

Prof.  
**Andrea Sironi**

Rettore dell'Università Bocconi  
Rector, Bocconi University



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

È un onore e un piacere poter ospitare nella nostra Università, in occasione dell'inaugurazione del 115esimo anno accademico, colei che forse meglio di chiunque altro rappresenta oggi il contributo che gli scienziati italiani, in Italia e nel mondo, offrono al progresso della conoscenza. Professoressa Gianotti, a nome dei docenti, dello staff, degli studenti e dei laureati della nostra Università, un sincero benvenuto in Bocconi.

L'anno accademico che ci accingiamo a inaugurare si presenta particolarmente impegnativo e ricco di sfide per il nostro Paese e per l'Europa. Negli ultimi mesi l'Italia ha visto ridursi le speranze di una ripresa economica robusta e duratura, nonostante le riforme portate avanti dal Governo e la politica monetaria fortemente espansiva condotta dalla Banca Centrale Europea. Gli investimenti reali continuano a restare a livelli inferiori a quelli raggiunti prima della crisi finanziaria. La produttività del lavoro, il cui aumento rappresenta condizione necessaria per una crescita economica stabile, si conferma più bassa di quella dei principali paesi nostri concorrenti. In Europa movimenti nazionalisti frenano il processo di integrazione, alimentano spinte alla chiusura e minacciano le libertà fondamentali di circolazione di beni, servizi, capitali e persone su cui si fonda il mercato unico. Su diversi fronti – dai flussi migratori alla politica economica – sembrano prevalere interessi di breve periodo e si sente la mancanza di una visione comune di medio-lungo termine. Anche su aspetti di natura più tecnica quali l'Unione Bancaria e l'Unione dei Mercati dei Capitali, entrambi processi rilevanti non solo per il completamento del mercato unico, ma anche per agevolare la ripresa degli investimenti reali e al contempo garantire la stabilità del sistema finanziario europeo, manca la determinazione nel completare passi importanti quali l'introduzione di un sistema comune di risoluzione delle crisi e di assicurazione dei depositi.

Il rapporto dello scorso giugno dei cinque Presidenti – di Commissione, Vertice Euro, Eurogruppo, Banca Centrale e Parlamento – relativo al Completamento dell'Unione economica e monetaria europea ha avuto scarsa eco nel dibattito pubblico e nei media e non ha suscitato l'effetto sperato di un rilancio dell'idea di Europa fra i cittadini e di un riavvio del processo di integrazione.

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

It is an honor and a pleasure for me to welcome to our University, on the occasion of the opening ceremony of the 115<sup>th</sup> academic year, the woman who, perhaps more than any other person today, represents the contribution that Italian scientists, both in Italy and throughout the world, offer to the progress of knowledge. To Doctor Gianotti, on behalf of the faculty, staff, students, and graduates of our university, we offer a sincere welcome to Bocconi.

The academic year we are about to inaugurate promises to be a particularly demanding one, full of challenges for Italy and Europe alike. Over recent months, Italy has seen its hopes for a solid and long-lasting economic recovery crumble, in spite of reforms enacted by the government and the strongly expansive monetary policies implemented by the European Central Bank. Real investments continue to remain at levels below those reached before the financial crisis. An increase in productivity remains a necessary condition for stable economic growth, yet Italy's is the lowest of all the leading competitor countries.

In Europe, nationalist movements are slowing down the integration process, fueling forces that lead to closures and threatening the fundamental freedom of the circulation of goods, services, capital, and people that is the foundation of a unified market. On other fronts — from migratory flows to economic policies — short-term interests seem to prevail and the lack of a mutual mid-to long-term vision is tangible. Even aspects of a more technical nature — such as the Banking Union and Capital Markets Union, both of which are vital not only for the completion of a unified market but also as a catalyst for a revival of real investments and the guaranteed stability of the European financial system — lack the drive needed to take important steps, such as introducing a common crisis resolution mechanism and deposit insurance scheme.

Last June's Five Presidents' Report — by the Presidents of the Commission, the Euro Summit, the Eurogroup, the Central Bank, and the Parliament — on Completing Europe's Economic and Monetary Union has had little coverage in public debate and the media and has not resulted in the hoped for effect: a relaunch of the idea of Europe among its citizens and a rebooting of the integration process.

What is most striking in the discussions that characterize the economic and

Ciò che colpisce, nelle discussioni che caratterizzano l'esame dei problemi economici e sociali che gravano sul nostro Paese e sull'Unione europea – dall'immigrazione alle crisi bancarie, dagli strumenti di stimolo alla crescita al processo di integrazione – sono l'assenza di analisi rigorose a fondamento delle tesi delle diverse parti e la scarsa credibilità di cui godono le leadership intellettuali e le classi dirigenti in generale. Un esempio fra tutti è rappresentato dalla Brexit, avversata da economisti, capi di impresa, intellettuali e più in generale dalle fasce più istruite, ma alla fine prevalsa nelle urne. Una perdita di credibilità che in parte riflette il divario crescente fra coloro che hanno beneficiato della globalizzazione e coloro i quali ne sono risultati esclusi o penalizzati.

Per un'università che attira studenti e ricercatori da tutto il mondo, impegnata nella formazione dei giovani e nella ricerca scientifica, questo difficile contesto di riferimento rappresenta una sfida che spinge a intensificare gli sforzi in tre principali aree.

La prima è rappresentata dalla mobilità sociale. La crescente disuguaglianza economica rappresenta uno dei fattori alla base delle tensioni che hanno accompagnato il processo di globalizzazione e che oggi minano la credibilità delle classi dirigenti.

L'ultimo rapporto dell'OCSE sull'istruzione nel mondo mostra come i giovani laureati conseguano tassi di occupazione e redditi significativamente più elevati di quelli con il solo diploma di istruzione secondaria. Favorire l'accesso all'istruzione universitaria per i meno abbienti, investendo in misura maggiore in borse di studio e agevolazioni finanziarie agli studenti più bisognosi, rappresenta dunque una priorità, specie in un Paese come il nostro, caratterizzato da una bassa mobilità sociale e da una percentuale limitata di giovani che conseguono una laurea.

La seconda area è rappresentata dall'apertura internazionale. La possibilità per i giovani di trascorrere un periodo di studio, di ricerca o di lavoro in un altro Paese rappresenta uno strumento cruciale per accrescere la comprensione e il rispetto reciproco fra culture, lingue, religioni differenti e al contempo per apprezzare queste differenze. In Europa, lo strumento di integrazione forse più potente dopo il mercato unico e la moneta unica è stato il progetto Erasmus, che ha consentito a milioni di giovani di trascorrere una parte della propria istruzione universitaria in un altro Paese dell'Unione.

social problems that burden Italy and the European Union — from immigration to the banking crisis, from the ideal tools to stimulate growth to the integration process — is the lack of a comprehensive analyses of the theories of the different parties and the scarce credibility of those who enjoy intellectual leadership or of the current establishment in general. One example is Brexit, opposed by economists, corporate heads, intellectuals, and, more generally, the more educated classes but that, in the end, dominated in the ballot boxes. This same loss of credibility partially reflects the growing gap between those who have benefited from globalization and those who were excluded or penalized.

For a university that attracts students and researchers from all over the world, committed to the education of young people and scientific research, this difficult environment represents a challenge that calls for efforts in three main areas.

The first is social mobility. Growing economic inequality is one of the basic factors underlying the tensions that have accompanied the process of globalization and which undermine the credibility of the ruling class today. The latest OECD report on education around the world reveals how university graduates attain significantly higher employment rates and earnings than those with only a high school diploma. Promoting access to higher education for the less wealthy and investing in more scholarships and financial aid for needy students is therefore a priority. This is especially true in countries such as Italy, which are characterized by low social mobility and a limited percentage of young people who earn a university degree.

The second area can be thought of as an opening up to international opportunities. Opportunities for young people to spend time studying, conducting research, or working abroad have become a crucial instrument for increasing mutual understanding and respect among different cultures, languages, and religions while learning to appreciate these differences. In Europe, the most powerful instrument of integration after the common market and the single currency is the Erasmus project, which has made possible for millions of young people to spend part of their university studies in another EU member country.

Finally, the third area is that of research. This is particularly true for a university such as ours, focused on economics, law, management, and the

Infine, la terza area è quella della ricerca. Questo è particolarmente vero per un ateneo come il nostro, impegnato nelle discipline dell'economia, del diritto, del management e delle scienze sociali in generale. Offrire ai policy maker indicazioni per la gestione dei problemi economici e sociali con cui si confrontano che siano fondate su analisi teoriche ed empiriche rigorose e robuste rappresenta un compito prioritario per un'università che intenda contribuire al progresso della società. Su quest'ultima area, quella della ricerca, soffermerò la mia attenzione nei prossimi minuti.

Consapevole di queste sfide, nell'anno accademico appena concluso la nostra Università ha continuato a perseguire con efficacia i propri obiettivi istituzionali di formazione e ricerca scientifica, conseguendo importanti risultati nel perseguimento degli obiettivi fissati dal Piano Strategico che ci guiderà fino al 2020.

### Il valore della ricerca

La relazione di Fabiola Gianotti sarà dedicata al tema della ricerca di base e al modello seguito dal CERN, istituzione che, attirando scienziati da tutto il mondo, non contribuisce solo al progresso della conoscenza, ma svolge anche un ruolo attivo per la pace nel mondo ("un laboratorio di pace"). Ci sono aree disciplinari, come quella della fisica delle particelle, per le quali l'impatto per la collettività dei progressi compiuti nella ricerca scientifica è evidente. È al CERN che possono essere ricondotte non solo scoperte importanti relative all'origine dell'universo e alla composizione della materia, ma anche innovazioni come il world wide web o la risonanza magnetica. Analogo è il caso dei progressi realizzati in campo biomedico e del loro effetto, ad esempio, sull'aspettativa di vita, che negli ultimi 50 anni in Europa è aumentata di circa 10 anni.

Il contributo offerto al progresso economico e sociale dalla ricerca condotta da istituzioni come la nostra, che operano nell'ambito delle scienze sociali, si manifesta in modo più sfumato e meno evidente. Quali strumenti di politica monetaria occorre attivare per favorire la crescita economica in un contesto di tassi di interesse nulli come quello che caratterizza oggi l'area euro? Quali strumenti legislativi si possono utilizzare per contrastare i rischi di

social sciences. Offering policy makers recommendations grounded on rigorous and solid theoretical and empirical analyses to manage current economic and social issues they deal with is a priority for a university that intends to contribute to the progress of society. It is in this latter area, that of research, that I would like to focus my attention for the next few minutes. Aware of these challenges, during the academic year that just ended, our university continued to effectively pursue its institutional objectives of education and scientific research, attaining important results in with respect to the objectives set by the Strategic Plan, which will take us up to 2020.

### The value of research

Fabiola Gianotti's presentation will be dedicated to the topic of basic research and the model followed by CERN, an institution that, by attracting scientists from all over the world, not only contributes to the advancement of knowledge but also plays an active role in world peace ("a peace lab"). There are disciplinary areas, such as that of particle physics, where the impact of the collective progress made in scientific research is more evident. CERN is the point of origin not only for important discoveries related to the origins of the universe and the composition of matter, but also for innovations such as the world wide web and magnetic resonance imaging. A similar example is the progress made in biomedical fields and its effect, for example, on life expectancy, which has increased over the past 50 years by about 10 years in Europe.

The contribution made to economic and social progress through research conducted by institutions such as ours, operating in the area of social science, is manifested in more subtle and less evident ways. What monetary policy instruments are most suited to promote economic growth in the context of near-zero interest rates such as the current situation in the Eurozone? What legislative tools can be used to contrast the risks of monopolistic behaviors and the exploitation of tax loopholes by large multinational groups? Which policies are more effective at stimulating social mobility and reducing generation gaps? How can a company use big data to improve its own commercial practices? What instruments and policies make it possible to

comportamenti monopolistici e di elusione fiscale da parte di grandi gruppi multinazionali? Quali politiche sono più efficaci per stimolare la mobilità sociale e ridurre i divari generazionali? Come può un'impresa sfruttare i big data per migliorare le proprie politiche commerciali? Quali strumenti e politiche consentono di favorire e diffondere i processi di innovazione nelle imprese? Come è possibile stimolare l'innovazione tecnologica e in questo modo favorire la crescita della produttività? Quali forme di regolamentazione occorre adottare per ridurre il rischio di crisi bancarie come quelle che hanno piegato l'economia di numerosi paesi dal 2008 a oggi?

Sono solo alcuni dei quesiti che vengono affrontati quotidianamente da chi svolge attività di ricerca nel campo dell'economia e delle scienze sociali. Si tratta di questioni che sono andate assumendo rilevanza crescente nel corso degli ultimi decenni, per effetto della globalizzazione così come della crescente interconnessione indotta dalla diffusione delle tecnologie digitali. Per essere correttamente affrontati, questi problemi richiedono analisi rigorose, robuste – basate sull'esame di dati empirici così come sulla formulazione e la verifica di modelli teorici – le quali siano capaci di produrre risultati che – questo forse è l'aspetto più rilevante – supportino il disegno di adeguate politiche.

Anche nelle scienze sociali, così come nelle scienze dure, il lavoro di un bravo ricercatore è ormai raramente quello di un singolo individuo, ma è piuttosto frutto della collaborazione di team di ricerca. Il confronto continuo, lo scambio di idee, la critica reciproca, rappresentano infatti ingredienti essenziali per ottenere risultati che consentano di far progredire la conoscenza. Anche nelle scienze sociali si fa ormai ricorso non solo ad analisi teoriche ed empiriche, ma anche a esperimenti, che in questo caso riguardano il comportamento degli individui singolarmente o nelle loro relazioni sociali.

Esiste una relazione importante tra ricerca scientifica e progresso economico e sociale. Numerose analisi hanno dimostrato il legame fra investimenti in ricerca e crescita economica. Ne sono in parte dimostrazione i progressi compiuti da paesi quali la Cina e la Corea del Sud, i quali hanno investito negli ultimi decenni una quota elevata del prodotto interno lordo in ricerca scientifica e hanno parallelamente registrato tassi di crescita molto superiori a quelli di altri paesi che partivano da condizioni simili.

In questo contesto, le università svolgono un ruolo cruciale. Non è un caso che



promote and share innovations in businesses? How is it possible to stimulate technological innovation and thus promote an increase in productivity? What forms of regulation must be adopted to reduce the risk of banking crises such as those that have hit the economies of numerous countries since 2008?

These are just a few of the questions faced daily by those who conduct research in the fields of economic and social sciences. These same questions have grown in importance over the course of recent decades, due to the effect of globalization and increasing interconnections from the spread of digital technologies. To be dealt with effectively, these problems require rigorous and intense analyses — based on the examination of empirical data and the formulation and verification of theoretical models — aimed at producing results that (perhaps this is the most significant aspect) support the drafting of adequate policies.

In the social sciences, as in the hard sciences, the work of a good researcher is now rarely that of a single individual but, rather, the result of collaboration between research teams. Indeed, continuous discussions, the exchange of ideas, and reciprocal criticism are essential ingredients to obtain results that advance knowledge. Even in the social sciences, people often use not only theoretical and empirical analyses, but also experiments. In this case, experiments concern the behavior of an individual or the social relations among different individuals.

There is an important relation between scientific research and economic and social progress. Numerous analyses have highlighted the link between investments in research and economic growth. This has been demonstrated by progress made in countries such as China and South Korea, where a high proportion of the GDP has been invested in scientific research over recent decades and, at the same time, a much higher growth rate has been reported than in other countries that started under similar conditions.

In this context, universities play a crucial role. It is not a coincidence that, in OECD countries, more than three-quarters of basic research activities can be credited to the higher education sector or, in other words, to universities. Universities represent the natural setting where qualified human resources meet, where an open forum of ideas and international exchanges are activated, whether in terms of researcher mobility or in the collaboration between researchers from different countries, both fast-growing phenomena.

nei paesi OCSE oltre tre quarti dell'attività di ricerca di base sia ascrivibile al settore dell'higher education, ossia alle università. Esse rappresentano il luogo naturale nel quale confluiscono risorse umane qualificate, dove avviene il confronto aperto di idee e dove è sovente presente un'elevata apertura internazionale, sia in termini di mobilità dei ricercatori sia in termini di collaborazioni tra ricercatori di paesi diversi, entrambi fenomeni in forte crescita. Le collaborazioni internazionali sono quasi raddoppiate negli ultimi 20 anni e a esse è ormai riferibile più del 20% delle pubblicazioni scientifiche. La partecipazione a network scientifici qualificati e l'apertura internazionale costituiscono un elemento essenziale per le università moderne che vogliono essere protagoniste nella ricerca. Ciò non elimina il legame tra gli atenei e il sistema-paese di appartenenza: gli investimenti in ricerca, il sistema scolastico, il regime di tutela della proprietà intellettuale e la fiscalità sull'innovazione sono solo alcuni dei molteplici fattori che influenzano l'orientamento alla ricerca di un Paese.

Come noto, in Italia gli investimenti in ricerca sono ancora sottodimensionati: la quota di PIL destinata alla ricerca e sviluppo non è aumentata nell'ultimo quadriennio, confermandosi su valori molto inferiori alla media dei principali paesi OCSE e dell'Unione europea. Con l'1,27% del PIL, l'Italia si colloca infatti al diciottesimo posto tra i paesi OCSE e ancora lontana sia dalla media OCSE (2,35%), sia da quella dell'Unione europea (2,06% per UE 15 e 1,92% per UE 28).

Anche la capacità di accedere ai finanziamenti europei è limitata. Permane una significativa distanza tra la quota dell'Italia come contributo nazionale alla dotazione finanziaria del programma quadro (12,5%) e i finanziamenti ottenuti (8,1% del totale erogato). Ciò è particolarmente penalizzante, se si pensa che a livello nazionale il Fondo Ordinario per il finanziamento degli enti e istituzioni di ricerca del MIUR disponeva nel 2015 di dotazioni analoghe a quelle del 2004.

A fronte di questa situazione, i ricercatori italiani confermano buoni livelli di produttività scientifica e di impatto. Il nostro Paese risulta infatti caratterizzato da elevati valori di produttività, se si rapporta la produzione scientifica sia alla spesa in ricerca destinata al settore pubblico e all'istruzione terziaria sia al numero di ricercatori attivi. Rispetto a questi ultimi, la produttività italiana si attesta sul livello della Francia e superiore a quello della

International collaborations have nearly doubled over the past 20 years, now comprising more than 20% of all scientific publications.

Participating in a qualified scientific network and free international exchange constitutes an essential element for modern universities wishing to play a leading role in research. This does not eliminate the link between universities and their own country system: investments in research, the educational system, procedures for the protection of intellectual property, and fiscal innovation are only some of the many factors that affect a nation's research orientation. Italy is known for its limited research investments. The share of GDP allocated to research and development has not increased over the past four years, remaining at levels much lower than the average for the leading OECD and European Union countries. With 1.27% of its GDP earmarked for research, Italy is currently in 18th place among the OECD nations and far from the OECD average (2.35%) and the EU average (2.06% for EU 15 and 1.92% for EU 28).

Even the capacity to access European funding is limited. There is still a significant gap between Italy's national contribution to funding the Framework Program (12.5%) and the financing obtained (8.1% of the total allocated). This is particularly disadvantageous if one considers that, in 2015, research funding from Ministry of Universities and Research was essentially the same as that available back in 2004.

In spite of this situation, Italian researchers confirm strong levels of scientific productivity and impact. Italy is indeed characterized by high productivity values, if we compare scientific production to both the expenditure of research allocated to the public sector and tertiary education and the number of active researchers. Regarding the latter, Italian productivity matches that of France and exceeds that of Germany. The impact of Italian production is also greater than the EU average and greater than France and Germany, while ranking behind Switzerland, the Netherlands, Sweden, and the United Kingdom.

This combination of the undersized research investments and high scientific productivity of Italian researchers inevitably reflects the so called brain drain phenomenon, i.e. the structural deficit between researchers who leave Italy and researchers from abroad who are attracted to Italy. By cross-referencing bilateral flows between Italy and, respectively, the United States, the United Kingdom, France, Germany, and Spain, the period between 1996 and 2013



Germania. Anche l'impatto della produzione italiana è superiore alla media dell'Unione europea e maggiore di Francia e Germania, collocandosi invece, in Europa, al di sotto di Svizzera, Olanda, Svezia e Regno Unito. Questa combinazione di investimenti in ricerca sottodimensionati e di elevata produttività scientifica dei ricercatori italiani si riflette inevitabilmente nel noto fenomeno della fuga dei cervelli, ossia il saldo strutturalmente negativo tra ricercatori che lasciano il Paese e ricercatori attratti dall'estero. Incrociando i flussi bilaterali tra Italia e, rispettivamente, Stati Uniti, Regno Unito, Francia, Germania e Spagna si evidenzia, nel periodo dal 1996 al 2013, un saldo netto negativo di oltre cinquemila scienziati. Un trend che ci impoverisce e mina le nostre capacità di progresso futuro. In questo quadro la città di Milano continua a conseguire importanti risultati sul fronte della ricerca scientifica, rappresentando non solo una grande città universitaria, ma anche un importante polo della ricerca in Europa, particolarmente attivo nei campi delle scienze della vita, delle scienze fisiche e ingegneristiche e delle scienze sociali. La nostra città è ricca di università e centri di ricerca che rappresentano eccellenze internazionali nel proprio settore e che attirano ricercatori da tutta Europa e dal mondo. In un contesto in cui i vincitori italiani di grant dello European Research Council scelgono altri paesi per la propria attività, Milano è la principale città italiana quanto a numero di finanziamenti ospitati e una delle più attive in Europa in termini di finanziamenti ottenuti per abitante.

### La ricerca in Bocconi

L'attività di ricerca assume particolare rilevanza all'interno della nostra Università, essendo parte integrante della sua missione sin dalla fondazione del nostro Ateneo. Negli ultimi anni abbiamo intensificato gli sforzi per rendere la Bocconi un luogo attrattivo per ricercatori di tutto il mondo, aumentando gli investimenti sotto forma di incentivi monetari, fondi di ricerca individuali, finanziamenti a centri di ricerca, investimenti in banche dati e infrastrutture informatiche e più in generale di sostegno finanziario a progetti di respiro internazionale. Abbiamo istituito nuovi premi di ricerca quali il Research Impact Award e il Legal Studies Award, e nuovi meccanismi

reveals a net negative balance of more than 5,000 scientists. This trend cannot but impoverish and undermine our capacity for future progress. In this picture, Milan continues to achieve important results on the scientific research front, representing not only a great university city, but also an important research hub in Europe, particularly active in the fields of the life sciences, the physical sciences, engineering, and the social sciences. Our city boasts a wealth of universities and research centers renowned for international excellence, each in their own sector, that attract researchers from all over Europe and the world. In a context where Italian winners of European Research Council grants choose other countries for their own activities, Milan is the leading Italian city in terms of the number of grants hosted and one of the most active in Europe in terms of funding obtained per inhabitant.

### Research at Bocconi

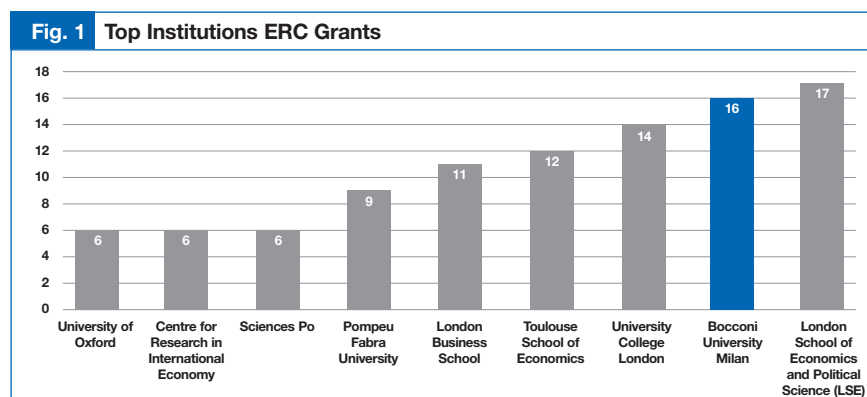
Research activity assumes particular importance within our university, since it has been an integral part of its mission since its foundation. Over recent years, we have intensified our efforts to make Bocconi an attractive destination for researchers the world over, increasing investment in the form of monetary incentives, individual research funds, research center financing, investments in databases and IT infrastructure, and, more generally, financial support for projects with an international scope. We have introduced new research awards, such as the Research Impact Award and the Legal Studies Award, and new mechanisms of financing for younger researchers, such as the Bocconi Young Researchers' Grant. We have also completed a reorganization of the Research Centers, going from more than 20 centers to 10, mostly by aggregating centers to promote economies of scale and facilitating collaboration among researchers. By way of example, ICRIOS (Invernizzi Center for Research on Innovation, Organization, Strategy and Entrepreneurship) is today the largest research center in Europe in the field of management. Last but not least, we have founded new research institutes such as LEAP (Laboratory for Effective Anti-poverty Policies) and BIDS (Bocconi Institute for Data Science and Analytics). The latter is in keeping with investments

di finanziamento per i ricercatori più giovani, come il Bocconi Young Researchers' Grant.

Abbiamo inoltre completato un processo di riorganizzazione dei centri di ricerca, passando da oltre 20 a 10 centri, principalmente realizzato aggregando fra loro centri preesistenti e favorendo così economie di scala e una maggiore collaborazione tra ricercatori. A titolo di esempio, il nostro ICRIOS (Invernizzi Center for Research on Innovation, Organization, Strategy and Entrepreneurship) è oggi il più grande centro di ricerca nel campo del management in Europa.

Abbiamo infine istituito nuovi istituti di ricerca quali LEAP (Laboratory for Effective Anti-poverty Policies) e BIDS (Bocconi Institute for Data Science and Analytics). Quest'ultimo si pone in coerenza con gli investimenti pianificati dal nostro Ateneo nell'attività di ricerca e formazione nel tema della data driven economy, che hanno visto la partenza quest'anno del nuovo bachelor internazionale in Economics, Management and Computer Science. Come conseguenza di questi sforzi legati alla ricerca, negli ultimi anni i risultati del nostro Ateneo sono sensibilmente migliorati. I dati relativi alla produttività scientifica dei nostri docenti e all'impatto della relativa attività di ricerca hanno continuato a registrare incrementi rilevanti. È cresciuto non solo il numero delle pubblicazioni in riviste scientifiche internazionali, ma anche e soprattutto l'impatto di queste ultime nella comunità scientifica internazionale. Le citazioni dei lavori dei docenti Bocconi nelle riviste scientifiche coperte da ISI Web of Science sono cresciute di oltre il 35% negli ultimi quattro anni, così come l'indice h medio dei docenti, un'altra misura dell'impatto della ricerca nella comunità scientifica, è aumentato del 34% dal 2012 al 2016.

In un contesto di continua riduzione dei fondi di ricerca disponibili a livello nazionale, uno sforzo rilevante è stato condotto per sostenere i nostri ricercatori nella partecipazione a bandi per finanziamenti europei. Di particolare rilievo è il nostro posizionamento nei grant dello European Research Council. Nel settore dell'economia, del management e della finanza (SH1), risultiamo secondi in Europa in quanto a numero di grant ospitati, davanti a istituzioni quali Oxford, Cambridge, UCL e London Business School. (figura 1)



planned by our university in research and educational activities in the area of the data-driven economy, which open this year with a new international Bachelor of Science degree in Economics, Management and Computer science.

As a consequence of these efforts linked to research, over recent years, the results of our university have improved considerably. Data on our faculty's scientific productivity and the impact of their research activities have continued to record significant increases. Not only has the number of publications in international scientific journals increased, but the impact of these publications in the international scientific community has been overwhelming. Citations of works by Bocconi professors in scientific journals covered by the ISI Web of Science have grown by more than 35% over the past four years, as has the average H-index of faculty members, another measure of the impact made by research in the scientific community, which increased by 34% between 2012 and 2016.

Given the continuous reduction in research funds available at the national level, a significant effort has been made to support our researchers in their participation in tenders for European financing. Of particular importance is our positioning in European Research Council grants. In the sector of economics, management, and finance (SH1), we are second in Europe for the number of grants obtained, ahead of institutions such as Oxford, Cambridge, University College London, and the London Business School. (figure 1)

#### Analysis of the Rectorate

Over the past four years, three major priorities were pursued by the rectorate. The first was internationalization. Indeed, we intensified our efforts to make Bocconi a great university open to students and faculty members from all over the world, capable of guaranteeing students and graduates opportunities to study and work in any country, with an educational offering that is now mostly international.

Thanks to significant efforts made to recruit new international faculty members promoted by the departments, international faculty, or tenured faculty with non-Italian nationalities, has grown by 56% during the four years



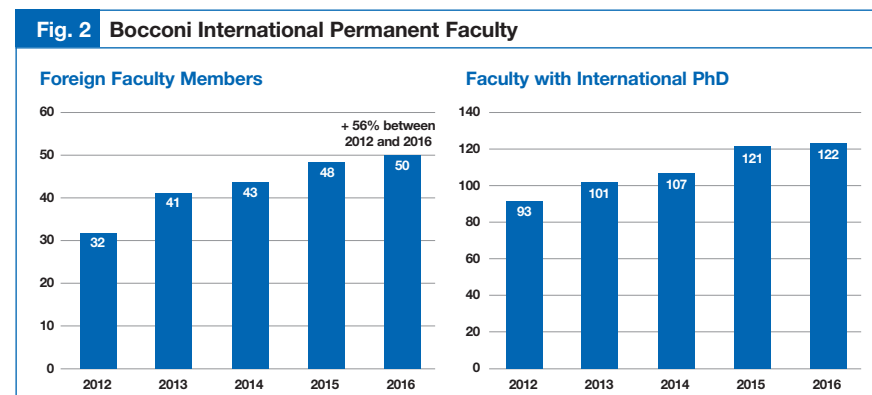
## Bilancio del rettorato

In questi quattro anni, sono tre le principali priorità perseguite dal rettorato. La prima è quella dell'internazionalizzazione. Abbiamo infatti intensificato gli sforzi volti a rendere la Bocconi un grande ateneo aperto a studenti e docenti di tutto il mondo, capace di garantire a studenti e laureati opportunità di studio e di lavoro in tutti i paesi, con un'offerta formativa ormai prevalentemente internazionale.

Grazie agli sforzi significativi di reclutamento di nuovi docenti nel mercato internazionale promossi dai dipartimenti, la faculty internazionale, ossia i docenti di ruolo con nazionalità diversa da quella italiana, è cresciuta del 56% nel periodo 2012-2016. Al di là della nazionalità, sono cresciuti in misura significativa (oltre il 30%) i docenti reclutati nel mercato internazionale che hanno completato la propria formazione con un dottorato all'estero. Si tratta di colleghi che ogni anno arricchiscono il patrimonio di idee, conoscenze ed esperienze della nostra Università. (figura 2)

Il potenziamento della faculty internazionale ha consentito di rafforzare l'offerta formativa internazionale dell'Ateneo. In questi quattro anni sono cresciuti in misura particolarmente rilevante i corsi di laurea e i programmi master offerti interamente in lingua inglese. A titolo di esempio, la Scuola Undergraduate nel 2012 offriva un programma internazionale e quattro programmi in italiano. L'offerta attuale prevede ancora quattro programmi in italiano, ma sono aumentati a 6 i programmi internazionali. Dal prossimo anno, anche il CLES (corso di laurea in Economia e scienze sociali), erede dello storico programma DES (Discipline economiche e sociali), diverrà un programma internazionale, il Bachelor in Economic and Social Sciences.

Analoghi progressi sono stati compiuti dalla Scuola Graduate – la cui maggioranza dei programmi è rappresentata da Master of Science internazionali – dalla Scuola di PhD, che offre ormai esclusivamente programmi internazionali, e dalla SDA, la nostra School of Management, storicamente pioniera nell'offerta di programmi internazionali con il Master in Business Administration, lanciato in versione internazionale ancora 27 anni fa. Anche la School of Law, oltre ad aver potenziato in modo rilevante l'offerta di corsi opzionali in inglese nell'ambito del tradizionale corso di laurea



period from 2012 to 2016. Beyond nationality, faculty members recruited on the international market who have completed their education with a PhD abroad have increased notably, by more than 30%. These are colleagues who enrich the wealth of ideas, knowledge, and experiences of our university every year. (figure 2)

The boosting of our international faculty has made it possible to strengthen the university's international educational offerings. Over the past four years, the number of Bachelor of Science and Master of Science programs offered entirely in English has grown remarkably. For example, in 2012, the Undergraduate School offered one international program and four programs in Italian. The current offering still includes four programs in Italian, but envisages six international programs. As of next year, even the Bachelor of Science in Economic and Social Sciences (CLES), the heir of the historic DES, will become an international program.

Similar progress is being made in the Graduate School — where the majority of programs consists of international Master of Science degrees — the PhD School, which offers only international programs, and our SDA School of Management, historically a pioneer in offering international programs, with its Master in Business Administration, launched in an international version 27 years ago. Even the School of Law, in addition to having made impressive developments in the offering of elective courses in English within the traditional Integrated Master of Arts in Law (CLMG), has approved the launch of a new international Master program. (figure 3) The effect of these innovations is such that, today, the majority of the teaching at Bocconi is in English. Paradoxically, this phenomenon contributes to the promotion of the Italian language and culture around the world. It facilitates the arrival of students from different countries to Italy, young people who decide to spend an important part of their life in Milan. During their stay, they gain a deeper understanding of our country, our language, and our culture. They represent the future leadership of a Europe that we hope will be increasingly united. As in the case of German alumnus Joerg Asmussen, former State Secretary of Labor and Social Affairs of the German government and recipient of the Alumnus of the Year award in 2013, these students are the best ambassadors of Italy around the globe.

Expanding the offer of international programs has also contributed to

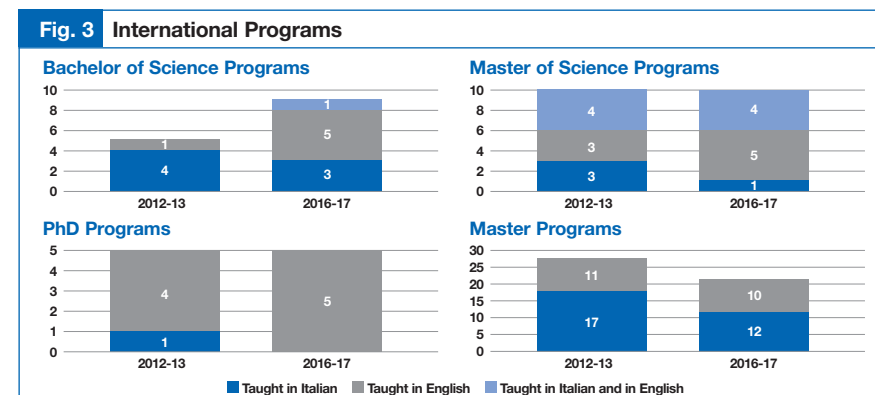
magistrale in Giurisprudenza (CLMG), ha approvato il lancio di un nuovo master internazionale. (figura 3)

L'effetto di queste innovazioni è tale per cui oggi la maggioranza della didattica in Bocconi è offerta in lingua inglese. Paradossalmente, questo fenomeno contribuisce alla promozione della lingua e della cultura italiana nel mondo. Esso agevola l'arrivo in Italia di studenti di diversi paesi, giovani che decidono di trascorrere una parte importante della loro vita a Milano, in Italia. In questi anni imparano a conoscere il nostro Paese, la nostra lingua, la nostra cultura. Essi rappresentano la futura classe dirigente di un'Europa che auspichiamo sempre più unita. Come nel caso del tedesco Joerg Asmussen, già Sottosegretario al Lavoro e agli Affari Sociali del governo tedesco, premiato *Alumnus dell'anno* nel 2013, sono loro i migliori ambasciatori del nostro Paese nel mondo.

L'ampliamento dell'offerta di programmi internazionali ha contribuito ad accrescere l'attrattività internazionale della Bocconi anche sul fronte degli studenti. Dal 2012 al 2016 le domande di accesso di studenti internazionali sono cresciute del 60% e hanno raggiunto quasi 4000 unità. Parallelamente, è cresciuto il numero di studenti stranieri iscritti ai diversi corsi di studio, anche se non allo stesso ritmo delle application. A fronte di un aumento significativo delle domande, abbiamo infatti reso più severa la selezione. (figura 4)

Il risultato di questi sforzi è un campus competitivo a livello europeo e internazionale, dove studiano e lavorano studenti e docenti di oltre 80 diverse nazionalità. In questo modo, la Bocconi svolge un ruolo di "laboratorio di pace" simile a quello svolto dal CERN. Le nazionalità più rappresentate sono la Francia, la Germania, la Cina, la Russia e la Turchia. In un mondo in cui aumentano conflitti e tensioni fra etnie, religioni, culture e nazionalità differenti, penso non vi sia strumento più efficace che educare i giovani a convivere e lavorare insieme, approfondendo la conoscenza e la comprensione reciproca. (figura 5)

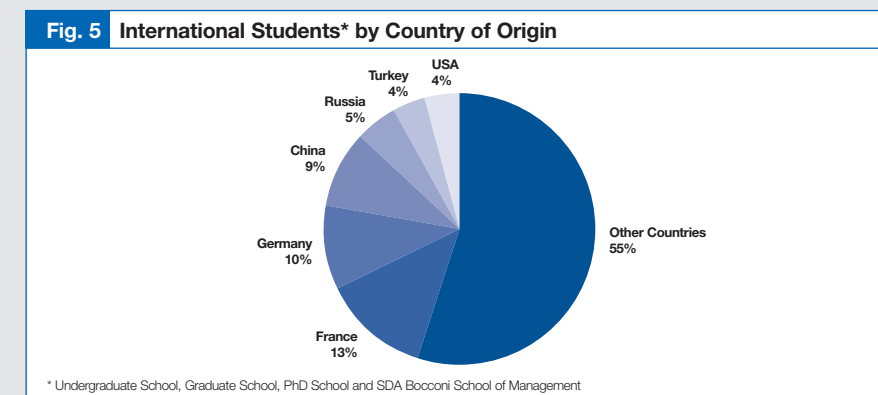
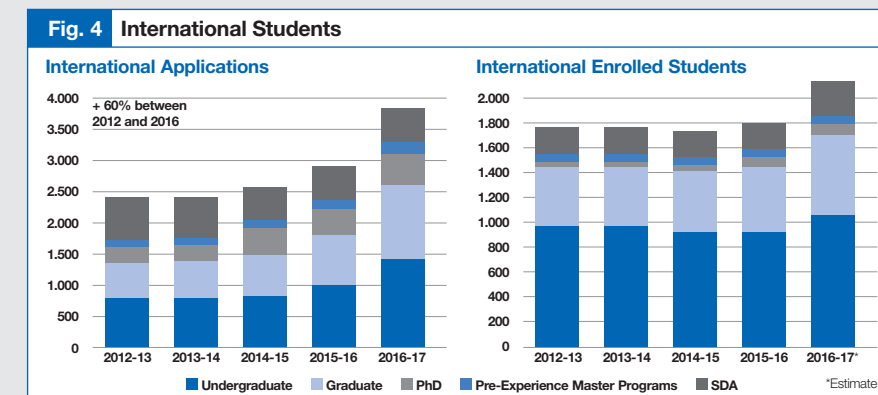
L'internazionalizzazione dell'Università è passata anche da un rafforzamento significativo della rete di alleanze volta ad accrescere le opportunità internazionali offerte ai nostri studenti. Gli accordi di scambio con atenei di altri paesi sono aumentati di oltre il 28% dal 2012 al 2016 (da 202 a 259), attraverso un'estensione degli accordi con i principali dipartimenti di economia nord-americani, l'allargamento di destinazioni in aree del mondo a



enhancing Bocconi's international appeal to prospective students. Between 2012 and 2016, applications from international students increased by 60% and now amount to nearly 4,000. Similarly, the number of foreign students enrolled in different study programs has also grown, even if not at the same pace as applications. Given such a significant increase in applications, we have also made our selection process more rigorous. (figura 4)

The result of these efforts is a campus that is competitive at both the European and international levels, where students and faculty from more than 80 different countries study and work. Bocconi thus plays a role of peace lab, similar to the one played by CERN. The most represented nationalities are French, German, Chinese, Russian, and Turkish. In a world where conflicts and tensions between different ethnic groups, religions, cultures, and nationalities are increasing, I think there is no better antidote than to educate young people to live and work together, cultivating mutual knowledge and understanding. (figura 5)

The university's internationalization has also involved the significant consolidation of the network of alliances aimed at increasing the number of international opportunities made available to our students. Exchange agreements with universities in other countries increased by more than 28% between 2012 and 2016 (from 202 to 259), through an increase in agreements with leading North American economics departments, an expansion of



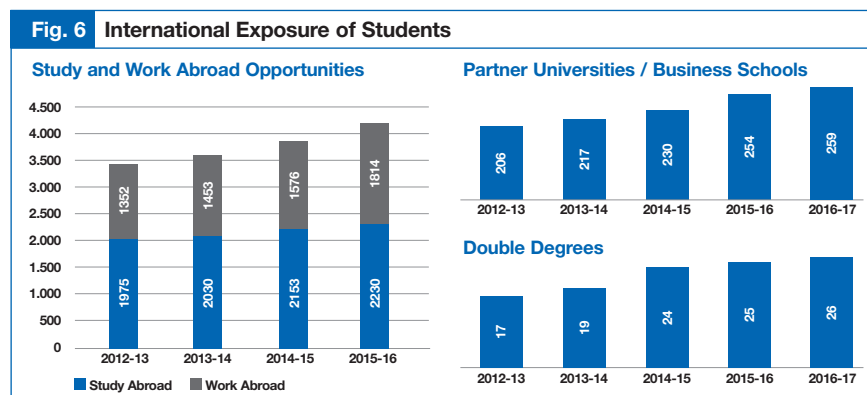
\* Undergraduate School, Graduate School, PhD School and SDA, Bocconi School of Management

più forte crescita, lo sviluppo di accordi a sostegno del lancio dei nuovi programmi nell'area di political science e di management e computer science. Lo stesso è avvenuto nel caso degli accordi di double degree, aumentati dai 17 del 2012 ai 26 del 2016. Negli ultimi quattro anni sono stati inoltre lanciati nuovi programmi internazionali con formati innovativi volti a garantire l'esposizione degli studenti a contesti culturali differenti: nel 2013 è partita la prima edizione del World Bachelor in Business, che vedrà nel 2017 i primi laureati, e nel 2016 è stato lanciato il Double Degree in Management in partnership con la francese Essec, che prevede lo svolgimento dei quattro semestri a Parigi, Milano, Mumbai e Singapore. Parallelamente, sono aumentate in modo significativo le opportunità di lavoro all'estero per i nostri studenti, realizzate mediante stage e internship internazionali. Per effetto di questi sforzi, sono oggi oltre 4000 gli studenti della Bocconi che ogni anno beneficiano di una significativa esperienza internazionale di studio o di lavoro. (figure 6-7)

Anche sul fronte dell'occupazione dei nostri laureati, la Bocconi è divenuta più internazionale. Sono ormai oltre il 25% i laureati che iniziano la propria carriera professionale al di fuori dei confini nazionali, come è normale che sia in un'Europa più unita e per un ateneo che accoglie in misura crescente studenti da tutto il mondo. Nel contempo, il tasso di occupazione a un anno dalla laurea dei nostri laureati si è mantenuto su livelli di assoluta soddisfazione, superiori al 94%.

A questi risultati ha contribuito in misura rilevante anche la nostra associazione degli Alumni, la BAA, anch'essa divenuta progressivamente più internazionale, con chapter attivi in tutto il mondo e numerose iniziative organizzate non solo in Bocconi ma anche off campus, negli oltre cinquanta paesi dove siamo presenti. Fra tutte, spiccano le Alumni Global Conferences, organizzate a partire dal 2013 e tenutesi finora a Singapore (2013), New York (2014), Londra (2015) e Shanghai (2016). Il prossimo anno sarà il turno della capitale francese, dove è attiva una ricca comunità di bocconiani.

I frutti di questo lavoro trovano sempre maggiore riconoscimento anche da parte dei più significativi ranking internazionali. Il ranking di QS posiziona la Bocconi al 5° posto in Europa nelle scienze sociali, con posizionamenti di assoluto rilievo nelle nostre discipline storiche: 6° posto in Business and Management, 5° in Economics and Econometrics, 7° in Accounting and



destinations in emerging and developing areas of the world, and the drafting of agreements to support the launch of new political science, management, and computer science programs.

The number of double degree agreements has also increased, from 17 in 2012 to 26 in 2016. Moreover, during the past four years, new international programs were launched with innovative formats aimed at guaranteeing the exposure of students to a variety of cultural contexts: in 2013, the first edition of the World Bachelor in Business was introduced and will see its first graduates in 2017 and, in 2016, the Double Degree in Management was launched in partnership with the ESSEC Business School in France, requiring students to spend four semesters in Paris, Milan, Mumbai and Singapore.

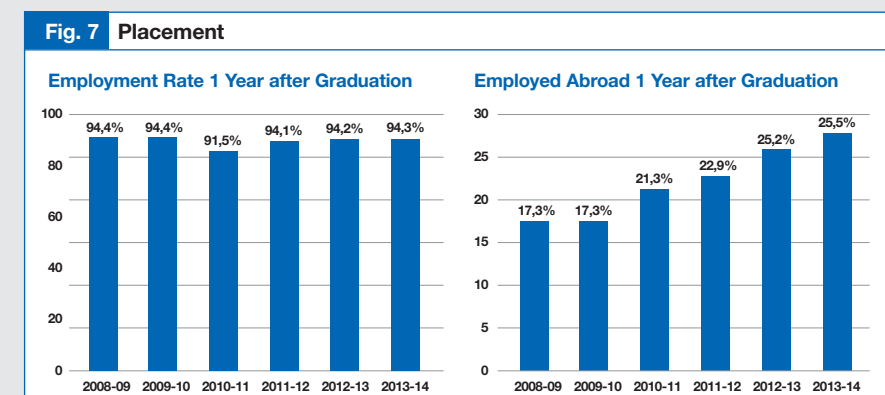
At the same time, employment opportunities abroad for our students have increased significantly through international internships. Thanks to these efforts, today there are more than 4,000 Bocconi students who benefit every year from a meaningful international study or work experience. (figures 6-7)

Even when it comes to employment, Bocconi graduates have become more international. At this time, more than 25% of our graduates embark on their professional careers outside of Italy, as it should be for a more united Europe and for a university that welcomes growing numbers of students from all over the world. At the same time, our graduates' employment rate one year after graduation is holding steady, at the satisfactory rate of more than 94%.

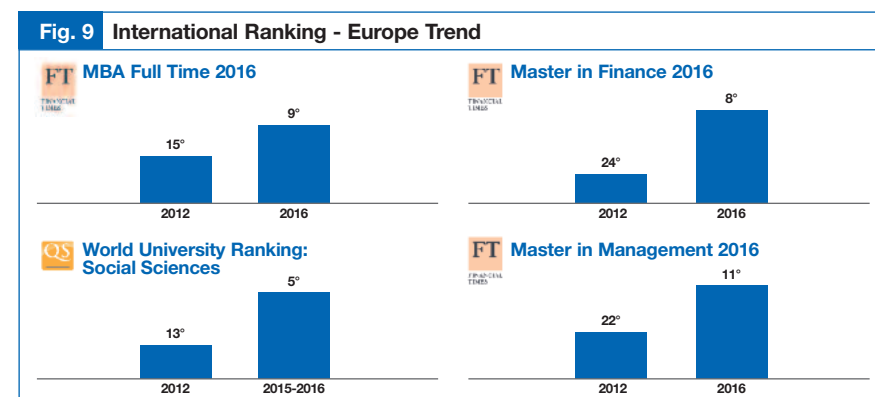
These results are profoundly linked to our alumni association, the BAA. It, too, is progressively becoming more international, with active chapters in all corners of the globe and numerous initiatives organized not only at Bocconi, but also off campus, in the more than 50 countries where we are active.

Among these are the outstanding Alumni Global Conferences, organized since 2014, so far held in Singapore (2013), New York (2014), London (2015), and Shanghai (2016).

The outcome of all this work is also increased recognition in the leading international rankings. The QS Ranking positions Bocconi in fifth place in Europe in social sciences, with honorable positions in our historic subject areas: sixth place in Business and Management, fifth in Economics and Econometrics, and seventh in Accounting and Finance. The Times Higher Education ranking, in which Bocconi participated for the first time this



Finance. Anche il ranking di Times Higher Education, cui Bocconi partecipa per il primo anno, ci vede posizionati all'8° posto in Europa nell'area di Business and Economics. Il Financial Times ci classifica all'8° posto per il Master in Finance, all'11° per quello in Management e al 9° per l'MBA. (figure 8-9)  
La seconda priorità è rappresentata dall'ampliamento dei confini disciplinari della nostra Università. Abbiamo infatti lanciato nuovi programmi internazionali nell'area delle scienze politiche (il Bachelor in International Politics and Government) e in quella sempre più rilevante che sta a cavallo fra economia, management e computer science (il Bachelor in Economics, Management and Computer Science). Questi due programmi bachelor saranno completati dall'introduzione, nel prossimo futuro, di due corrispondenti Master of Science internazionali e dal lancio, il prossimo anno, dell'LL.M. (Master of Law) in Law of Internet Technologies.  
La terza priorità perseguita nel corso dei quattro anni del rettorato è stata quella della mobilità sociale. Favorire l'accesso agli studenti più meritevoli indipendentemente dalle relative condizioni economiche rappresenta anch'esso un obiettivo fissato nella mission del nostro Ateneo. Negli ultimi anni abbiamo significativamente accresciuto le risorse destinate a borse di studio, esoneri, semiesoneri e agevolazioni finanziarie in genere. Gli investimenti in quest'area sono cresciuti da 24 milioni di euro nel 2012 a 27 milioni nel 2016. Il Piano Strategico 2020 prevede un ulteriore aumento fino a 30 milioni di euro. (figura 10)



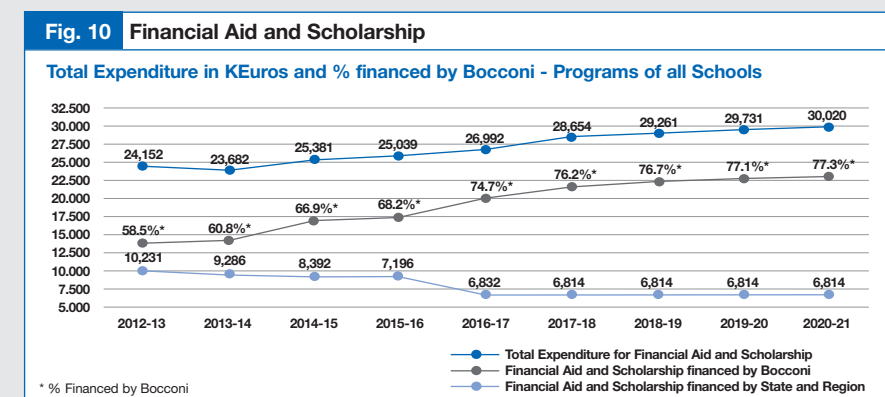
year, placed us in eighth place in Europe in the area of business and economics. The Financial Times ranks us in eighth place for the Master in Finance, in 11<sup>th</sup> place for management, and in ninth place for the MBA. (figures 8-9)

The second priority is represented by the expansion of our university's disciplinary boundaries. Indeed, we have launched new international programs in the area of political science (the Bachelor of Science in International Politics and Government) and in a combination whose demand continues to increase: the Bachelor of Science in Economics, Management and Computer Science. These two undergraduate programs will be rounded out by the imminent introduction of two corresponding international Master of Science programs and by next year's launch of the LL.M. in Law of Internet Technologies.

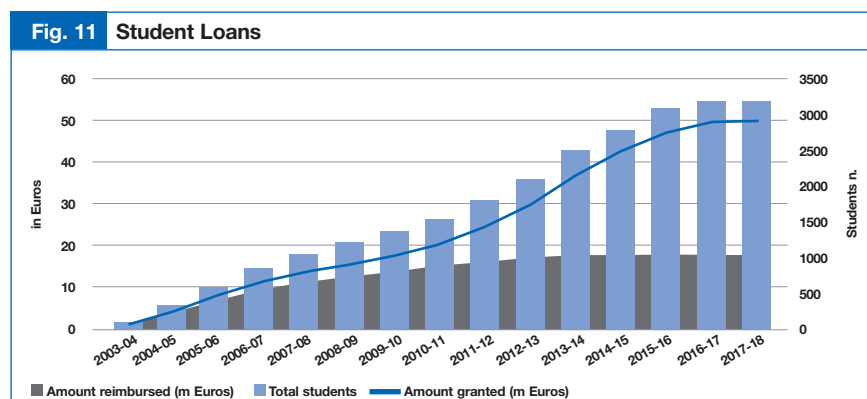
The rectorate's third priority pursued over these four years has been that of social mobility. Favoring access to more deserving students, notwithstanding their respective economic conditions, also represents a permanent objective in our university's mission. Over recent years, we have significantly increased the resources allocated to scholarships, tuition waivers, and financial aid in general. Investments in this area have risen from 24 million euros in 2012 to 27 million euros in 2016. The 2020 Strategic Plan calls for a further increase to 30 million euros. (figure 10)

Student loan activities have similarly increased, granted by leading financial institutions with guarantees offered by our university. Bocconi is the most active university in Italy in this area, now with more than 50 million euros distributed among more than 3,000 students. (figure 11)

These results would have not been possible without the backing of our donors. This year, I would like to especially thank the Romeo and Enrica Invernizzi Foundation, which, during the past academic year, inaugurated ICRIOS and LEAP, a new initiative for studying and addressing world poverty. I would also like to thank the LVMH group for naming the LVMH Associate Professorship in Fashion and Luxury Management, assigned to Professor Emanuela Prandelli; Deutsche Bank, which consolidated their partnership with our university this year by instituting the Deutsche Bank Chair in Quantitative Finance and Asset Pricing, assigned to Professor Carlo Favero as a permanent position; Tod's, which chose to support exemptions



Si è parallelamente ampliata l'attività dei prestiti agli studenti, concessi da primarie istituzioni finanziarie con garanzie offerte dal nostro Ateneo. La Bocconi è l'università maggiormente attiva in quest'area in Italia, con ormai oltre cinquanta milioni di euro erogati a oltre tremila studenti. (figura 11) Questi risultati non sarebbero possibili senza l'aiuto dei nostri donatori. Quest'anno desidero ringraziare in modo particolare la Fondazione Romeo ed Enrica Invernizzi, che nell'anno accademico trascorso ha inaugurato ICRIOS – The Invernizzi Center for Research on Innovation, Organization, Strategy and Entrepreneurship e il LEAP – Laboratory for Effective Anti-poverty Policies, un'iniziativa nuova per lo studio della povertà nel mondo. Ringrazio anche il gruppo LVMH per l'intitolazione della LVMH Associate Professorship in Fashion e Luxury Management, assegnata alla prof.ssa Emanuela Prandelli; Deutsche Bank, che quest'anno ha consolidato la partnership con la nostra Università, trasformando in permanente la Deutsche Bank Chair in Quantitative Finance and Asset Pricing assegnata al prof. Carlo Favero; Tod's che ha scelto di sostenere esoneri e borse di studio destinate a studenti Bocconi; la Fondazione Pasquinelli, che ha rinnovato anche quest'anno il proprio impegno in favore dei nostri studenti; la BCE che ha confermato il sostegno per la Tommaso Padoa-Schioppa Visiting Professorship; e tutte le aziende e gli enti che fanno parte del Programma Partner per lo Sviluppo che festeggia quest'anno il suo ventennale. Con grande piacere desidero ringraziare anche il nostro alunno Diego Piacentini, che con un'importante donazione personale sua e della moglie Monica sosterrà quasi 30 studenti dei nostri nuovi programmi di data science; ringrazio, inoltre, gli Alumni (Giovanni Zoppas, Alberto Minali, Giuseppe Carocchi e Davide Glavina) che hanno scelto di intitolare una camera del pensionato Bocconi 12. Ricordo infine i tre artisti che, donando le loro opere, hanno arricchito la collezione permanente della BAG – Bocconi Art Gallery. In questi quattro anni abbiamo infine proseguito gli sforzi di innovazione che hanno sempre caratterizzato la Bocconi. Abbiamo innovato nel campo delle metodologie didattiche con nuove piattaforme, nuove aule tecnologiche e nuovi strumenti capaci di favorire lo sviluppo di una didattica più interattiva, e abbiamo lanciato nuove iniziative. Nel 2015 è stata inaugurata la prima edizione della Summer School, la quale ha attratto centinaia di studenti da tutto il mondo. Lo stesso anno ha preso avvio la prima edizione di Bocconi



and scholarships for Bocconi students; the Pasquinelli Foundation, which, once again this year, renewed their commitment to support our students; the ECB, which confirmed their support for the Tommaso Padoa-Schioppa Visiting Professorship; and all the companies and organizations that are members of our Partners for Development Program, which celebrates its 20th anniversary this year.

With great pleasure, I also wish to thank our alumnus Diego Piacentini, who, together with his wife, Monica, made a significant personal donation that will support nearly 30 students in our new data science programs. I would also like to thank the alumni Giovanni Zoppas, Alberto Minali, Giuseppe Carocchi, and Davide Glavina, who chose to name a room in the Bocconi 12 dormitory. Finally, I would like to remember the three artists who, by donating their works, have enriched the permanent collection of the Bocconi Art Gallery. Lastly, over these four years, we have continued to strive for innovation, which has always been typical of Bocconi. We have innovated in the field of teaching methods with updated platforms, upgraded technological classrooms and cutting-edge instruments capable of promoting the development of a more interactive education, and launched new initiatives. In 2015, the first edition of the Summer School was inaugurated, attracting hundreds of students from around the world. The same year saw the first edition of Bocconi Start-Up Day, an initiative aimed at promoting meetings among new entrepreneurs, investors, and industry experts. We have also increased sports initiatives as well as artistic, cultural, and social events, with the objective of making the Bocconi campus an increasingly lively, stimulating, and rich environment. Within this framework, I would like to remember the fruitful collaboration undertaken with Pane Quotidiano, which has benefited from the collaboration of hundreds of volunteer students, faculty, and administrative colleagues.

As this year comes to a close, the work to expand the Bocconi campus continues. Last month, we inaugurated the new residence in Viale Bligny, ready to host 175 students. Before the summer, works began for the new campus in the former Centrale del Latte area and are now continuing at a brisk pace. For the fall of 2018, a new residence for 300 students and visiting professors will be completed. The following year, new buildings that will house our School of Management and a new sports complex will be

Start Up Day, un'iniziativa volta a promuovere l'incontro fra nuovi imprenditori, investitori ed esperti del settore. Abbiamo potenziato le iniziative sportive e quelle artistiche, culturali e sociali, con l'obiettivo di rendere il campus Bocconi sempre più vivo, stimolante e ricco. In questo quadro, mi piace ricordare la proficua collaborazione avviata con Pane Quotidiano, cui hanno offerto la propria collaborazione come volontari centinaia di studenti, docenti e colleghi dell'amministrazione. Nell'anno che si chiude sono infine proseguiti i lavori per l'ampliamento del campus Bocconi. Il mese scorso abbiamo inaugurato la nuova residenza di Viale Bligny, con 175 nuovi posti letto. Prima dell'estate sono iniziati i lavori per il nuovo campus nell'area dell'ex Centrale del Latte, che procedono ormai a ritmo spedito. Per l'autunno del 2018 sarà completata la nuova residenza, con 300 nuovi posti letto per studenti e visiting professor. L'anno successivo saranno invece inaugurati i nuovi edifici che ospiteranno la nostra School of Management, e il nuovo complesso sportivo. Un investimento importante non solo per la comunità bocconiana, ma a beneficio dell'intera città. (figure 12-13)

### Conclusioni

Nel concludere il mio rettorato desidero esprimere il mio ringraziamento più sincero a tutti i docenti e ai colleghi dell'amministrazione per il prezioso supporto che mi è stato offerto in questi anni. I risultati che ho descritto non sarebbero stati possibili senza l'impegno, la professionalità, il senso di responsabilità e la dedizione di tutti. Un ringraziamento particolare va inoltre agli studenti e ai loro rappresentanti: in questi anni abbiamo avuto numerosi momenti di confronto, sempre pacati, costruttivi, e animati dal desiderio di migliorare le condizioni di svolgimento della didattica, delle attività sportive, culturali e artistiche dell'ateneo. Per questo clima di rispetto reciproco, così come per le tante iniziative meritevoli sviluppate dalle vostre associazioni, vi ringrazio. Consapevole dell'importanza per un'università moderna di una rete forte e globale di Alumni, nel mio rettorato ho dedicato tempo ed energie a questo obiettivo, visitando le rappresentanze principali in Italia e nel mondo. Oggi

inaugurated. These are important investments not only for the Bocconi community, but also for the entire city. (figures 12-13)

### Conclusions

In concluding my rectorate, I would like to express my most sincere gratitude to all the faculty members and administrative colleagues for their valuable support over these four years. The results I have described here would not have been possible without their commitment, professionalism, responsibility, and dedication.

Special thanks go to the students and their representatives: over these years, we have had numerous meetings, which were always cordial, constructive, and brimming with the desire to improve the conditions under which their education took place, including the university's sports, cultural, and artistic activities. Thank you for this atmosphere of mutual respect, as well as for the many worthwhile initiatives developed through your associations.

Well aware of the importance of a strong and global alumni network for a modern university, during my rectorate I have dedicated time and energy to visiting the most important alumni chapters in Italy and worldwide. Today, there are more than 100,000 alumni distributed across all continents. To all of

Fig. 12 The New Residence in Viale Bligny



Fig. 13 The New Campus



sono più di 100.000 gli Alumni distribuiti sui cinque continenti. A tutti loro e ai leader che guidano chapter, topic, classi e aree, va il mio più sentito ringraziamento. L'impegno degli Alumni non si è esaurito con la partecipazione alla vita dell'associazione, ma si è riflesso anche nei progetti di sviluppo dell'Università. Dall'inizio del mio mandato è cresciuto in modo esponenziale il numero degli Alumni che hanno deciso di sostenere la loro alma mater.

I risultati di cui ho parlato non sarebbero stati possibili se la Bocconi non fosse inserita in un sistema cittadino virtuoso come quello di Milano. Desidero in questa occasione esprimere la mia gratitudine ai colleghi Rettori delle Università milanesi, con i quali si è sviluppato un proficuo rapporto di collaborazione, oltre che un rapporto di amicizia. Questa collaborazione, sfociata in numerose iniziative congiunte, nasce dalla consapevolezza di affrontare sfide comuni e dalla conseguente importanza di fare squadra, a beneficio di un sistema universitario cittadino che ha poco da invidiare a quello delle più importanti capitali europee. Analogo ringraziamento desidero esprimere alle principali istituzioni cittadine: il Comune, oggi guidato da un nostro Alumnus, la Regione, la Camera di Commercio, Assolombarda, la Fondazione Cariplo, il Corriere della Sera, il Tribunale.

Sono consapevole di aver generato, in questi anni, una tensione non indifferente sulle strutture amministrative dell'Università per effetto delle numerose nuove iniziative e dei nuovi progetti avviati. Desidero esprimere la mia gratitudine a tutti i colleghi dell'amministrazione, e in particolare ai direttori delle cinque Divisioni – Paolo Cancelli, Laura Candotti, Roberto Grassi, Anna Mundell e Marcello Valtolina – dei quali ho avuto modo di apprezzare professionalità, impegno e senso di appartenenza istituzionale. Analogo ringraziamento va ai Direttori di Dipartimento Giuseppe Airoldi, Franco Amigoni, Roberto Artoni, Sergio Beretta, Damiano Canale, Giovanni Fattore, Carlo Favero, Massimo Marinacci, Donato Masciandaro, Mario Massari, Andrea Ordanini, Fausto Panunzi, Giuseppe Soda, Enrico Valdani e Piero Veronese.

Un ringraziamento particolare va al Presidente, Mario Monti, che non mi ha mai fatto mancare il suo sostegno e mi ha guidato nelle decisioni più difficili, al Vice Presidente, Luigi Guatri, e al Consigliere Delegato, Bruno Pavesi, con il quale ho avuto la fortuna di sviluppare una collaborazione costruttiva, di



them and to the leaders of each chapter, topic group, class group, and area, I would like to express my heartfelt thanks. The commitment of these alumni did not stop with their participation in association activities, but has also been reflected in the University's development projects. Since the beginning of my term, the number of alumni who have chosen to support their alma mater has grown exponentially.

The results I spoke of would not have been possible if Bocconi were not part of an excellent city system such as Milan's. On this occasion, I would like to express my gratitude to my Rector colleagues of Milanese universities, with whom I was able to develop a fruitful collaboration as well as friendship. This collaboration, nurtured by numerous joint initiatives, resulted from the awareness that we were dealing with shared challenges and the consequential importance of teamwork, thereby benefiting a city university system that need envy nothing of other major European capitals. Similar thanks go out to the main municipal institutions: City Hall, today under the leadership of a Bocconi alumnus, the regional administration, the Chamber of Commerce, Assolombarda, the Cariplo Foundation, Corriere della Sera, and the Court. I am well aware of having generated considerable stress for the university's administrative structures due to the numerous new initiatives and projects that were started. For this reason, I wish to express my gratitude to all my colleagues in the administration, particularly to the managers of the five divisions — Paolo Cancelli, Laura Candotti, Roberto Grassi, Anna Mundell, and Marcello Valtolina — whose professionalism, commitment, and sense of institutional belonging I admire greatly. Similar thanks go to the heads of departments: Giovanni Fattore, Carlo Favero, Massimo Marinacci, Donato Masciandaro, Mario Massari, Andrea Ordanini, Fausto Panunzi, Giuseppe Soda, Enrico Valdani, and Paolo Veronese.

Special thanks go to President Mario Monti, who has never failed to support me and has guided me in the most difficult decisions; to Vice President Luigi Guatri; and to CEO Bruno Pavesi, with whom I was lucky enough to develop a constructive collaboration of mutual esteem and respect, as well as friendship. Thanks to the other members of our board of directors for the trust placed in me over the course of these years and for their valuable encouragement in pursuing the most ambitious objectives.

The most important and heartfelt thanks go out to my team colleagues, who,

stima e rispetto reciproco, oltre che di amicizia. Ringrazio anche gli altri componenti del nostro Consiglio di Amministrazione per la fiducia che mi è stata accordata in questi anni e per i preziosi stimoli a perseguire obiettivi più ambiziosi.

Il ringraziamento più importante e più sentito va ai colleghi della mia squadra, che in questi anni si sono impegnati senza riserve, animati da passione e senso di responsabilità istituzionale: Arnstein Aassve, Marco Agliati, Pierpaolo Battigalli, Tito Boeri, Bruno Busacca, Antonella Carù, Stefano Caselli, Alfonso Gambardella, Alberto Grando, Eliana La Ferrara, Stefano Liebman, Lorenzo Peccati, Francesco Saita, Giovanni Valotti e Gianmario Verona.

Nel mese di giugno, il Consiglio di amministrazione dell'Università ha nominato quest'ultimo nuovo rettore per il biennio 2016-2018. A Gianmario e alla sua squadra vanno i miei auguri più sinceri di buon lavoro.

La Bocconi è oggi una grande università internazionale con un grande potenziale, una porta aperta sul mondo per giovani che arrivano da tutto il mondo e che qui iniziano il proprio percorso di cittadini del mondo. Un ateneo proiettato nel mercato internazionale ma con radici forti nella propria città, Milano, e nel proprio Paese, l'Italia.

Con questo dichiaro aperto l'anno accademico 2016-2017.



during these years, have been fully committed, animated by passion and a sense of institutional duty: Arnstein Aassve, Marco Agliati, Pierpaolo Battigalli, Tito Boeri, Bruno Busacca, Antonella Carù, Stefano Caselli, Alfonso Gambardella, Alberto Grando, Eliana La Ferrara, Stefano Liebman, Lorenzo Peccati, Francesco Saita, Giovanni Valotti, and Gianmario Verona. During the month of June, the university board appointed the new rector for 2016–2018, Gianmario Verona. I would like to express my sincerest wishes to Gianmario and his team.

Bocconi is today a great international university with enormous potential, a gateway that welcomes young people from all over the world, to find their own path as citizens of the world. A university projected onto the international market, with strong roots in its own city, Milan, and in its own country, Italy.

With that, I officially declare the opening of the 2016-2017 academic year.

