and COsequences of BUusiness Cycles	2012	2017



Principal Investigator	Acronym e title of the project funded by ERC	Start	End
Tabellini Guido	<b>INSTITUTIONS</b> How do Values Influence the Functioning of Institutions and the Effects of Policies	2008	2013

**Marco Ottaviani has been managing director of the Review of Economic Studies**, one of the 5 top-ranked economics magazines, until 1 October 2013. The University is proud that such a prestigious office was given to a faculty member, and it's thankful to Marco for the work he did.

An essential contribution to the construction of this environment is made by our PhD School. Thanks to the work and investment made each year, about fifty students from various countries arrive fully funded at Bocconi to attend advanced courses and carry out research. The quality of these PhD candidates has increased over the past few years, as evidenced by the results of our efforts in support of their placement. Our PhD graduates have found employment in academic and research institutions of absolute prestige, such as the London School of Economics, Imperial College London, ETH Zurich, HEC Paris, Harvard School of Public Health, Carnegie Mellon, Yale University, New York University, Max Planck Institute, OECD Paris, Karolinska Institute in Stockholm, and Bank of Italy.

From the next academic year, two new doctoral programs will be launched, the PhD in Public Policy and the PhD in Legal Studies, which will join the three existing programs in Business Administration & Management, Economics & Finance, and Statistics, all international programs based in English.

We believe that research in the social sciences plays a crucial role in promoting the economic and social development of a country and can provide useful and important information to policy makers. It is in this constructive spirit that this year our University has started the committee "Ideas for Growth", an initiative developed in cooperation with the Einaudi Institute for Economics and Finance (EIEF) and coordinated by my predecessor, Professor Guido Tabellini. I thank him for the Committee's work and, more generally, for the generous support he offered me during this first year of my term.

The work of the Committee in this first phase focused on the issues of credit and education, resulting in a report that provides stimulus for debate and policy guidance for the national government. We hope that this work can help to encourage the adoption of the important reforms needed to improve the country's competitiveness.

### Preparing future leaders

In Italy and in Europe many qualified observers complain about the lack of leadership, the lack of a management class that knows how to identify challenging long-term objectives, and design and implement effective strategies to achieve them. For a university, especially for a university that operates in the field of economics and management, training of future leaders is an essential task. It must be pursued preparing young people who know how to critically analyze complex phenomena, address concrete problems in a rational manner, communicate effectively and guide others toward challenging goals.

Preparing future leaders, a function that we were repeatedly reminded of by person who gave so much to Bocconi: Claudio Dematté. Our University has a long tradition in this field, both in the private sector and in the public sector. Vittorio Colao, who is with us here today, heads one of the leading international groups in the telecommunications sector. He and Joerg Asmussen, a member of the Executive Board of the European Central Bank and Bocconi Alumnus of the Year in 2013, represent two shining examples. Other our graduates, like them, have achieved leadership positions in major Italian and international companies and institutions. It is no coincidence that the international rankings based on the number of graduates at the helm of the most important companies and institutions in the world, as well as those based on the opinion of the major international employers, position Bocconi among the top places in the world.

These results are the fruit of investment and attention that our University has dedicated, since its origins, to teaching. The aim of these efforts is not only the transmission of knowledge, but also to impart critical analysis, intellectual rigor and independence of judgment.

The teaching activities of universities today are confronted with a major challenge, one connected to the spread of digital technologies in the



educational sector. The selection of individual courses and, more recently, of entire study programs, online – so-called Massive Open Online Course (MOOC) – has experienced explosive growth over the past three years. Prestigious universities offer free courses on the network. Each course is followed by thousands of students located on every continent. It is a phenomenon with important implications for universities. The most advanced knowledge, as well as the attainment of a university degree, once possible only through the physical presence in the classroom, now has become accessible to young people around the world at low cost. Students are exposed to the knowledge, materials and teaching models of the best universities in the world. This process promotes transparency, dissemination of best practices and encourages competition. It encourages universities to innovate and to upgrade their teaching and training models. The learning process must therefore increasingly differentiate itself from the mere transmission of content, now readily available on the network from prestigious and reliable sources. In this year, through a fruitful alliance between many areas of our University and the BETA center for teaching and learning, we have been working in this direction, introducing important innovations. An important agreement with a top-level MOOC platform has also been signed, in which Bocconi will participate with the development of several high-quality online courses. A key role in forming the management class has been played in the past and will continue to be played by our business school, SDA Bocconi School of Management. Following the guidelines of the strategic plan, the School has grown its international business significantly over the past few years, developing many training and research projects both independently and in collaboration with major Italian and international companies such as ABB, ENI, FIAT Brazil, Finmeccanica, Novartis, Prysmian, Rolex, Telekom Austria and Unicredit. Some projects have led to the development of partnerships with business schools in other countries, as in the case of Spain's IESE through an ENEL project, or the Wharton Business School via Ansaldo STS. The past year has seen SDA improve, in some cases significantly, its positioning in the major international rankings. Similar strong improvements were also recorded from programs submitted to the Graduate School ranking: the Master in International Management and the Master in Finance.

### The university as a magnet for human capital

Several recent empirical studies have shown that a key factor for the competitiveness and development of a country lies in the ability to attract young people who have higher levels of education, especially if they are active in the field of research and innovation. These analyses show that a high concentration of young people with these characteristics tends to increase the well-being of the overall population, thanks to gains in productivity. Cities with many college graduates have more dynamic and creative economies, and higher average salaries not only for graduates themselves, but also for all other workers. These findings refute the argument that the physical place in which the research and production of knowledge occur is not relevant to the development and well-being of a country, since the results are readily available even thousands of miles away. In reality, the ability of a country to attract highly qualified young researchers plays a crucial role in economic and social development. And it is this logic that led countries such as Canada, Australia and the United States to consider the university sector as an important factor in boosting competitiveness, as well as an important source of income. These countries have facilitated their growth and development, through policies that include encouraging the entry of students from all over the world. In the game of international competition, universities are therefore cast as important actors not only for research and training, but also as magnets for bright and qualified young people from other countries of the world. Following this logic, in some EU countries such as the Netherlands, Sweden and Denmark, an increase in fees charged to students from outside Europe has been used to fund scholarships for deserving students of targeted countries in the developing world. Some countries have adopted policies to maintain reduced or zero tuition charged to students from other countries, with the specific aim of attracting young human capital of high quality and potential. All such cases are a matter of targeted choices, based on rigorous analysis and clear evidence. In our country, the attention of the media and other observers is concentrated mainly on the flow of young Italians who migrate abroad for their studies or who move to other European countries for work. It usually fails to notice the lack of young people from other European countries who decide to come to Italy for their studies or work. In increasingly integrated economic



area like the European Union, however, it is the second phenomenon – lack of attraction – that can have damaging features, not the first. The migration of Italians to other European countries in fact represents a normal phenomenon, a natural consequence of the progressive integration of the continent.

Our University has been involved for years in attracting a growing number of young people from other countries who come to study or work in Milan. There are now more than 1,700 students from abroad, more than 80 different nationalities, who regularly attend our study programs. They are joined by over 1,200 more from around the world who come to spend a shorter period of study.

To facilitate this growth, this year we approved a further expansion of international programs offered by both the Undergraduate School and the Graduate School. As a result of this expansion, about one-third of the Bachelor programs and about half of our two-year Master programs will be offered entirely in English. The School of Law is also committed, in line with the rectoral program, to augment its international openness, while respecting the structural peculiarities of legal studies.

In terms of faculty, recruitment efforts have continued in the international market. Of the fifteen new scholars starting their research and teaching activities at Bocconi this year, only four are Italian. This does not reflect an explicit orientation in terms of nationality. It is rather the result of a university that recruits its teachers in the international market solely on the basis of merit. Thanks to these efforts, there are now more than forty – 43 to be precise – tenured Faculty of foreign nationality, a figure that rises to over 160 if you consider all of the teachers involved in our classrooms. Bocconi thus has the feeling of a big city campus where students, faculty and staff of different nationalities can study, work, conduct research and interact every day.

The measures I have mentioned are all aimed at increasing the competitiveness of our University in the face of market challenges in the European and international educational arenas. These are challenges we have in common with other major universities in our city and I have had, in this first year of my term, the good fortune and privilege to engage in frequent and constructive meetings with the rectors of other Milanese universities. Together we are working on several projects aiming at nurturing the international competitiveness of the national university system.

Over the last year the main schools in our city have achieved significant improvements in the most important international rankings. This is an important signal of the high potential of the university system of Milan and Lombardy. A potential which we must leverage to increase the competitiveness of our region.

The role that the upcoming Expo will play is clear from this perspective. Our University is actively participating with other Milanese universities in a Scientific Committee sponsored by the City of Milan. It is working on projects and initiatives related to the themes of the event in close collaboration with Expo SpA. We have also established a program called Bocconi for Expo, which ensures maximum involvement of the Bocconi community – faculty, students, alumni – both in Italy and abroad.

In our country, many obstacles still stand in the way of effective action by universities in attracting talented young people from other countries and in facilitating their subsequent integration into the labor market. These constraints relate to entry visas, residence permits, and in general the complexity and slowness of administrative procedures.

I wish here to acknowledge an important measure by which the government recently extended the duration study permits to cover the entire duration of the program for foreign students. It is to be hoped that similar measures, designed to simplify procedures and to speed up formalities, can be adopted with reference to entry and stay of foreign teachers and researchers in Italy as well, and with reference to entry into the world of work graduates of non-European citizenship.

#### **The university as a bridge to the world of work**

As is known, the recent economic crisis has had a very serious impact on young people. The most recent data relative to OECD countries indicate that 16% of young people between 15 and 26 years are inactive, that is, NEET – neither in employment nor in education. In some countries, such as Italy and Spain, the level of youth unemployment has reached levels higher than 40%. It's easy to imagine the consequences not only economic, but also on individual motivation that this inflicts on a whole generation. Evidence from international comparative analysis shows that a high rate of youth unemployment is not an inevitable phenomenon, even in the early



stages of economic crisis. What emerges is that the level of education represents the most important factor in determining the risk of unemployment for a young person. The relevance of this factor has also increased over the years of the crisis.

In OECD countries, the level of unemployment among young people with a Bachelor degree was 4.8% compared with a 12.6% of those who do not have a secondary school diploma. Between 2008 and 2011, however, the unemployment rate among those who have a lower level of education rose by 3.8%, while that relating to those in possession of a college degree increased by only 1.6%.

The level of education affects not only the level of employment, but also the level of income. On average, the income of adults with a university degree is 60% higher than that of adults with a high school diploma. The economic crisis has accentuated this difference, which grew significantly from 2008 to 2011. Universities are assigned an essential task. It is not simply to train young people to be competent managers and able professionals. It should also provide them with skills in critical analysis, the ability to interact and work with others, and a spirit of adaptation. These characteristics enable them to deal successfully with a working life that will inevitably involve geographical and sectoral mobility and continuous change.

This is the logic that informs our University's efforts to make international exposure and professional experience – in the form of periods of work in Italy or abroad during the course of studies – qualifying characteristics of our educational offer.

In 2012, more than 3,300 students had a learning or working experience abroad. In the last year we committed to ensure further growth, which will lead to about 3,450 students heading abroad. We have given particularly strong impetus to the development of new trade agreements: the number of our partner schools has risen to 217. Thanks to these efforts, already this year the proportion of undergraduate students admitted exchange programs has increased (from 52.7% to 58.4% of applicants).

At the graduate level, our commitment to develop new Double Degree agreements was intensified, reaching a total of 24. Five new alliances were concluded this year with prestigious universities and business schools in Europe, Asia and America (Keio University, Tokyo, The University of



Melbourne, The Darla Moore School of Business – University of South Carolina, Cass Business School – City University London, WU Vienna). Almost 200 students this year will take part in the Double Degree programs, CEMS and Themis thanks to these agreements.

Our branch in Mumbai has launched the second edition of the Post Graduate Program in Business and Indian students of the first edition are spending the semester here in Milan at the Graduate School. This year has also kicked off the first class of a new program of our Undergraduate School called World Bachelor of Business (WBB) in Los Angeles. It is a unique example of international cooperation whereby three universities in three different continents – Bocconi, University of Southern California and Hong Kong University of Science and Technology – offer together a program that allows students to earn three different degrees after spending one academic year in each of the three partner universities.

In terms of work experience, in 2012 there were more than 4,100 internships carried out by our students. Over 1,100 of these – 27% – were held abroad. In terms of geographical distribution, we detected a significant increase in internships carried out in non-European countries.

The companies with which we most closely collaborate encourage us and help us to design innovative courses for our students. I am pleased to mention here the “Bocconi for Europe” program supported by several multinational companies. For two years now, twenty graduate students are involved in internships in two European countries, in various functions, companies and sectors.

In terms of placement of our graduates, the primary objective of the rectoral program, we have achieved fine results. At graduate level, we record an increase of four percentage points of our graduates working abroad one year after graduation (21.4%). The same figure is also very significant in the surveys on graduation day, equal to 24.5%.

In order to promote the employment of our graduates abroad, we have launched this year for the first time Bocconi&Jobs abroad, for companies that do not have the opportunity to come to Milan. In Shanghai and London, a total of 50 companies were able to meet our students through events organized by our Career Service. We plan to expand these opportunities to reach new destinations in the future.



In this process of strengthening the placement and internship opportunities for our international students an important role was played, and will be played increasingly in the future, by our Alumni Association, BAA. This year I had the good fortune to meet our Alumni in London and New York at events organized by the BAA. Similar meetings have already been scheduled for next month in Shanghai, Singapore and Paris. I could sense the pride of belonging to a community full of energy and with a history of prestige, as well as the enthusiasm and the desire to contribute to the future development of our University. Alumni are a vital part of our community, and we will increasingly call on them in the future for the challenges that lie ahead.

The close connection of our University with the world of work has recently been further strengthened with a new initiative aimed at supporting youth entrepreneurship. With the Chamber of Commerce and the City of Milan, in 2013 we launched SpeedMIup, an accelerator of companies that has already started its work on the selection and development of start-ups. The first five have actually already been selected from a large number of candidates and another five will be selected later this year with the goal of getting to 20 new ventures by the end of 2014.

### Supporters

Once again this year, Bocconi has continued to benefit from the valuable support of many benefactors: companies, individuals, corporations and foundations with their trust and their donations have contributed significantly to the growth and development of our University.

The ambitious targets set in Bocconi's strategic plan require additional financial resources that our University does not intend to find by increasing the number of students, nor by increasing tuition and fees. For this reason we have set up a systematic program of fundraising that involves individuals, companies and Italian and foreign institutions who believe in Bocconi's ability to play an important role in the country. To produce world-level research, train tomorrow's managerial class, promote social mobility and enhance the experience of living in Bocconi: these are the ambitious goals that we can achieve thanks to the support of our donors.

I would therefore like to thank, on behalf of the entire University, Intesa Sanpaolo, which confirmed its role as a Strategic Partner in establishing, permanently, a new Chair in Political Economics, awarded to Prof. Guido Tabellini. The Fondazione Giovanni Agnelli became a Strategic Partner by setting up a Professorship in Economics, dedicated and permanent, assigned to Prof. Chiara Fumagalli. A special thanks goes to Autostrade per l'Italia, which made possible the establishment of a laboratory infrastructure at the research center CERTeT, contributing to the endowment fund of Bocconi, and Luxottica, which has decided to provide scholarships for a group of students in our international programs, in addition to the project called *Una Scelta Possibile*.

Finally, we are grateful to the other Strategic Partners (AXA Research Fund, Deutsche Bank, Enel, Eni, Cariplo Foundation, Fondazione Invernizzi, Telecom Italia), supporting partners (Fondazione M° Francesco Pasquinelli), the 16 companies participating in the Partners for Development program and all the companies and foundations (Fondazione Achille e Giulia Boroli, Fondazione Gigi e Pupa Ferrari), the BAA, teachers, members of the administrative staff and especially to individuals and alumni who have contributed with a donation to the development of our University. The trust and support of so many donors is confirmation of the role that our University plays today and will play in the future in Italy and Europe.

### Concluding remarks

In this speech I have tried to emphasize, starting from the difficult economic conditions across Europe, and our country in particular, the crucial role that universities have to play. It is a role that is not limited to research and teaching, but that directly involves the present and future competitiveness of the largest economy in the world: Europe.

Bocconi feels a strong responsibility associated with this role and is committed to the development of an open, competitive University, able to best carry out its functions of developing knowledge, training future leaders, providing a strong social elevator, and attracting quality human capital from all over the world.

We will continue to work, as we have up to now, to provide the country with the best scientific, cultural, professional and human resources at its disposal. Always in accordance with the values of honesty, integrity, independence, pluralism and passion for work that have characterized our University since its inception.

I wish to thank our President, Mario Monti, Vice President, Luigi Guatri, the Chief Executive Officer, Bruno Pavesi, the other members of the Board of Directors, colleagues, teachers and administrative colleagues for the valuable support I was generously offered in this first year of my mandate and for the effort they have put all in during the course of their work. A special thanks goes to the Department Heads who will complete their terms a few days from now: Giuseppe Aioldi, Franco Amigoni, Mario Massari, Fausto Panunzi, Enrico Valdani and Piero Veronese.

For my part, I will continue to engage the best of my energies so that our University can face the challenges that lie ahead with serenity, balance and determination.

With this, I declare open the Academic Year 2013-2014.

