

UNIVERSITA' COMMERCIALE LUIGI BOCCONI  
MILANO

# ANNUARIO



Anni Accademici

1988 / 89 - 1989 / 90 - 1990 / 91 - 1991 / 92



418329

---

*PROPRIETA' LETTERARIA RISERVATA*

---

## INDICE

<i>L'Università Bocconi dalla sua fondazione ad oggi</i> .....	pag.	11
<i>Inaugurazione dell'anno accademico 1988/89</i> .....	»	23
<i>Inaugurazione dell'anno accademico 1989/90</i> .....	»	43
<i>Inaugurazione dell'anno accademico 1990/91</i> .....	»	61
<i>Inaugurazione dell'anno accademico 1991/92</i> .....	»	85
<i>Autorità accademiche:</i> .....	»	113
Serie dei Presidenti .....	»	115
Serie dei Rettori .....	»	115
Consiglio di Amministrazione .....	»	116
Consiglio di Facoltà .....	»	119
Professori Emeriti .....	»	124
Diplomi di I classe e medaglie d'oro dei Benemeriti della Scuola e della Cultura .....	»	124
Organi consultivi: .....	»	125
Comitato rettorale di coordinamento .....	»	125
Comitato Consultivo dei Direttori di Istituto e dei Coordina- tori dei corsi di laurea .....	»	126
Commissione per le Relazioni internazionali .....	»	127
Commissione consultiva per il numero programmato .....	»	127
Comitato per lo sport universitario .....	»	128
Comitato per la gestione dei contributi studenteschi .....	»	128
<i>Personale docente:</i> .....	»	129
Ruolo di anzianità dei professori ordinari .....	»	131

**INAUGURAZIONE DEGLI ANNI ACCADEMICI**

**1988/89**

**1989/90**

**1990/91**

**1991/92**

INAUGURAZIONE DELL'ANNO ACCADEMICO 1988/89  
29 ottobre 1988

*Relazione del Magnifico Rettore,  
prof. Luigi Guatri*

**1. Premessa**

Nel decorso anno accademico la nostra Università è stata fortemente impegnata nella revisione e razionalizzazione delle proprie attività e dei propri prodotti culturali. Ciò con riguardo sia all'immediato sia a programmi di medio/lungo termine.

I molti consensi e riconoscimenti che la Bocconi va riscuotendo derivano per certo (oltre che dall'attaccamento e dal lavoro quotidiano dei docenti, dei ricercatori e del personale) dall'opera di coloro che, nel passato anche lontano, hanno posto le basi di un non effimero successo. Il quale è dipeso largamente dall'immagine di serietà scientifica, di rigore morale, di capacità organizzativa, che i nostri predecessori ci hanno tramandato e di cui intendiamo essere gelosi custodi.

In questi ultimi anni i processi rapidi ed incalzanti della scienza e della tecnica, la caduta delle barriere commerciali e talvolta anche politiche che separano i mercati di Stati diversi, l'evoluzione dei livelli economici e degli stili di vita — per citare solo alcuni fenomeni — hanno mutato in modo sostanziale anche le attese della società civile ed in particolare del mondo operativo nei confronti delle istituzioni universitarie. Fattori essenziali e limitativi dello sviluppo economico non sono più tanto i beni materiali (gli impianti, le materie prime, l'energia) quanto le conoscenze scientifiche e tecnologiche, le risorse umane qualificate, le capacità imprenditoriali. In questo mutato contesto la scuola, ed in particolare il sistema universitario, diventa il perno essenziale del successo di una società, la fondamentale risorsa strategica degli anni a venire.

Significativo, in proposito, lo studio che Confindustria ha dedicato alla «risorsa scuola», tradotto in una pubblicazione apparsa nell'aprile di quest'anno. Tale studio, individuando il problema di base nella qualità della formazione in una università di massa, delinea le seguenti direttrici

d'intervento: internazionalizzazione, rafforzamento della preparazione di base, personalizzazione dei percorsi verso la professionalità, innovazione didattica, gestione autonoma delle risorse e dei rapporti con le realtà esterne.

Debbo subito dichiarare che questi indirizzi coincidono in larga parte con gli intenti ispiratori delle nostre scelte per il presente e soprattutto per il futuro, come emerge anche dalle relazioni da me svolte negli ultimi anni. I problemi sono dunque stati chiaramente individuati e da tempo.

Ciò è già importante; ma ancor più importante è tradurre questi indirizzi e queste intenzioni in ben definiti programmi.

## **2. Il piano «Bocconi 1990-2000»: necessità di un'ampia condivisione**

Già nelle relazioni dei due anni precedenti ho ricordato come anche l'Università, in quanto organismo complesso, esige un'accurata programmazione della propria attività. La programmazione è il solo modo razionale per procedere incontro al futuro. Essa infatti da un lato costringe ad esplicitare obiettivi, strumenti, risorse, modi di realizzazione; e d'altro lato rende necessario un confronto di opinioni, garantendo la partecipazione di tutte le parti interessate alla soluzione dei problemi.

Assumendo la responsabilità e la guida di questo processo di programmazione che abbiamo denominato «Bocconi 1990-2000», mi sono avvalso anche di esperienze vissute nel mondo delle aziende; ed è sulla base di tali conoscenze che avevo immaginato che un anno di intensa attività sarebbe stato sufficiente per definire e formalizzare il nostro «Piano». Debbo subito dire che così non è stato. L'Università si è rivelata, sotto il profilo della pianificazione, una realtà assai più complessa delle aziende. Soprattutto più complesso, ma d'altro lato essenziale, si è rivelato il coinvolgimento dei protagonisti della vita universitaria, *in primis* dei docenti. Qualche volta, invocando una visione efficientista dell'istituzione universitaria, essa viene paragonata ad una azienda. Ma si dimentica, in tale visione, che le aziende sono strettamente basate su di un ordine gerarchico, sicché gli obiettivi di programmazione derivano, oltre che dal convincimento e dalla condivisione dei vari operatori, anche e forse soprattutto dalla trasmissione di ordini non discutibili. Non così è per l'Università, nella quale coinvolgimento e convinzione sono componenti essenziali ed irrinunciabili dell'attività programmatica. *Senza un'ampia condivisione qualsiasi programma rischia di diventare un'esercitazione sterile.*

## **3. Linee guida del nostro Piano**

Le linee guida che ispirano il Piano 1990-2000 sono state definite come segue:

1. Intendiamo mantenerci fedeli alla nostra area di competenza, corrispondente alla missione che i fondatori della nostra Università le attribuirono all'atto della costituzione: missione che consiste nella formazione, qualificazione e diffusione della cultura economica; e nella preparazione di persone che possano — con conoscenze approfondite e critiche — concorrere ad una migliore gestione dell'economia nel suo insieme e delle singole istituzioni che la costituiscono.
2. Questa missione storica dev'essere tuttavia adeguata alle mutate condizioni del sistema sociale ed economico ed alle nuove esigenze degli operatori, tenendo conto, tra l'altro, dell'evoluzione tecnologica, delle condizioni ambientali mutate, dei processi di internazionalizzazione, del ruolo condizionante della pubblica amministrazione.
3. Attività didattiche e di ricerca vanno sempre meglio integrate e sviluppate. La ricerca di base e la ricerca applicata, oltre a rispondere alle esigenze della società civile, debbono apprestare le condizioni per una didattica efficace e basata su programmi sempre aggiornati.
4. Fermo il principio del numero programmato, condizione indispensabile per consentire all'insegnamento un sicuro livello di dignità, sentiamo il dovere morale di compiere ogni sforzo per ampliare gradualmente il numero degli studenti ammessi ai nostri corsi. Tale obiettivo è realizzabile mediante l'aggiunta di nuovi corsi di laurea a quelli esistenti; questi ultimi verranno opportunamente rivisti e ristrutturati. L'obiettivo specifico dev'essere l'istituzione di corsi di laurea di media dimensione, che meglio siano in grado di compiere la sintesi tra le esigenze dell'università di massa e quelle proprie di un insegnamento in linea con le nostre tradizioni di qualità e d'eccellenza.
5. I nuovi corsi di laurea, ferma mantenendo una comune formazione generale che assicuri solide fondamenta culturali, estenderanno l'ambito delle conoscenze ad aree di crescente rilievo per la gestione delle imprese e dei sistemi pubblici.
6. Cure particolari devono essere recate alla qualità della didattica, sia nei nuovi come negli esistenti corsi di laurea; ciò anche mediante idonee modalità organizzative. Il corpo docente dev'essere quantitativamente adattato alle nuove esigenze, mantenendone peraltro il livello qualitativo.
7. Riconosciuta la crescente importanza della formazione permanente, s'intende potenziare l'insegnamento post-laurea e post-esperienza. Il centro fondamentale di questa attività, la Scuola di Direzione Aziendale (SDA), va dotata di organici e di strutture idonee a sopportare i prevedibili sviluppi del settore.
8. Intendiamo promuovere in tutte le iniziative il lavoro interdisciplinare. Ciò sia a livello di corsi di laurea e post-laurea, sia nelle attività di ricerca.

9. Gli Istituti, coordinati dai Dipartimenti, sono e rimangono i propulsori della ricerca di base; mentre i Centri di ricerca, dotati di autonomia operativa e di regola collegati ad un Istituto, sono deputati a svolgere sia ricerca di base sia ricerca applicata.
10. Il programma, riconoscendo la struttura complessa dell'Ateneo, intende apprestare forme di governo che consentano un corretto equilibrio tra esigenze di decentramento delle responsabilità e necessità di coordinamento e di guida unitaria.

#### 4. Prime indicazioni sul «Piano 1990-2000»: prodotti e fabbisogni

Passo ora in rapida rassegna alcuni dei temi principali affrontati dal Piano 1990-2000; il quale, giova premettere, seguirà questa successione logica: individuazione di specifici obiettivi in termini di prodotti culturali; analisi dei fabbisogni che ne conseguono (corpo docente, servizi, edilizia, ecc.). Valutazione degli aspetti economici e finanziari delle scelte precedenti ed espressione di un giudizio finale di fattibilità.

Il punto di partenza riguarda ovviamente le decisioni sui *prodotti culturali*; da definire nella loro missione, nei loro contenuti e negli obiettivi quantitativi che si prefiggono. Sull'argomento, desidero precisarlo subito, sarò per taluni aspetti riservato; e apparentemente dirò meno di quanto — a titolo peraltro solo esemplificativo — era stato detto l'anno scorso. Ciò in quanto l'imminenza delle scelte finali, tra una serie di progetti ormai ben definiti, esige il massimo di cautela e di rispetto per gli organi decisionali competenti.

L'idea di fondo è peraltro nel senso della conservazione degli attuali corsi di laurea, pur assoggettandoli ad una profonda revisione; ed all'adozione nel tempo di 3-4 nuovi corsi di laurea, che si distinguano da quelli tradizionali per contenuti innovativi e per altri aspetti di chiara differenziazione. Tutti i corsi di laurea, vecchi e nuovi, avranno pari dignità, presenteranno programmi aggiornati, saranno chiaramente identificati nei loro obiettivi. In ogni caso sarà salvaguardata una comune base culturale.

L'obiettivo quantitativo che il piano si propone è un aumento, graduato nel tempo, di circa il 50% degli ingressi al primo anno; la popolazione studentesca dovrebbe crescere, dal livello attuale di 10.000 unità, fino a 14-15.000. I singoli corsi di laurea dovrebbero tendenzialmente essere di media dimensione, così da eliminare gradualmente anche alcuni squilibri quantitativi che caratterizzano i tre odierni corsi di laurea.

Quanto agli strumenti per la realizzazione del Piano, il problema più complesso appare quello edilizio. La convenzione col Comune di Milano per l'acquisizione di nuove aree adiacenti agli attuali insediamenti e per lo sviluppo di un adeguato programma edilizio non ha nell'anno decorso



compiuto progressi. Anche se, negli ultimi giorni, ci è stata autorevolmente confermata la promessa di un concreto avvio a soluzione del problema.

In relazione a ciò, per evitare il rischio di rinviare *sine die* tutti i nostri programmi, abbiamo ricercato alcune alternative immediate. La linea sulla quale abbiamo operato è la ricerca di soluzioni provvisorie, fermo mantenendo l'obiettivo finale dell'ampliamento delle odierne strutture su aree confinanti, così da realizzare un unico «campus». È stato possibile, negli ultimi tempi, raggiungere un accordo per l'acquisto di un edificio scolastico in via Tabacchi, a distanza di circa 700 metri dalla nostra sede, con una superficie utile di circa 5.000 mq. Unitamente al sopralzo del IV piano dell'edificio storico di via Sarfatti (ala via Gobbi) per circa mq 1.500 ed alla ristrutturazione in corso dell'edificio di via Siracusa, tale acquisizione è giudicata sufficiente almeno per i primi anni del Piano.

Negli ultimi tempi, anche in relazione a queste difficoltà di sviluppo edilizio, abbiamo portato l'attenzione su richieste che ci sono pervenute da alcune città non lontane da Milano, sprovviste di istituzioni universitarie, ed interessate ad ospitare una sezione dei nostri corsi di laurea. Il problema è all'esame dei nostri organi competenti.

Quanto all'adeguamento del corpo docente, siamo ancora in attesa delle approvazioni ministeriali alle recenti modifiche statutarie che hanno nello scorso anno aumentato i posti di ruolo da 137 a 178 (11 di prima fascia, 10 associati e 20 ricercatori), in massima parte per altro dedicati alle esigenze della SDA. Già stiamo però definendo i fabbisogni connessi col previsto sviluppo d'attività, che possiamo in via approssimativa e provvisoria quantificare in un aumento di circa 1/3 degli organici della Facoltà. Un così rilevante aumento del personale docente non dovrebbe, per quanto attiene al reclutamento, creare problemi per noi. La Bocconi è infatti storicamente formatrice ed esportatrice di docenti, nelle aree di propria competenza scientifica.

Nell'aspetto finanziario, il Piano esigerà investimenti iniziali, tra edilizia, arredamento, impianti, preparazione dei nuovi programmi, provvisoriamente stimati nell'ordine dei 45 miliardi.

Contiamo di affrontare tale investimento coi nostri mezzi. In ogni caso il programma si preoccuperà di salvaguardare l'equilibrio economico dell'insieme delle nuove iniziative e di quelle in atto. Ribadiamo infatti il convincimento più volte espresso che risultati economici in equilibrio, solidità patrimoniale ed efficienza operativa sono le garanzie prime della nostra autonomia e quindi della nostra libertà d'azione di fronte alle sfide del futuro.

## **5. La didattica**

Il nostro impegno per il futuro non ci deve peraltro far perdere di vista il presente. Sul piano dell'attività didattica, l'anno accademico decor-

so ha confermato il crescente impegno in cui il nostro corpo docente è sottoposto, particolarmente a seguito della riduzione sensibile del tasso degli abbandoni, sia tra il I e il II anno, sia tra gli anni successivi.

Dopo l'adozione del numero programmato, e dopo che il rapporto tra ammessi e richiedenti si è avvicinato al rapporto 1:3, l'ottenimento dell'immatricolazione è ormai vissuto come una conquista. Se a ciò si aggiungono i sicuramente rilevanti effetti positivi della selezione all'ingresso, non è difficile immaginare come le nuove leve di studenti bocconiani siano, in larghissima maggioranza, fortemente impegnate per giungere fino alla discussione della tesi.

Gli abbandoni, nonostante la severità delle prove d'esame, si riducono così sempre più. La frequenza alle lezioni è ormai divenuta assai elevata in tutti gli anni di corso; e non si concentra più, come accadeva un tempo, nel primo o nei primi anni. Il ricorso alle classi multiple è ormai divenuto consuetudine in tutti i corsi fondamentali, anche del III e IV anno per quanto attiene al corso di laurea in Economia aziendale; e non di rado interessa anche i corsi opzionali.

L'impegno del corpo docente è reso più gravoso, oltre che dall'accresciuta frequenza, dal rapido incremento delle tesi di laurea. I 1.131 laureati dell'anno accademico 1986/87 e gli stimati 1.350 del 1987/88 ne danno testimonianza. In piena intesa coi docenti, ci siamo peraltro decisamente opposti a qualsiasi semplificazione o alleggerimento dell'onere legato alla preparazione della tesi di laurea. Ci sembra, anzi, che i nostri studenti interpretino tale prova finale con crescente impegno, come dimostra il numero delle tesi che ottengono i massimi voti.

Qualche volta mi è stato chiesto di intervenire per attenuare la severità, giudicata eccessiva, di qualche esame, o per ottenere la riduzione di programmi indicati come eccessivamente ampi o complessi. Pur riconoscendo, in qualche caso isolato, la non infondatezza di alcune segnalazioni, ho ricordato agli studenti richiedenti i risultati di un sondaggio condotto l'anno scorso tra i nostri laureati: i quali riconoscono come proprio l'impegno rilevante delle prove d'esame abbia loro insegnato l'esigenza contemporanea del sacrificio e di una efficace organizzazione del lavoro, ponendo le premesse anche al loro successo professionale.

Il settore della didattica è, come sempre, quello messo a più dura prova dalla necessità di contemperare le caratteristiche dell'università di massa con l'esigenza di prodotti culturali altamente qualificati. Ciò significa che si deve operare in più direzioni:

- in primo luogo, con il continuo aggiornamento e adeguamento dei programmi, alla luce dell'evoluzione delle dottrine e dei mutamenti che intervengono nella realtà operativa;
- in secondo luogo, con l'apprestamento di un rilevante numero di materie opzionali, che assicurino nel contempo la libertà delle scelte, l'ela-

sticità e la varietà dei percorsi, l'adeguamento dei programmi al variare delle esigenze della società civile e del mondo economico (sotto questo profilo la Bocconi, coi suoi oltre 100 corsi opzionali e coi suoi 13 sentieri di specializzazione può ben considerarsi all'altezza delle migliori istituzioni internazionali);

- in terzo luogo, promuovendo una didattica per quanto possibile efficace, moderna ed attiva;
- in quarto luogo, assicurando un idoneo coordinamento tra programmi e attività dei vari corsi.

Nella sfera didattica ci attendiamo validi risultati dalle figure recentemente istituite dei *coordinatori dei corsi di laurea*, che potranno avvalersi dell'appoggio dei Consigli di corso di laurea. Al delicato incarico sono stati chiamati i professori Amigoni, Cifarelli ed Onida.

Anche per l'anno accademico che si apre abbiamo confermato la limitazione degli ingressi a circa 1.700 unità (cifra cui si perviene partendo dal numero massimo delle ammissioni consentite, definito in 1.840 unità, e deducendo — sulla base di valutazioni che derivano dall'esperienza — il numero di coloro che pur avendo superato la prova d'ammissione non chiedono l'iscrizione). La selezione è stata ancor più pesante del passato, in quanto le domande d'iscrizione sono state 5.100: il rapporto è ormai di 1:3.

Va sottolineato che, nei nuovi ingressi, la componente extra lombarda raggiunge ormai il livello del 42%, a testimonianza di una scelta preferenziale a livello nazionale. Se avessimo dovuto accogliere tutte le domande d'ingresso provenienti dalle regioni italiane diverse dalla Lombardia e dall'estero, non sarebbero bastati *tutti* i posti disponibili!

Molto attivi sono stati, nel decorso anno, gli scambi di studenti e di docenti con varie università straniere, a noi legate da stabili rapporti di collaborazione. Queste università sono attualmente 27, così ripartite:

CEE	9
Resto Europa	2
Stati Uniti	9
Canada	2
America Latina	3
Giappone	2

Il numero dei nostri laureandi che ha completato all'estero il proprio curriculum di studi è stato di 60 (30 di essi hanno usufruito di borse di studio: 10 delle quali messe a disposizione dalla benemerita Associazione «Amici della Bocconi» e 20 erogate dalla Comunità Economica Europea nell'ambito del Programma Erasmus). Gli studenti stranieri da noi ospitati sono stati 43.

I visiting professors chiamati in Bocconi a svolgere corsi specialistici avanzati sono stati 14, di cui 2 provenienti da Università della CEE, 1 del-

l'Europa orientale, 10 degli Stati Uniti ed 1 della Repubblica Popolare Cinese.

A ciò si aggiunga che numerosi neolaureati si trovano in università estere per studi di perfezionamento, in stretto contatto cogli Istituti della Bocconi dai quali provengono.

Infine, in preparazione alle esigenze del mercato del lavoro nella CEE post-1992, stiamo valutando, con un gruppo ristretto di istituzioni accademiche europee di alto livello, un comune progetto didattico.

## 6. La ricerca e la diffusione della cultura

La ricerca è, ed ancor più lo sarà per il futuro, il punto di forza della nostra Università. Nel panorama delle facoltà di scienze economiche e sociali, non solo a livello italiano, ma anche europeo, crediamo di avere raggiunto una posizione d'eccellenza. Ciò grazie anche all'organizzazione della nostra attività di ricerca, articolata su più « poli », costituita:

- in primis, dagli *Istituti*, nei quali trova sede ideale la ricerca di base, destinata ad estendere in modo disinteressato e senza vincoli i limiti della conoscenza scientifica. Tale ricerca offre il necessario supporto all'aggiornamento ed all'innovazione dei programmi didattici;
- in secondo luogo, dai *Centri di ricerca*, saliti a 21 con l'aggiunta quest'anno dell'ELEUSI-Centro per l'elaborazione logica e l'utilizzazione sistematica dell'informazione (collegato all'Istituto di Metodi quantitativi). I Centri, con il loro tipico orientamento alla ricerca applicata ed ai problemi di attualità direttamente interessanti il mondo operativo, sono una fonte inesauribile di esperienze e di conoscenze pratiche, che si integrano efficacemente con la speculazione teorica;
- in terzo luogo, dalla *SDA*, che ha costituito una propria Divisione Ricerche, orientata fundamentalmente ai problemi del management.

Al funzionamento della ricerca applicata concorrono sia mezzi di provenienza pubblica (Ministeri, CNR, Enti locali) sia mezzi di provenienza privata. Questa seconda componente appare ormai largamente prevalente.

Una certa parte dei risultati della ricerca è stata oggetto di diffusione, sia mediante pubblicazioni sia mediante dibattiti e pubblici incontri. Nel decorso anno si sono tenute presso di noi circa 190 manifestazioni aventi per oggetto la presentazione di ricerche ed il dibattito sui loro risultati; oppure riguardanti argomenti di attualità, generalmente di notevole rilievo per il paese o per particolari settori del mondo operativo.

Tra gli avvenimenti di maggiore risonanza, oltre alle « Lezioni Mattioli » di Karl Brunner e Allan H. Meltzer su « Money and the Economy » issues in « Monetary Analysis », ricordo il convegno organizzato con il Fon-

do Monetario Internazionale su «Fiscal Policy, Economic Adjustment and Financial Markets», il dibattito con l'autore sul libro di John K. Galbraith «Storia dell'economia. Il passato come presente»; i convegni sull'«Innovazione finanziaria», sulla «Politica per l'internazionalizzazione delle imprese», sul «Marketing dei servizi parabancari», su «Politica scientifica, occupazione e sviluppo», ecc. ecc.

Ha cominciato a promuovere notevoli manifestazioni, nel corso dell'anno, il Comitato per le Proposte Culturali, presieduto dal Pro-Rettore professor S. Vaccà. I convegni e le tavole rotonde promossi hanno ottenuto ampi consensi a testimonianza del vasto interesse che le iniziative legate alla cultura riscuotono nei nostri studenti. Tra le iniziative promosse citerò:

- la presentazione del libro del Cardinale Martini «Dio educa il suo popolo»;
- la conferenza di Valerij Ivanovich Rybin «Perestroika: la ristrutturazione dell'economia in Unione Sovietica».

Va segnalata la costituzione, avvenuta presso la nostra Università, dell'Associazione per l'Economia d'Impresa: un gruppo costituito dai più noti docenti italiani di Economia delle imprese industriali e da managers culturalmente impegnati. Essi si propongono con ricerche e con un proficuo scambio di opinioni e di esperienze, di contribuire all'arricchimento della disciplina professata ed alla diffusione dei principi e delle regole di comportamento delle moderne imprese. L'Università Bocconi si rivela così, anche in questa occasione, centro nevralgico della cultura d'impresa.

Desidero anche sottolineare l'impegno col quale la nostra Università, negli aspetti di propria competenza, offre apporti di ricerca e di formazione alla pubblica amministrazione. Guardiamo, infatti, con grande attenzione ai pesanti problemi che riguardano questo settore del nostro paese; le cui carenze di efficienza e di equilibrio potrebbero non poco condizionare anche i non lontani appuntamenti del mercato unico europeo.

Ricerche e dibattiti sono stati svolti in materia monetaria, finanziaria, fiscale, energetica, di politica industriale; nonché di efficiente gestione di unità centrali e periferiche della pubblica amministrazione. Numerosi corsi di formazione per managers pubblici sono stati svolti dalla SDA, con largo successo di partecipazione. Nella stessa Facoltà siamo da tempo all'avanguardia con una specializzazione in «Economia delle Amministrazioni Pubbliche», nell'ambito del corso di laurea di Economia aziendale. E non è escluso che, tra i nuovi «prodotti» allo studio, si dia spazio tra qualche anno ad una rilevante iniziativa di formazione (a livello di corso di laurea) per dirigenti della pubblica amministrazione, sul modello di una nota Scuola francese.

Nell'aspetto della diffusione della cultura elaborata nei nostri Istituti e Centri, ricordo in primo luogo l'apparizione di una nuova rivista: *Econo-*

*mia e Management*. Un'iniziativa studiata dalla nostra SDA con criteri moderni, in collaborazione con un grande editore (Mondadori), che già ha ottenuto un lusinghiero successo di adesioni e di vendite. La nuova rivista bimestrale si affianca alle altre 6 pubblicate dalla nostra Università (Giornale degli Economisti - Finanza, Marketing e Produzione - Il Commercio - Rivista di Politica Economica e Industriale - Rivista di Economia delle Fonti di Energia - Sviluppo e Organizzazione).

Ampi consensi, specie tra i nostri laureati, ha ottenuto la pubblicazione mensile di «Bocconi Notizie», diffusa in 25.000 copie, che riferisce di fatti, di iniziative e di personaggi del mondo bocconiano. Tale strumento si è rivelato particolarmente efficace per mantenere e rinsaldare i rapporti con i laureati.

In questo campo, anche con l'entrata in funzione dell'Ufficio Laureati, abbiamo parecchio investito negli ultimi anni, convinti come siamo dell'opportunità che antichi e recenti allievi conservino rapporti continuativi con il loro Ateneo. E la risposta è stata incoraggiante al di là di ogni attesa.

In questo ambito abbiamo salutato con simpatia gli sforzi di potenziamento e di rinnovamento dell'Alub. L'impegno profuso dalla presidenza Gustarelli e dai suoi attivi e appassionati Consiglieri ha dato ampi frutti: siamo informati che, nell'anno, gli associati all'Alub sono passati da 500 a 1.035; e che le manifestazioni serali hanno avuto notevole successo di pubblico.

Negli scorsi mesi è stata costituita la nostra casa editrice. Si tratta dell'EGEA («Edizioni Giuridiche Economiche Aziendali»): una società con l'Editore Giuffrè, della quale deteniamo il controllo al 51%.

Dopo numerose trattative, la scelta del partner è caduta su Giuffrè: un editore serio, preparato, che sta potenziando la propria rete di vendita; ed al quale molti nostri docenti, come chi vi parla, sono legati da consolidati rapporti che risalgono al fondatore, al non dimenticato Antonino Giuffrè, nostro laureato del 1924, che iniziò la sua attività pubblicando le dispense dei nostri corsi.

Siamo convinti che la scelta sia stata felice. Come pure l'affidamento della Presidenza della società al Pro-Rettore professor Ruozi, che già è all'opera col suo ben noto dinamismo.

Sono particolarmente lieto, consentitemi di aggiungere, che la prima rilevante opera dell'EGEA sia un impegnativo lavoro al quale 25 docenti del mio Istituto stanno attendendo da alcuni anni: il *Trattato di Economia delle Imprese Industriali*. Un lavoro di ben 2.000 pagine, in 3 volumi, al quale io ed i miei allievi e collaboratori abbiamo affidato la sintesi di ricerche e di esperienze pluriennali.

## 7. La formazione post-laurea e post-esperienza

Siamo convinti assertori dell'importanza della formazione post-laurea e post-esperienza fin dagli anni '50: quando da una felice intuizione di Giordano Dell'Amore nacque il primo corso per dirigenti d'azienda, dal quale è derivata l'odierna SDA.

La nostra Scuola di Direzione Aziendale occupa una posizione di leadership nell'ambito della formazione manageriale italiana. Coi suoi 344 corsi e seminari (tra i quali primeggia il Master) e coi suoi quasi 13.000 frequentanti essa ha raggiunto, nel decorso anno accademico, nuovi importanti traguardi.

A dimostrarne la fama ottenuta a livello internazionale, ricordiamo l'affidamento ad essa, per il biennio 1988-89, dell'International Teachers Program, cioè del programma di formazione dei docenti di management organizzato congiuntamente dalle più qualificate Business School mondiali; nonché gli accordi sottoscritti con l'Accademia Nazionale presso il Consiglio dei Ministri dell'URSS in materia di formazione manageriale, nel solco della perestroika gorbacioviana.

Abbiamo già detto che la SDA ha creato una propria Divisione Ricerche, nella giusta considerazione che anche nel campo del management la formazione risulta vivificata da studi e ricerche che consentano il continuo adeguamento dei programmi; e che essa si è data una propria rivista bimestrale, *Economia e Management*, che ha già riscosso notevole successo.

Negli scorsi mesi è stato costituito il Comitato di Orientamento Strategico, al quale hanno dato l'adesione eminenti personalità del mondo industriale, finanziario e della pubblica amministrazione. Il nuovo Comitato offrirà agli organi direttivi della SDA il conforto di opinioni ed esperienze che consentiranno di dirigere appropriatamente le scelte per il futuro.

Nell'ambito della SDA è continuato, con notevole impegno, il lavoro di preparazione del «Master Internazionale», coordinato dal prof. Bruni.

Le iniziative citate, ed altre numerose intraprese od in esame, rendono sempre più evidente la necessità di dotare la SDA di un adeguato corpo docente stabile, e di idonei supporti e servizi. Quanto alla stabilità del corpo docente, i provvedimenti assunti dal nostro Consiglio d'Amministrazione in data 16 ottobre 1987 con l'istituzione di 22 Posti di ruolo dei vari livelli (dei quali 16 per attività di docenza presso la SDA e 6 per il «Master Internazionale») appaiono già adeguati. Essi, come già detto, non sono peraltro ancora operativi, in quanto siamo in attesa dell'approvazione ministeriale delle modifiche statuarie.

Va in proposito segnalato l'ulteriore problema, ripetutamente sollecitato dai responsabili della SDA, di consentire, in materia di management e nell'ambito della Scuola, la istituzione di figure di docenti di estrazione

non universitaria, o comunque non interessati alla tradizionale carriera accademica. Le soluzioni non sono agevoli, ma l'obiettivo va perseguito, in quanto questa appare la via necessaria per assicurare alla Scuola taluni apporti di sicura professionalità, legati a personaggi che hanno sviluppato nell'attività operativa cultura ed esperienze che possono notevolmente arricchire i «prodotti» offerti.

La SDA, si ricordi, opera in regime di concorrenza aperta su di un mercato in rapida espansione ma con competitori agguerriti e dinamici: occorre tenere il loro passo per mantenerne la leadership e per consolidare il successo ottenuto.

La Scuola, con le sue iniziative dirette al management rappresenta gran parte (il 95% circa), ma non la totalità delle nostre attività post-laurea.

Al di fuori della SDA vanno segnalate le iniziative dell'Istituto Giuridico (il «Corso di Diritto Tributario» ed il «Corso per Giuristi d'Impresa»), nonché il «Corso di Perfezionamento in Economia del Turismo» ed il «Corso Formativo Interdisciplinare sui Problemi dell'Economia del Lavoro»: iniziative valide e che registrano buoni risultati.

## **8. Dati essenziali sull'anno accademico 1987/88**

Espongo ora, in grande sintesi, alcuni dati che si riferiscono al decorso anno accademico.

Iscritti ai 3 corsi di laurea della Facoltà: 10.323 studenti.

Corpo docente totale 591, così suddiviso:

31 professori ordinari + 2 fuori ruolo

25 professori associati

208 professori a contratto

4 assistenti

40 ricercatori

2 lettori

131 borsisti

148 collaboratori esterni alle esercitazioni.

Gli iscritti ai vari corsi svolti dalla SDA, in sede e fuori sede, nel corso dell'anno accademico, sono stati oltre 13.000, i docenti ed i collaboratori esterni per i corsi della SDA sono stati 293.

A decorrere dal 1° novembre entreranno a far parte del corpo accademico *2 nuovi professori ordinari*: il professor Roberto Artoni per Scienza delle finanze e il professor Giancarlo Forestieri per Economia degli Intermediari finanziari.

Sono pure stati chiamati *2 nuovi professori associati* nelle persone dei professori Enrico Marelli (per Economia politica) e Marco Saverio Spolidoro (per Diritto commerciale).



Rimangono da nominare, dopo l'espletamento del relativo concorso, altri 2 professori associati.

Sono pure in corso di svolgimento *7 concorsi a posti di ricercatore*, il che consentirà di portare, nei prossimi mesi, il totale dei ricercatori di ruolo da 41 a 48.

Ai nuovi entrati porgo il più cordiale benvenuto.

Col 1° novembre prossimo esce dai ruoli, per collocamento in quiescenza, il professor Francesco Brambilla. Con F. Brambilla ci lascia un docente che è da oltre mezzo secolo nel cuore dei bocconiani. Fin da quando, subito dopo la laurea conseguita nel 1936, cominciò da noi ad insegnare Statistica, materia nella quale divenne libero docente nel 1942 e straordinario nel 1953. Rimase sei anni a Genova come titolare (senza mai abbandonare, peraltro, l'incarico in Bocconi); e tornò definitivamente da noi come ordinario nel 1959. Dal 1959 al 1983 è stato direttore dell'Istituto di Statistica.

Quest'uomo dalla cultura straordinaria, dotato di profonda umanità, refrattario a qualsiasi forma di potere, impegnato lungo tutta la sua vita nella ricerca disinteressata e nell'insegnamento, ben merita la nostra riconoscenza. Un modo per manifestargli il nostro apprezzamento è l'immediato avvio della procedura per la sua nomina a professore emerito, che avrò l'onore di proporre ad una prossima riunione del Consiglio di facoltà.

## **9. Ringraziamenti**

Signore e Signori,

desidero, a conclusione della mia relazione, esprimere il più cordiale ringraziamento al Presidente del Consiglio d'Amministrazione, senatore Giovanni Spadolini, per l'appoggio autorevole che costantemente ci offre. Gli siamo vivamente grati per il tempo che ci ha dedicato.

In questi ormai quattro anni di Rettorato (e nel più lungo periodo in cui ho ricoperto la carica di Consigliere Delegato) egli è stato per me un prezioso punto di riferimento, generoso di idee e di consigli. Di ciò voglio ringraziarlo pubblicamente.

Saluto e ringrazio il professor Libero Lenti, Presidente dell'Associazione «Amici della Bocconi», al quale ci legano sentimenti di riconoscenza per il concreto appoggio, anche economico, col quale ci segue. Con lui saluto e ringrazio il Vice-Presidente dottor Emanuele Dubini ed il Consigliere anziano professor Ugo Caprara (coi suoi 94 anni, il decano dei docenti bocconiani).

Un ringraziamento sentito a tutti gli autorevoli membri del nostro Consiglio d'Amministrazione; ai colleghi ed amici Pro-Rettori Sergio Vaccà e Roberto Ruozi, che da quattro anni mi danno una generosa e fat-

tiva collaborazione; ai colleghi Vittorio Coda, Claudio Demattè, Mario Monti e Adalberto Predetti, per il prezioso lavoro svolto (unitamente ai Pro-Rettori) nella preparazione del Piano decennale; al professor Carlo Secchi, che con mano sicura ha diretto le Relazioni Internazionali.

Estendo il più vivo ringraziamento, scusandomi se non posso ricordarli singolarmente, ai colleghi illustri direttori di Istituti e di Centri di ricerca ed a tutto il corpo docente, vero punto di forza della nostra Università.

Né posso scordare il valido apporto della nostra struttura amministrativa, con a capo il dottor E. Resti, al cui lavoro intelligente e silenzioso si deve l'efficacia della nostra amministrazione. E con lui saluto il valido e tenace Vice-direttore dottor U. Dubini; il dottor S. Grillo, direttore dell'I-SU, alla cui appassionata opera si deve il buon funzionamento del Pensionato; la dottoressa M. Giacoletto, che con sicura capacità dirige le nostre relazioni esterne; la dottoressa M. Marazzini, prima collaboratrice nel lavoro di programmazione; la dottoressa A. Levi, responsabile dei rapporti con le università straniere.

Ed ancora (per concludere), un saluto affettuoso ai nostri studenti ed una lode ai loro rappresentanti, per l'impegno dedicato, nel pieno rispetto delle regole della democrazia, al comune obiettivo di elevazione della nostra Bocconi.

Proclamo aperto l'86° anno accademico.

INAUGURAZIONE DELL'ANNO ACCADEMICO 1989/90  
21 ottobre 1989

*Relazione del Magnifico Rettore,  
prof. Luigi Guatri*

1.

Autorità, Colleghi, Signore e Signori,  
vorrei oggi, prima di rendere conto dell'attività del decorso anno accademico, esporre un sintetico consuntivo di quanto realizzato nel passato quinquennio, che coincide col periodo del mio rettorato.

Nello svolgimento di questa funzione (alla quale mi chiamò per la prima volta il Consiglio d'Amministrazione del 24 novembre 1984) ho sempre avuto presenti alcuni fondamentali principii, ai quali mi sono attenuto e nei quali credo fermamente.

1) in primo luogo e sopra tutto *la difesa della nostra autonomia e della nostra libertà*. Non vi è dubbio che l'autonomia universitaria sia premessa indispensabile per consentire, in piena libertà di coscienza, la scelta e l'organizzazione delle attività da svolgere, nonché l'obiettiva valutazione dei risultati della ricerca e dell'insegnamento. Ai nostri giorni tale obiettività consiste soprattutto nell'indipendenza da forze esterne, spesso potenti, ma con visioni parziali o deformate dei problemi. Alludiamo, senza equivoci, alle forze politiche ed ai pubblici poteri, ma anche alle forze economiche ed alle loro organizzazioni.

Pur rispettosa delle loro competenze e disponibile per la collaborazione, l'università non può essere condizionata da tali forze ed organismi, poiché ciò potrebbe significare il decadimento delle fondamentali libertà di ricerca e di critica.

Significativa ed apprezzabile, in questa direzione, è la Legge istitutiva del Ministero dell'Università e della ricerca scientifica e tecnologica (L. 9.5.1989 n. 168), che afferma il principio di autonomia dell'Università e degli Enti di ricerca. Speriamo che per l'intera università italiana, e specialmente per quella pubblica che ne ha particolare bisogno, alle solenni

dichiarazioni di principio seguano presto coerenti comportamenti concreti.

Le libere università, da sempre gelose custodi della loro autonomia, non possono che compiacersi di tali attesi sviluppi. Esse però devono rimanere vigili, per evitare il possibile rischio che un'interpretazione burocratica dell'autonomia per tutti non significhi per esse, in qualche modo, una limitazione della loro reale ed operante autonomia.

2) Il discorso sull'autonomia non può peraltro andare disgiunto dall'affermazione dell'*indipendenza economico-finanziaria* dell'università. L'autonomia diviene una piena realtà quando, da un lato, non si deve dipendere da uno o da pochi grandi contributori. E quando, dall'altro lato, l'università sappia operare ad accettabili livelli di efficacia e di efficienza; il che significa con dimostrata capacità di realizzare adeguatamente i propri compiti istituzionali con un ragionevole rapporto tra mezzi impiegati e risultati raggiunti. Questo concetto è bene messo in luce da un brano del discorso tenuto da Giovanni Agnelli in occasione delle celebrazioni per il IX centenario dell'Università di Bologna: «Autonomia significa pienezza delle responsabilità nell'uso delle risorse, nella formulazione dei programmi di studio e di ricerca, nella scelta dei metodi, degli insegnanti, delle attrezzature scientifiche. L'autonomia richiede però di rompere gli schemi burocratico-istituzionali che ancora in molti Paesi governano il regime universitario. E richiede che nella gestione dell'università entrino anche criteri e mentalità imprenditoriali. Il che significa sviluppare l'attitudine a misurarsi con il vincolo dei costi e dei ricavi, confrontarsi con la competizione sul mercato della scienza e della formazione espresso ai bisogni culturali della collettività».

Simili concetti hanno costantemente ispirato, in questi anni, la nostra azione. Poche cifre offriranno un'idea dei risultati ottenuti.

— A fronte dei servizi resi qualitativamente ben superiori alla media nazionale (in termini sia di valore dei prodotti culturali sia di infrastrutture e strumenti messi a disposizione degli utenti), i nostri costi sono assai più contenuti. Basta dire che a fronte di un costo per laureato di 55 mil. (media nazionale), il nostro è di circa 25 mil.

Una importante componente di questa più elevata efficienza è il rapporto tra «laureati per anno» e «numero degli iscritti», che da noi è pari al 13,6% contro una media nazionale attorno al 7%. Per certo la selezione all'ingresso ha notevolmente contribuito a tale risultato.

— Negli ultimi 10 anni il nostro bilancio ha gradualmente assunto una solida struttura patrimoniale; ed il conto economico è da tempo in equilibrio dopo tutti gli opportuni accantonamenti. Ciò si deve sia alla contribuzione cui sono stati chiamati gli studenti e le loro famiglie, in funzione delle loro capacità economiche; sia ad una accurata e innovativa gestione delle risorse, anche finanziarie.

Tale gestione ha consentito, tra l'altro, l'accumulazione di mezzi sufficienti per affrontare le impegnative sfide del futuro, che esigono impieghi ingenti.

La nostra autonomia e la nostra indipendenza riposano oggi anche sull'efficienza della gestione, sull'equilibrio economico, sulla saldezza patrimoniale. Proprio per tali ragioni non siamo più esposti al rischio di dover legare la nostra sopravvivenza all'appoggio di uno o pochi contributori.

3) Il terzo principio nel quale crediamo lega il nostro desiderio di innovazione e la nostra continua propensione all'esplorazione del nuovo, con una sicura *fedeltà alla tradizione*. Siamo convinti che un'istituzione che non ricordi le sue origini, che non trovi nel suo passato lo slancio di proiezioni verso il futuro, ben difficilmente possa ambire ad importanti traguardi.

Nello spirito che ebbe ad animare i fondatori della nostra Università e che si è trasmesso fecondo di generazione in generazione, la Bocconi è stata, è, e intende rimanere fedele al disegno fondamentale che fu dettato da Leopoldo Sabbatini nel 1902: «dare un contributo di primaria importanza alla formazione, qualificazione e diffusione della cultura economica, concorrendo così ad elevare le condizioni di vita del nostro Paese».

Mai come in questi tempi ci si può rendere conto di quanto influisca sulle sorti del Paese l'inadeguatezza della cultura economica. Basta volgere lo sguardo al settore pubblico, ove ancora impera una condizione diffusa di scarsa efficienza, che crea instabilità ed incertezza.

4) Siamo fortemente orientati, con programmi in corso ed altri quasi definiti, all'*internazionalizzazione* delle nostre attività. Siamo convinti, in primo luogo, che il confronto cooperativo ed emulativo con le più accreditate istituzioni universitarie straniere costituisca uno stimolo essenziale per il nostro progresso.

È inoltre indispensabile che i nostri studenti siano preparati ad operare in un contesto mondiale, al quale sempre più portano le tendenze alla globalizzazione dei mercati e delle imprese.

Il potenziamento degli scambi di studenti e di docenti con 25 qualificate università europee, americane e nipponiche, con le quali sono intervenute apposite convenzioni, è un punto essenziale in proposito. Altri obiettivi ormai a breve termine sono il nostro MIEM (Master in International Economics and Management), sul quale ho più volte riferito negli anni scorsi; ed il CEMS (Master Comune Europeo). Quest'ultimo è una iniziativa promossa da quattro qualificate Università e Business-School europee (oltre alla Bocconi, l'Università di Colonia, l'Esade di Barcellona, la HEC di Parigi), cui si sono recentemente aggiunte le Università di Rotterdam e di Lovanio, iniziativa finalizzata al rilascio — dopo la laurea — di un *diploma comune europeo*. Il corso, della durata di un anno, prevede

un'esperienza accademica o lavorativa in un altro Paese europeo della durata non inferiore a sei mesi; e prevede un programma comune, gestito da un corpo docente internazionale.

Un altro aspetto di rilievo della nostra proiezione internazionale è il recente accordo, del luglio scorso, per la fondazione a Leningrado di una Business School, il LIMI (Leningrad International Management Institute). L'iniziativa peripatetica con una delle più antiche ed accreditate università russe, resa possibile dal nuovo clima creato dalla perestroika, è un esperimento senza precedenti. Consideriamo un onore che la scelta sia caduta per prima, in Europa, sulla nostra Scuola di Direzione Aziendale.

5) La Bocconi, pur fiera delle sue radici milanesi e lombarde, si considera Università *al servizio dell'intero Paese*. Specie in tempi di larga provincializzazione dell'Università italiana, con il pullulare di iniziative locali anche in sedi prive di qualsiasi tradizione e con scarsi mezzi, desidero sottolineare questa nostra propensione.

L'ultimo dato è che ben il 43% dei nostri iscritti al primo anno proviene da regioni diverse dalla Lombardia. Intendiamo conservare e stimolare questo processo spontaneo, che va visto anche come contributo alla preparazione di una adeguata classe manageriale per il Mezzogiorno. A quest'area penso si debbano, per il futuro, riservare tutte le possibili attenzioni, convinti come siamo che sia una pericolosa illusione, per il nostro Paese, pensare al confronto europeo senza avere adeguatamente risolto il problema del Sud.

Anche in vista di ciò il nostro piano decennale, del quale dirò tra poco, intende dare grande peso all'ampliamento delle capacità di ospitalità, in termini di pensionati e di residenze.

6) Sono stato convinto assertore della necessità, anche per l'istituzione universitaria, di una *programmazione a lungo termine*. La programmazione è il solo modo razionale per andare incontro al futuro. Essa infatti da un lato obbliga ad esplicitare obiettivi, strumenti, risorse, condizioni; e d'altro lato rende necessario un ampio confronto di opinioni finalizzato alla comune ricerca delle soluzioni preferibili.

In questa attività programmatoria mi sono ispirato spesso all'idea che gli obiettivi da proporre nel Piano debbono essere raggiungibili, ma *molto impegnativi*: solo in tal modo chi li deve realizzare è stimolato energicamente, al limite delle proprie capacità, ad offrire il meglio di se stesso. È una regola che Horoyuki Itami vede applicata alle aziende giapponesi e che ne spiega in larga parte i successi: secondo questo autore l'azienda che non conosce e non applica tale regola morirà per mancanza di stimoli.

7) I processi di innovazione e di programmazione esigono un'ampia partecipazione di tutti i soggetti interessati. Nell'istituzione universitaria, ancor più che nelle aziende, coinvolgimento e convinzione sono

componenti essenziali di ogni innovazione e di qualsiasi attività programmatica: senza un'ampia condivisione qualsiasi programma rischia di divenire una esercitazione sterile.

Con tale convincimento ho operato in questi anni, anche a prezzo talvolta di tempi lunghi e di trattative mediatiche: Ma solo così un programma è sentito come il frutto di uno sforzo comune e non come l'indicazione di pochi, o, peggio, come una direttiva.

8) In questi anni, infine, ho lavorato per una più efficace collaborazione e per la migliore fusione delle varie « anime » bocconiane; aziendalisti, economisti, storici, statistico-matematici, giuristi. Credo che qualche risultato sia stato ottenuto. Particolarmente rilevanti mi sembrano:

- l'integrazione della SDA nel nostro sistema, non solo con una più proficua collaborazione con la Facoltà, ma con l'attiva partecipazione di docenti del Dipartimento di Economia politica alle decisioni della Scuola ed alla preparazione e direzione dei programmi;
- la partecipazione pienamente collaborativa di tutti, senza eccezioni, alla formazione del programma decennale.

Questi principii e queste regole sono stati i motivi di fondo ispiratori della mia azione. Essi peraltro non sono soltanto punti di vista personali, poiché hanno avuto un'ampia accettazione in tutte le categorie di protagonisti della nostra vita universitaria. So, pertanto, che essi ispireranno anche le future decisioni.

## 2.

Il quinquennio decorso ha portato la nostra Università a nuovi, significativi progressi anche per quanto concerne il volume dell'attività svolta ed i risultati raggiunti. Cito alcune cifre essenziali.

Il numero degli studenti iscritti è passato dalle 8.000 unità del 1983/84 a 10.300 (+ 28,7%). Senza la limitazione degli ingressi al primo anno, tale numero sarebbe probabilmente più che raddoppiato, generando una situazione insostenibile. Non dimentichiamo, infatti, che le domande di ammissione negli ultimi due anni ha superato le 5.200 unità, a fronte dei limiti massimi prestabiliti rispettivamente di 1.840 e 1.920 unità.

Assai più rilevante è stato l'aumento dei laureati, passati nello stesso periodo da 649 a 1.400 per anno (+ 115%). Tale sensibile aumento si collega strettamente con la selezione all'ingresso, che consente l'iscrizione solo a studenti mediamente più dotati e soprattutto più motivati; e forse anche alla componente psicologica che porta chi ha superato la selezione a vivere tale fatto come una conquista da difendere con impegno.

Nello stesso periodo il numero di laureandi che ha partecipato agli scambi con Università straniere convenzionate, trascorrendo presso di es-

se un periodo da 4 a 6 mesi, è aumentato da 23 a 105 (+ 356%). Nel corso dell'ultimo quinquennio particolarmente rilevante è stato l'accrescimento dell'attività della SDA: il numero totale annuo dei partecipanti alle varie iniziative della Scuola è passato da 5.300 a 10.000 unità (+ 88%).

L'attività di ricerca è pure fortemente aumentata: anche se, ovviamente, l'evoluzione non è traducibile in dati numerici. Ricordo solo che, nel periodo, sono sorti 11 nuovi «centri di ricerca» affiancandosi agli 11 già esistenti. L'attività svolta, in questo campo, dagli Istituti e dai Centri ha raccolto frequenti apprezzamenti sia in Italia sia all'estero.

È fortemente cresciuto anche il numero delle pubbliche manifestazioni (convegni, seminari, tavole rotonde, dibattiti, presentazione di libri) sia su temi professionali sia su più ampi temi d'interesse culturale. Nell'ultimo anno si sono registrate ben 171 occasioni d'incontro e di dibattito aperte al pubblico.

Sul piano delle pubblicazioni, ricordiamo la costituzione della Casa Editrice Egea, joint-venture con l'Editore Giuffrè (della quale deteniamo la maggioranza), che già nel primo anno di attività ha avviato un significativo programma editoriale. E ricordiamo infine, a cura di «Bocconi Comunicazione» il mensile Bocconi Notizie, che viene oggi diffuso a studenti, laureati, professori, aziende in ben 30.500 copie.

A fronte del sensibile aumento dell'attività svolta, l'adeguamento degli organici è stato solo parziale. O per meglio dire, è stato sufficiente per quanto concerne il personale amministrativo e tecnico, che è complessivamente aumentato da 153 a 264 (comprese la SDA e «Bocconi Comunicazione»). Mentre i quadri accademici, per quanto attiene al personale di ruolo, hanno potuto solo parzialmente essere adeguati, aumentando di 17 unità (4 ordinari, 7 associati, 6 ricercatori). Tale insufficiente adeguamento dipende da cause estranee alla nostra volontà, cioè dai tempi lunghi delle approvazioni ministeriali e dei concorsi, ai quali siamo vincolati.

Così, la delibera consiliare del 16/10/1987 che aumentò di 41 unità i posti di ruolo (11 ordinari, 10 associati, 20 ricercatori) non ha ancora ottenuto le necessarie approvazioni della modifica statutaria. Inoltre i numerosi vuoti creati nei posti di associato dal successo di nostri docenti nei concorsi a cattedra non hanno potuto ancora essere ricoperti per il ritardo che ha comportato il concorso pubblico nazionale.

Sul piano dell'edilizia, l'ultimo quinquennio registra la costruzione dei due nuovi edifici di via Bocconi, 8 (per complessivi 8.000 mq.), l'allestimento di nuovi spazi dedicati alla biblioteca (1.000 mq.) e di due sale (700 mq.) per il soggiorno degli studenti, oltre al rifacimento di gran parte delle aule e di buona parte degli uffici, ed alla costruzione di un tunnel di collegamento fra i vari edifici universitari. Sono stati inoltre acquisiti due immobili non lontani dalla sede centrale: il residence di via Siracusa, completamente ristrutturato con 44 camere, per un totale di 75 posti letto; e l'edificio scolastico di via Tabacchi, destinabile ad aule ed uffici, della su-



perficie di circa 6.000 mq. Per l'edificio storico in via Sarfatti (ala di via Gobbi) è stato ottenuto il permesso e sono iniziati i lavori di sopralzo del 4° piano, con una superficie utile di 1.500 mq. Complessivamente, le superfici utilizzabili o che lo saranno prossimamente, passano nel quinquennio (compreso il sopralzo) da 44.050 mq. a 62.050 mq. (+ 40,86%).

L'investimento, compresi gli arredi, è stato nell'ordine di 35/40 miliardi.

Molto significativo è stato anche il potenziamento dell'informatica: tra il 1984 e il 1989 la capacità dell'elaboratore centrale è passata da 3 megabyte di memoria indirizzabile, e meno di 1 MIPS di potenza, rispettivamente a 32 megabyte e 11 MIPS; i personal computer sono passati da 3 a 380, il numero di terminali da 40 a 130, il totale delle stazioni collegate da 40 a 260. In questo campo, dunque, le nostre capacità si sono moltiplicate almeno per 10.

Sostanziali miglioramenti sono stati portati, infine, al servizio biblioteca: i posti per la consultazione e studio sono passati da 257 a 387; è stata adottata la tecnica delle sale di consultazione «a scaffali aperti»; l'orario di apertura serale è stato portato fino alle ore 23.

### 3.

Negli ultimi due anni il mio massimo impegno è stato posto alla preparazione del *Piano decennale 1990-2000*, che il 21 aprile scorso ha concluso il suo iter formativo con l'unanime approvazione del Consiglio d'Amministrazione (dopo avere ottenuto, il 12 aprile, la piena adesione del Consiglio di Facoltà).

Il Piano decennale 1990-2000 rappresenta uno sforzo imponente e senza precedenti per l'Università Bocconi: il numero dei corsi di laurea è previsto passi da 3 a 6 (con sostanziali revisioni anche per i tre corsi esistenti); ed il numero dei «Master» va da 1 a 6; vengono istituiti dottorati di ricerca bocconiani; la SDA ed in generale i corsi post-laurea e post-esperienza sono fortemente potenziati; l'attività di ricerca viene sostenuta, oltre che con gli strumenti tradizionali (contatti con mondo aziendale e con Enti pubblici) anche con stanziamenti diretti.

L'importanza dello sforzo può essere espressa con poche cifre.

- gli accessi annui alla Facoltà passano da 1.800 a 3.000; e gli iscritti totali da 10.400 a 15.000 (esclusi i corsi post-laurea e post-esperienza);
- i partecipanti ai corsi «Master» passano da 100 a 600;
- vengono fortemente potenziati i laboratori informatici e realizzati efficienti laboratori linguistici (per un totale di 700 posti);
- i docenti di ruolo passano da 97 a 260 (oltre ai posti di ruolo «dedicati» SDA);

- il personale tecnico-amministrativo della sola Facoltà passa da 197 a 278;
- i posti aula/laboratori/biblioteca da 4.775 a 10.750;
- i posti in pensionati e residenze da 360 a 780;
- gli spazi totali da 62.050 mq. oggi disponibili o di prossima disponibilità a 103.150 mq.;
- per realizzare le strutture fisse sono previsti investimenti per 118 miliardi.

Un Piano di tali dimensioni non è stato certamente frutto d'improvvisazione. Nell'aspetto finanziario sono stati necessari 12 anni, dopo il riequilibrio del bilancio, per predisporre strumenti e condizioni idonee al fronteggiamento del fabbisogno.

Nella progettazione generale dei nuovi corsi di laurea oltre cento docenti hanno lavorato intensamente tra il 1987 e il 1988: quelli accolti nel Piano sono solo una parte dei numerosi progetti esaminati.

A partire dal settembre 1987 è stato inoltre istituito un apposito Ufficio Programmazione, che accompagnerà il completamento e l'esecuzione del Piano nel prossimo futuro.

Il «Piano» è stato dunque fortemente voluto e adeguatamente preparato.

Si è da poco entrati nella fase di progettazione operativa: 14 commissioni, con 70 docenti, sono impegnati nella formazione di proposte analitiche attinenti ai vecchi e nuovi corsi di laurea, ai «master», all'informatica ed alle lingue.

Desidero segnalare, in particolare, la commissione paritetica costituita col Politecnico di Milano per lo studio di iniziative congiunte.

Le sfide che attendono le nostre imprese richiedono l'elaborazione di nuovi programmi per la formazione di figure professionali preparate a gestire il cambiamento tecnologico nel sistema economico; e dotate di elevata capacità di adattamento alle continue trasformazioni sul fronte della competizione, oltre che della tecnologia.

Un programma per la formazione di tali professionalità può peraltro scaturire solo da una iniziativa congiunta tra Facoltà che, per finalità istituzionali, per tradizione, per risorse e competenze scientifiche, siano in grado di fornire, ad elevati livelli di qualificazione, docenti e ricercatori nelle discipline tecnologiche ed economiche, superando la storica «barriera» che separa le due aree culturali interessate in via primaria al mondo dell'industria: l'area dell'ingegneria e l'area dell'economia.

Sono vivamente grato al Rettore prof. Massa per l'appoggio che ha voluto fornire a questa iniziativa, che è fortemente innovativa non solo per il nostro Paese; e dalla quale ci attendiamo importanti risultati, capaci di portare Milano all'avanguardia del processo di rinnovamento delle Università che, in massima misura, forniscono i quadri dirigenti delle imprese.

\* \* \*

L'attuazione del «Piano» deve però ancora «fare i conti» con la Pubblica amministrazione e con i complessi processi che la caratterizzano.

I nostri nuovi corsi di laurea (e la revisione dei corsi attuali) debbono in primo luogo ottenere le necessarie approvazioni ministeriali.

Speriamo che il forte contenuto d'innovazione che caratterizza le nostre proposte culturali non sia motivo di incertezze e di lungaggini. Il principio di autonomia universitaria sostenuto dalla Legge 9.5.1989 ci fa ben sperare: ma sappiamo che su questo fronte dovremmo impegnarci a fondo. Non sono invece soggette a queste procedure burocratiche le nuove iniziative post-laurea, compresi i Master. Così, due dei nuovi progetti, il MIEM (Master in International Economics and Management) ed il CEMS (Master Comune Europeo) potranno già partire, in via sperimentale, nel corso dell'anno accademico 1989/90.

I nostri Piani di sviluppo sono inoltre ancora condizionati dalla conclusione delle convenzioni edilizie col Comune di Milano, delle quali ci stiamo occupando da anni. Anche qui l'appoggio del Sindaco e degli Assessori ci fa ben sperare.

#### 4.

Espongo ora, in grande sintesi, alcuni dati che si riferiscono al decorso anno accademico.

Iscritti ai 3 corsi di laurea della Facoltà: 10.432 studenti (al 28.6.1989).

Corpo docente totale 603, così suddiviso:

33 professori ordinari + 1 fuori ruolo  
25 professori associati  
256 professori a contratto  
37 ricercatori  
7 lettori e assistenti  
94 borsisti e contrattisti  
151 collaboratori esterni alle esercitazioni

Nel corso del 1988 le iniziative di formazione della SDA hanno riguardato circa 10.000 partecipanti e si sono svolte in circa 3200 giornate d'aula. I docenti e i collaboratori, nell'attività didattica e di ricerca della SDA, sono stati, nello stesso periodo, circa 300. L'attività di docenza è sostenuta per 2/3 da docenti senior, mentre i docenti junior svolgono prevalentemente attività di ricerca e preparazione del materiale didattico.

A decorrere dal 1° novembre entreranno a far parte del corpo accademico *3 nuovi professori ordinari*: il prof. Giovanni Iudica per Istituzioni

di diritto privato; il prof. Eugenio Regazzini per Statistica metodologica e il prof. Alfredo Viganò per Metodologie e determinazioni quantitative d'azienda.

Ai nuovi colleghi porgo il cordiale benvenuto.

È stata richiesta la copertura, con relativi concorsi, di 15 posti di professore associato.

Sono in corso di svolgimento *7 concorsi per 9 posti di ricercatore*, il che consentirà di portare, nei prossimi mesi, il totale dei ricercatori di ruolo da 37 a 46.

\* \* \*

Nello scorso agosto è deceduto il prof. Paolo Baffi, nostro laureato del 1932, già Direttore generale e Governatore della Banca d'Italia. Paolo Baffi è stato studioso insigne e per decenni responsabile ai massimi livelli della politica monetaria del nostro Paese. Il suo impegno civile, la sua integrità morale, la sua profonda preparazione ne hanno fatto una figura indimenticabile, che ha dato grande onore alla nostra Università. Egli non fu solo laureato, ma anche assistente presso di noi (nei primi anni di vita attiva, subito dopo la laurea), e per 13 anni membro del nostro Consiglio d'Amministrazione; ma egli è stato soprattutto un grande amico della «Bocconi». Ci inchiniamo riverenti alla Sua memoria.

\* \* \*

Desidero porgere le mie più vive congratulazioni, unitamente ad una medaglia-ricordo, al prof. Gabriele Verzì, che compie i 50 anni di docenza presso la nostra Università, dei quali 36 di collaborazione al prof. Lenti nell'insegnamento della Statistica economica.

Gabriele Verzì è figura nota a molte generazioni di bocconiani: e tutti lo ricordano per la serietà ed il rigore della ricerca, per l'impegno e la dedizione nell'insegnamento. Anch'io ho avuto la fortuna, a cavallo tra gli anni '50 e '60, di averlo come prezioso collaboratore della Rivista Internazionale delle Fonti di Energia; e non ho mai dimenticato quanto fece, con capacità ed assoluto disinteresse, per il successo di quella pubblicazione.

Quell'impegno e quel disinteresse egli ha portato in tutta l'attività svolta presso la Bocconi; e di ciò gli siamo vivamente grati.

5.

Prima dei doverosi ringraziamenti e riconoscimenti, consentitemi una nota personale.

Il 28 ottobre dello scorso anno, in occasione della mia quinta nomina a Rettore, rivolsi ai Consiglieri d'Amministrazione la seguente dichiarazione, che desidero riportare qui:

« Signori Consiglieri,  
da diversi mesi ho segnalato al Presidente Sen. Spadolini la mia intenzione di lasciare la carica di Rettore non appena conclusa la preparazione del « Piano Bocconi 1990-2000 », al quale ho dedicato il mio maggior impegno negli ultimi anni, e ciò pur dichiarando la disponibilità a mantenere la funzione di Consigliere Delegato. Oggi mi avete rinominato e di tutto cuore Vi ringrazio per la fiducia che mi dimostrate ancora una volta. Con l'anno accademico 1988/89 è però mia ferma intenzione concludere il mandato rettorale: vi è in ciò, e voglio fin d'ora chiarirlo, un solo scopo: si tratta del mio vivo desiderio di concludere da studioso una vita che è stata largamente dedicata ai problemi gestionali ed organizzativi dell'Università.

Quando entrai nell'ormai lontano 1949, chiamatovi da Gino Zappa, nel corpo docente della Bocconi, in qualità (come allora si diceva) di assistente effettivo, mi ero posto l'obiettivo di contribuire con ogni mia forza al progresso delle discipline aziendali nel nostro Paese.

Le circostanze della vita, caricandomi forse all'eccesso di impegni e di responsabilità, sia nel campo accademico sia in quello professionale, mi hanno in parte distolto da tale obiettivo. Al quale è ora tempo ch'io faccia ritorno ».