

Preliminari

PROPOSTE PER UNA POLITICA A BREVE ED A LUNGO TERMINE

1. PREMESSA

Il bilancio preventivo per l'anno accademico 1975/76 evidenzia un disavanzo economico dell'ordine di L. 1 miliardo (prima dei contributi straordinari, prevedibile in L. 700 - 750 milioni).

Esso induce a talune riflessioni.:

In primo luogo, esiste una chiara tendenza del disavanzo globale alla continua crescita, in base ad un ritmo di L. 200 - 250 milioni per anno. Si dilata infatti la spesa, mentre gran parte degli introiti (in particolare, le tasse degli studenti) è rigida. Ciò significa che nei prossimi due anni, se non intervengono adeguate misure, il disavanzo si approssimerà (prima dei contributi straordinari) ai 1500 milioni e continuerà a crescere.

In secondo luogo, è chiaro che - se si verifica quanto sopra - le riserve liquide dell'Università, che si aggirano sui 600/700 milioni, sono sufficienti a coprire il disavanzo prevedibile (mantenendo i contributi straordinari al livello di 700 - 750 milioni) per i prossimi due anni.

Entro questo periodo massimo debbono perciò essere assunti alcuni provvedimenti intesi ad evitare che la situazione sopra descritta abbia a verificarsi. Gli interventi a tal fine possibili sono diversi; essi sono di seguito elencati come interventi a breve termine.

Oltre a ciò, si deve a mio avviso porre fin d'ora il problema di fondo di ciò che la "Bocconi" potrà e vorrà essere a lungo termine, cioè il problema delle sue scelte strategiche. A questo fine sono di seguito formulate alcune proposte introduttive a questo vasto e complesso discorso.

2. LINEE POSSIBILI DI UNA POLITICA A BREVE TERMINE

A breve termine possono essere esaminati i seguenti possibili tipi d'intervento.

a) Risanamento (o eliminazione) di attività gravemente deficitarie

Mi limito a citare due esempi :

- Il "Centro di Calcolo", che perde circa 50 milioni/anno, dovrebbe essere reso più efficiente e dovrebbe curare meglio la politica dei servizi esterni, così da giungere all'incirca al pareggio;
- Il "Giornale degli Economisti" costa all'Università 15 - 20 milioni/anno, anche perchè è divenuto una rivista pochissimo letta e con un ristrettissimo mercato.

Occorre trasformarlo in una rivista viva ed attuale, che risulterebbe più prestigiosa e ridurrebbe sensibilmente la perdita.

In generale, per tutte le attività gravemente deficitarie, occorrerà periodicamente verificare se i motivi che ancora inducono a mantenerle (finalità scientifiche, di prestigio, etc.) continuino a sussistere o siano venuti meno.

b) Potenziamento dei rapporti esterni per la raccolta di contributi di sostegno

L'opera capillare svolta presso le aziende ha urtato contro le difficoltà poste dalla presente negativa congiuntura. Per questo motivo, se si prescinde dalla importante contribuzione del gruppo Banco Ambrosiano - La Centrale e dell'A.N.A.O.C. e dai cosiddetti contributi ordinari (Cassa di Risparmio PP.LL., Banca d'Italia, Ministero Pubblica Istruzione, Assolombarda, Camera di Commercio), la raccolta è stata abbastanza modesta, ancorandosi sui 100 - 120 milioni/anno.

E' difficile prevedere in quale misura questa cifra potrà ulteriormente dilatarsi. Un obiettivo di 200 - 250 milioni appare però ragionevolmente possibile, specie se si riuscirà nell'intento di far maggiormente partecipare le aziende alla vita della Bocconi. L'aumento prevedibile è perciò di 100 - 130 milioni per anno, da realizzare entro 2 anni.

c) Ricerche per conto terzi

Questa attività sarà avviata in forma sperimentale per il corrente anno.

A partire dal 1976/77 si dovrebbe prevedere un budget di entrate lorde per 150 milioni, con un provento netto per l'Università del 30% (45 milioni); ed il raddoppio per l'anno successivo (90 milioni).

d) Adeguamento delle tasse (e contributi) pagate dagli iscritti

A livello dei corsi di laurea, ove i ricavi coprono attualmente meno di 1/5 dei costi complessivi del servizio, il nostro obiettivo finale dovrebbe essere il graduale recupero del livello di copertura di 4 - 5 anni or sono, cioè il 60%. Tale obiettivo non appare però realizzabile a breve termine; nei due prossimi anni il livello delle tasse dovrebbe però raggiungere la copertura del 30 - 35%. Ciò significa, in concreto, la necessità di un raddoppio, che potrebbe essere così frazionato, in base ai dati medi : da 150.000 a 225.000 (+50%) nel prossimo anno (1976-77); da 225.000 a 300.000 (+33%) nell'anno successivo. L'aumento, tenuto conto degli esoneri e degli studenti "fuori corso", dovrebbe portare maggiori introiti di L. 150 milioni nel 1° anno e di L. 300 milioni nel 2° anno.

Per i corsi post-laurea, la politica dovrebbe consistere nel far pagare prezzi di mercato che assicurino la copertura dei costi variabili ed un consistente apporto alla copertura dei costi fissi.

e) Più consistente opera di appoggio economico dell'Associazione "Amici della Bocconi"

L'Associazione "Amici della Bocconi" possiede un patrimonio, in netta prevalenza immobiliare, stimabile attorno a L. 3 miliardi. Esso offre attualmente alla Bocconi una contribuzione attorno a L. 25 milioni/anno.

L'Associazione dovrebbe diventare un importante punto d'appoggio economico per l'Università. Ciò può avvenire, ad esempio :

- mediante una graduale trasformazione degli investimenti, in modo che si possa assicurare all'Università un reddito del 4 - 5% (120 - 150 milioni/anno);

- oppure mediante l'accollo all'Associazione di oneri differiti per indennità di quiescenza del personale e pensionamento docenti, dei quali l'Università non è in grado di assicurare oggi la copertura finanziaria e, tra breve, neppure la copertura economica (stanziamento in bilancio). Ciò significherebbe sgravare il bilancio di circa 150 milioni/anno.

f) Revisione delle strutture organizzative per migliorarne l'efficienza

Non è facile affermare oggi se il personale non docente della Bocconi operi mediamente con un grado di efficienza accettabile; e se il livello di efficienza possa comunque essere elevato, anche attraverso un miglior coordinamento dei servizi.

Sarebbe a tal fine necessaria un'accurata analisi per la ricerca delle condizioni più razionali di svolgimento delle varie attività lavorative, nell'intento di rendere minimi i costi a parità di risultati; o - laddove i costi risultino incomprimibili - di migliorare i risultati.

g) Graduale revisione dei rapporti col personale docente

Gli odierni tipi di rapporto col personale docente non sono sempre i più idonei per ottenere soddisfacenti risultati e rendimenti. Ad esempio, andrebbe esaminato un tipo di rapporto inteso a legare alla Bocconi, con una retribuzione globale soddisfacente, valenti studiosi, preferibilmente giovani, disposti a dare gran parte del loro tempo alle attività accademiche (non meno del 70 - 80%).

Bisogna cioè marciare verso rapporti di collaborazione a full-time (per attività di docenza e di ricerca). I rapporti frammentari, anche se scarsamente remunerati, si risolvono per lo più in inutili dispersioni di mezzi.

Questo problema, invero, rientra in un discorso sulle strategie a lungo termine; occorre però fin d'ora fissare bene alcuni principi per evitare di compiere passi in direzione sbagliata.

3. PROPOSTA PER LO STUDIO DI UN "PIANO A LUNGO TERMINE"

A lungo termine si pone anche alla Bocconi, come ad ogni azienda ed a molti enti pubblici, il problema di riesaminare le proprie relazioni con l'ambiente, al fine :

- di rendere la propria attività il più possibile utile e ben accetta all'ambiente nel quale essa opera, conservando e migliorando la propria "immagine";
- di rendere ai propri potenziali utenti "servizi" validi e largamente richiesti;
- di rendere tali "servizi" in base ad un rapporto costo/prezzo che consenta di ottenere l'equilibrio del bilancio.

Nell'ambito di queste finalità, un discorso fondamentale riguarda la revisione dei "servizi" che l'Università può rendere. Ciò pone importanti problemi, del tipo :

- quale peso dare ai corsi ed, in generale, alle attività didattiche post-laurea rispetto ai corsi di laurea;
- quale peso dare alla ricerca applicata rispetto all'attività didattica;
- con quali criteri stabilire la validità delle varie attività didattiche e di ricerca;
- con quali criteri valutare e decidere l'introduzione di nuovi "servizi" didattici e di ricerca.

Altre decisioni fondamentali attengono :

- alla politica dei prezzi da applicare ai vari "servizi";
- al peso che i contributi "di sostegno" dovranno avere per la copertura di eventuali carenze dei prezzi ottenibili rispetto ai costi;
- ai tipi di rapporti da instaurare col personale docente e addetto alla ricerca.

Queste ed altre decisioni significano la definizione delle strategie future della Bocconi. Occorre fin d'ora dedicare molta attenzione a questo problema. Proprio perchè il futuro si presenta difficile e molto incerto, è necessario stabilire per tempo alcune linee generali d'azione.

Quanto verrà stabilito non sarà ovviamente definitivo ed immutabile, poichè nessuno può indovinare il futuro. Ma servirà però a porre utili ipotesi, che consentiranno un più pronto e consapevole adattamento alle circostanze che via via si presenteranno.

Ora, è ben noto che i discorsi a lungo termine assumono pienezza di significato solo se vengono formalizzati, cioè tradotti in un "piano a lungo termine". Per questo motivo si cercherà di presentare - se sarà possibile entro 5-6 mesi - una bozza di "Piano a lungo termine" (cioè a 5-10 anni) della nostra Università.

Nella formazione di questo Piano dovranno naturalmente essere sentite e tenute presenti le opinioni espresse dai docenti, sia personalmente, sia a livello di Consiglio di facoltà; nonché di altre persone in grado di fornire utili consigli.

Il Piano, in sostanza, conterrà una o più ipotesi di indirizzo dell'attività futura della Bocconi, presenterà cioè le possibili vie da percorrere. Esso naturalmente non conterrà nè sconterà alcuna decisione, perchè queste saranno assunte, a suo tempo, dagli organi competenti.

Milano, ottobre 1975

(Prof. Luigi Guatri)