

UNIVERSITA' COMMERCIALE LUIGI BOCCONI  
MILANO

# ANNUARIO

Anni Accademici

1985 / 86 - 1986 / 87 - 1987 / 88



4 APR. 2007

---

PROPRIETA' LETTERARIA RISERVATA

---



## INDICE

<i>L'Università Bocconi dalla sua fondazione ad oggi</i> .....	pag. 11
Associazioni legate alla Bocconi .....	» 19
Relazioni internazionali .....	» 21
<i>La Giornata Bocconiana</i> .....	» 25
VIII Giornata Bocconiana (19.10.1985) .....	» 27
IX Giornata Bocconiana (11.10.1986) .....	» 47
X Giornata Bocconiana (17.10.1987) .....	» 69
<i>Autorità accademiche</i> .....	» 91
Presidenti e Rettori dal 1902 .....	» 93
Consiglio di Amministrazione 1985/86-1987/88 .....	» 94
Comitato Esecutivo 1985/86-1987/88 .....	» 95
Consiglio di Facoltà 1985/86 .....	» 95
Consiglio di Facoltà 1986/87 .....	» 96
Consiglio di Facoltà 1987/88 .....	» 98
Professori Emeriti .....	» 99
Diplomi di I classe di Benemeriti della scuola .....	» 99
Comitato per la programmazione .....	» 100
Commissione per le Relazioni internazionali .....	» 100
Commissione per il numero programmato .....	» 100
Comitato per le proposte culturali .....	» 101
Comitato per la gestione dei contributi studenteschi .....	» 101
Comitato per lo Sport Universitario .....	» 101
<i>Personale docente</i> .....	» 103
Ruolo di anzianità dei professori ordinari .....	» 105
Ruolo di anzianità dei professori associati.....	» 108
Ruolo dei ricercatori .....	» 111
Docenti anno accademico 1985/86 .....	» 116
Docenti anno accademico 1986/87 .....	» 131
Docenti anno accademico 1987/88 .....	» 145
Albo dei liberi docenti .....	» 161
<i>Dipartimenti, Istituti scientifici, Centri e Istituti di ricerca</i> .....	» 165

# LA GIORNATA BOCCONIANA

VIII GIORNATA BOCCONIANA  
19 ottobre 1985

*La «Giornata Bocconiana» viene organizzata dalle Autorità accademiche in collaborazione con l'Associazione «Amici della Bocconi» e con l'Associazione Laureati dell'Università Bocconi (ALUB), allo scopo di presentare a tutti i Bocconiani la loro Università e di riavvicinarli ad essa in un momento in cui le strutture si stanno evolvendo in risposta ai rapidi cambiamenti nell'ambiente circostante, spesso anticipandoli. Alla presenza di autorità e di personalità del mondo imprenditoriale, viene illustrata l'attività didattica e di ricerca svolta durante l'anno accademico e le linee di sviluppo futuro dell'Ateneo. Inoltre vengono premiati con medaglia d'oro coloro che si sono laureati con pieni voti assoluti e lode nel precedente anno accademico.*

*Il pomeriggio è dedicato a riunioni di studio su argomenti di attualità. La giornata si chiude con un concerto.*

*Relazione del Magnifico Rettore,  
prof. Luigi Guatri*

Per la prima volta mi accingo a svolgere la relazione in qualità di Rettore, a tale carica chiamato dal Consiglio d'Amministrazione il 24 novembre 1984. In tale data succedetti al caro collega ed amico prof. Innocenzo Gasparini, cui le condizioni di salute impedirono di accettare la conferma del mandato rettorale. Nel gennaio di quest'anno Gasparini, dopo 9 anni di rettorato, ci ha lasciati: il 31 gennaio una folla di colleghi, studenti ed amici l'ha salutato per l'ultima volta, in un'atmosfera di grande commozione, nell'atrio della nostra Università. Egli ha dato tutto se stesso alla Bocconi, incurante delle precarie condizioni di salute, fino all'estremo sacrificio. Il suo esempio rimarrà incancellabile. All'inizio del prossimo anno sarà tenuta una solenne commemorazione della sua figura e delle sue opere.

Ricordo anche la scomparsa, avvenuta lo scorso 26 luglio, del laureando Giuseppe Guasconi, eletto nelle rappresentanze studentesche e per due anni, su designazione elettiva degli studenti, chiamato a far parte del no-

stro Consiglio di Amministrazione fra i rappresentanti dell'Associazione Amici della Bocconi. Egli era prossimo a compiere un notevole lavoro di tesi (che proprio io gli avevo affidato, sulla ristrutturazione della Montedison); lavoro che gli avrebbe consentito, con una brillante laurea, di affacciarsi alla carriera accademica, alla quale aspirava. In sua memoria, sarà a fine mattinata consegnata ai genitori, ai quali rinnovo vivi sentimenti di cordoglio, la medaglia d'oro riservata ai «110 e lode»: risultato al quale egli sarebbe senza dubbio pervenuto.

Questa relazione si propone di esporre alcuni dati riepilogativi riferiti all'anno accademico che si chiude (1984/85) ed i primi dati attinenti al nuovo anno (1985/86). Ma soprattutto intende esprimere le linee programmatiche di sviluppo della nostra Università riferite al medio periodo. La relazione del Rettore s'inserisce nel contesto della Giornata Bocconiana (l'8<sup>a</sup> della serie), che viene quest'anno celebrata con particolare impegno e solennità nell'intero arco del giorno. Precisamente:

- il mattino è dedicato alle cerimonie di inaugurazione dell'Anno accademico, secondo il programma diffuso;
- il pomeriggio è dedicato a riunioni di studio e di discussione, organizzate in forma di tavole rotonde su argomenti di vasto respiro o di attualità (che saranno tenute in tre aule dell'edificio centrale);
- in serata verrà tenuto, in questa stessa aula, un concerto al quale bocconiani ed amici della Bocconi sono cordialmente invitati.

Nell'anno accademico 1984/85 il numero degli studenti iscritti alla Facoltà è stato di 8.758: cifra che è all'incirca il doppio del dato del 1978/79. In sei anni la popolazione studentesca si è dunque raddoppiata, manifestando un'esplosione senza precedenti per la nostra Università.

È stato quanto mai opportuno, sotto questo profilo, il provvedimento di «numero programmato», introdotto per la prima volta nell'anno in chiusura e confermato per il corrente anno. Con la limitazione a livello di 1.700 delle ammissioni al primo anno si è adottato un rimedio ormai indispensabile per impedire, con una ulteriore dilatazione numerica, l'abbassamento del livello qualitativo del servizio da noi offerto. Ricordiamo che le immatricolazioni avevano raggiunto nel 1983 il preoccupante livello di 2.372 unità e avrebbero probabilmente raggiunto e superato, nel biennio successivo, le 3.000 unità.

Il metodo di selezione adottato (basato congiuntamente sul curriculum scolastico e sui risultati di un test) si è rivelato nel complesso soddisfacente, anche se non si può escludere qualche «messa a punto» per il futuro. Particolarmente apprezzata l'obiettività delle classifiche, che non consente alcuna discrezionalità e che dunque ha annullato in partenza il rischio di segnalazioni e raccomandazioni.

La nostra popolazione studentesca proviene per il 78% dalla Lombardia; le altre regioni concorrono in modo significativo, con il 21% (in testa

Piemonte, Emilia-Romagna, Liguria, Veneto, Sicilia). Dall'estero provengono un centinaio di studenti.

Quanto alle classi sociali di provenienza, si nota una quasi uniforme distribuzione tra le fasce di reddito: il 36% proviene da famiglie con redditi inferiori a 21 mil./anno; il 29% da famiglie con redditi tra 21 e 36 mil./anno; il 35% da famiglie con redditi superiori a 36 mil./anno. Queste cifre sfatano la leggenda della larga prevalenza di famiglie agiate come origine dei nostri studenti. Il metodo, da vari anni in adozione, di commisurazione dei contributi accademici annuali ai livelli del reddito familiare consente in realtà l'accesso alla nostra Università anche di studenti non agiati: il censo non può essere e non è fattore di selezione. Con il numero programmato lo sono sempre più il merito e la capacità. Questa è la linea che intendiamo, con decisione, perseguire nel futuro.

Tra le scuole di provenienza, si conferma la netta prevalenza del liceo scientifico (attorno al 50% negli ultimi anni); mentre il liceo classico ha raggiunto nell'ultimo anno il secondo posto (con il 21%) superando le scuole di ragioneria (scese al 17%). Riguardo al sesso, i maschi sono il 76% degli iscritti e le femmine il 24%.

È vanto della nostra Università laureare giovani che non hanno problemi per trovare un'occupazione dignitosa. Questa situazione è ancora pienamente valida, nonostante che il numero dei laureati per anno si sia elevato dalle 100-150 unità degli anni 50, alle 200-250 unità degli anni 60, alle 350-400 unità negli anni 70, alle circa 500 unità del triennio 1980-1983, alle 650 unità degli ultimi due anni.

Più precisamente nell'ultimo anno le lauree in Economia aziendale sono state 551 (86,8%), in Economia politica 54 (8,5%), mentre 30 riguardano il DES (4,7%).

Le previsioni per i prossimi 2 anni sono di 700/800 lauree per anno; la «punta» dovrebbe essere raggiunta nell'87/88 con 850-900 laureati. Si dovrebbe poi ridiscendere, grazie al numero programmato, alle 650/700 unità per anno.

La «punta» dei prossimi anni si verifica in concomitanza con una fase non favorevole dell'occupazione industriale. Siamo per altro convinti, considerata la larga eccedenza della richiesta sull'offerta manifestatasi fino ad oggi, che i nostri laureati non incontreranno particolari difficoltà. Ad ogni modo, come misura precauzionale, stiamo progettando un servizio in grado di ricercare, controllare e promuovere opportunità di occupazione, che tra qualche tempo metteremo a disposizione dei neo-laureati e dei laureandi.

A fronte di un organico di 37 professori ordinari, 50 associati e 50 ricercatori (in totale 137), i posti ricoperti sono oggi:

- 32 ordinari (di cui 3 fuori ruolo);
- 27 associati (cui sono da aggiungere gli 8 posti messi a concorso e 6 associati interni; in totale, 41 associati);

- 33 ricercatori (cui sono da aggiungere 9 posti messi a concorso);
- 5 assistenti ordinari (del ruolo ad esaurimento).

I posti di ruolo occupati od impegnati sono perciò, complessivamente, 130. Il noto valore dei nostri associati e ricercatori fa presumere che i loro successi nei concorsi nazionali per ordinari ed associati creeranno un rapido ricambio nelle fasce inferiori dell'organico.

Oltre ai citati professori di ruolo, le nostre forze comprendono:

- 99 professori a contratto;
- 113 borsisti e contrattisti;
- 130 collaboratori alle esercitazioni;
- 20 lettori di lingue straniere.

Il totale complessivo di docenti e collaboratori nelle varie posizioni ascende perciò a 465 unità.

In questi ultimi mesi sono entrati a far parte del nostro Corpo accademico in qualità di Ordinari: il prof. Erio Castagnoli alla cattedra di Matematica generale (per trasferimento dall'Università di Parma); il prof. Franco Amigoni alla cattedra di Metodologie e determinazioni quantitative d'azienda; in qualità di Associati: il prof. Mario Casella alla cattedra di Istituzioni di diritto privato; il prof. Angelo Cardani alla cattedra di Economia politica; il prof. Ettore Cascioli alla cattedra di Metodi quantitativi per le decisioni; il prof. Giovanni Frattini alla cattedra di Metodologie e determinazioni quantitative d'azienda; la prof.ssa Rossella Masserizzi alla cattedra di Statistica metodologica; il prof. Luciano Munari alla cattedra di Economia delle aziende di credito; il prof. Alberto Nobolo alla cattedra di Economia aziendale; il prof. Riccardo Perotta alla cattedra di Bilancio ed altre determinazioni di sintesi; il prof. Alessandro Sinatra alla cattedra di Economia aziendale c.p.; in qualità di Ricercatori sono entrati: la dr.ssa Francesca Golfetto all'Istituto di Economia delle aziende industriali e commerciali; il dr. Stefano Renzi all'Istituto di Metodi quantitativi e il dr. Sandro Roventi all'Istituto di Economia politica.

A tutti loro il mio più cordiale ed amichevole benvenuto.

Dall'1 novembre 1985 viene collocato fuori ruolo — per raggiunti limiti di età — il professor Carlo Masini, ordinario di Economia aziendale. Il professor Masini è legato alla Bocconi da una intensa attività, che dura da oltre quarant'anni, dei quali ventidue in qualità di ordinario. Nessuno meglio di me, che con lui ho avuto consuetudini di lavoro fin dal 1950, può dire quale peso abbia avuto il professor Masini nel potenziamento degli studi di Economia aziendale nel nostro Paese. Alla Bocconi, in particolare, egli ha dedicato, con impegno esemplare, tutte le sue energie. Pur

uscendo dai ruoli, egli continuerà a dirigere l'Istituto di Economia aziendale, nel quale ha raccolto e formato un gruppo numeroso di validi docenti, alcuni dei quali hanno raggiunto notorietà di primo piano. Sono lieto di comunicare che, in riconoscimento dei suoi meriti, il Ministro della Pubblica Istruzione gli ha conferito il diploma di 1<sup>a</sup> classe dei benemeriti della Scuola, della cultura e dell'arte.

La Scuola di Direzione Aziendale (SDA) ha ottenuto nuovi lusinghieri risultati, che la pongono nettamente in testa agli istituti di formazione post-laurea e post-esperienza nel nostro Paese. Per offrire un'idea del volume di attività svolto dalla Scuola, bastino questi dati: nell'anno 1984 gli iscritti ai 217 corsi e seminari svolti sono stati ben 5.329. Va rilevato quale peso crescente presenti il numero dei frequentanti provenienti da Amministrazioni pubbliche: circa il 20% nel 1984.

Il corso Master, ormai giunto alla 11<sup>a</sup> edizione, rimane il prodotto più prestigioso. Il suo largo successo è testimoniato anche dal numero delle domande di iscrizione, salite da 30 nel primo anno (1975-76) a circa un migliaio nell'ultima edizione con 66 ammissioni (7 delle quali riguardanti studenti stranieri). I diplomati del Master hanno già da tempo un'ottima qualificazione nel mondo delle aziende e non pochi di essi stanno realizzando prestigiose carriere.

Tra le iniziative innovative della SDA nel 1985 segnaliamo alcune attività seminariali nel settore pubblico, quali i corsi per l'Azienda Autonoma delle Ferrovie dello Stato ed il corso di Management per Primari ospedalieri. Particolare attenzione è posta sul progetto «Gemini» per la formazione di nuovi imprenditori: un progetto sperimentale al quale la Scuola ha dedicato notevole impegno.

Due indovinate iniziative di corsi post-esperienza sono stati nel decorso anno realizzate per la prima volta nell'ambito del nostro Istituto di diritto: il Corso di perfezionamento in diritto tributario ed il Corso per Giuristi d'impresa, con un numero totale di 74 iscritti.

Molto numerose sono state le pubbliche manifestazioni organizzate presso di noi nel decorso anno, sotto forma di Convegni, di Tavole rotonde, di Letture, di pubblici dibattiti: in totale oltre 30 ore.

Consentitemi, per brevità, di ricordare con particolare soddisfazione la VII Serie delle «Lezioni Mattioli» condotte dal prof. Shigeto Tsuru dell'Università Hitotsubashi di Tokyo sul tema «Institutional Economics Revisited»; il Convegno su «Economia, etica e scelte dell'imprenditore», promosso dall'Istituto di Economia politica con l'intervento del Cardinale Martini; il Convegno su l'«Innovazione finanziaria» promosso dal nostro centro di ricerca NEWFIN, con l'intervento del Governatore della Banca d'Italia dr. Ciampi; il dibattito su «I giovani e il lavoro» con il Ministro De Michelis; il convegno del CIRI sul «Caso Rizzoli».

In alcune di queste occasioni la nostra Aula Magna si è rivelata ormai

insufficiente ad accogliere l'elevato numero di partecipanti, a testimonianza del crescente richiamo delle nostre manifestazioni.

Ricordo anche la serie di concerti serali (ben 10 nel 1984-85) organizzati dal nostro infaticabile direttore dell'ISU, dr. Salvatore Grillo: un tipo di manifestazione culturale che si è ormai stabilmente affermato.

L'attività di ricerca si è svolta, nel decorso anno, a ritmo intenso. A parte le ricerche personali, appare continuamente crescente il numero delle ricerche organizzate a base collegiale, svolte sia negli Istituti sia nei «Centri» di ricerca. Il fenomeno assume ormai una dimensione tale da assorbire una parte non trascurabile delle nostre risorse umane e materiali. Il tema sarà ampiamente ripreso in sede di enunciazione degli obiettivi programmatici.

Basti per ora rilevare che presso i 7 Istituti ed i 18 «Centri» risultano in questo momento in corso ben «149 progetti di ricerca». Una parte di questi progetti si avvale di contributi esterni, sia privati (aziende, banche, ecc.) sia pubblici (Ministero della Pubblica Istruzione, CNR ed altri). L'importanza dei lavori, spesso originali ed innovativi, mi ha convinto dell'opportunità di studiare idonei mezzi di comunicazione all'esterno degli argomenti affrontati e dei principali risultati delle ricerche.

È stata altresì costituita una Commissione permanente di coordinamento dei «Centri», il cui scopo finale è — ferma la libertà e l'iniziativa di ricerca — di assicurare un minimo di controllo e di indirizzo comune a tale complessa attività.

La numerosità dei lavori pubblicati dai nostri docenti e ricercatori non consente citazioni nominative. In via riassuntiva, nel 1984/85 risultano pubblicati ben 70 libri, mentre il numero degli articoli pubblicati su riviste e giornali è almeno nell'ordine di 160.

Alla Bocconi fanno capo 5 riviste, dall'antico e glorioso «Giornale degli Economisti e Annali di Economia» a «Finanza, Marketing e Produzione», «Sviluppo e Organizzazione», «Economia delle Fonti di Energia», «Commercio»; nostri docenti partecipano inoltre con peso determinante all'edizione di note riviste, quali: «Economia e Politica Industriale», «Economia Aziendale», «Rivista delle Società», «Responsabilità Civile e Previdenza».

La scomparsa del prof. Gasparini ha posto il problema della nomina di un nuovo direttore per il «Giornale degli Economisti». Per unanime indicazione, la scelta è caduta sul prof. Mario Monti, neo-direttore dell'Istituto di Economia politica, un docente la cui fama, malgrado l'ancor giovane età, è già consacrata a livello internazionale. La scelta non poteva essere più felice: Mario Monti è uno studioso che fa onore alla Bocconi e certamente destinato a prestigiosi traguardi.

Particolare attenzione è stata rivolta al potenziamento del programma

di scambio di studenti e di docenti con Università straniere. Lo scambio di studenti avviene sulla base di accordi bilaterali operanti secondo un criterio di reciprocità, che consente ad ogni studente di frequentare i corsi presso l'Università ospite sostenendo i relativi esami. L'Università di origine riconosce il programma svolto e procede alla conversione dei voti ottenuti.

Le tasse scolastiche sono pagate all'Università di origine; rimangono a carico dello studente le spese di viaggio, di vitto e alloggio. Ogni Università si impegna ad offrire le proprie strutture logistiche per la sistemazione degli studenti ospiti. Vale la pena di sottolineare come questa esperienza, iniziata da circa un decennio, si sia dimostrata altamente positiva ed abbia suscitato grande interesse fra gli studenti bocconiani. Essa consiste nell'integrazione degli studi compiuti presso la nostra Università con un semestre trascorso presso Istituzioni universitarie di Paesi europei, degli Stati Uniti, o anche (sia pure eccezionalmente) dell'America e dell'Asia. Questa integrazione avviene per lo più quando lo studente, esaurito il programma fondamentale del primo biennio, sta seguendo una serie di insegnamenti avanzati e specialistici in una determinata area funzionale o settoriale. Il soggiorno all'estero in questo periodo, che corrisponde alla fase di maggior tensione e responsabilizzazione, gli consente di inquadrare la preparazione in un ambito internazionale, cioè di vedere i problemi in un'ottica assai più vasta.

Il numero di studenti bocconiani che si sono recati all'estero durante l'anno accademico 1984-85 è stato di 33 unità. A nostra volta, abbiamo accolto 30 studenti stranieri. Per il prossimo anno i numeri si eleveranno a 40-45.

A partire dall'anno accademico 1985-86 gli accordi di cooperazione verranno estesi alla London Business School e alla Wirtschaftsuniversität di Vienna. Sono in corso di definizione accordi con altre Università degli Stati Uniti, del Brasile e con la Hitotsubashi di Tokyo.

Nel decorso anno 7 professori stranieri, 5 dei quali americani, sono stati ospiti nella nostra Università, ove hanno tenuto corsi della durata da 1 a 4 settimane.

Nel decorso anno accademico l'ISU-Istituto Regionale per il Diritto allo Studio Universitario, ha continuato regolarmente lo svolgimento della sua attività, conferendo 173 assegni di studio e 131 borse di studio. Giova ricordare che l'ISU gestisce, inoltre, il pensionato Bocconi con 356 camere singole occupate da nostri studenti e 8 camere presso la foresteria.

Nel Pensionato funziona un servizio ristorazione self-service che distribuisce da 800 a 1.000 pasti al giorno.

L'ISU, in collaborazione con il Comitato Sportivo, l'Università Bocconi e il CUS Milano, ha organizzato tornei in varie discipline sportive

quali calcio, pallacanestro, pallavolo, pallamano, tennis e rugby. Le nostre squadre di calcio, pallacanestro, pallavolo, pallamano e tennis, risultate vincitrici, hanno partecipato alle finali tenutesi in Francia presso l'ESSEC e l'HEC.

Nessuna istituzione può affrontare con la necessaria efficacia i propri compiti se non pensa per tempo alle linee dello sviluppo futuro ed al modo migliore per adattarsi ai mutamenti ambientali ed alle esigenze dell'utenza; e se non appresta gli strumenti ed ottiene i consensi a tal fine necessari.

Per usare una terminologia in voga nel mondo delle imprese, occorre definire una strategia di comportamento, proiettata sul medio e sul lungo termine.

Essenziale risulta la scelta e la definizione di precisi obiettivi. Tale scelta, giova premettere, può svolgersi senza vincoli e con ampiezza di orizzonti in presenza di quattro caratteristiche essenziali che qualificano la nostra Università: essa è *libera*, nel senso che ammette qualsiasi ideologia, ma da nessuna è condizionata; è *autonoma*, nel senso che non dipende da decisioni esterne (salvo i vincoli legislativi) ed opera con mezzi propri; è *innovativa*, cioè è disponibile ed idonea alla sperimentazione e capace di procedere alla ricerca del nuovo; infine, è *efficiente*, in quanto segue con attenzione, in ogni campo di attività, il rapporto tra costi sopportati e risultati raggiunti.

*1° obiettivo: internazionalizzazione.* L'obiettivo va inteso in più sensi.

In primo luogo, la Bocconi deve essere in condizioni di confrontarsi con le migliori università straniere. Dobbiamo, in altri termini, avere come modello e costante termine di riferimento tali centri di cultura. Negli anni passati abbiamo potuto compiacerci di avere la più prestigiosa Facoltà di Economia in Italia e la più importante Business School: francamente, questo paragone non so quanto sia gratificante, se si riflette al livello medio delle nostre istituzioni universitarie, e di formazione. L'obiettivo deve ora essere precisato: occorre guardare a chi è più avanti di noi; e, in un ragionevole lasso di tempo, cercare di raggiungere quel livello.

Sul piano operativo, dobbiamo lavorare in queste direzioni:

1) Aumentare il numero dei nostri studenti che compie un ciclo (di 3/6 mesi) di studi ed esami presso selezionate e convenzionate università straniere. Dal 5% dei laureati di oggi, occorre a breve termine pervenire al 10%; ma nel medio termine l'obiettivo dev'essere almeno del 25%. A tal fine, potremo eventualmente rinunciare al principio di reciprocità (tanti studenti stranieri presso di noi, altrettanti nostri presso le università convenzionate) che ci ha fino ad oggi vincolato e — per ragioni linguistiche — ostacolato. Gli obiettivi indicati sono alla nostra portata: basti del resto tenere presente che le richieste soddisfatte sono oggi circa la metà delle domande: è quando dire che la domanda è già al livello del 10%.

2) Intensificare lo scambio di docenti. La presenza di *visiting professors* stranieri (in prevalenza statunitensi) è stata accolta con grande favore dai nostri studenti, per l'apporto di diverse culture ed esperienze che essi sentono in ciò. D'altro lato, la presenza di validi docenti bocconiani in università straniere migliora la conoscenza e la rinomanza della nostra Università.

3) Portare a conclusione, a breve termine, il Progetto del *Master Internazionale*, cioè del corso *post-laurea* sui problemi dell'Economia e del Management internazionale.

4) Accrescere la conoscenza all'estero della Bocconi, pur già notevole, con la presentazione e diffusione di pubblicazioni espressive di nostre ricerche, tradotte in lingua inglese; con la pubblicazione in lingua inglese ed altre lingue di opuscoli e documenti illustrativi della nostra attività; con un idoneo programma di pubbliche relazioni e di presenza sulla stampa internazionale.

## *2° obiettivo: la ricerca.*

La ricerca condotta a livello individuale è stata sempre un punto di forza della Bocconi; essa è risultata vero motore del progresso delle discipline ed ha fornito alla didattica basi continuamente rinnovate ed adatte ai tempi. Tale tipo di ricerca si traduce massimamente nella pubblicazione di libri, di articoli di riviste, in contributi alla stampa quotidiana. Le collane di libri e le nostre Riviste specializzate sono la manifestazione più evidente del fenomeno.

In tempi più recenti, tuttavia, la ricerca è stata sempre più largamente intesa come impegno collegiale, da parte di un gruppo organizzato di studiosi, in grado di esplorare aree più vaste, o specifici argomenti con particolare profondità e grado di analisi. La ricerca individuale trova, nella nostra Università, tipica collocazione negli Istituti. Essa si fonda sull'intuito e sulla capacità dei singoli, applicando mezzi limitati; il suo sbocco tradizionale è la pubblicazione individuale, il testo che molto spesso serve di base alla didattica.

La ricerca organizzata su base collegiale, viceversa, ha trovato più largamente (anche se non esclusivamente) collocazione nei «Centri» di ricerca: un modo tipicamente bocconiano di organizzazione delle ricerche complesse, che esigono molteplicità di forze (in parte attratte anche da altre Università) e mezzi più o meno rilevanti. I «Centri» sono intesi, nella nostra esperienza, come gruppi organizzati di ricerca, con un definito regolamento, con una propria gerarchia, una propria struttura, con un bilancio autonomo a riprova dell'efficienza del gruppo.

Questa distinzione non toglie, tuttavia, che ricerche collettive di un certo rilievo abbiano luogo anche negli Istituti; che tuttavia rimangano la fonte tipica della ricerca individuale e di base; così come i «Centri» sono la fonte tipica della ricerca collegiale, che è in larga parte anche ricerca su

commessa e comunque volta a fini specifici. La politica degli ultimi anni ha largamente favorito il sorgere di nuovi «Centri», così che oggi ne contiamo ben 18, sia pure caratterizzati da differenti dimensioni.

Questo modo di organizzare la ricerca, se da un lato ha dato prova di efficienza, d'altro lato risente del fatto che i «Centri» sono nati per generazione spontanea, ad iniziativa dei singoli studiosi o di limitati gruppi, con scarsi collegamenti tra di loro, al di fuori di un disegno complessivo. Essi si rivelano, perciò, forze altamente dinamiche; ma anche talvolta dispersive, con sovrapposizioni, operanti in modo isolato e cioè senza il perseguimento di una linea comune.

Anche questa è un'applicazione dell'idea di libertà, riferita al settore della ricerca: idea che va difesa e consolidata. Ma ciò non toglie l'opportunità di uno sforzo di coordinamento delle loro attività, in vista di una «politica della ricerca» parzialmente programmata. Politica che esalti l'intraprendenza e le capacità dei singoli, ma nel contempo sfrutti le energie derivanti da un dosato coordinamento centrale e dall'intensificazione dei rapporti tra i singoli gruppi. Allo spontaneismo del passato occorre sostituire, in altre parole, un minimo di programmazione e di ordine, che tuttavia non debbono risultare limitativi degli aspetti positivi; cioè della carica produttiva di idee e di valide iniziative. Al conseguimento di questo equilibrio siamo impegnati nei prossimi anni. Il grande impulso che, nell'interesse diretto della società civile, è stato dato alla ricerca applicata, pone il delicato quesito del rapporto tra attività di ricerca svolta su commessa ed attività di tipo professionale. Su questo tema il nostro punto di vista è chiarissimo e non consente equivoci: i nostri «Centri» non debbono occuparsi di attività professionali.

### *3° obiettivo: qualità e continuo adeguamento dei «prodotti» della didattica.*

L'obiettivo da sempre perseguito dalla nostra Università è l'eccellenza dei «prodotti» nel campo della didattica. Ciò esige oggi uno sforzo assiduo, che abbia cura della loro qualità e del loro continuo adeguamento alle mutevoli e complesse esigenze della società.

I prodotti classici della Bocconi sono i corsi di laurea: in Economia aziendale, in Economia politica ed in Discipline economico-sociali (DES). Il disegno complessivo dei nostri corsi di laurea appare valido e, almeno nel breve andare, merita di essere confermato. Un problema aperto riguarda le specializzazioni, che oggi sono organizzate mediante un numero significativo di esami opzionali a contenuto specialistico (in genere, 6 per ogni specializzazione). Sull'argomento è da tempo aperto un ampio dibattito che, specie nel settore aziendale, mette a confronto tesi opposte. Una prima tesi favorevole al mantenimento ed all'ampliamento delle specializzazioni (ad esempio, con nuovi indirizzi in Economia delle aziende di assicurazioni ed in materia tributaria). Naturalmente con alcuni aggiorna-

menti ed adattamenti. A titolo d'esempio cito la proposta di trasformare l'indirizzo in «Economia e direzione d'impresa» (il cui intento sarebbe di assicurare agli allievi una formazione equilibrata e completa per affrontare i problemi di gestione delle aziende industriali in una visione unitaria, propria della direzione generale, sia pure intesa senza connotati gerarchici). Una seconda tesi, minoritaria ma non meno autorevole, è invece per l'attenuazione o l'abbandono delle specializzazioni. Ciò nell'intento di tornare a privilegiare la cultura di base, che gli intenti di immediata utilità delle specializzazioni avrebbero in parte compromesso. Dobbiamo, in altre parole, aumentare la dose di cultura generale, nei nostri corsi di laurea, o la dose di preparazione alla vita operativa?

È appena il caso di dire che la ricetta generica è presto individuata nella ricerca di un corretto equilibrio tra le due diverse (ed in parte contrapposte) esigenze. Senonché l'individuazione pratica del «punto di equilibrio» è meno agevole di quanto non sembri. E proprio in ciò sta il problema: su di esso i docenti della Bocconi stanno conducendo un ampio dibattito, al quale nei prossimi mesi saranno chiamati a partecipare — in riunioni pubbliche — anche i rappresentanti degli studenti e di quei settori del mondo operativo che costituiscono la domanda di nostri laureati. Entro il prossimo anno il dibattito dovrebbe essere concluso e tradotto in proposte concrete. A medio/lungo termine si pongono problemi ancor più ardui, sui quali saranno condotte analisi e riflessioni. Ci possiamo chiedere, ad esempio, se sia anche per noi conveniente la creazione di facoltà separate di «Economics» e di «Business Administration», secondo il modello internazionale prevalente; o se alla nostra Facoltà tradizionale si debbano affiancare altre Facoltà, per rispondere a nuove esigenze del mondo operativo o per supplire a carenze pubbliche. Pur essendo chiara, in ogni caso, l'intenzione di mantenerci fedeli alla nostra storica vocazione di formatori e diffusori di cultura economica.

I nostri «prodotti» didattici riguardano, con un elevato tasso di accrescimento, anche il settore della formazione post-laurea e post-esperienza, con particolare riferimento alla formazione manageriale. La nostra Scuola di Direzione Aziendale è oggi la più importante Business School in Italia; ed è tra le più accreditate in Europa. Ciò ha posto e continua a porre problemi importanti, che attengono a scelte strategiche, in quanto il fenomeno ha assunto nel tempo dimensioni di grande rilievo. Ci si chiede in luogo se sia opportuno che sia destinata alla SDA una quota crescente delle risorse disponibili (risorse umane e risorse di spazio, beninteso; in quanto sul piano economico la SDA è pienamente autosufficiente e non assorbe, ma semmai genera, mezzi finanziari). E ci si chiede in secondo luogo se col suo dinamismo difficilmente controllabile e con la sua esplosiva dilatazione, la SDA non squilibri il «Sistema Bocconi» nel senso di porre un'enfasi eccessiva sui problemi della formazione manageriale. Il mio parere è che simili timori non abbiano ragion d'essere e che, sia pure

a talune definite condizioni, il dinamismo della SDA vada anzi salvaguardato. Le condizioni attengono al necessario sistematico collegamento che la SDA deve avere coi nostri Istituti universitari e coi Centri di ricerca; ed alla necessità che essa si sottoponga ad un coordinamento/controllo che ne assicuri e ne testimoni la piena rispondenza alle finalità del «Sistema Bocconi». Con questi limiti, il fervore di iniziative che caratterizza la SDA e la particolare sensibilità che le deriva dal contatto quotidiano col mondo delle imprese non possono che avere benefici effetti anche sulle altre componenti del «sistema».

La realizzazione degli obiettivi indicati esige, in una proiezione pluriennale, la definizione delle più appropriate politiche gestionali ed una serie di interventi organizzativi. La premessa a ciò è un bilancio economicamente equilibrato ed una valida struttura patrimoniale e finanziaria. Queste condizioni sono già state peraltro realizzate nell'ultimo decennio; e costituiscono una sicura — quanto indispensabile — base di partenza per gli sviluppi programmati.

Il potenziamento del Corpo docente è un punto essenziale. Ciò dovrà peraltro avvenire con gradualità e senza eccessi, in quanto condizione essenziale è e rimane il mantenimento di quel livello di qualità che è nella tradizione della nostra Università. E purtroppo, in questo campo, grandi numeri ed alta qualità sono obiettivi incompatibili. I 137 posti di ruolo esistenti (tra ordinari, associati, ricercatori) costituiscono pertanto, con qualche modesto adeguamento (fino al limite di 150, a mio avviso), la dimensione ottimale. Ci adopereremo invece in ogni modo per evitare una delle più gravi ed inammissibili incongruenze della politica universitaria del nostro Paese, cioè la chiusura — in atto da alcuni anni ed ancora destinata a protrarsi — del reclutamento delle nuove leve di docenti. La Bocconi, grazie alla sua agilità ed ai mezzi di cui dispone, non ha mai sospeso il reclutamento dei giovani studiosi: e su questa strada continuerà, assicurando agli elementi più dotati e desiderosi di avviarsi alla carriera accademica la possibilità dell'inserimento iniziale. Essendo ben chiaro, peraltro, che tale inserimento non è affatto la garanzia di un posto a vita e neppure esprime un giudizio definitivo sulla capacità e sulle attitudini dei soggetti. La permanenza dell'aspirante docente in posizione di attesa non potrà, da noi, durare più di 7 anni; dopo di che o il soggetto interessato avrà dato prove certe (con l'attività svolta e soprattutto con i risultati delle ricerche e con le pubblicazioni), oppure dovrà scegliere altre strade. A ciò si aggiunga che, per evitare perdite di tempo svantaggiose per tutti, nel corso del settennio l'aspirante docente dovrà affrontare due giudizi intermedi, il cui superamento è condizione per la continuazione della prova. Questo meccanismo apparentemente severo è in realtà equo e conveniente per ambo le parti: per l'istituzione, che rende razionale il processo di reclutamento; e per gli aspiranti-docenti, che sono subito resi avvertiti, se

del caso, delle loro scarse attitudini alla carriera accademica, così che possano tempestivamente indirizzarsi ad altre attività (con un bagaglio di studi e di ricerche che spesso li rende assai graditi alle aziende ed al mondo operativo in genere). Un aspetto particolare della formazione del corpo docente del futuro è la frequenza di corsi di perfezionamento all'estero, che servano sia per l'approfondimento e l'aggiornamento delle conoscenze, sia per consentire una visione internazionale dei problemi oggetto del loro interesse. In questo senso dobbiamo pensare di impegnare nei prossimi anni notevoli risorse.

Tra i problemi che si pongono per il prossimo futuro è l'eventuale formazione di distinti organici per i Centri di ricerca e per la SDA. Occorre riconoscere in primo luogo che, almeno per questa parte di tale personale, le caratteristiche richieste non sono né quelle del docente tradizionale né quelle del personale della burocrazia; ed in secondo luogo che una grande Business School non può, a lungo andare, essere gestita senza un proprio stabile corpo docente. Le soluzioni fino ad oggi adottate, per contro, hanno assicurato snellezza; e pur nella loro precarietà non hanno impedito il rapido sviluppo né ostacolato la realizzazione di validi prodotti. Credo si debba riconoscere che l'affermazione raggiunta da alcuni «Centri» e dalla SDA è ormai consolidata, cosicché il rischio insito nella decisione di dotarli di strutture stabili può considerarsi pienamente accettabile.

Nel quadro dei provvedimenti intesi al potenziamento del personale docente, intendiamo mantenere e sviluppare una politica retributiva basata su questi principi:

- trattamento economico differenziato in senso migliorativo rispetto a quello statale e graduale rafforzamento (in forme autonome) del trattamento pensionistico e previdenziale;
- offerta di varie opportunità di integrazione dei compensi attraverso la partecipazione ad attività di ricerca e di docenza extra-facoltà.

A ciò si aggiunga il tradizionale nostro consenso allo svolgimento all'esterno di attività professionali, che si traducono in un arricchimento di esperienza, in molti settori indispensabile anche per un più efficace insegnamento. Ciò ovviamente col chiaro limite che il servizio offerto all'Università non debba soffrirne. Non possiamo, col solo limite ricordato, che guardare con favore all'assunzione, da parte di non pochi nostri docenti, di posizioni di rilievo e di prestigio nel mondo operativo.

Un'altra condizione essenziale dei futuri sviluppi è l'adeguamento delle strutture edilizie. La prima significativa tappa di tale processo è la costruzione, ormai a buon punto, di due nuovi edifici in via Bocconi, con una disponibilità totale di 7.000 mq. A seguito di questa realizzazione si accresceranno notevolmente, tra 8-9 mesi, gli spazi destinati agli Istituti universitari, alla SDA, ai servizi di Biblioteca, al servizio degli studenti.

Laboriose trattative, con valida collaborazione delle autorità politico-amministrative milanesi, sono da tempo in corso per assicurare la possibilità di nuovi sviluppi edilizi, mediante l'acquisizione di aree attigue a quelle oggi occupate. Ciò significherà nel medio termine l'affiancamento agli edifici in corso di costruzione di due nuovi corpi, nonché la costruzione di un ampio parcheggio sotterraneo in corrispondenza di piazza Sraffa. Altre acquisizioni di aree sono allo studio, sempre nelle vicinanze, per assicurare gli sviluppi della Bocconi del «2000».

Desidero esprimere alle Autorità comunali la mia gratitudine per l'appoggio che ci hanno fornito e sul quale contiamo vivamente anche per il futuro. Rilevanti sviluppi saranno consentiti, dalle nuove disponibilità edilizie, alla Biblioteca. Ciò nel senso sia di migliorare notevolmente le sale di consultazione, sia di creare un nuovo grande spazio a scaffali aperti, cioè con libero accesso dei lettori al materiale librario di uso più frequente.

Infine, sono stati completati gli studi sulla meccanizzazione che nello stadio finale, porterà ad un Archivio automatizzato di dati e di informazioni.

È da alcuni mesi allo studio, per essere realizzato gradualmente nel corso del 1986, un nuovo complesso di servizi che investono il settore delle «Relazioni esterne»: si tratta di funzioni essenziali continuamente a contatto con pubblici diversi. In breve, i servizi previsti riguardano:

- i rapporti con le aziende (scambio di esperienze, ricerche per loro conto ed in comune, canali preferenziali di collocamento, organizzazione di stages, finanziamento);
- i rapporti con laureati bocconiani (e con gli ex allievi SDA), che è nostra intenzione di potenziare, dotandoci in primo luogo di idonei strumenti operativi;
- i rapporti con la pubblica amministrazione ed in particolare coi governi locali;
- i rapporti con il pubblico in genere, anche attraverso una più efficace organizzazione delle manifestazioni pubbliche e dei rapporti con i mass-media.

I servizi in questione dovranno tra l'altro occuparsi di difendere e migliorare, con le tecniche oggi disponibili, l'«immagine» della nostra Università.

Un altro rilevante settore di intervento attiene alle pubblicazioni. Come già si è detto, la nostra Università sforna libri a ritmo incessante (in parte organizzati in collane), pubblica 5 riviste periodiche in nome proprio e altre 4 attraverso propri docenti, produce una grande quantità di materiale didattico spesso pregiato. Anche in questo settore è giunto il momento di passare dallo spontaneismo ad un minimo di coordinamento. Ciò può condurre a varie soluzioni organizzative, che vanno da un servi-

zio comune di programmazione e marketing per l'attività stampa fino al limite di una iniziativa in joint-venture con qualche importante casa editrice.

Nell'intento di elevare il livello di efficienza di tutti i servizi interni è stata commissionata al nostro CRORA (Centro di Ricerche sull'Organizzazione Aziendale) un'ampia ed accurata revisione di tutte le funzioni amministrativo-burocratiche dell'Università. Non basta teorizzare e scrivere sui problemi di efficienza; la nostra istituzione deve sperimentare su se stessa i più moderni ritrovati e — pur con le ovvie differenziazioni — deve reggere il confronto con le imprese più avanzate. Non dimentichiamo che un alto grado di efficienza interna significa risparmio di risorse, a parità di risultati; e possibilità di destinare le risorse risparmiate ad attività produttive ed innovative.

Dall'esposizione svolta, credo risulti evidente che gli ambiziosi, ma possibili, obiettivi che ci siamo proposti esigano da tutti (corpo docente, ricercatori, personale, studenti) un notevole impegno. Sono fiducioso che questo non mancherà, così che sarà possibile — con l'unione delle forze — non solo mantenere la Bocconi al livello della sua migliore tradizione, ma raggiungere nuove mete. Il sostegno e l'incoraggiamento delle autorità, del mondo operativo, dei nostri laureati ed ex-allievi sono certo che non ci mancherà e sarà per noi di grande sprone; così come speriamo che la stampa voglia conservarci l'appoggio morale che finora ci ha largamente concesso.

Al termine della mia esposizione, desidero rivolgere i miei più vivi ringraziamenti al sen. Spadolini, che compie dieci anni di illuminata Presidenza: periodo che ha visto la nostra Bocconi raggiungere importanti obiettivi nel campo della didattica, della ricerca nonché dell'equilibrio economico-finanziario. Nel corso della giornata avrò l'onore di offrire al Presidente Spadolini, a nome del Corpo accademico, una targa-ricordo, espressione della nostra riconoscenza e della nostra simpatia.

Un vivo ringraziamento anche al prof. Libero Lenti, Presidente della Associazione «Amici della Bocconi», per la cura e l'attenzione affettuosa con la quale ha sempre seguito i nostri problemi, fornendoci ogni possibile appoggio. A questo ringraziamento associo il dr. Emanuele Dubini ed il prof. Ugo Caprara.

Consentitemi ancora, a titolo personale, di ringraziare i pro Rettori professori Ruozi e Vaccà, che dividono con me le ansie quotidiane e che sempre mi sono stati vicini con fattiva ed intelligente cooperazione; ed il dr. Resti, nostro Direttore Amministrativo, collaboratore prezioso ed insostituibile.

E col dr. Resti saluto e ringrazio tutto il personale dell'Università, che in modo a volte oscuro, ma con abnegazione, svolge pienamente il proprio dovere.

Grazie infine a tutto il corpo docente, componente essenziale e causa prima di tutti i nostri successi: un corpo docente altamente dotato ed impegnato, del quale mi dichiaro orgoglioso ed al quale esprimo la più viva riconoscenza. Grazie.

## IX GIORNATA BOCCONIANA

11 ottobre 1986

*Relazione del Magnifico Rettore,  
prof. Luigi Guatri*

L'apertura dell'anno accademico 1986-87 (l'84° della nostra Università), abbinata alla IX Giornata Bocconiana, cade in un momento di grande sviluppo, di intenso fervore operativo del nostro Ateneo.

Ne sono visibile testimonianza i due palazzi di via Bocconi 8, che saranno inaugurati dopo questo incontro. Ma vorrei subito avvertire che la felice stagione bocconiana palesa i suoi valori più apprezzabili e rincuoranti al di là delle strutture fisiche: strutture — si badi — di primaria importanza e che indubbiamente richiedevano non più dilazionabili interventi. Se oggi la Bocconi va riscuotendo di continuo consensi e riconoscimenti credo che ciò dipenda principalmente dalla soglia etica che la nostra Università ha saputo raggiungere, a prezzo di non lievi fatiche e sulla base di un programma impostato da lunga data. La nostra Università si è proposta d'attuare un piano di rafforzamento delle sue basi culturali, pedagogiche ed amministrative, al fine di rendere un servizio sempre più qualificato alla comunità nazionale. Una condotta, un'etica che, nelle nostre intenzioni e nelle nostre speranze, non dovrebbe conoscere involuzioni, ma essere anzi consolidata ed affinata.

Alla base delle affermazioni bocconiane sta, *in primis*, il conseguimento di sempre più elevati livelli d'efficienza operativa della nostra Istituzione. Il che, se da un lato può indurci a non celare la nostra soddisfazione, per altro verso non deve suscitare in noi ingiustificati e, inevitabilmente, paralizzanti sentimenti d'orgoglio. Non dobbiamo invece sottacere il fatto che i positivi commenti dei risultati da noi raggiunti (e di cui non possiamo non rallegrarci) nascono per lo più da una giustapposizione: la nostra immagine è solitamente posta a confronto con quella offerta da istituzioni analoghe inserite nelle strutture pubbliche. Ed è appena il caso di rammentare quanto codeste istituzioni abbiano a soffrire per la scarsità dei mezzi e a causa dei rigidi vincoli formali e delle costrizioni burocratiche; donde le mortificanti condizioni in cui sono obbligate ad operare.

È del tutto naturale che una Università come la nostra (impavida custode — da sempre — di uno *status* improntato a principi di libertà e di

autonomia) consideri il raggiungimento di un alto grado d'efficienza la premessa, la condizione necessaria per sviluppare le proprie iniziative. Solo poggiando su un ben congegnato, solido, efficace apparato, una istituzione universitaria può ambire ad essere veramente libera. Se, tuttavia, due altre imprescindibili condizioni sono soddisfatte.

In primo luogo occorre che l'Università persegua, nel modo più convinto ed incisivo, gli scopi che le sono propri. Come dire che essa, per attingere un più elevato livello di libertà, non dovrà venir mai meno all'impegno di perfezionare ed aggiornare, nei contenuti e nelle forme, il ventaglio dei servizi offerti. Servizi collocabili, essenzialmente, in due aree: quella dell'insegnamento e quella della ricerca.

In secondo luogo, occorre che il costante adeguamento dei servizi si accompagni al rispetto di *una gamma di intendimenti fondamentali*, si inquadri cioè in un *programma di ampio respiro e di lunga gittata: un disegno complessivo*, che valga a qualificare e a dar significato ai prodotti culturali foggiate dalla nostra Università.

#### *Il «disegno globale»*

Su questo punto mette conto che mi soffermi brevemente. 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 ad un proposito, ad un *disegno fondamentale*: quello di *dare un contributo di primaria importanza alla formazione, qualificazione e diffusione della cultura economica, oserei dire di una «civiltà» economica, nell'intento di concorrere ad elevare le condizioni di vita del nostro Paese*. Valgono, ancor oggi, le considerazioni dettate nel 1902 da Leopoldo Sabbatini estensore del «Programma» della nascente «Università Commerciale Luigi Bocconi» («Programma» che fino al 1916 fu integralmente incluso nell'Annuario dell'Ateneo): «... la vita economica odierna non è dato padroneggiarla per sola esperienza personale o col sussidio soltanto di cognizioni professionali. Per avere in essa parte effettiva, specialmente per concorrere con efficace influenza al movimento internazionale è oggi indispensabile essere in grado di conoscere, di valutare, di interpretare le leggi che governano il mondo economico. A questo risultato può giungere solo una cultura strettamente scientifica. Non vi è ragione per dubitare che allo studio di parte così notevole dell'attività umana sia applicabile il metodo e l'indirizzo accettato con universale consenso in tutto l'insegnamento superiore. In ciò trova la sua ragione d'essere l'Università Commerciale Luigi Bocconi ...».

Mai come di questi tempi ci si può rendere conto di quanto influisca sulle sorti del Paese l'inadeguatezza di una preparazione, di una cultura economica. Per convincersene basta volgere lo sguardo al settore pubblico. Non v'è dubbio che, in questo ambito, la carenza di cultura economica — e con più specifico riguardo alla realtà operativa — di cultura «ma-

nageriale», è all'origine di quell'inibente malessere, di quella così sovente additata inefficienza, che affliggono la pubblica amministrazione, creano instabilità e incertezza, offuscano le prospettive, ad un tempo economiche e politiche, della Nazione. Per porre rimedio a tale insoddisfacente situazione, per rimuovere le cause dell'inefficienza pubblica è necessario varare ampie e preliminari iniziative culturali. Iniziative che non possono consistere nella mera imitazione di quanto si fa nelle imprese private. Proprio per questo, e con spirito addirittura pionieristico, la Bocconi ha impostato una serie di iniziative culturali intese a soddisfare esigenze avvertite nel settore della pubblica amministrazione.

Ricordo i numerosi corsi per pubblici dirigenti (dai segretari comunali, ai primari ospedalieri, ai responsabili operativi delle Ferrovie dello Stato); le diverse ricerche — intervento in ordine a problemi organizzativi di enti pubblici (cito, tra i tanti, il Comune di Milano); la specializzazione di laurea con riguardo ai problemi della pubblica amministrazione.

L'esigenza di rafforzare e qualificare le basi culturali è anche indotta dalla internazionalizzazione delle imprese e dei mercati. Occorrono laureati preparati *ad hoc*, affinché possano misurarsi con una nuova realtà che modifica e addirittura sovverte alcune leggi tradizionali della competizione economica. La nostra Università non ha tardato ad avvertire l'opportunità di approntare dei corsi specifici e di aprire un centro di ricerca (l'OSPRI, Osservatorio sui Processi di Internazionalizzazione). Quanto prima la Bocconi istituirà una cattedra di «Economia delle imprese transnazionali» e, con il Master in Economia e Management Internazionale, offrirà un corso dalle connotazioni assolutamente innovatrici.

Per passare dalle realtà internazionali a quella nazionale, non v'è dubbio che un problema di grande momento per gli sviluppi futuri dell'economia del Paese è rappresentato dalla scelta degli strumenti finanziari più appropriati per raccogliere il risparmio e convogliarlo, in parte, a sostegno delle attività produttive sia sotto forma di credito, sia sotto forma di capitale di rischio. Non a caso il tema della finanza è divenuto di grande attualità anche agli occhi dell'opinione pubblica. Orbene, anche su questo fronte la Bocconi è presente, con tre specializzazioni di laurea (Finanza aziendale, Economia monetaria e finanziaria, Economia delle aziende di credito), con un «Centro di studi sull'Innovazione Finanziaria» (il NEW-FIN) e con il «Centro di Economia Monetaria e Finanziaria». Si sta progettando, inoltre, la riapertura dell'Istituto di Studi sulle Borse Valori.

In quest'ottica che intende definire le premesse culturali (in campo economico) necessarie per tonificare l'economia del nostro Paese, rimangono però ancora molte cose da compiere. Basti pensare all'annoso e irrisolto problema del dualismo economico dell'Italia, o in altri termini alla questione economico-sociale del Meridione. Pasquale Saraceno, uno dei massimi propugnatori ed artefici della politica meridionalistica, a conclusione di un'importante conferenza tenuta presso la nostra Università l'11

marzo di quest'anno, ci ha lanciato un messaggio, sul quale ho più volte riflettuto, «assuma l'Università Bocconi, a Milano, la *leadership* culturale della politica economica meridionalistica». Conclusa la fase degli incentivi all'industrializzazione del Sud, il grande tema che si presenta per il futuro è così riassunto dal Saraceno: «destinare, a favore del Mezzogiorno, agendo specialmente in campo urbanistico, quel tanto di *Welfare State* che si è oggi formato nel nostro Paese».

Credo che l'affrontare «culturalmente» siffatti problemi costituisca per noi un obbligo morale. Ho perciò chiesto al prof. Sergio Vaccà, economista industriale di sicuro valore ed allievo affezionato del prof. Saraceno, di elaborare un progetto perché la proposta non cada nel vuoto.

In una visione culturale che spazia in così dilatati orizzonti programmatici la Bocconi, come ha sempre fatto, intende fornire a chi di essa si avvale, anche e preliminarmente, valori culturali al di là di quelli più specifici e «tecnicamente» connotati. Di qui la preoccupazione di coniugare la cultura precipuamente economica con una cultura in senso lato umanistica. Per questo, sia nel campo didattico, sia in quello di ricerca, vengono proposti ai nostri allievi insegnamenti e corsi (si pensi al DES) idonei a edificare nelle menti e negli animi dei giovani studenti e studiosi basi umanistiche su cui ancorare l'apparato conoscitivo metodologico e interpretativo precipuamente destinato all'analisi macro e micro-economica. Non v'è dubbio infatti che un professionista impegnato nelle molte e variegate contrade della vita economica tanto più avrà possibilità di successo quanto più solida e ramificata sarà la sua preparazione culturale di base.

Se questi, come a me pare, sono gli ineludibili propositi che una università come la nostra vuole raggiungere, la difesa di una libertà di progettazione e di azione inevitabilmente si impone. Il che non vuol significare la soppressione di controlli e di interventi da parte dello Stato (controlli e interventi che, ci rendiamo ben conto, sono inevitabili sul piano nazionale per assicurare a tutti le strutture necessarie allo studio e alla elevazione morale e sociale), ma vuol significare, come del resto Karl Popper ha sottolineato, che occorre evitare un esorbitante controllo statale in campo educativo: ciò potrebbe condurre all'indottrinamento, fatale tomba della libertà e della democrazia.

### *L'attività didattica*

In armonia con i principi generali, o se vogliamo col «disegno globale», ora delineati, il fine specifico che la Bocconi persegue è l'offerta al pubblico di prodotti culturali di sicuro livello qualitativo, nell'ambito delle discipline economiche. I nostri «prodotti» si traducono concretamente in attività *didattiche* e di *ricerca*, tra loro strettamente connesse.

Le attività didattiche, a loro volta, attengono ai *corsi di laurea* ed ai *corsi post-laurea e post-esperienza*.

Ambedue i settori hanno conosciuto un largo sviluppo negli ultimi an-

ni. Sviluppo che, nei corsi di laurea, ha dovuto essere controllato mediante il «numero programmato». Nonostante la limitazione degli ingressi a circa 1700 unità per anno (contro oltre 4000 richieste di iscrizione, quest'anno), il numero dei nostri studenti sfiora le 9500 unità. Non poco peso ha, su questo numero globale, la circostanza ben nota che, anche nei corsi quadriennali, la serietà e la difficoltà delle prove di esame di fatto impongono allo studente medio un impegno di durata prossima ai 5 anni.

L'esperienza dei primi due anni ha pienamente confermato la validità della scelta del numero programmato. Si è potuto osservare come coloro che superano la prova d'ingresso risultino fortemente motivati ad impegnarsi: testimonianza eloquente è la forte riduzione (dal 25% al 5%) della «caduta» tra il primo ed il secondo anno. Come conseguenza di ciò, va aumentando il rapporto tra immatricolazioni e lauree: dal 35-40% circa del passato recente, stimiamo che il rapporto sia destinato nei prossimi anni a salire attorno al 75%. E di ciò, come diremo più avanti, dovrà tenere conto la nostra programmazione del futuro.

Anche il criterio di selezione, basato congiuntamente sui risultati della scuola secondaria e di un test, si è nel complesso dimostrato razionale ed equilibrato. Pur non escludendo possibili imperfezioni (alle quali peraltro nessun metodo può sottrarsi), esso ha originato un limitatissimo numero di obiezioni; e soprattutto ha palesato il grande merito dell'obiettività, bandendo qualsiasi possibilità di discriminazione. In un Paese in cui la «raccomandazione» è diffuso costume, l'averne impedito nel modo più assoluto qualsiasi applicazione, garantendo a ciascuno il diritto di ingresso esclusivamente in funzione di meriti personali valutati con criteri oggettivi, è stata — lasciatemelo dire — un'idea felicissima.

Così come scelta sempre più apprezzata si rivela la facoltà consentita ai nostri laureandi di compiere all'estero, presso Università convenzionate, un periodo di studi. Si tratta di un'esperienza assai significativa, difficilmente ripetibile nella vita, alla quale un numero crescente di nostri studenti chiede di aderire.

Con riguardo ai nostri corsi di laurea, è da circa un anno in atto un laborioso processo di revisione, al quale sono state e saranno chiamate a partecipare tutte le componenti universitarie. Esso si tradurrà nei prossimi mesi in concrete proposte, sulle quali gli Organi decisionali comporranno le scelte finali. Questo processo risponde al nostro convincimento che in un mondo come l'attuale in continua e rapida trasformazione, i programmi e anche la struttura dei corsi di laurea vanno prontamente adattati al mutare delle esigenze. I nostri corsi non solo devono seguire la realtà, ma in quanto possibile devono prevenirla ed influenzarne positivamente lo sviluppo.

Il problema di fondo rimane la ricerca di un corretto equilibrio tra cultura di base e cultura specialistica, o se vogliamo tra cultura «tout court» e preparazione professionale o manageriale. Esigenze entrambe

sentite, ma tuttavia da armonizzare e da somministrare con « pesi appropriati » (tanto più che ricerche recentemente svolte, con l'ausilio di esperti, nel mondo dei nostri laureati e delle aziende offrono in proposito risposte contraddittorie).

Pur aperta alle discipline manageriali, delle quali è anzi stata tra i massimi promotori nel nostro Paese, la Bocconi crede fermamente nel ruolo insostituibile della *ricerca di base* (o *pura*, o *fondamentale*), diretta ad ampliare i limiti della conoscenza scientifica dei fenomeni osservabili, anche senza prevedere specifiche applicazioni od utilizzazioni.

Di fatto, è sempre più evidente che le ricerche specializzate (e fra queste quelle manageriali) sono tanto più efficaci quanto più si possono avvalere di nuovi punti di vista, di nuove ipotesi teoriche, di nuove connessioni suggerite dalla ricerca di base.

Questa osservazione conduce il nostro discorso ai corsi post-laurea e post-esperienza (da noi offerti in massima parte attraverso la SDA), nei quali le esigenze di formazione e di ricerca manageriale appaiono largamente prevalenti. Anche qui non si può prescindere dalla ricerca di un equilibrio tra le richieste del mondo operativo, prevalentemente dirette nel senso di « prodotti » dotati di validità immediata e tali perciò da consentire un pronto « ritorno », e l'esigenza di una seria impostazione dottrinale, senza la quale non esistono veri « prodotti culturali ». Negli ultimi mesi si è svolto cogli Organi responsabili della SDA un sereno e costruttivo dibattito che, nel rispetto dell'elevato dinamismo, della carica d'innovazione, della sensibilità alle immediate esigenze delle aziende, proprie della nostra Business School, ha tuttavia posto alcune chiare premesse ai suoi futuri sviluppi.

Si è inteso, in particolare, attraverso la revisione degli ordinamenti della SDA, perseguire lo scopo di integrarne più efficacemente le attività negli obiettivi e nelle strategie di sviluppo dell'Ateneo.

In tal modo la SDA è pronta per nuovi importanti sviluppi. Premessa ai quali è la dotazione, risolto ora il problema delle strutture edilizie e delle attrezzature, di un proprio corpo docente e di un'adeguata organizzazione interna, specie in termini di personale specialistico. Problemi alla cui soluzione, per quanto mi concerne, assicuro di dedicare il massimo impegno, convinto come sono che con le attività della SDA si intende, in ultima analisi, rendere più penetrante e qualificato il ruolo della nostra Università al servizio delle esigenze di sviluppo del Paese.

La soluzione di tali problemi è, d'altro lato, la condizione necessaria per la realizzazione di ambiziosi obiettivi ai quali si sta da tempo lavorando. In particolare per portare in fase di attuazione il « Master Internazionale »: un prodotto che dovrebbe rappresentare una pietra miliare nella proiezione internazionale della nostra Università.

### *La ricerca*

L'attività di ricerca è, a mio parere, il primo punto di forza della Bocconi. Il nostro corpo docente è, anzitutto, un corpo di ricercatori, mal tollerante di coloro che si adagiano sui risultati già conseguiti e si credono depositari di una scienza consolidata.

La *libertà di ricerca* è la premessa fondamentale ed irrinunciabile del nostro modo di concepire e di organizzare questa attività. La quale perciò si svolge in modi vari.

Innanzitutto *a livello individuale*: questo tipo di ricerca è stata storicamente alla base del progresso delle discipline coltivate nella nostra Università. Esso ha dato in tempi passati risultati di grande momento, nonostante la modestia dei mezzi e delle attrezzature. Ricordo sempre l'affermazione di Gino Zappa (e qualche volta la cito ai miei allievi quando chiedono, per le loro ricerche, ingenti mezzi e strumenti sempre più costosi): «il mio laboratorio è la mia testa». Credo perciò fermamente che, almeno nelle discipline economiche, la ricerca individuale sia destinata a mantenere una funzione primaria.

Ciò non toglie che si debba oggi ammettere l'importanza della *ricerca collettiva organizzata*, intesa come l'impegno collegiale di un gruppo di studiosi, strutturata a mezzo di rapporti tra i ricercatori sotto la guida di un leader, dotata di mezzi adeguati, destinata ad esplorazioni approfondite o di particolare vastità. Da questa concezione, che mira in fondo all'efficienza anche in un campo dove la misura dei risultati è spesso assai incerta, traggono origine i nostri «centri di ricerca», ormai giunti a livello di 18, con altri 3-4 aspiranti in attesa di approvazione formale. Anche negli Istituti, del resto, e nella Scuola di Direzione Aziendale si conducono importanti ricerche organizzate.

Nella relazione dell'anno scorso accennavo alla necessità di mettere un po' d'ordine in questo campo: i numerosi «Centri» sono nati infatti per generazione spontanea, ad iniziativa di singoli studiosi-leader (o di ristretti gruppi), con scarsi collegamenti tra di loro, non legati da un disegno complessivo e tanto meno programmatico. Qualche passo in questo senso è stato fatto, più che altro per disciplinare le attività svolte sotto il profilo amministrativo e dei rapporti esterni; o per evitare vistose sovrapposizioni o duplicazioni.

In nessun caso quest'opera di coordinamento ha però minimamente intaccato i concetti di libertà e di autonomia (anche in senso economico: ogni «Centro» — ricordiamo — ha un proprio bilancio); concetti che sono alla base della nostra concezione in ordine alla ricerca. Debbo anzi dire che, quando si è trattato di scegliere, in particolari frangenti, tra una dose in più o in meno di coordinamento o di libertà, la decisione è stata sempre assunta a tutela della libertà. In nessun caso, sia ben chiaro, intendiamo allentare quella forza dinamica e propulsiva che è l'iniziativa indi-

viduale: nessun coordinamento e nessuna programmazione — in questo come in altri campi — potrà mai sostituirsi alla capacità realizzativa ed all'entusiasmo dei singoli, specie se sorretti da alta tensione morale.

A riprova di tutto ciò è il crescente numero di ricerche in corso (valutabile in circa 260 alla data odierna) e soprattutto la loro qualità e l'impegno che in esse viene profuso.

Intendiamo anche respingere la critica — che giudichiamo almeno nella maggior parte dei casi affrettata e superficiale — che vede nel crescente impegno dei docenti nella ricerca una possibile attenuazione del loro impegno didattico. L'apporto della ricerca e dell'esperienza alla qualità della didattica, all'esigenza di un suo continuo e pronto aggiornamento, nonché (in taluni campi) al suo costante allacciamento alla realtà operativa, è primario ed insostituibile.

Così come non è mai stata da noi scoraggiata un'ampia esperienza professionale nei docenti: dalla quale deriva all'attività didattica, specie nelle discipline aziendali, una forza comunicativa — basata sul continuo riferimento alla realtà dei comportamenti pratici — altrimenti non conseguibile.

Beninteso ciò che dev'essere e viene in ogni caso richiesto è un corretto equilibrio tra gli impegni di varia natura assunti dai docenti, nel cui ambito dev'essere all'attività didattica riservato uno spazio corrispondente all'esigenza ovvia di rendere un efficace servizio agli studenti. Questo è il vero impegno che chiediamo, convinti come siamo che non è certamente coi rimedi burocratici del «tempo pieno» e dei controlli di presenza definiti in un certo numero di giorni e di ore che si conseguono risultati sul terreno dell'efficienza didattica.

### *La programmazione*

Anche l'istituzione universitaria, come ogni organizzazione complessa, esige un'attenta programmazione della propria attività futura. La programmazione non deve però limitarsi a stabilire *che cosa* occorre fare e *come* farlo. Essa non ha senso se contemporaneamente non è:

- verifica dell'aderenza dei programmi ai fini che all'ente sono stati assegnati;
- coinvolgimento nei programmi degli uomini che sono chiamati a realizzarli, affinché siano partecipi e consapevoli del comune sforzo.

Programmare ha senso se, contemporaneamente, significa tutto ciò.

La programmazione si manifesta in varie forme, i cui limiti estremi sono la programmazione intuitiva, non scritta, presente solo nella mente di pochi leader (o di uno solo), e la programmazione formalizzata, cioè tradotta in documenti scritti, redatti secondo norme prestabilite, frutto della cooperazione dei molti dei quali si cerca per tal via il coinvolgimento, anche se le scelte essenziali appartengono spesso ancora a pochi soggetti.

Nella società italiana, cominciando dalle imprese, è in corso questo faticoso passaggio dai programmi informali alla programmazione formalizzata. Quest'ultima, giova sottolineare, è il solo modo che costringe ad esplicitare obiettivi, strumenti, modi di realizzazione; e che rende perciò necessario un confronto di idee, assicurando la partecipazione di tutti i soggetti interessati al problema. Per tale ragione credo nell'opportunità, anche per la nostra Università, di un «Programma a medio-lungo termine»: un apposito gruppo di lavoro già sta con me operando in questo senso.

Nel merito, il primo tema che si pone riguarda l'identificazione dei prodotti culturali, nel campo della didattica e della ricerca. A parte l'aggiornamento e la correzione dei prodotti attuali, gli interrogativi per il futuro riguardano:

— *a livello dei corsi di laurea*, il disegno di nuovi originali profili professionali, adeguati alla realtà che sta mutando. Compito al quale non vogliamo sottrarci, anche se per noi si pone preliminarmente la scelta tra l'adesione alla richiesta di tali nuove figure professionali o l'adeguamento dell'offerta nell'ambito del profilo professionale tradizionale (elevazione del numero programmato).

Nell'ambito dei nuovi profili professionali, chiare esigenze si delineano ad esempio nell'area dell'informatica, della finanza e del marketing internazionale, del diritto applicato alle società ed, a livello settoriale, nell'ambito degli intermediari finanziari, delle assicurazioni ed in genere del «nuovo terziario».

— *a livello dei corsi post-laurea e post-esperienza*, l'esigenza di preparazione di nuovi prodotti è continua. A tale scopo risponde egregiamente la SDA che si presenta sempre più chiaramente come fucina e dispensatrice di cultura manageriale avanzata. Nel nostro futuro l'impegno maggiore è rappresentato dal già citato Master Internazionale, che sembra rispondere ad alcune esigenze molto sentite.

Per quanto attiene alla *ricerca*, rimane chiaro l'obiettivo di favorirne in ogni modo lo sviluppo, sia a livello individuale (tipicamente negli Istituti) sia a livello collettivo (tipicamente nei «Centri»), e di migliorare l'opera di stimolo e controllo dei Dipartimenti. Tale sviluppo esige peraltro alcuni strumenti, dei quali si dirà più avanti.

Nel delineare il «disegno complessivo» della Bocconi si è parlato di contributi non solo al *miglioramento*, ma anche alla *diffusione* della cultura economica (ambidue intesi come mezzi per elevare le condizioni di vita del Paese). Il tema è vasto e mal si presta ad essere trattato per cenni. È tuttavia chiaro che un'opera di diffusione non può limitarsi al pubblico degli allievi (dei corsi di laurea e dei corsi e seminari post-laurea e post-esperienza). Occorre pensare ad una ben più vasta *audience*. Costituita in prima linea dagli operatori economici (delle imprese e della pubblica ammini-

strazione) e dai responsabili politici; ma anche dalle ben più vaste cerchie dei lavoratori, dei consumatori, dei risparmiatori, cioè — nelle varie vesti — dalle unità economiche elementari rappresentate dalle famiglie e dagli individui, a loro volta sempre più interessati dai problemi economici.

Sul piano operativo, la diffusione della nostra cultura propone alcune scelte di non poco momento tra le quali ricordiamo l'edizione di riviste periodiche a più ampia diffusione rispetto a quelle attuali (per lo più di tono elevato, e quindi fatalmente riservate a specialisti e cultori della materia), e la costituzione di una nostra Casa editrice, destinata ad assicurare una più vasta cerchia di lettori sia delle opere dei nostri docenti sia di altri significativi contributi nazionali e stranieri alle discipline economiche.

In questo ambito sono allo studio ulteriori iniziative, di vario contenuto, che vanno da un periodico destinato a studenti, laureati ed ex allievi bocconiani, ad un «Laboratorio per l'informazione e la comunicazione economico-finanziaria».

La realizzazione di questi programmi esige, ovviamente, la disponibilità di *adeguati mezzi*. Questa espressione va intesa innanzitutto nel senso generico di mezzi finanziari. Condizione essenziale per realizzare i vasti programmi in cui si è fatto cenno è che siano conservate nel tempo le condizioni di efficienza operativa, di equilibrio economico, di solidità patrimoniale e finanziaria che fortunatamente caratterizzano la nostra situazione odierna. Situazione che andrà perciò strenuamente difesa e consolidata.

A parte ciò, occorrono però mezzi ed interventi specifici tra i quali segnalo in modo particolare:

1) *il mantenimento del libero accesso alle carriere universitarie (reclutamento), congiunto ad una periodica valutazione dei titoli e delle attitudini dei giovani studiosi (selezione)*. Senza il reclutamento continuo e l'assidua selezione (specie nelle fasi iniziali della carriera) si pongono premesse negative per il futuro livello del corpo accademico, impedendo il ricambio che ne è la premessa essenziale.

Quanto occorre, in altri termini, non è tanto l'ampliamento numerico del corpo docente fisso della Facoltà (gli attuali 137 posti di ruolo potrebbero nel medio termine diventare non più di 150-160), quanto un libero reclutamento ed una severa selezione iniziale. Condizioni evidenti, queste ultime, per assicurare all'Università gli elementi migliori. È appena il caso di osservare che questa politica è diametralmente opposta a quella seguita dallo Stato negli ultimi decenni.

2) *La formazione di organici speciali per la SDA e per i Centri di ricerca*. La SDA, divenuta non solo la più importante Business School italiana, ma una delle più importanti a livello europeo, non può ulteriormente svilupparsi, né adempiere adeguatamente ai compiti che le saranno assegnati, senza poter contare su di un proprio stabile corpo docente. Una

parte di questi docenti dovrebbe essere inquadrata nella Facoltà, con compiti massimamente concentrati sui corsi post-laurea e post-esperienza. Un'altra parte potrebbe costituire un organico svincolato dalla tradizionale carriera universitaria, in corrispondenza ad esperti-docenti provenienti dal mondo aziendale, od il cui profilo non corrisponde comunque (pur in presenza di doti adeguate nel campo della ricerca e dell'insegnamento) al profilo tradizionale del docente universitario.

Non dissimile discorso va fatto per quanto attiene ad un organico di ricercatori, da assegnare ai «Centri». Anche il profilo di tali ricercatori, collaboratori a volte preziosi ed insostituibili nelle attività dei «Centri», non necessariamente corrisponde a quello tradizionale della carriera universitaria. Vi sono, in altri termini, ottimi ricercatori e studiosi che non vogliono o non possono avviarsi alla carriera accademica; ma i cui rapporti coi «Centri» vanno pure organizzati e resi stabili.

3) *Nuove funzioni manageriali.* Da tempo si vanno delineando nuove funzioni, nell'ambito complesso delle nostre attività, il cui svolgimento esige il rafforzamento delle nostre pur capaci forze manageriali. Funzioni quali le relazioni esterne, l'informatica, il controllo di gestione, le attività editoriali, gli scambi internazionali di studenti e docenti, la stessa programmazione, esigono competenze professionali specifiche. La Bocconi, nella sua tradizionale linea di efficienza, saprà certamente tenere il passo con tali necessari sviluppi.

4) *Adeguamento delle strutture fisiche: spazi e strumenti vari.* Gli ambiziosi piani del futuro impongono l'ulteriore condizione di un adeguamento delle strutture fisiche. In primo luogo, degli spazi. In tal senso un ampio negoziato è da tempo in corso con l'Autorità comunale per ottenere aree e facoltà di edificazione. Le ultime recenti costruzioni hanno reso palese la nostra scelta di mantenere l'ubicazione attuale: ciò anche in considerazione delle ampie aree, in prevalenza di proprietà comunale, attigue agli edifici oggi esistenti la cui dimensione e le cui caratteristiche sono tali da assicurare larghe possibilità di sviluppo.

La comprensione e l'appoggio che il Comune non ci ha mai lesinato, pur nei tempi lunghi imposti dalle complesse procedure, ci offrono la tranquillità che questa condizione potrà essere soddisfatta.

Le nuove costruzioni, da realizzare compatibilmente coi nostri mezzi, dovranno comunque essere programmate in riferimento ad ulteriori iniziative di docenza o di ricerca, cioè a nuovi «prodotti» culturali; od all'ampliamento di offerta dei prodotti attuali. E ciò per il mantenimento delle condizioni di efficienza.

Fanno eccezione alcuni limitati intervalli edilizi o alcune acquisizioni, già individuati, legati al soddisfacimento di improrogabili esigenze (spazi di studio e soggiorno per studenti, adeguamento delle disponibilità per alcuni Istitui e «Centri» e per l'ospitalità di docenti e studenti in connessione agli scambi internazionali ed ai corsi di «Master»).

Oltre all'edilizia, altri rilevanti investimenti saranno necessari per mantenere il passo con l'evoluzione tecnica (informatica, biblioteca, strumenti audio-visivi, automazione degli uffici, ecc.).

### *Le attese suscitate dalla Bocconi*

Negli scorsi mesi abbiamo condotto, anche con l'ausilio di esperti, un'indagine sulle attese e sulle aspettative suscitate dalla nostra Università. La ricerca è stata realizzata ovviamente in forma anonima (cioè senza rilevarne la fonte) presso tre gruppi di persone; nostri studenti, nostri laureati recenti (con 6-7 anni di laurea), dirigenti aziendali di alto livello. L'intento della ricerca era l'ottenimento di opinioni sui nostri prodotti culturali, sulle nostre iniziative, sul nostro modo di operare: soprattutto al fine di cogliere eventuali carenze e difetti, per porvi rimedio, se possibile. Ne sono uscite informazioni interessanti.

I nostri laureati, ad esempio, apprezzano la preparazione ricevuta, della quale sottolineano in particolare l'aspetto dell'apprendimento di un metodo e di uno stile di lavoro. Confermano di non avere avuto difficoltà a trovare un lavoro adeguato, scelto tra diverse offerte ricevute, e di avere sperimentato che la laurea bocconiana è un ottimo «biglietto da visita». Qualcuno giudica la preparazione ricevuta troppo teorica, nel senso che ha dovuto nei primi tempi compiere in azienda uno sforzo di apprendimento di problemi pratici (ma credo che ciò sia inevitabile).

Le aziende, oltre a confermare l'elevata qualità della didattica bocconiana e l'ottima preparazione teorica dei laureati, sottolineano con particolare compiacimento l'apertura di questi ultimi ai valori aziendali. Ciò nel senso sia di un'affinità ideologica con il mondo aziendale, sia di una mentalità orientata all'efficienza e al profitto. Per contro, una parte dei nostri laureati dimostra un forte individualismo ed una elevata mobilità, connessi ad un'alta opinione di se stessi: forse un po' di umiltà non nuocerebbe.

Infine, gli studenti. Il campione intervistato esprime apprezzamenti per la qualità della didattica (aggiornata e concreta), per i docenti (con gradimento particolare per la loro conoscenza dei problemi reali delle aziende e della società), per la forte selettività delle prove ed appare convinto di ricevere un'ottima formazione complessiva e di lavorare intensamente per conseguire un titolo prestigioso, che aprirà agevolmente le porte delle aziende o della professione. Le critiche attengono ad aspetti quali l'eccesso di competitività e di individualismo, il rischio che si suscitino «attese» eccessive, l'impegno così assorbente che non consente di coltivare altre attività, gli svantaggi (specie nel primo anno) dell'eccessivo affollamento.

L'immagine complessiva che emerge della nostra Università e delle sue prestazioni è fortemente positiva. Ma non è tanto il prestigio di tale «immagine» che ci gratifica quanto l'apprezzamento diffuso della validità dei

nostri prodotti culturali, della correttezza e severità della selezione condotta, dello stile di lavoro e di vita che viene trasmesso dal corpo docente.

Naturalmente siamo consci anche dei difetti e degli errori, ai quali cercheremo di porre rimedio. In particolare non siamo insensibili all'istanza — sollevata da alcune rappresentanze studentesche — di occasioni che stimolino più vasti interessi culturali e consentano confronti e dibattiti su temi sociali, politici e morali.

#### *Dati essenziali attinenti all'Anno Accademico 1985/86*

In via di estrema sintesi espongo alcuni dati essenziali che si riferiscono al decorso anno accademico.

Iscritti ai tre corsi di laurea della Facoltà: 9.484 studenti.

Corpo docente: totale 533, così suddivisi:

- 32 professori ordinari e straordinari (di cui 3 fuori ruolo);
- 27 professori associati;
- 31 ricercatori;
- 94 professori a contratto;
- 4 assistenti del ruolo ad esaurimento;
- 237 esercitatori e lettori;
- 108 borsisti e contrattisti.

Sono entrati a far parte del nostro organico di docenti di ruolo, in qualità di Ordinari: il professor Franco Amigoni alla cattedra di Metodologie e determinazioni quantitative d'azienda (Programmazione e controllo), il prof. Erio Castagnoli alla cattedra di Matematica generale; in qualità di Associati: il prof. Angelo Cardani alla cattedra di Economia politica, il prof. Ettore Cascioli alla cattedra di Metodi quantitativi per le decisioni, il prof. Giovanni Frattini alla cattedra di Metodologie e determinazioni quantitative d'azienda (Contabilità e bilancio), il prof. Luciano Munari alla cattedra di Economia delle aziende di credito, il professor Alberto Nobolo alla cattedra di Economia aziendale.

A tutti questi Colleghi rinnovo il più cordiale benvenuto.

I concorsi a cattedra, in parte conclusi ed in parte in via di conclusione, hanno segnato grandi successi per i giovani docenti bocconiani ben 21 dei quali sono risultati finora vincitori; ed i conti sono ancora aperti. A tutti loro desidero esprimere le più vive felicitazioni. Essi, prendendo posto nelle varie sedi universitarie cui sono stati o stanno per essere chiamati, saranno certamente validi portatori della cultura bocconiana.

Per raggiunti limiti di età, a fine del corrente mese il prof. Giorgio Pivato viene collocato a riposo.

Giorgio Pivato è stato, per la nostra Università, un docente indimenticabile. Dal 1933, quando — subito dopo la laurea — entrò come assistente effettivo, fino al 1981, cioè per ben 47 anni ininterrottamente ha svolto, con grande impegno e competenza, il suo alto magistero nei corsi di

Economia delle aziende industriali. Per ben 22 anni ha tenuto la direzione dell'Istituto di «Economia delle aziende industriali e commerciali», nella quale ho avuto l'onore di succedergli 5 anni or sono, quand'egli fu collocato fuori ruolo.

Anche in questi ultimi anni ha continuato nella sua preziosa attività, assistendo gli studenti nelle tesi di laurea, presiedendo commissioni, prodigando consigli ai giovani docenti, collaborando alla nostra rivista «Finanza, Marketing e Produzione».

Numerosi affezionati e validi allievi, dentro e fuori la Bocconi, continuano la sua opera, che lascia un chiaro solco nella storia del nostro Ateneo.

È perciò con animo commosso che gli porgo il mio e — ne sono certo — il vostro ringraziamento.

All'ultimo momento mi giunge la comunicazione del conferimento al carissimo collega Aldo De Maddalena, da parte del Ministero della Pubblica Istruzione, del diploma di prima classe dei Benemeriti della Scuola e della Cultura.

Questo ambito e meritatissimo riconoscimento premia la lunga e felice carriera di uno studioso di grandi qualità scientifiche ed umane, anch'egli presente in Bocconi da oltre 40 anni, dove ha continuato con alta dignità la tradizione dei grandi docenti della Storia economica.

Ho perciò il vivo piacere di consegnare ad Aldo De Maddalena la medaglia d'oro.

Nel momento delle mozioni d'affetto consentitemi ancora di rivolgere un particolare saluto al più anziano non solo dei docenti ma di tutti i laureati bocconiani: al prof. Ugo Caprara che, dall'alto dei suoi 92 anni, è imbattibile nel suo stato di servizio bocconiano, con ben 65 anni di prestazioni, che ancora continuano a livello delle commissioni di laurea.

A conclusione di questa Relazione, desidero esprimere il più sentito ringraziamento al Presidente del Consiglio di Amministrazione, sen. Giovanni Spadolini, per l'appoggio autorevole e nel contempo amichevole col quale ci ha sempre seguito. Gli sono personalmente grato per il tempo che ci ha dedicato, nonostante i ben noti gravosi impegni politici, e per i preziosi consigli del quale è sempre stato prodigo.

Un grazie vivissimo per l'assidua e fattiva collaborazione al prof. Libero Lenti, Presidente dell'Associazione «Amici della Bocconi»; ai Pro Rettori Sergio Vaccà e Roberto Ruozi; ai Direttori di Dipartimento Adalberto Predetti e Vittorio Coda; ai Colleghi Direttori di Istituti e di «Centri di Ricerca» e al prof. Carlo Secchi, responsabile del Comitato per le Relazioni Internazionali.

Una lode ed un doveroso ringraziamento desidero rivolgere all'insostituibile Direttore Amministrativo dott. Enrico Resti, al Vice Direttore dott. Umberto Dubini, all'animatore infaticabile dell'ISU dott. Salvatore Grillo.

Mi sia infine consentito di rinnovare il più vivo plauso al Corpo Docente ed ai Ricercatori per l'impegno profuso e per gli importanti risultati conseguiti. Impegno e risultati che certamente non verranno meno per il futuro. Ed in questo plauso unisco il personale non docente, dalla cui opera silenziosa ed efficace dipende, in buona parte, la validità dei nostri servizi.

E grazie, infine, a tutti voi per la pazienza con la quale avete seguito questa non breve relazione.

X GIORNATA BOCCONIANA  
17 ottobre 1987

*Relazione del Magnifico Rettore,  
prof. Luigi Guatri*

La nostra Università si appresta a realizzare significativi programmi di sviluppo e di adeguamento alla mutevole realtà sociale ed alle nuove esigenze di un mondo in profonda evoluzione. Ma proprio nell'accingersi a questo grande compito programmatico, che esige scelte di fondo, è quanto mai opportuno richiamare alcuni principi ispiratori che l'operare quotidiano non deve dimenticare. Come scriveva il filosofo delle scienze Alfredo Whitehead, «il compito dell'Università è la creazione del futuro, nella misura in cui il pensiero razionale e la critica civile possono influenzarne la riuscita. Il futuro reca in sé ogni possibilità di successo e di tragedia».

*Massificazione ed eccellenza*

Negli ultimi decenni in tutti i Paesi avanzati l'Università è diventata un fenomeno di massa. Senza dubbio tale estensione della frequenza universitaria rappresenta una rilevante conquista sociale, paragonabile all'introduzione all'inizio del secolo XX della scolarità generalizzata.

Ma da ciò non deve derivare l'abdicazione dell'Università alle sue caratteristiche fondamentali e perenni, che sono l'eccellenza dell'insegnamento e la qualità superiore della ricerca, dalle quali deriva la possibilità di formare candidati qualificati per soddisfare le esigenze di sempre maggiore competenza di cui le società moderne hanno bisogno per sopravvivere e per svilupparsi.

Il corretto componimento delle contrapposte esigenze della massificazione e dell'eccellenza culturale è certamente la massima difficoltà dei responsabili odierni della vita universitaria. Tale obiettivo non si realizza se non per tentativi reiterati, con la ricerca assidua di nuovi equilibri, con la sperimentazione di nuove ipotesi: esige un ampio coinvolgimento dei vari protagonisti della vita universitaria (docenti, studenti e struttura amministrativa) e infine non poca fantasia. Su questo tema fondamentale tornerò più avanti, presentando le grandi linee del programma a lungo termine della nostra Università.

### *Professionalità e cultura*

Compito dell'Università è senza dubbio la preparazione di giovani alle professioni cui sono destinati, mettendo a loro disposizione una serie di conoscenze e di strumenti che consentano nel modo più agevole il loro inserimento nel mondo operativo. Ma ciò non riempie l'intero orizzonte dell'istituzione universitaria.

Nelle nostre società largamente fondate sul sapere specialistico, molte altre istituzioni si occupano di coniugare, ai fini professionali, insegnamento e ricerca: ad esempio, i centri di formazione delle imprese ed i laboratori industriali. Ma l'Università è la sola istituzione che persegue l'universalità del sapere, in una prospettiva disinteressata di educazione umanistica, che forma gli individui in modi che superano le esigenze contingenti e specifiche delle organizzazioni nelle quali essi si inseriranno: solo essa si occupa per vocazione delle finalità universali dell'insegnamento e della ricerca.

Questa concezione reca una serie di conseguenze sulla definizione dei «prodotti culturali» di cui l'Università è portatrice. Prodotti nei quali il fine professionalizzante non può mai essere l'unico obiettivo perseguito, dovendo esso trovare un giusto collegamento ed un corretto equilibrio con le esigenze più ampie della preparazione culturale di base: la sola che rende non effimeri e non soggetti a rapida obsolescenza gli strumenti concettuali ed operativi che la preparazione professionale fornisce.

### *Ricerca applicata e ricerca di base o disinteressata*

L'Università deve corrispondere anche alle esigenze ed alle aspettative di progresso della società civile: in tal senso essa è parte di una concertazione realistica col mondo produttivo e coi pubblici poteri al fine del miglioramento delle generali condizioni di vita. Ma in ogni caso, anche al di fuori di tali regole realistiche ed utilitaristiche, essa deve riservarsi una propria zona franca, direi quasi un proprio santuario. In questo ambito essa deve coltivare i principi di libertà e di autonomia che sono premessa indispensabile per adempiere alla sua inalienabile funzione: che consiste nella ricerca disinteressata, nella esplorazione incessante di tutta la realtà e di tutta la verità.

Pur partecipando attivamente alla ricerca in tutti i campi, per fini industriali o per altri fini concreti, l'Università conserva la propria libertà, anche per ricordare che non sempre esiste un legame diretto ed immediato tra la scoperta scientifica e le sue applicazioni economiche. In questo senso la conservazione della libertà delle istituzioni universitarie appare il modo per difendere la nostra società da gravi minacce d'impoverimento intellettuale e culturale.

### *Autonomia e indipendenza di giudizio*

Non vi è dubbio che l'autonomia universitaria è premessa indispensabile per consentire, in piena libertà di coscienza, l'obiettiva valutazione dei risultati dell'insegnamento e della ricerca. Tale obiettività si riconosce, ai giorni nostri, soprattutto nell'indipendenza da forze esterne, spesso potenti, ma con visioni parziali (e talvolta deformate) dei problemi: si allude in particolare alle forze politiche, ai pubblici poteri, alle imprese ed alle loro organizzazioni. Ma, a sua volta, l'Università non può pretendere tale autonomia se non rispetta attentamente i limiti delle proprie competenze. Ciò significa, ad esempio che pur non impedendo ovviamente ai suoi membri, come individui, di manifestare opinioni politiche, essa deve in quanto istituzione evitare assolutamente di lasciarsi influenzare da correnti politiche o prendere parte attiva ad alcuna di queste.

Del pari non esistono vera autonomia e vera indipendenza se l'Istituzione universitaria è strettamente legata alle elargizioni ed ai contributi esterni. Questo aspetto viene pienamente in luce nelle Università libere, i cui bilanci diventano fonte di legami difficilmente sopportabili quando dipendono da uno o da pochi grandi contributori. L'autonomia e l'indipendenza divengono invece realtà operanti quando i bilanci si reggono sulle forze interne, cioè sulle tasse corrisposte dagli studenti ed eventualmente sul rendimento dei mezzi propri. In ciò sta un essenziale punto di forza della nostra Istituzione, nella quale oltre il 90% delle entrate ha tali origini; e dove nessun contributo esterno (neppure quello pubblico) ha peso di rilievo.

In questi ultimi mesi sembra dischiudersi la concreta possibilità che si addivenga ad una riforma del sistema universitario pubblico, nel senso di un maggior decentramento e di una sostanziale autonomia delle singole sedi universitarie nei confronti delle autorità di governo centrali.

La nostra Università, che per le sue origini ha potuto usufruire finora di una maggiore autonomia rispetto alle Università statali, guarda con molta attenzione a questi possibili sviluppi. Noi consideriamo che una maggiore e concreta autonomia decisionale, organizzativa e finanziaria delle Università statali costituisca un fatto assai positivo. È nostro profondo convincimento, infatti, che il progresso delle istituzioni universitarie e la loro capacità di corrispondere alle esigenze della società, possano essere più attendibilmente garantiti da una sana emulazione fra istituzioni pubbliche e private.

### *Comunicazione di « valori » all'esterno*

Un centro universitario non può limitarsi a consumare nel chiuso dei suoi istituti e delle sue aule i riti della ricerca e dell'insegnamento.

All'Università si chiede anche di trasmettere all'esterno alcuni « valori », che possono essere sia opinioni generali sia valutazioni su problemi

specifici che interessano la società civile. Essa dev'essere aperta al dibattito su tutti i temi per i quali il suo giudizio sia considerato rilevante.

Per un'Università come la nostra specializzata nella cultura economica, i temi sui quali essa è chiamata a dare opinioni sono innumerevoli e spaziano dalle grandi sfide che il Paese deve affrontare ai problemi di conduzione delle imprese.

La Bocconi, a mezzo dei propri Istituti e Centri, o a mezzo dell'iniziativa individuale dei propri docenti e ricercatori, non solo non si è mai sottratta a questo compito, ma ha generosamente contribuito alla trasmissione di opinioni, di dati, di ipotesi, concorrendo in tal modo alla migliore definizione e talvolta alla soluzione dei problemi. E ciò senza alcuna presunzione o pretesa d'infallibilità, poiché nessuno meglio dello studioso serio e vigile riconosce la relatività di qualsiasi giudizio ed il possibile errore che si annida in ogni proposta. L'essenziale è in ogni caso la conservazione della piena indipendenza e della serenità di giudizio.

### *Educazione permanente*

Per quanto accurata e completa sia l'istruzione universitaria, il rapido progresso delle scienze e delle tecniche che ne derivano preme ormai da tempo nel senso di un temporaneo e periodico ritorno dei laureati alle sedi universitarie, o ad altre istituzioni per un aggiornamento delle loro conoscenze. A questo processo inarrestabile, ed al quale qualcuno vorrebbe s'accompagnasse una riduzione del soggiorno iniziale degli studenti al fine del conseguimento della laurea, l'Università non può e non deve rimanere estranea. Presso alcune sedi (in Svezia ad esempio e presso alcune Università inglesi), va crescendo l'interesse per un ritardato ingresso nelle università. Più della metà degli svedesi che accedono all'istruzione superiore ha superato i 25 anni.

Ciò significa peraltro un notevole allargamento dei compiti affidati all'Università, tradizionalmente limitati all'istruzione dei giovani; e significa soprattutto la necessaria adozione di nuovi metodi di insegnamento, basati sulla partecipazione diretta dei discenti e — nelle facoltà economiche — su materiale didattico «vivo», tratto dall'esperienza delle aziende o attinente ai grandi problemi delle Istituzioni.

Un'Università moderna non può rinunciare alla varietà dei prodotti culturali che le sono richiesti e che investono largamente il settore cosiddetto del post-laurea e del post-esperienza. In questo quadro la nostra Università occupa una posizione di tutto rilievo. La SDA non è soltanto la più grande Business School italiana, ma ha accumulato nell'ultimo ventennio una vasta esperienza, che la pone al livello delle migliori istituzioni europee nel settore.

### *La programmazione a medio/lungo termine*

Già nella relazione dell'anno precedente ricordavo come anche l'istitu-

zione universitaria, quale organizzazione complessa, imponga un'attenta programmazione della propria attività. Intendo con questa espressione fare riferimento alla cosiddetta programmazione «formalizzata». Essa — giova ricordare — è il solo modo di procedere incontro al futuro che costringe ad esplicitare obiettivi, strumenti, modi di realizzazione; e che rende necessario un confronto di opinioni, assicurando la partecipazione attiva di tutte le parti interessate alla soluzione del problema.

È in questo senso che si sta lavorando da tempo ad un «programma a medio-lungo termine»: esso diverrà presto il centro nevralgico delle grandi decisioni, delle scelte strategiche della nostra Università. A tal fine è stata istituita una struttura operativa costituita:

- da un nucleo fisso di docenti di massimo livello incaricati di elaborare i principi di programmazione e di comporre una prima selezione dei nuovi progetti («Gruppo dei 6»);
- da più commissioni che hanno operato e continueranno ad operare nel senso della proposta di nuovi «prodotti culturali»;
- da uno stabile «Servizio di programmazione e controllo», con un dirigente responsabile, in diretto collegamento col Consigliere Delegato.

Conto che il «Piano» possa vedere la luce, dopo aver superato le varie fasi critiche ed il vaglio degli organi di decisione, tra circa un anno. Posso però fin d'ora enunciare, sia pure in via provvisoria, alcune linee essenziali che penso esso dovrebbe esprimere; in ciò confortato anche dall'opinione di alcuni eminenti colleghi.

Occorre partire dalla premessa che nel campo dei prodotti didattici la nostra Università soddisfa oggi:

- a) a livello dei corsi di laurea, meno della metà della domanda che le viene rivolta;
- b) a livello dei corsi post-laurea e post-esperienza, ove più difficile è la definizione di una domanda potenziale, essa rende alla società un servizio che appare idoneo anche quantitativamente; anche se per alcuni corsi (tipo «Master») esiste pure un evidente squilibrio tra richiesta e disponibilità di posti.

In considerazione di questo, sul piano quantitativo l'obiettivo proponibile, nell'arco dei prossimi 10 anni, è l'adeguamento dell'offerta dei nostri prodotti culturali a livello di corsi di laurea in modo da soddisfare ben più largamente (e, se possibile, integralmente) la domanda odierna. Domanda che, secondo attendibili previsioni, non dovrebbe sostanzialmente crescere nel prossimo futuro, in quanto l'effettivo aumento della nostra «quota» di domanda dovrebbe essere compensato dalla caduta della domanda complessiva di istruzione superiore. E ciò quale conseguenza della sostanziale riduzione della popolazione giovanile negli anni novanta, cioè per l'effetto demografico.

I prodotti culturali post-laurea e post-esperienza potranno, a loro volta, adeguarsi alla domanda, che si prevede crescente: ma ciò tuttavia cercando di non alterare, negli sviluppi previsti, l'odierno rapporto quantitativo tra corsi di laurea e corsi post-laurea.

Sul piano qualitativo, la scelta fondamentale va composta tra:

- *la conservazione*, pur con adattamenti, dell'odierna gamma di prodotti culturali, specie per quanto attiene ai corsi di laurea;
- *l'innovazione*, nel senso della preparazione di un mix di prodotti culturali differenziati ed in parte a contenuto innovativo.

Questa seconda scelta mi sembra preferibile, per le seguenti ragioni:

- in primo luogo, la differenziazione dei prodotti (cioè diversi corsi di laurea) eviterebbe le conseguenze più gravi della massificazione ed in particolare l'affollamento eccessivo dei corsi;
- in secondo luogo, la pluralità dei prodotti consentirebbe di disegnare profili professionali e culturali in grado di soddisfare i diversi segmenti della domanda di istruzione superiore, adattando meglio la preparazione alle esigenze espresse dal mondo operativo, pur nella salvaguardia di comuni basi di cultura;
- in terzo luogo, si eviterebbe una rilevante e forse eccessiva espansione dell'offerta degli odierni tipi di laurea. Ad esempio, il livello odierno di circa 900 laureati/anno per il Corso di Economia aziendale significherebbe, nel caso di raddoppio, un rischio concreto di saturazione degli sbocchi o di abbassamento del loro livello qualitativo. Questo rischio sarebbe assai minore con l'adozione di una serie di prodotti differenziati.

Il nuovo tipo di prodotto culturale, a livello di corso di laurea, oltre ad essere congruente con la missione storica della nostra Università, dovrebbe avere caratteristiche di questo tipo:

- essere un corso di *media dimensione* (e quindi né un prodotto di grande massa, né un prodotto d'élite). Ciò potrebbe significare, ad esempio, l'ingresso di 400-500 matricole ogni anno. Questa scelta servirebbe ad attenuare, tra l'altro, gli squilibri quantitativi che caratterizzano gli odierni tre corsi di laurea (due dei quali di dimensioni troppo esigue e uno di dimensione eccessiva);
- avere forti *connotazioni innovative*, rispondendo peraltro a chiare esigenze sociali ed a verificate richieste del mondo operativo;
- condizione essenziale sarebbe in ogni caso l'*eccellenza del prodotto*, secondo la nostra tradizione, e la possibilità concreta di fondarlo su di un'*adeguata base di ricerche e di esperienze*.

In questo quadro rientra anche la possibilità di un sensibile sfoltimento dell'odierno Corso di laurea in Economia aziendale: ciò potrebbe avve-

nire mediante il parziale e graduale trasferimento delle immatricolazioni sui nuovi prodotti offerti. Così che, alla fine, tutti i corsi sarebbero ridotti a dimensioni meglio controllabili e tali da consentire un più efficace svolgimento dell'attività didattica.

Gli obiettivi così posti al nostro «Piano» esigono naturalmente, per esser realizzati, notevoli dotazioni di mezzi. In particolare:

- *un rilevante rafforzamento del corpo docente*, nelle sue varie componenti stabili (professori ordinari, associati e ricercatori) e non stabili (docenti a contratto e simili); ed un ampliamento del reclutamento di nuove forze (borse di studio, contratti, ecc.);
- *la formazione di nuove idonee strutture edilizie*, secondo il Programma generale di sviluppo che in data 8 luglio 1987 ho avuto l'onore di sottoporre al Sindaco di Milano ed agli Assessori interessati. Tale Programma prevede, in tre tempi, la realizzazione di diversi nuovi edifici, tra i quali è compresa una nuova Aula Magna di capacità doppia rispetto a quella attuale. Il tutto in un'area di circa 30.000 metri quadrati. È inoltre prevista una grande autorimessa sotterranea;
- *l'adeguamento delle forze dedite alla ricerca*: il che potrebbe significare la costituzione di nuovi Istituti e di nuovi «Centri» impegnati con quelli già esistenti a fornire idonee basi sperimentali e culturali alle iniziative da intraprendere, specie a quelle altamente innovative.

Anche nel settore della didattica post-laurea e post-esperienza saranno incoraggiate nuove iniziative, particolarmente quelle dirette ai livelli più elevati del Management, e quelle atte ad assecondare talune insopprimibili tendenze dell'economia moderna (internazionalizzazione, informatizzazione, ecc.). Né sarà dimenticato il dovere, particolarmente sentito dalla nostra Università, di fornire ogni possibile appoggio culturale alla modernizzazione della Pubblica Amministrazione.

Si trova inoltre in fase avanzata di studio, così che ne possiamo prevedere l'inizio per il settembre 1989, il *Master in Economia e Management Internazionale*: un prodotto di elevatissimo contenuto innovativo, sul quale peraltro si tornerà più avanti.

Un così vasto programma postula, come è naturale, adeguati mezzi finanziari, la cui disponibilità è legata a condizioni essenziali quali la conservazione dell'equilibrio economico, oltre che della solidità patrimoniale e dell'efficienza operativa: condizioni alle quali siamo fortunatamente approdati nell'ultimo decennio e che andranno strenuamente difese.

Un bilancio equilibrato anche senza rilevanti contributi esterni è, non dimentichiamolo, la garanzia prima della nostra autonomia e perciò anche della nostra libertà d'azione nella difficile marcia verso le sfide del futuro.

### *La didattica*

Pur protesa verso il futuro, la presente relazione deve anche dare atto

dei fatti più significativi che hanno contraddistinto l'ultimo anno. Ed il 1986-87 è stato denso di eventi in tutti i campi.

Cominciamo dal *settore della didattica*. Il Progetto di riordinamento del Corso di laurea in Economia e Commercio, affidato dal Ministro ad un'apposita Commissione, è il tema che nell'anno ha dominato il dibattito. Esso, tra l'altro, ha forzatamente bloccato il processo di revisione dei nostri Piani di studio, in quanto ogni modifica in proposito non può che raccordarsi a tale Progetto.

Il parere definitivo della Commissione, dopo un ampio dibattito, è stato diffuso dal Ministero con comunicazione dello scorso giugno.

La nostra maggiore preoccupazione è stata la salvaguardia dei corsi di laurea in Economia aziendale ed in Economia politica (oltre che, beninteso del DES) nati circa 15 anni or sono come evoluzione del tradizionale Corso di laurea in Economia e Commercio. Senza questa salvaguardia vi era il rischio per noi, col riassetto a livello nazionale, di tornare indietro di 15 anni. La Commissione ha però superato questi dubbi, esprimendo l'avviso dell'opportuno rispetto di situazioni e tradizioni consolidate e consigliando che sia lasciata alle singole Facoltà la scelta tra il mantenimento dell'assetto attuale e l'adeguamento al nuovo Piano di studi.

Con questa premessa fondamentale, la nostra opposizione al Progetto di riforma si è attenuata, anche se permangono due ragioni di dissenso, connesse alla proposta di durata quinquennale del corso di laurea ed all'introduzione dopo un triennio di un diploma non professionalizzante. In proposito abbiamo rilevato:

- 1) che la scelta della durata quinquennale del corso di laurea non è adeguatamente motivata. L'effettiva durata media degli studi in oltre 5 anni non è in proposito ragione sufficiente, dipendendo essa in buona parte, a livello nazionale, da carenze organizzative e da scarsa motivazione. Inoltre, come già si è osservato, i progressi dell'istruzione permanente inducono molti Paesi a ipotizzare semmai un restringimento del lungo periodo iniziale di permanenza dei giovani nell'Università, per facilitare invece periodi successivi di ritorno ai fini dell'aggiornamento e dell'approfondimento. E senza dire, in ogni caso, che la durata del corso di laurea va raccordata con altre lauree similari, per le quali hanno prevalso scelte opposte (Giurisprudenza);
- 2) che il diploma intermedio, pur accettabile come criterio, appare nella definizione proposta (a carattere non professionalizzante), una scelta infelice, non rispondente alle esigenze né delle imprese né della professione.

Nell'ambito dell'attuale assetto dei nostri corsi di laurea, una decisione rilevante sul piano organizzativo è stata la designazione dei «Responsabili di Corso di Laurea». Ad essi sono affidati importanti compiti per quanto attiene al coordinamento dei docenti (su problemi di contenuto

dei programmi, di carichi didattici, di orario), alla messa a punto ed alla gestione di meccanismi operativi finalizzati a migliorare le prestazioni didattiche, al dialogo con gli studenti per ascoltarne ed accertarne le esigenze. Il Consiglio di Facoltà ha designato a tale funzione i professori: Amigoni (corso di laurea in Economia aziendale), Onida (corso di laurea in Economia politica) e Cifarelli (DES). È stato altresì attivato un organo collegiale, per ciascun corso di laurea, denominato « Comitato di Coordinamento dei Corsi di Laurea ».

Da questi nuovi Organi ci attendiamo un importante contributo al miglioramento della didattica.

Anche per l'anno accademico che si apre abbiamo confermato la limitazione degli ingressi a circa 1.700 unità (cifra che discende dal numero massimo, definito in 1.840 unità, al netto della differenza tra coloro che superano la prova d'ammissione e coloro che effettivamente si iscrivono). La selezione è stata pesante, in quanto le domande di iscrizione pervenute sono state 4.826. L'esperienza ormai triennale conferma con tutta chiarezza gli effetti positivi del numero programmato: elevata motivazione degli ammessi, che si traduce tra l'altro in una forte riduzione, rispetto al passato, dei tassi di caduta tra il 1° e il 2° anno (7,8%) e tra il 1° ed il 3° (10,3%). Si stima inoltre che il rapporto tra immatricolazioni e lauree sia destinato a passare dal 35-40% del passato a valori prossimi al 75%.

Ciò conferma la validità della tesi secondo la quale la selezione all'ingresso, quando necessaria, riduce fortemente gli sprechi sociali legati alle iscrizioni non seguite da effettivo impegno e destinate a tradursi nell'abbandono; mentre nel contempo migliora, a favore degli studenti più impegnati, la qualità e l'efficacia dell'insegnamento.

Nonostante la barriera all'entrata, nel corso del 1986/87 la nostra Università ha superato, per la prima volta nella sua storia, la soglia dei 10.000 iscritti, tra studenti in corso e fuori corso, raggiungendo le 10.017 unità.

Nel decorso anno accademico sono ulteriormente aumentati gli scambi di studenti e di docenti con varie qualificate Università straniere.

Il numero dei nostri laureandi che si è recato all'estero, presso Università convenzionate, per un ciclo di studi e di esami (con durate da 3 a 6 mesi) è stato di 46. Nel contempo 35 studenti stranieri hanno trascorso un analogo periodo presso di noi.

Il programma già definito per l'A.A. 1987/88 prevede che il numero dei nostri studenti in partenza salga a 68 unità. Le sedi preferite sono New York e Parigi. Ma anche altre sedi statunitensi, inglesi, tedesche, austriache, svedesi, canadesi, olandesi, spagnole, hanno forti richieste. Per la prima volta sono inoltre entrate nel nostro elenco le destinazioni di Tokyo, Buenos Aires e San Paolo.

Nello scorso anno abbiamo ospitato 7 Visiting Professors americani. Il numero dei professori ospiti sale a 13 nel prossimo anno, 10 dei quali americani (ed uno, per la prima volta, dalla Germania dell'Est).

Il programma delineato, grazie all'attivo e intelligente impegno del prof. Secchi, responsabile del settore, e dei suoi collaboratori, si sta sviluppando a pieno ritmo. Si deve aggiungere che, per merito dell'Associazione «Amici della Bocconi», una decina di studenti di condizioni non agiate potranno, nel prossimo anno, compiere gratuitamente il periodo di soggiorno all'estero.

#### *La ricerca e la diffusione della cultura*

Il fervore dell'attività di ricerca non è venuto meno nell'ultimo anno. Un primo segnale rilevante è in proposito la costituzione di tre nuovi «Centri» di ricerca:

- il CESAD (Centro Studi di Amministrazione e di Direzione Aziendale), costituito presso l'Istituto di Economia aziendale, diretto dal prof. Franco Amigoni;
- il CERMES (Centro di Ricerca sui Mercati e sui Settori Industriali), costituito presso l'Istituto di Economia delle aziende industriali e commerciali, diretto dal prof. Stefano Podestà;
- il CERTI (Centro di Ricerche Tributarie dell'Impresa), costituito presso l'Istituto di Diritto, presieduto dal prof. Victor Uckmar e diretto dal prof. Piergaetano Marchetti.

Nel corso dell'anno ha altresì ripreso l'attività l'Istituto «Lorenzetti» di Studi sulle Borse Valori, collegato all'Istituto di Economia delle aziende industriali e commerciali, con la nomina a direttore del prof. Sergio Pivato. Infine è stata decisa la trasformazione dell'OSPRI in CESPRI (Centro di Studi sui Processi di Internazionalizzazione). Il Centro, collegato all'Istituto di Economia politica, è stato affidato alla direzione del prof. Fabrizio Onida.

Il numero dei «Centri» di ricerca attiva si è così elevato a 21, confermando la vitalità di questo modo, del tutto bocconiano, di organizzazione della ricerca applicata.

Pur confermando tutto l'appoggio ai «Centri», di solito originati da iniziative di studiosi interessati a particolari settori delle discipline economiche ed ai loro collegamenti con il mondo operativo, si è peraltro giudicata opportuna la formulazione di alcuni criteri guida per la costituzione, il funzionamento e la revisione periodica della loro attività. Tali norme non intendono peraltro in alcun modo comprimere né la libertà d'iniziativa e di ricerca, né il dinamismo individuale che ha finora largamente caratterizzato il settore; ma solo porre un po' d'ordine in un fenomeno le cui dimensioni sono negli ultimi anni divenute così rilevanti che lo spontaneismo totale avrebbe potuto, a lungo andare, creare confusioni e duplicazioni. Ciò non toglie che rimaniamo fedeli assertori del principio che l'efficacia e l'efficienza della ricerca presuppongono, quali condizioni essenziali, la libertà e l'autonomia dei ricercatori e delle loro forme organizzative.

Mentre da un lato incoraggiamo lo sviluppo della ricerca applicata svolta su basi collettive, non ci stanchiamo di sottolineare il rilievo insostituibile della *ricerca di base*, destinata ad ampliare in modo disinteressato e senza vincoli i limiti della conoscenza scientifica. Dello sviluppo di questo tipo di ricerca, che può a sua volta essere individuale o collettiva, sono da noi garanti gli Istituti (a loro volta coordinati dai Dipartimenti). E ad un Istituto, del resto, sono sempre uniti i «Centri», in modo da assicurare sia il collegamento necessario tra ricerca di base e ricerca applicata, sia la rispondenza della ricerca applicata ai requisiti di indipendenza, di obiettività e di serietà scientifica.

Convinti assertori del principio che l'Università, oltre che di cultura specialistica, è portatrice dei valori culturali in senso lato, intendiamo offrire crescente spazio a manifestazioni che tali valori sappiano recare sia ai nostri studenti e laureati, sia all'intera cittadinanza.

Debbo dare atto che varie sollecitazioni in tal senso mi sono pervenute dagli studenti: così numerose e varie, che abbiamo costituito nell'anno un'apposita Commissione (mista: docenti, studenti, funzionari) intesa a vagliare ed a proporre priorità per le numerose proposte. La Commissione ha operato bene, tanto che — in una forma più articolata, che assegna ad essa anche altri compiti — è stata riproposta per il prossimo anno.

Segnalo inoltre la recente decisione di costituire una Commissione di docenti incaricata di individuare e di proporre grandi temi culturali sui quali la nostra Università possa cimentarsi e favorire l'apertura di vasti dibattiti.

In questo quadro rientra certamente l'intenzione, già manifestata l'anno scorso, di aprire un ampio confronto sulla politica economica meridionalistica, accogliendo in tal modo una sollecitazione del prof. Saraceno. Ho il piacere, in proposito, di comunicare che tale idea si è sviluppata: il prof. Vaccà, in rappresentanza della nostra Università, è entrato nel Consiglio d'Amministrazione della SVIMEZ; e per l'inizio del 1988 è previsto in Bocconi un grande convegno, organizzato con la SVIMEZ, sul tema del rilancio del Mezzogiorno.

Una crescente attenzione è stata dedicata alla diffusione dei risultati delle ricerche e degli studi originali da noi condotti, nonché alla partecipazione anche in forme pubbliche all'elaborazione dei grandi temi economici interessanti la vita del Paese e l'attività delle Aziende. Questa complessa attività ha avuto come protagonisti scientifici singoli docenti, oppure gli Istituti ed i «Centri»; mentre l'aspetto organizzativo è stato in larga misura curato da Bocconi Comunicazione.

Tra le iniziative salienti, ricordo:

- i 50 Convegni e Tavole rotonde che si sono svolte nell'anno: molti di essi con grande partecipazione di pubblico, così da sottolineare l'ormai evidente insufficienza della nostra Aula Magna;

- gli incontri per la presentazione del «libro del mese», dedicati alle più significative pubblicazioni di nostri docenti (e talvolta di docenti esterni);
- la serie delle pubblicazioni istituzionali di presentazione dell'Università, del suo Corpo docente (il «Chi è» della Bocconi), dei suoi programmi, delle sue iniziative, dei fondamentali Atti accademici;
- la diramazione in 25.000 copie a studenti, laureati, autorità ed aziende del mensile «Bocconi Notizie»;
- la costituzione dell'Ufficio Laureati, che ha avuto un'eco largamente positiva.

Ancora in fase di studio, ma non lontana ormai dalla realizzazione, è la *Casa editrice* bocconiana: una iniziativa volta a coordinare, promuovere e diffondere le numerose pubblicazioni (libri e riviste) che promanano dai nostri docenti e ricercatori. L'ipotesi che si sta facendo strada, tra le alternative considerate, è un rapporto societario con un editore affermato e di prestigio.

#### *La SDA e gli altri corsi post-laurea*

Nell'ambito dei corsi post-laurea e post-esperienza la SDA (Scuola di Direzione Aziendale) rappresenta il 95% dell'attività svolta dalla nostra Università. Al di fuori della SDA sono, in questa area, due valide iniziative dell'Istituto Giuridico (il Corso di diritto tributario ed il Corso per giuristi d'impresa), e due altri corsi che hanno avuto buone affermazioni (il Corso di perfezionamento per laureati in economia del turismo ed il Corso formativo interdisciplinare sui problemi del lavoro). Nella SDA si concentrano, in sostanza, tutte le iniziative nell'area del Management, per la quale essa è divenuta, ormai da vari anni, il più significativo punto di riferimento nel nostro Paese.

Nata da una iniziale intuizione di Giordano Dell'Amore, la SDA si è largamente affermata negli ultimi 10-15 anni grazie all'impegno di un nutrito gruppo di docenti, che ha lavorato duramente, con intelligenza e con una forte carica innovativa. Ma proprio il suo elevato dinamismo e la sua forte dilatazione impongono l'urgente soluzione di alcuni problemi, dei quali è cenno nelle mie precedenti relazioni. Alcuni di tali problemi si sono già avviati a concrete soluzioni.

In primo luogo, è stato costituito un nuovo Consiglio Direttivo caratterizzato da più ampie rappresentanze espresse dalla Facoltà, dai Dipartimenti e dal Rettorato. Un Consiglio di 14 membri di cui sono parte (oltre a 4 membri di diritto), 5 docenti proposti dalle Giunte dei Dipartimenti e dal Rettore e 5 scelti nell'ambito del Comitato Esecutivo della SDA (cioè tra i docenti più impegnati della Scuola). Questa composizione assicura, in particolare, una notevole presenza di membri designati o comunque provenienti dal Dipartimento di Economia Politica, realizzando un'integ-

grazione assolutamente necessaria e che personalmente avevo da tempo auspicato.

Prova del mutato clima è la feconda collaborazione che si è sviluppata attorno al progetto del Master Internazionale, dove aziendalisti, economisti e giuristi hanno lavorato in perfetta solidarietà d'intenti. E la cui realizzazione, collocata nell'ambito della SDA, sarà guidata da un economista in qualità di Coordinatore-responsabile, e condotta da una Commissione e da un Comitato esecutivo composto da docenti delle varie aree.

Concluso in giugno il *Progetto* generale, si deve ora passare alla fase esecutiva di progettazione del prodotto, di preparazione del materiale, di scelta dei docenti, di promozione e lancio dell'iniziativa. Essa richiederà un notevole impegno in tutti i campi, poiché il prodotto è altamente innovativo. Le sue essenziali connotazioni sono l'internazionalità (riferita anche al corpo docente ed agli allievi), l'interdisciplinarietà e la generalità della preparazione (che intende cioè essere globale e non insistere specialisticamente su una o poche aree di attività aziendale). La durata è prevista in 16 mesi.

Una «Business School» della rilevanza raggiunta dalla SDA non può ulteriormente progredire e svilupparsi (pur nei limiti indicati dalla Programmazione generale della nostra Università) senza un proprio stabile corpo docente e senza un'adeguata organizzazione interna. Problemi ai quali anche la relazione dello scorso anno prometteva di dedicare massimo impegno, convinto come sono che con le attività della SDA s'intende rendere più penetrante e qualificato il ruolo della nostra Università al servizio delle esigenze di sviluppo del Paese.

Alcuni di questi problemi sono già stati risolti, con l'assunzione di due qualificati dirigenti: cioè di un Direttore amministrativo ed operativo e di un Direttore dei servizi informatici.

Il più rilevante di tutti i problemi, cioè la stabilità di una parte del corpo docente, è in via di soluzione. La proposta che ho già presentato al Comitato Esecutivo del nostro Consiglio d'Amministrazione consiste nel dedicare, a mezzo di appropriate variazioni statutarie:

- alla SDA, 16 posti di ruolo (8 di prima fascia e 8 tra associati e ricercatori);
- al Master Internazionale, 8 posti di ruolo (5 di prima fascia e 3 tra associati e ricercatori).

La formula adottabile non può essere, ovviamente, che quella della chiamata da parte del Consiglio di Facoltà (del quale Ordinari e Associati entreranno a far parte), con il contemporaneo distacco, per la parte prevalente (ma non esclusiva) dell'attività, presso la SDA o il Master Internazionale.

Si avvia in tal modo a conclusione un annoso problema, la cui soluzione non può ulteriormente essere procrastinata, poiché l'esperienza inter-

nazionale insegna che nessuna grande Business School può reggersi senza un proprio stabile corpo docente, che si dedichi a tempo pieno alle attività di docenza e di ricerca. Le decisioni assunte risolvono definitivamente anche il dilemma della conservazione della SDA nell'ambito dell'Università Bocconi o della sua costituzione in organismo autonomo (Consorzio o similmente). Per noi non vi sono e non vi sono mai stati dubbi: la SDA è parte integrante dell'attività bocconiana, dedicata al Management ed alla sua istruzione permanente; essa del resto trae proprio dal collegamento con l'istituzione universitaria le basi culturali indispensabili per la propria non effimera affermazione.

#### *Dati essenziali sull'Anno Accademico 1986-87*

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

Iscritti ai 3 corsi di laurea della Facoltà: 10.017 studenti.

Corpo docente totale 538, così suddiviso:

- 31 professori Ordinari più 3 fuori ruolo;
- 30 professori Associati;
- 34 ricercatori;
- 105 professori a contratto;
- 6 assistenti;
- 24 lettori;
- 110 borsisti e contrattisti;
- 195 collaboratori esterni alle esercitazioni.

Gli iscritti ai vari corsi svolti dalla SDA in sede e fuori sede, nel corso dell'anno accademico sono stati 10.125, i docenti e i collaboratori esterni per i corsi della SDA sono stati 263.

A decorrere dal 1° novembre entreranno a far parte del Corpo accademico 2 nuovi professori Ordinari, entrambi di estrazione bocconiana: il prof. Aldo Montesano di Economia politica e il prof. Giuseppe Airoidi di Economia aziendale. Sono pure stati chiamati 4 nuovi professori Associati: Paul De Sury (per Economia delle aziende di credito), Mauro Bini (per Funzioni finanziarie), Alessandro Frova (per Economia delle aziende industriali), Guido Consonni (per Statistica metodologica). Rimangono da nominare, dopo l'espletamento del relativo concorso, altri 4 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 34 a 41.

Ai nuovi entrati rinnovo il più cordiale benvenuto.

Con provvedimenti del Presidente della Repubblica in data 2 giugno 1987 e 25 giugno 1987 è stato conferito il titolo di Professore emerito della nostra Università a due docenti che l'hanno illustrata per molti decenni col loro alto insegnamento: Giovanni Demaria e Giorgio Pivato. I prov-

vedimenti fanno seguito alla delibera unanime del Consiglio di Facoltà in data 5 novembre 1986.

Il prof. Giovanni Demaria venne alla Bocconi nell'anno accademico 1933-34, ricoprendo dapprima quale ordinario la cattedra di Statistica economica e demografica, poi di Politica economica e finanziaria ed infine di Economia politica (dal 1938-39). Varie generazioni di bocconiani hanno seguito i suoi corsi e studiato i suoi libri, tra i quali ricordo *I principi generali di logica economica*, *Lo Stato sociale moderno* e la *Logica della produzione e dell'occupazione*.

Egli fu Rettore della nostra Università dal 1946 al 1952 e vi ha insegnato Economia politica fino al 1970.

Di Giovanni Demaria ricordo, oltre alle elette qualità di studioso e di docente, l'impegno civile quale Presidente della Commissione economica per la Costituente e quale strenuo ed impavido difensore della libertà di pensiero e dei principi scientifici dell'Economia in tempi assai difficili (si ricordi il Convegno di Pisa del 1942). Egli è stato un grande Maestro che ha fatto onore all'Università italiana; e che la Bocconi non ha dimenticato e che non dimenticherà.

Del prof. Giorgio Pivato ho ricordato l'anno scorso, in occasione del collocamento a riposo, le alte qualità ed il contributo offerto generosamente alla nostra Università con ben 47 anni ininterrotti d'insegnamento. Non ho che da rinnovargli, con animo commosso, il mio amichevole ringraziamento, con le più vive felicitazioni.

A questo punto della mia relazione mi è gradito esprimere al dott. Cesare Brustio, la più viva gratitudine dell'Ateneo per la donazione del suo archivio all'Istituto di Storia Economica.

Per vari decenni in questo secolo il nome Brustio ha coinciso con la grande distribuzione nel nostro Paese (ed in prima linea con La Rinascente).

Tale archivio, che potrà presto essere messo a disposizione anche degli studiosi, è una miniera ricchissima di notizie di grande interesse non solo per lo storico dell'economia ma anche per lo storico sociale.

Al dott. Cesare Brustio, pertanto, viene conferita una medaglia di riconoscenza della Bocconi.

In chiusura di questa Relazione desidero rivolgere il più sentito ringraziamento al Presidente Sen. Giovanni Spadolini, per l'appoggio autorevole e nel contempo affettuoso col quale ci segue.

Nel dodicennio della sua presidenza la Bocconi ha raggiunto traguardi importanti ed ha posto le basi per affrontare il futuro con grande slancio: nel solco della sua migliore tradizione ma con animo aperto al nuovo.

I presidenti della Bocconi sono caratterizzati da una lunga durata di carica: dal 1902 ad oggi ne abbiamo infatti avuti solo 5. Giovanni Spadolini, coi suoi 12 anni, ha eguagliato la durata del primo presidente, il non

dimenticato Leopoldo Sabbatini; ma noi ci auguriamo che egli superi il primato di Donna Javotte che fu Presidente dal 1932 al 1957.

Desidero inoltre porgere un vivissimo grazie al prof. Libero Lenti, Presidente dell'Associazione «Amici della Bocconi», Associazione alla quale ci legano sentimenti di riconoscenza; e che, con la Presidenza di Lenti è tornata ad essere, anche in termini di contributi, di gran lunga il primo sostenitore privato della Bocconi; anzi, il primo in assoluto se consideriamo i contributi dello Stato al netto delle imposte pagate, che sono una forma indiretta di restituzione.

E, col prof. Lenti, saluto e ringrazio il Vice Presidente dott. Emanuele Dubini ed il Consigliere anziano prof. Ugo Caprara (dall'alto dei suoi 93 anni, il decano dei docenti bocconiani).

Un ringraziamento sentito a tutti i membri del nostro Consiglio d'Amministrazione; ai pro Rettori Sergio Vaccà e Roberto Ruozi; ai Direttori di Dipartimento Adalberto Predetti e Vittorio Coda; al Direttore del «Giornale degli Economisti» Mario Monti; al Direttore della SDA Claudio Demattè; al Responsabile del Servizio Relazioni Internazionali Carlo Secchi.

Intendo estendere questo ringraziamento, scusandomi se non posso nominarli uno ad uno, ai Colleghi direttori degli Istituti e dei Centri di ricerca ed a tutto il Corpo docente, che costituisce il vero punto di forza della nostra Università.

Grazie ancora al nostro dr. Enrico Resti, Direttore amministrativo e vera colonna della nostra Amministrazione; all'attivo Vice Direttore dr. Umberto Dubini; al dr. Salvatore Grillo, onnipresente Direttore dell'ISU; alla dr.ssa Mirka Giacoletto, che con sicura professionalità ha diretto quest'anno le nostre Relazione esterne. Grazie a tutto il personale non docente, che con opera tenace e fattiva ha contribuito alla validità dei nostri servizi.

E per concludere, e con particolare affetto, una lode ai nostri studenti ed alle loro rappresentanze, per l'impegno profuso nel comune intento di mantenere sempre alto il nome della Bocconi.