

1/7/86?



1.

### 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 leaders (o di uno solo); e la programmazione formalizzata, cioè tratta 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 e 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 S.D.A. che si presenta sempre più chiaramente come fucina e dispensatrice di cultura manageriale avanzata. Nel nostro futuro l'impegno maggiore è rappresentato dal 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 Isti-

tuti) 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 (ambedue intesi come mezzi per elevare le condizioni di vita del Paese). Il tema è vasto e mal si presta ad essere trattato per cenni. E' 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 amministrazione) 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 corso di specializzazione per giornalisti economici.

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 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 eviden-

ti, queste ultime, per assicurare all'Università gli elementi migliori. E' 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 S.D.A. e per i Centri di ricerca. La S.D.A., divenuta non solo la più importante Business School italiana, ma una delle più importanti a livello europeo, non può ulteriormente svilupparsi, nè adempiere adeguatamente ai compiti che le saranno assegnati, senza poter contare su di un proprio stabile corpo docente. Esso può oggi essere quantificato in 20-25 posti di ruolo delle varie fasce. 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. Credo

che, nel medio termine, un organico di 10/15 posti possa essere nel nostro caso sufficiente.

3) L'introduzione di managers in determinati ruoli-chiave operativi. Da tempo si vanno delineando nuove funzioni, nell'ambito complesso delle nostre attività, il cui efficiente svolgimento esige l'introduzione di managers professionalmente capaci. Funzioni quali le relazioni esterne, l'informatica, il controllo di gestione, le attività editoriali, la gestione dei pensionati, di scambi internazionali di studenti e docenti, la stessa programmazione, esigono competenze professionali specifiche e capacità manageriali, che ben poco hanno a che fare con la tradizionale carriera amministrativa-burocratica dell'Università. La Bocconi nella sua tradizionale linea di efficienza dovrà 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 a nuove 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 interventi edilizi, già individuati, legati al soddisfacimento di improrogabili esigenze (spazi di studio e soggiorno per studenti, adeguamento delle disponibilità per alcuni Istituti e "Centri").

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.).

(Luigi Guatri)