

IDEE DI UNIVERSITÀ E STRATEGIE DEGLI ATENEI ITALIANI

a cura di
Marisa Michelini



GUERINI
E ASSOCIATI
goWare

Collana «Situazioni formative»
diretta da Luciano Benadusi, Vittorio Campione, Roberto Moscati

Serie Blu

Comitato Scientifico
Anna Maria Ajello, Alessandro Cavalli, Pietro Lucisano, Susanna Mantovani,
Donatella Palomba, Marino Regini, Loredana Sciolla

I volumi di questa collana sono sottoposti a processo di peer review da parte di
referee anonimi.

1. Assunta Viteritti, *Scienza in formazione. Corpi, materialità e scrittura in laboratorio*
2. Geraldina Roberti, *La generazione responsabile. Giovani, consumi e formazione in un contesto locale*
3. Antonio Cocozza, Stefania Capogna (a cura di), *Per una politica di orientamento permanente. Una ricerca sociologica sul campo*
4. Marco Romito, *Una scuola di classe. Orientamento e diseguaglianza nelle transazioni scolastiche*
5. Marisa Michelini (a cura di), *Idee di università e strategie degli atenei italiani*

IDEE DI UNIVERSITÀ E STRATEGIE DEGLI ATENEI ITALIANI

a cura di
Marisa Michelini

**GUERINI
E ASSOCIATI**

Questo volume è realizzato in collaborazione da Giovani Educazione e Orientamento (GEO), dalla Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI) e dalla rivista Scuola Democratica e contiene i contributi selezionati al Convegno GEO *Idee di Università e Strategie degli Atenei Italiani* promosso e realizzato da Andrea Messeri.

Curatore

Marisa Michelini, *Direttore GEO – Università degli Studi di Udine*

Comitato Editoriale

Andrea Messeri, Marisa Michelini, Roberto Moscati, Maria Assunta Zanetti

Comitato Scientifico

Luigi Berlinguer, Stefano Boffo, Massimo Casacchia, Alessandro Cavalli, Filomena Corbo, Claudio Gentili, Anna Grimaldi, Antonio Lucio Giannone, Andrea Messeri, Marisa Michelini, Stefano Molina, Francesca Monti, Roberto Moscati, Riccardo Pietrabissa, Gianfranco Rebora, Marino Regini, Michele Rostan, Maria Assunta Zanetti, Vincenzo Zara.

Segreteria redazionale

Alessia Pozzi, Marta Tasso

©2016 Edizioni Angelo Guerini e Associati SpA
via Comelico, 3 – 20135 Milano
<http://www.guerini.it>
e-mail: info@guerini.it

Prima edizione: ottobre 2016

Copertina di Giovanna Gammarota

Ristampa: v IV III II I 2016 2017 2018 2019 2020

Printed in Italy

ISBN 978-88-6250-646-5

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEAREDI, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, email autorizzazioni@clearedi.org e sito web www.clearedi.org.

INDICE

PRELUDIO

Un sistema educativo per lo sviluppo del paese.
A partire dalle università
di Vittorio Campione 11

PREFAZIONE 13
di Angelo Riccaboni

Il volume su idee di università e strategie degli atenei italiani 15
di Marisa Michelini

Presentazione dei lavori del convegno 22
di Andrea Messeri

PARTE 1 CONTRIBUTI DEI RETTORI

Idea di università, strategie e realizzazioni:
il ruolo della programmazione all'università di Siena 33
di Angelo Riccaboni e Francesca Trovarelli

L'università di Udine nella sfida del cambiamento 53
di Alberto Felice De Toni

L'università degli studi dell'Aquila:
come eravamo, come siamo, come vorremmo essere 81
di Paola Inverardi

Innovazione e risposte dell'università alla terza missione 97
di Vincenzo Zara

Cultura organizzativa e territorio <i>di Fabio Rugge</i>	109
Radicarsi nel territorio per una crescita globale <i>di Flavio Corradini</i>	115
Gli obiettivi, le strategie e le azioni dell'università di Milano-Bicocca <i>di Maria Cristina Messa, Paolo Cherubini, Loredana Garlati, Gianfranco Pacchioni, Danilo Porro</i>	127
Sviluppare l'idea di università con la definizione dell'orientamento strategico di ateneo <i>di Gianfranco Reborà</i>	143
Idee di università e strategie degli atenei italiani: Brescia e l'università tematica <i>di Sergio Pecorelli e Riccardo Pietrabissa</i>	157
Per una nuova primavera delle università <i>di Walter Lorenz</i>	169
Per una «filosofia» delle università non statali <i>di Lucio D'Alessandro</i>	171
Le strategie dell'oggi per l'università del domani <i>di Antonio Felice Uricchio</i>	177
PARTE 2 CONTRIBUTI DEI PARTECIPANTI	
Università e impresa: occupazione, giovani, impresa <i>di Claudio Gentili</i>	185
Molteplicità nell'idea di università <i>di Paolo Pellizzari</i>	191
Interpretare l'innovazione didattica come un processo per il successo formativo: un'esperienza dell'università di Udine <i>di Marisa Michelini</i>	195
Internazionalizzazione e terza missione: volano per l'università italiana del nuovo millennio <i>di Filomena Corbo, Gianluigi de Gennaro e Annalisa Demarinis Loiotile</i>	213

Per un'analisi critica dell'università nell'epoca della valutazione <i>di Salvatore Cingari</i>	219
Idee di università: visioni, strategie e interventi <i>di Roberto Mavilia e Simona Totaforti</i>	225
L'università italiana per lo sviluppo e il futuro dell'economia del paese <i>di Anna Grimaldi</i>	229
Scambio di competenze e mobilità. Il ruolo delle regioni <i>di Ivonne Ronchetti</i>	239
Articolazione territoriale dell'università e contesto internazionale <i>di Paolo Rossi</i>	243
Note a margine del convegno «idee di università e strategie degli atenei italiani» <i>di Massimiliano Tabusi</i>	247
Reinventare l'università. I consorzi tra università e aziende: un nuovo Rinascimento per le università <i>di Maria Amata Garito</i>	253
Modelli formativi dalla scuola all'università. Un percorso di continuità tra istruzione secondaria e università <i>di Laura Rizzi e Marisa Michelini</i>	269
L'idea di università. Didattica – ricerca – terza missione: quale integrazione? <i>di Maria Assunta Zanetti</i>	273
Il valore della didattica disciplinare e dell'interdisciplinarietà nel sistema di reclutamento e di governo degli atenei <i>di Francesca Monti</i>	279
PARTE 3 SINTESI DELLE DISCUSSIONI DEI TAVOLI	
Tavolo scienze economiche, politiche e sociali e Tavolo scienze umanistiche <i>di Roberto Moscati e Maria Assunta Zanetti</i>	287
Tavolo Scienze e Tecnologie <i>di Marisa Michelini</i>	293

Rilettura di sintesi dei lavori del Tavolo scienze e tecnologie <i>di Francesca Monti</i>	311
Tavolo scienze della salute <i>di Massimo Casacchia</i>	315
PARTE 4 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	
Considerazioni di sintesi <i>di Alessandro Cavalli</i>	325
Idee di università e strategie degli atenei italiani: spunti riassuntivi <i>di Roberto Moscati</i>	331
Una università europea, sede primaria della ricerca, efficacemente impegnata nella didattica <i>di Luigi Berlinguer</i>	341

derato nei suoi profili ambientali, sociali o economici, così da cogliere o stimolare il dibattito interno a essi focalizzandolo sui temi della sostenibilità.

Tali progetti si affiancano a quelli caratteristici delle attività di ricerca di ciascun dipartimento, anche, ovviamente, su altre tematiche, e facenti parte della programmazione autonoma e indipendente di ciascuno di essi.

di Alberto Felice De Toni

1. L'università nell'economia della conoscenza

Siamo nell'economia della conoscenza. Ma in verità lo siamo sempre stati. Solo che fino a poco tempo fa non ne eravamo consapevoli. La conoscenza è sempre rimasta assente dal campo analitico della teoria economica, in particolar modo da quella classica. Quest'ultima infatti ha esaminato solo tre classi di risorse: terra, lavoro e capitale. Tale assenza è stata solo di natura teorica, visto che nell'economia reale la conoscenza è sempre stata, dalla rivoluzione industriale ad oggi, un fattore economico fondamentale.

Ma allora perché la conoscenza non è stata considerata dalla teoria economica classica? La risposta è che la conoscenza è una risorsa *ribelle* dotata di una propria specifica diversità, nel senso che non è conservativa, ma generativa ovvero è moltiplicabile: non si consuma con l'uso, anzi più si usa e più si moltiplica. Lo scambio di beni tangibili è a somma zero, mentre lo scambio di beni intangibili come le idee è a somma maggiore di zero. Ogni volta che si attua uno scambio di conoscenza tra due persone la risorsa raddoppia.

La conoscenza è quindi un fattore produttivo *sui generis* non riconducibile ad altri. Per questo motivo l'economia classica ha preferito non prenderla in esame, o meglio l'ha considerata incorporata negli uomini o nelle macchine, riconducendola di fatto al fattore lavoro o al fattore capitale. La conoscenza poco si adattava alla scienza classica economica in quanto scienza della *scarsità*. La conoscenza è infatti una risorsa che *non è scarsa*, avendo un costo di riutilizzo nullo, mentre le altre risorse sono scarse per definizione, in quanto ogni uso le sottrae ad usi alternativi.

Ma perché ci siamo accorti dell'economia della conoscenza solo oggi e non cinquant'anni fa? Il motivo sta nella rapidità crescente della propagazione della conoscenza. La propagazione ha usato all'inizio gli strumenti artigianali, poi le macchine, quindi l'organizzazione delle fabbriche, dopo i territori distrettuali e infine internet. All'inizio la conoscenza si trasmetteva tra i singoli, veniva tramandata dentro le botteghe artigiane, era trascritta in pergamene o libri, veniva incorporata in utensili e macchine e quindi veicolata nei mercati. Poi la conoscenza ha iniziato a diffondersi dentro le fabbriche, espandendosi nei distretti fino a fluire lungo le filiere produttive internazionali. Infine, è arrivata internet che ha avuto un effetto rivoluzionario. Con internet la conoscenza si è liberata dalla necessità di essere incorporata in media materiali come le macchine, o di essere circoscritta ad ambiti organizzativi come le fabbriche o ambiti territoriali come i distretti. La conoscenza ha cominciato a circolare via internet a livello planetario, in tempo reale e in modo interattivo, nelle filiere economiche globali, senza vincoli materiali e geografici.

Affrancata dall'essere propagata da mezzi materiali (strumenti, macchine, organizzazione, territorio), la conoscenza ha cominciato a circolare grazie alla rete sotto forma virtuale, appoggiandosi a codici *software* e a linguaggi condivisi. La conseguenza è stata che il bacino di diffusione e di riuso della conoscenza è andato via via sempre più dilatandosi, con potentissimi effetti moltiplicativi impensabili fino a poco tempo fa. Con internet si è avuta la possibilità per la prima volta di una propagazione di tipo non proprietario, istantanea e globale.

In altre parole le *Information and Communications Technology* (ICT) hanno amplificato in modo esponenziale la natura *ribelle* della conoscenza: l'essere moltiplicativa, ovvero con l'impiego non si esaurisce, ma si riproduce. La scienza della *scarsità* è chiamata a occuparsi della risorsa *non scarsa* per eccellenza: la conoscenza. E noi stessi, persone che operano nella e per l'università, siamo sollecitati a riflettere sulle profonde implicazioni del cambiamento appena descritto.

2. L'università nei mega trend del nuovo millennio

L'arrivo di internet che accelera drasticamente la diffusione e la riutilizzazione della conoscenza è uno dei cinque *mega trend* individuati in uno studio del 2012, commissionato dagli atenei australiani a Ernst

& Young, finalizzato a delineare i cambiamenti a cui sono chiamate a rispondere le università. Il titolo del rapporto è: *University of the future. A thousand year old industry on the cusp of profound change*. Come ben sintetizza un rettore intervistato: «Universities face their biggest challenge in 800 years». Nella relazione si sostiene che le università dovranno trasformare il loro modello didattico e di ricerca per continuare a esistere. Sono stati intervistati più di 40 tra rettori di università pubbliche e private, responsabili politici e componenti del mondo universitario. I cinque *trend* individuati sono i seguenti:

- a) *Democratizzazione di conoscenze e accesso*. Il massiccio aumento della disponibilità di conoscenza *online* e l'espansione dell'accesso di massa all'istruzione universitaria in paesi sviluppati e in via di sviluppo comporterà un cambiamento fondamentale nel ruolo delle università come creatori e custodi del sapere. «Teaching methods have to change. We can't rely on delivering content anymore; it's all about contextualisation, ways of thinking, and the student experience» (*University Provost*).
- b) *Contendibilità degli studenti e dei finanziamenti*. La competizione per gli studenti, nel paese e all'estero, sta raggiungendo nuovi livelli di intensità; allo stesso tempo i governi mettono a disposizione *budget* molto ristretti. Le università dovranno competere per gli studenti e per i fondi governativi come mai prima. «We will come under increased pressure on Government funding, whichever way you look at it» (*Head of University Representative Group*).
- c) *Le tecnologie digitali*. Le tecnologie digitali hanno trasformato i mezzi di comunicazione, il commercio al dettaglio, l'intrattenimento e molti altri settori. L'istruzione universitaria è il prossimo. I campus rimarranno, ma le tecnologie digitali trasformeranno il modo in cui l'istruzione viene erogata e resa accessibile, e il modo in cui viene creato il *valore* dagli istituti di alta formazione, sia pubblici che privati. «Our major competitor in ten years' time will be Google... if we're still alive!» (*University Vice-Chancellor*).
- d) *La mobilità globale*. La mobilità globale crescerà per studenti, professori e *brand* universitari. Questo non solo intensificherà la concorrenza, ma anche creerà opportunità per più profondi partenariati globali e un più ampio accesso a studenti e a talenti accademici. «There will be 15-20 independent, global brands... the rest will be playing for the silver medal» (*University Vice-President*).

- e) *Integrazione con l'industria*. Nel prossimo decennio le università dovranno costruire in modo significativo relazioni più profonde con l'industria, differenziare i programmi di insegnamento e di apprendimento, sostenere il finanziamento e l'applicazione della ricerca, e rafforzare il ruolo delle università come motori dell'innovazione e della crescita. «The big game will be co-investment with the private sector» (*Head of University Representative Group*).

Risultati analoghi circa i *trend* con cui le università di tutto il mondo dovranno confrontarsi sono reperibili in molti altri studi. Tra gli altri citiamo uno studio del 2008, *The future of the research university. Meeting the global challenges of the 21st century*, frutto del *Kauffman-Planck Summit on Entrepreneurship Research and Policy*, svoltosi in Baviera.

3. L'università nel paradigma dell'innovazione aperta

Con riferimento al quinto *mega trend* esposto (l'integrazione con l'industria), il paradigma dell'*innovazione aperta*, formalizzato nel 2003 dall'americano Henry Chesbrough, si è affermato all'interno delle grandi imprese come il nuovo modello di riferimento dell'innovazione. Il modello tradizionale viene definito per contrapposizione *innovazione chiusa*. Per dirla con uno slogan, come l'innovazione chiusa è basata sulla Ricerca & Sviluppo (R&S), così l'innovazione aperta è basata sulla Connessione & Sviluppo (C&S).

Oggi innovare per le imprese significa soprattutto mutuare da un grande numero di attori esterni contributi significativi, metterli insieme, in una parola *connettere* conoscenze esterne e interne. Il dispiegamento del modello di Connessione & Sviluppo richiede quindi ai team interni di attivare due processi fondamentali. Il primo è l'acquisizione di conoscenza distribuita esternamente presso centri di ricerca, quali università e istituti specializzati, e altri soggetti come fornitori, consulenti, laboratori di prove e misure, enti di certificazione, aziende di settori diversi, consorzi, clienti, comunità di pratica, comunità di interesse, concorrenti ecc. L'acquisizione può essere regolata da contratti o accordi di cooperazione, oppure essere il risultato di semplici interazioni. Questo processo prevede il coinvolgimento di una grande pluralità di attori tra cui *in primis* le università. Il secondo processo fondamentale è quello della connessione della conoscenza interna con quella proveniente

dall'esterno, in una ricombinazione il più possibile unica e discontinua.

L'approccio dell'Innovazione Aperta assegna un ruolo notevolmente diverso alla funzione di R&S delle imprese. Generare nuove idee, conoscenze e soluzioni tecnologiche non costituisce più il compito fondamentale della R&S interna. In un panorama caratterizzato dalla presenza e dalla continua crescita di conoscenza distribuita, il nuovo ruolo della funzione R&S è quello di riuscire a connettere e ricombinare tutte le conoscenze presenti esternamente all'azienda. In questo senso i ricercatori delle imprese diventano sempre più dei *broker* della conoscenza, con l'obiettivo di valorizzare la conoscenza distribuita. E qui le università possono cogliere una grande occasione.

Il modello dell'*Open Innovation* è alla base dell'attuale successo di molte imprese che hanno saputo modificare i propri processi tradizionali di R&S per favorire una sempre maggiore capacità di integrare all'interno conoscenza e tecnologie acquisite all'esterno. Un caso eclatante è rappresentato ad esempio dalla Geox che ha acquisito commercialmente una tecnologia, quella della membrana traspirante, già sviluppata per altri scopi dalla NASA, e l'ha brevettata per uso industriale applicandola al settore calzaturiero. Il brevetto Geox, che rappresenta un cambiamento radicale per l'industria della calzatura, proviene però da una tecnologia già nota da anni in ambito aerospaziale. Il grande successo di Geox non deriva dunque dallo sviluppo interno di una nuova tecnologia, quanto piuttosto dall'aver saputo *fare connessione* tra una tecnologia già esistente, la conoscenza interna e un bisogno latente del mercato: quello di una calzatura in grado di mantenere il piede asciutto.

4. Le università italiane come partner di ricerca nei processi di innovazione aperta delle imprese

Per chi come noi vive in un paese dove la stragrande maggioranza delle imprese è piccola, una domanda è d'obbligo: l'affermazione del modello *Open Innovation* nelle grandi *corporation* che implicazioni ha per le piccole imprese?

Per le grandi realtà industriali il superamento della R&S a favore della C&S rappresenta effettivamente una grande discontinuità rispetto al passato. Per quanto riguarda le imprese di dimensione minore, invece, riteniamo che il modello della *Open Innovation* rappresenti, meglio di altri, le modalità con cui le piccole aziende hanno sempre innovato e

continuano ad innovare. Il famoso modello della *innovazione senza ricerca*. Paradossalmente ci verrebbe da affermare che, nella formulazione dell'*Open Innovation*, le grandi imprese si siano ispirate a modelli da sempre declinati nelle imprese minori. Per una volta le piccole imprese sembrano avere anticipato i grandi gruppi industriali nelle strategie di sviluppo della conoscenza.

In tal senso i veri *pionieri* della *Open Innovation* sono state le imprese minori, costrette in questi sentieri inesplorati da risorse insufficienti e da limiti strutturali. Pionieri che hanno intuito, prima delle grandi *corporation*, i vantaggi derivanti dalla presenza di un gran numero di attori esterni detentori di conoscenza tra cui le università. La dimensione ridotta di tali realtà industriali, infatti, ha sempre precluso loro la possibilità di fare innovazione investendo ingenti risorse in strutture di R&S interne. Al contrario, la disponibilità di conoscenza esterna ha spinto le imprese a guardare direttamente laddove la conoscenza risultava già disponibile.

Come nei processi evolutivi dove i passaggi risultano molto stretti, così nelle piccole e piccolissime imprese l'innovazione si è evoluta seguendo un modello quasi *obbligato*, fondato sul presidio dei contributi esterni, declinando inconsapevolmente il principio della Connessione & Sviluppo. E in questo percorso delle imprese minori le università italiane possono diventare partner strutturali di ricerca.

5. Le università italiane come partner dei PST nel trasferimento della conoscenza

Il principio della Connessione & Sviluppo, concetto su cui si fonda la *Open Innovation*, presuppone un altro principio fondamentale: il principio dell'apertura. Le imprese che intendono essere aperte alla conoscenza distribuita investono risorse nei *cancelli* di confine della propria azienda.

Ma per connettere il sapere esterno, esso deve essere visibile. Ecco che diventa essenziale che sul territorio siano presenti dei soggetti capaci di rendere riconoscibile la conoscenza. Soggetti che creino le condizioni per innescare l'identificazione, la selezione e la connessione: gli attori del trasferimento tecnologico. Essi hanno il compito di dare visibilità all'offerta di conoscenza stimolando e facilitando il processo di internalizzazione.

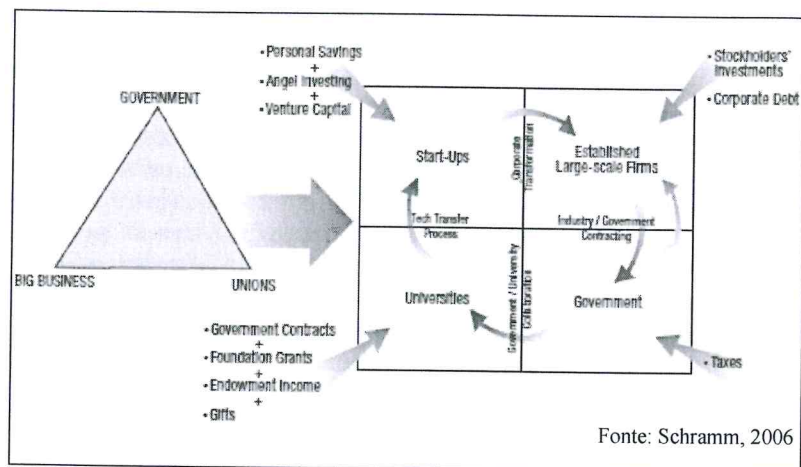
L'interfacciamento di tutti i protagonisti della *Open Innovation* con il sistema delle imprese è una necessità strutturale, viste le dimensioni in gran parte piccole delle imprese italiane. Assume quindi un'importanza decisiva il potenziamento degli strumenti d'intervento (vedi i Parchi Scientifici e Tecnologici - PST) volti a favorire il trasferimento della conoscenza al sistema imprenditoriale, soprattutto delle imprese minori. Questo processo di trasferimento risulta sempre più complesso in quanto spesso non si limita a trasferire un'innovazione incorporata in un dispositivo fisico, bensì configura lo sviluppo di un comune percorso cognitivo di apprendimento sul campo, coniugando il *background* tecnico-scientifico degli attori esterni con le esigenze specifiche e l'esperienza tecnica dell'imprenditore e degli specialisti aziendali. In questo senso le attività di stagisti, tirocinanti, laureandi e dottorandi, coinvolti in questi processi di trasferimento della conoscenza, assumono una valenza chiave.

6. Il nuovo ruolo dell'università come partner del governo nelle politiche di crescita del paese

In numerosi studi promossi dalla Kauffman Foundation, viene ribadito come nel tempo si è assistito a una profonda trasformazione dell'economia americana dove gli attori del cosiddetto triangolo d'acciaio – *governo, grandi imprese e sindacati* – sono stati sostituiti da attori collocati in una matrice a quattro quadranti – *governo, grandi imprese, università e start-up* –, i quali danno vita al cosiddetto circolo virtuoso dell'innovazione e che rappresentano le quattro componenti chiave dell'ecosistema economico americano (v. fig. 1). Le università sono impegnate a promuovere, grazie al trasferimento di conoscenza, la nascita di *spin-off* e di *start-up* destinate o a crescere o ad essere acquisite da grandi imprese, mentre il governo sostiene le imprese con politiche industriali e le università tramite politiche di sostegno alla ricerca e al trasferimento della conoscenza.

Come individuato nel quinto *mega trend* dello studio prima citato della Ernst & Young, le università diventano i motori dell'innovazione e della crescita, in una logica di *partnership* con il governo e in linea con le prospettive dell'innovazione aperta. In un articolo apparso sull'*Economist* nel 2005, Carl J. Schramm, economista americano ed ex Presidente della Kauffman Foundation, sostiene che: «Replacing the

Figura 1 – Dal triangolo d'acciaio alla matrice del circolo dell'innovazione



old 'industrial triangle' of government, big business and the unions is a 'new kind of entrepreneurial box', in which start-ups increasingly take on the work of innovation from big business and the unions have been replaced by universities».

Ma per quale motivo le *start-up* sono diventate così importanti nel ciclo di innovazione e di crescita economica? Perché l'innovazione delle grandi imprese per vie esterne tramite internalizzazione di nuove soluzioni disponibili o tramite l'acquisizione di *start-up* è più efficace dell'innovazione per vie interne, in quanto ogni innovazione viene sempre ostacolata dal momento che mette in discussione i rapporti interni di potere. Innovare significa mettere in discussione le soluzioni fino a quel momento praticate, e nell'organizzazione le persone che hanno sempre praticato quelle soluzioni si sentono minacciate e contrastano il cambiamento. L'innovazione è una disobbedienza andata a buon fine. Ed è più facile *disobbedire* in periferia (nelle *start-up*), lontano dai modelli dominanti che occupano in modo sistematico il centro (De Toni *et al.*, 2015). In questo nuovo scenario le università possono trovare nuove grandi opportunità.

7. Per una nuova università come partner istituzionale nella società della conoscenza

La rivoluzione digitale ha amplificato in modo enorme l'impatto della circolazione della conoscenza sulla vita economica, sociale, culturale e civile di ogni paese. Ma in questo mutamento epocale le università italiane, che sul piano istituzionale sono le *knowledge factory* del paese preposte alla creazione e alla diffusione della conoscenza, hanno risposto in modo ancora troppo limitato.

Come abbiamo visto le università americane partecipano da tempo con governi, grandi imprese e *start-up* all'ecosistema economico, in una logica di innovazione aperta, dove le università generano e trasferiscono conoscenza alle imprese che la tramutano in prodotti e servizi e dai cui ricavi si ottengono, tramite le tasse, le risorse per finanziare i servizi pubblici tra cui le stesse università, con gli Stati a regolare e promuovere questo flusso circolare che si autosostiene: conoscenza, prodotti/servizi, denaro. La conoscenza è valore in potenza, il valore è conoscenza in atto (De Toni e Fornasier, 2012).

Ma i processi di creazione e di diffusione della conoscenza sono un fattore fondamentale non solo per la crescita della produttività e quindi del reddito nazionale, ma anche per la crescita culturale, civile e sociale del paese, nel senso di una maggiore democrazia, di una riduzione delle disuguaglianze e di una maggiore equità, creando un ulteriore circolo virtuoso ricorsivo: conoscenza, cultura, democrazia, equità.

La produzione e l'impiego della conoscenza sono quindi fattori decisivi nello sviluppo economico e sociale di ogni paese e il sapere diffuso va considerato come un bene pubblico per eccellenza. La stessa Convenzione di Lisbona per la nuova Europa ci impegna a predisporre il passaggio a una nuova società basata sulla conoscenza.

In questo senso il mondo universitario italiano non può che diventare partner di attori politici, economici, culturali e sociali del paese ed essere protagonista di un nuovo patto per lo sviluppo, declinato sia a livello locale (università, regioni, comuni, fondazioni bancarie, camere di commercio, rappresentanze di categoria, scuole, comunità territoriali ecc.) sia a livello nazionale (CRUI, MIUR, MEF, Banca d'Italia, Unioncamere, Confindustria, Istat, Rai ecc.). Una nuova alleanza che si basi su una priorità per tutti: costruire nuovi processi per facilitare la circolazione della conoscenza. Un nuovo patto che attivi i migliori istituti, energie e menti del nostro paese.

8. La strategia dell'Università di Udine

Per cogliere le sfide e le opportunità negli scenari sopra delineati, l'Ateneo di Udine ha deciso di dotarsi per la prima volta di un Piano Strategico di Ateneo (PSA) che è stato redatto da ottobre 2014 a marzo 2015 e successivamente di piani strategici di dipartimento (PSD) che sono stati redatti da aprile 2015 a novembre 2015 per essere approvati entro dicembre 2015.

Il nostro Ateneo è nato grazie a una proposta di legge di iniziativa popolare, espressione di ben 125.000 firme, raccolte dopo il tragico terremoto che colpì il Friuli nel 1976. Per questa ragione il processo di genesi che ha dato vita alla nostra università può essere considerato un *unicum* nel paese. Nell'articolo 1 dello statuto si ribadisce questo profondo legame territoriale: «l'Università di Udine contribuisce allo sviluppo civile, culturale, sociale ed economico del Friuli». Potremmo dire che la nostra università è al tempo stesso Unica ed Universale. Unica nel senso del carattere distintivo delle origini e dell'orientamento allo sviluppo territoriale, Universale nel senso classico di *Universitas*, dove le attività locali sono riconosciute e valorizzate in termini universali. Unica e Universale non sono quindi in contrapposizione, ma in continuità.

Ecco quindi motivata la *visione* del nostro Ateneo: mantenere la specificità unica di un'università sorta per volontà popolare fortemente radicata nel territorio ed essere al tempo stesso universale nella tradizione accademica classica, luogo dove gli studenti partecipano alla costruzione del loro futuro sperimentando che «Hic sunt futura».

Il motto del nostro Ateneo è *Hic sunt futura*. Nelle aule e nei laboratori sia tecnologici che umanisti gli studenti hanno la possibilità di sperimentare una didattica sempre più laboratoriale, cooperativa, *inquire based*, ed essere al centro di processi di apprendimento e insegnamento. E grazie alle attività di ricerca possono essere coinvolti nella costruzione di nuovi apparati, nella sperimentazione di nuove soluzioni tecniche, negli scavi archeologici, nella scrittura di poesie ecc. L'invito rivolto agli studenti è «Vieni a costruire il tuo futuro», mentre la sfida lanciata ai professori è di «Educare uomini e donne che hanno il futuro nel sangue». Per dare corpo e anima a questi concetti, abbiamo realizzato un breve video musicale dal titolo *Hic sunt futura*, dove i protagonisti sono gli studenti che cantano in tre lingue diverse (italiano, inglese e friulano) e ballano nelle aule, nei laboratori, nelle

biblioteche, negli spazi ricreativi, nelle strutture sportive, nelle piazze in città. La musica rap è stata realizzata da una band locale dal nome evocativo: i *Carnicats*.

La visione si attua tramite una *missione* che riprende quanto previsto all'articolo 1 dello statuto: sviluppare la ricerca anche per qualificare la didattica e il trasferimento della conoscenza, in collaborazione con istituzioni italiane ed estere, al fine di favorire lo sviluppo delle capacità critiche, di apprendimento e professionali degli studenti e la crescita civile, culturale, economica e sociale del territorio.

Oggi il nostro Ateneo si articola in 9 dipartimenti, 8 centri interdipartimentali di ricerca e 1 scuola superiore, offre 35 corsi di laurea triennale e 32 magistrale, 3 corsi di laurea a ciclo unico, 6 master, 13 dottorati di ricerca, 19 scuole di specializzazione. È presente anche a Pordenone, Gorizia e Gemona. Ha attivato 277 laboratori, è capofila di Friuli Innovazione - Parco Tecnologico e Scientifico per il trasferimento dell'innovazione tecnologica e di Friuli Formazione, per l'alta formazione, continua e ricorrente. Possiede un'azienda agraria avanzata e promuove la casa editrice universitaria Forum. L'università partecipa insieme alla Regione all'azienda Ospedaliero-Universitaria «Santa Maria della Misericordia», struttura regionale di rilievo nazionale e di alta specializzazione in cui lavorano circa 3.800 persone.

La nostra università è di medie dimensioni (circa 16.000 studenti, 680 docenti, 550 tra tecnici e amministrativi, 30 collaboratori ed esperti linguistici, 330 dottorandi di ricerca, 150 assegnisti di ricerca), e ha scelto di essere generalista con la presenza di tutte le aree di studi fondamentali: agraria, economia, giurisprudenza, ingegneria, architettura, informatica, lettere, lingue, medicina, scienza della formazione, biotecnologie ecc., con la presenza distintiva di una Scuola Superiore e con l'opportunità di *mixare* in modo distintivo l'offerta didattica. Il nostro Ateneo ha buon posizionamento nella ricerca e una discreta attrattività della didattica da fuori regione.

Il successo nasce dalle alleanze. Per questo motivo la nostra università persegue numerose cooperazioni:

- una *partnership* strategica con le università regionali (Trieste e SISSA) e una collaborazione con quelle di Veneto, Trentino Alto Adige, Austria, Slovenia e Croazia;
- una collaborazione con il sistema della ricerca regionale (Sincrotrone, ICGB, OGS, CISM);

- un rapporto strutturale a monte con le scuole regionali (tavolo di raccordo scuola-università);
- un rapporto strutturale a valle con il sistema delle imprese, delle professioni e della PA;
- una *partnership* con le due fondazioni bancarie: Cassa di Risparmio di Udine e di Pordenone (CRUP) e Cassa di Risparmio di Gorizia (CARIGO).

Altri soggetti con cui l'università è in continua sinergia sono: i Consorzi Universitari di Pordenone e Gorizia, le associazioni di categoria (Industriali, Artigiani, CCIAA ecc.), gli ordini professionali, conservatori, teatri, associazioni culturali, sportive, Friuli nel Mondo ecc.

Le linee guida strategiche dell'Ateneo, declinate secondo 10 dimensioni, sono sintetizzate nella tabella 1.

I valori su cui si fonda visione, missione e linee guida sono articolati in dieci classi: 1) Universalità e valore della conoscenza; 2) Apertura e pluralismo; 3) Libertà e responsabilità; 4) Trasparenza; 5) Merito; 6) Passione e dedizione; 7) Pazienza e perseveranza; 8) Generosità; 9) Coraggio; 10) Equilibrio ed equità.

9. Conoscenza in Festa: la conoscenza nell'agenda del paese

Tra le azioni più importanti decise all'interno del Piano Strategico di Ateneo (PSA) a marzo 2015, e realizzata a luglio 2015 con il patrocinio della CRUI e del MIUR e in *partnership* con la locale Fondazione CRUP, va citata *Conoscenza in Festa*. L'idea dell'evento nasce a ottobre 2014 all'inizio della definizione del PSA. L'intento è quello di contribuire a far evolvere il ruolo delle università verso quello di partner del governo nelle politiche di crescita del paese, sulla falsa riga di quello che avviene già negli Stati Uniti.

Tra ottobre 2013 e ottobre 2014, durante il primo anno di mandato, avevo verificato, interagendo con altri rettori in CRUI, l'impraticabilità dell'ipotesi di costruire una giornata nazionale di tutto il sistema universitario (fino ad oggi assente) mediante l'inaugurazione dell'anno accademico di tutte le università italiane nello stesso giorno. L'ipotesi era quella di mutuare l'esperienza dell'inaugurazione dell'anno giudiziario celebrato presso la Corte Suprema di Cassazione alla presenza del Presidente della Repubblica e il giorno successivo presso tutte le corti d'appello

Tabella 1 – Le linee guida strategiche dell'Ateneo di Udine

	Dimensioni	Universali (Classiche)	&	Uniche (Innovative)	Parole Chiavi
1	Lauree	Classiche	&	Distintive	- Deep (classiche) & mix (distintive)
2	Percorsi didattici	Verticali	&	Orizzontali	- Triennali, Magistrali, PhD (verticali) & Scuole Dipartimentali e Scuola Superiore (orizzontali)
3	Titoli di studio	Nazionali	&	Internazionali	- Doppi titoli (double degree)
4	Apprendimento	Locale	&	Remoto	- E-Learning - Massive Open Online Courses (MOOCs)
5	Didattica	Frontale	&	Laboratoriale	- Didattica laboratoriale - Cooperative learning - Inquire based learning
6	Corsi di laurea	Ateneo	&	Inter-Ateneo	- Joint University Degree
7	Dottorati di ricerca	Università	&	Centri di ricerca	- Joint Research PhD Program
8	Diritto allo studio	Esenzioni dalle tasse	&	Premi per i migliori	- Free access & Premium best
9	Internazionalizzazione	Corsi di inglese	&	Corsi di italiano	- Università internazionale
10	Allievi	Giovani	&	Adulti	- Life Long Learning

dei distretti giudiziari italiani. Un modo per porre, almeno un giorno all'anno, l'università sotto i riflettori nazionali. Ma l'ipotesi è stata scartata perché le tradizioni dei singoli atenei erano e sono troppo diverse.

A quel punto nasce l'idea di promuovere con il patrocinio della CRUI i *Magnifici Incontri*, una serie di dibattiti dove aprire un confronto pubblico su temi chiavi per il futuro del paese quali salute, città, industria, formazione, ricerca, diffusione della cultura scientifica, Europa, chiamando al confronto ben 20 rettori di università italiane tra cui il Presidente della CRUI Stefano Paleari e il Presidente della Fondazione CRUI Angelo Riccaboni, e personalità di spicco tra cui Ivan Lo Bello, Presidente di Unioncamere e Vicepresidente di Confindustria con delega all'Educazione, Walter Ricciardi, Presidente dell'Istituto Superiore di Sanità, Debora Serracchiani, Presidente della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia e molti altri ancora.

Per ciascuna tematica sono state individuate le urgenze di cambiamento e le sfide evolutive, che rappresentano la base di confronto su cui fondare una nuova alleanza tra mondo universitario, imprese e politica.

I *Magnifici Incontri* sono stati pensati come l'evento centrale di *Conoscenza in Festa*, un festival che nasce dall'esigenza di mettere la conoscenza al centro del dibattito del paese. Una festa per fare lo stato dell'arte a livello nazionale delle metodologie di insegnamento, apprendimento, generazione, trasferimento e impiego della conoscenza. E contestualmente un'occasione importante per tutti di incidere, con personali punti di vista, nella costruzione di una nuova università, più contemporanea, agile e in grado di interpretare le nuove sfide della società. Udine è stata denominata per l'occasione Città della Conoscenza, mentre i *Magnifici Incontri* sono stati veicolati dalla stampa nazionale come il G20 dei rettori italiani.

I filoni narrativi e di esplorazione del festival sono stati tre. 1) *Desiderio*: come accendere la curiosità del sapere, come motivare alla conoscenza. 2) *Metodi*: qual è lo stato dell'arte delle diverse possibilità di creare, diffondere e trasferire conoscenza. 3) *Nuovi saperi*: quali sono le frontiere del sapere, cosa dobbiamo imparare come individui, professionisti e cittadini per poter affrontare le sfide del nostro tempo. Si è colta anche l'occasione per assegnare il Premio alla Conoscenza 2015 a Luciano Maiani, professore di Fisica Teorica e già presidente di INFN, CNR e direttore generale del CERN.

Possiamo dunque parlare di un'esperienza virtuosa, che si ripeterà con cadenza annuale, sempre in crescita e con nuove progettualità. A settembre 2015 il nostro Ateneo, d'intesa con la CRUI, ha richiesto alla nostra attuale Ministra Stefania Giannini di sostenere finanziariamente la seconda edizione di *Conoscenza in Festa* che si svolgerà nei giorni

1, 2 e 3 luglio 2016 a Udine. La risposta arrivata a novembre 2015 è stata positiva!

10. Azioni di collaborazione con gli atenei regionali

Dal 2013 è attivo un *Tavolo Tecnico Permanente di Coordinamento* tra tutte le realtà universitarie della regione FVG, istituito con l'accordo di programma che regola i rapporti di cooperazione tra le Università di Udine, di Trieste e la SISSA. Forti di questa collaborazione nel febbraio del 2014, abbiamo proposto all'allora Ministra Maria Chiara Carrozza di sostenere ulteriori collaborazioni e intese territoriali tra le università.

Nel gennaio 2015 a Gorizia il sottoscritto, il Rettore di Trieste e il Direttore della SISSA, hanno avuto l'opportunità di esporre all'attuale Ministra Stefania Giannini il progetto di costituzione di un laboratorio inter-ateneo di ricerca per la Meccatronica avanzata, progetto già inviato a suo tempo al Ministero a valere su finanziamenti previsti dall'articolo 11 del decreto FFO del 2014. Il *progetto Meccatronica FVG*, che prevede la collaborazione tra i 3 atenei e 4 partner industriali regionali, è stato cofinanziato a luglio 2015. Si sta costituendo un'infrastruttura di ricerca rivolta a promuovere l'innovazione trasferendo tecnologie e competenze multidisciplinari ad alto contenuto innovativo al mondo delle imprese e, in particolare, al tessuto produttivo locale.

Durante il 2014 la *cooperazione con l'Università di Trieste* si è consolidata: oggi possiamo vantare ben 22 iniziative didattiche inter-ateneo: 1 laurea triennale, 7 magistrali, 7 lauree sanitarie e 7 dottorati di ricerca, di cui l'ultimo in ordine di tempo è il *JUMBO, Joint PhD Programme in Molecular Biology*, un'iniziativa di eccellenza, che vede coinvolti anche la SISSA e il Centro Internazionale di Ingegneria Genetica e Biotecnologie di Trieste.

Ma le collaborazioni non si fermano qui. Per l'*High Performance Computing* è stato definito un accordo che disciplina l'accesso da parte dei ricercatori delle università regionali alle infrastrutture per il super calcolo realizzata presso la SISSA, in collaborazione col Centro Internazionale di Fisica Teorica (ICPT).

Nella *Programmazione Triennale* approvata e finanziata dal Ministero, i tre atenei regionali hanno deciso inoltre di collaborare in quattro importanti ambiti: il trasferimento tecnologico, la formazione del personale, i servizi bibliotecari e gli acquisti di beni e servizi. In altri am-

biti la collaborazione è già in essere, ad esempio, nel progetto Garanzia Giovani promosso dalla Regione, gli Atenei di Udine e Trieste hanno sviluppato una forte sinergia arrivando a trattare insieme in pochi mesi oltre 800 laureati, *performance* seconda a livello nazionale solo alla regione Val D'Aosta.

Nella sede di Gorizia si sono già lanciate le basi per rendere inter-ateneo i corsi di laurea di Architettura e DAMS. Sul piano edilizio stiamo anche lavorando per un'ipotesi di convergenza per la costituzione di un campus universitario inter-ateneo goriziano.

11. Azioni nella ricerca

Per quanto riguarda la ricerca, la prima riflessione va fatta sulla *qualità della ricerca*. Le valutazioni da parte dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) collocano l'Ateneo all'ottavo posto nella classifica nazionale, e sopra la media nazionale in 9 aree scientifiche sulle 16 analizzate. In queste 9 aree opera ben l'85% dei nostri docenti.

In merito alla *produttività scientifica* si rileva un progressivo aumento delle citazioni: dalle circa 1000 del 2011 alle oltre 9000 del 2014, il che attesta un aumento di visibilità dell'Ateneo e un buon posizionamento nel *network* internazionale dei gruppi di ricerca. Va evidenziato che, in linea con le disposizioni comunitarie e nazionali, l'università ha costituito nel 2014 un Gruppo di Lavoro dedicato alla predisposizione di una *policy* e di strumenti volti a promuovere l'*open access*, al fine di promuovere la massima diffusione, tramite la rete, dei risultati della ricerca.

Merita evidenziare la progressiva crescita del numero di domande presentate nell'ambito dei programmi di *Mobilità internazionale Marie Curie*, che nel 2014 hanno raggiunto le 20 unità, contro le 15 del 2013 e le 8 del 2012; un chiaro segnale di una sempre maggiore attenzione alla dimensione internazionale dei percorsi di formazione dei ricercatori.

Nel 2014 l'Ateneo è stato capace di proporre ben 130 progetti di ricerca. I ricercatori hanno partecipato a 28 dei 64 bandi di Horizon 2020, per un totale di 57 proposte, contro le 47 dell'anno precedente. Negli altri programmi comunitari e internazionali l'Ateneo ha presentato 27 progetti, mentre 46 sono stati presentati nell'ambito dei bandi nazionali. Il tasso di successo è stato circa del 20%. Il budget dei finanziamenti di

ricerca per il 2015 è di oltre 22 milioni di euro, di cui 3 per attività di ricerca e sviluppo a favore di imprese.

Dal 2014-2015 è diventata pienamente operativa la *riforma del dottorato di ricerca* che prevede l'accreditamento da parte del Ministero. L'Ateneo ha compiuto un notevole sforzo per rispettare in pieno i parametri ministeriali, sforzo che è stato premiato con l'accreditamento di tutti i 9 corsi di dottorati proposti.

I dottorati iscritti al xxx ciclo sono 72. Sebbene i numeri siano contenuti, l'*attrattività di talenti* dall'estero è salita al 18% rispetto all'8% dell'anno scorso. L'impegno finanziario dell'Ateneo è stato notevole, considerata l'assenza del Fondo Sociale Europeo disponibile invece nei cicli precedenti. La copertura delle 58 borse di studio è stata garantita anche grazie alla Fondazione CRUP che ha finanziato ben 14 borse; il finanziamento delle altre borse è stato garantito da imprese private e nei corsi inter-ateneo dalle sedi convenzionate di Trieste, SISSA e Venezia.

Da segnalare l'introduzione dal 2014 del *PhD Welcome Day*, appuntamento durante il quale viene presentato il piano formativo trasversale e del *PhD Day*, cerimonia per la consegna dei diplomi. Nel corso della cerimonia è stato peraltro presentato il *PhD Award* che ha la finalità di premiare la ricerca di alta qualità.

Nel 2014 c'è stato un forte consolidamento del rapporto con le imprese in tema di *trasferimento delle conoscenze*. Il portafoglio brevetti è arrivato a 92 domande di tutela depositate. Delle tecnologie tutelate, 50 hanno tutela attiva e di queste 32, cioè il 64%, sono commercializzate.

L'Ateneo ha istituito nell'ultimo anno, utilizzando le entrate derivanti da *royalty* su brevetti licenziati, un fondo destinato alla prototipazione, convalida sperimentale e ingegnerizzazione per rendere i nostri brevetti di maggiore interesse per le imprese. Sono state avviate ben 6 convenzioni per attività di convalida sperimentale con il coinvolgimento di 7 aziende italiane ed estere. In questi casi il finanziamento è stato concesso da *Area Science Park* nell'ambito del progetto *Proof of concept network*.

Positivo anche il bilancio degli *spin-off*. Le *start-up* nate dalla ricerca fatta nei nostri laboratori sono 37, di cui 34 attive, con ricavi che complessivamente hanno superato i 3 milioni di euro. Complessivamente i soci, accademici e non, di tutti gli *spin-off* sono circa 180. Il numero di posti di lavoro creati ammonta a oltre 100 unità.

Riguardo alla diffusione della cultura di impresa, merita di essere menzionato il Progetto finanziato dalla Regione *ReSeed*. Questa inizia-

tiva, portata avanti congiuntamente con Friuli Innovazione e SISSA, ha concluso a fine 2014 le attività volte a favorire la creazione di figure imprenditoriali.

12. Azioni nella didattica

Abbiamo dato grande enfasi all'internazionalizzazione della didattica. A tale riguardo consideriamo chiave i *double degree* in quanto consentono a studenti italiani e stranieri delle opportunità professionali raddoppiate. Solo nell'ultimo anno abbiamo stipulato 4 *double degree*. In totale offriamo 12 doppie lauree, grazie ad accordi con 6 paesi: tre europei (Germania, Francia e Austria) e tre americani (Canada, Brasile e Argentina). L'Ateneo è anche coinvolto come partner in due *Consorti Erasmus Mundus* (America Latina e Federazione Russa, rispettivamente per due master Vinifera ed Euroculture). Abbiamo inoltre due corsi di laurea (*Plant and animal biotechnology* ed *Economics*) interamente offerti in lingua inglese.

Per quanto riguarda la *mobilità studentesca*, quella in uscita è cresciuta in un anno del 13% (da 413 a 466 studenti), grazie allo sforzo dell'Ateneo per aumentare le borse di studio, oltre all'ampliamento dell'offerta di sedi estere. Ad oggi abbiamo 373 accordi attivi (di cui 89 extraeuropei) e solo nell'ultimo anno ne abbiamo stipulati 10 con istituzioni extraeuropee. A fronte di una media nazionale dell'1,5% di studenti iscritti che vanno all'estero, Udine registra un 2,8%. Dall'anno scorso i nostri studenti possono andare all'estero con una borsa di studio anche per fare la tesi di laurea sia in un'istituzione universitaria che in un'azienda. Per facilitare la mobilità in entrata (196 studenti nel 2014) quasi la totalità dei corsi di laurea offre insegnamenti in lingua inglese, compattati nel medesimo periodo didattico in modo da facilitare gli studenti stranieri in entrata.

Ma internazionalizzazione non è solo *anglicizzazione*. L'Ateneo crede anche nella internazionalizzazione basata sull'italiano, che è un *medium* fondamentale per molte discipline che la comunità accademica internazionale *studia* nella nostra lingua. Segnaliamo in particolare il *Progetto Marco Polo* che oggi è completamente auto-finanziato. Sono arrivati quest'anno dalla Cina 97 studenti che frequentano i corsi intensivi di italiano. Il nostro *Centro di lingua e cultura italiana per stranieri* certifica le competenze linguistiche per conto della Società Dante Ali-

ghieri con riconoscimento del Ministero degli Affari Esteri. Il Dipartimento di lingua italiana dalla *Beijing Foreign Studies University* invia i propri studenti dopo un anno di studio dell'italiano a Pechino. Questo consente ai loro studenti un rapido inserimento nei nostri corsi di laurea. A tutti gli studenti stranieri offriamo servizi linguistici, logistici e di tutorato. Il totale degli studenti stranieri presenti a Udine è di oltre 400, dei quali circa 200 in mobilità e 100 cinesi.

Per quanto riguarda la *formazione di lingua friulana* c'è da segnalare l'attivazione di un percorso formativo di 30 crediti mirato ai docenti che già la insegnano nelle scuole. Il progetto è stato approvato dall'Assessorato e finanziato per 150.000 euro. Su questi temi la collaborazione con l'ARLEF (Agenzia Regionale per la Lingua Friulana) è piena e contiamo di valorizzarla anche con una revisione dello statuto del nostro CIRF (Centro interdipartimentale di ricerca sulla cultura e la lingua del Friuli), volta a renderne ancora più efficace l'azione.

Infine desideriamo segnalare che l'Università di Udine ha partecipato anche nel 2015 alla seconda sperimentazione del TECO (Test sulle Competenze) che l'ANVUR ha avviato sugli esiti dell'apprendimento dei laureandi italiani. I cosiddetti *generic skills* sono rilevati sulla base di standard internazionali. Il test misura la capacità di ragionare in modo critico per risolvere un problema o per prendere una decisione, di rappresentare un determinato accadimento e di apprendere nuove conoscenze in ambiti anche non connessi con i propri percorsi formativi. Il nostro Ateneo era stato selezionato nella prima sperimentazione tra 12 università su 30 disponibili. I risultati del primo test del 2014 sono stati per noi lusinghieri. Il Rapporto riporta testualmente: «L'Università di Udine risulta molto probabilmente nel TECO la struttura universitaria di maggiore successo».

13. Azioni di servizio agli studenti

Per quanto riguarda i servizi agli studenti una prima linea di attività è rivolta all'orientamento in ingresso. Il *Salone dello studente* ogni anno accoglie circa 4000 studenti, provenienti da 45 scuole superiori del Friuli Venezia Giulia e del Veneto Orientale. Oltre alle attività informative e orientative sui nostri 70 corsi di laurea, sono risultate molto apprezzate le sessioni di simulazione dei test di ammissione ai corsi a numero programmato, con circa 320 partecipanti.

Un'attenzione specifica va riservata al *Progetto moduli formativi* di orientamento che ha consentito a oltre 300 studenti di quinta superiore di frequentare lezioni universitarie dedicate, realizzate con la collaborazione di docenti delle scuole secondarie, su tematiche che hanno coperto i principali ambiti scientifici e umanistici. Si è trattato di un'attività molto soddisfacente per i *feedback* dei frequentanti che, se proseguiranno gli studi nel nostro Ateneo, potranno ottenere il riconoscimento delle attività svolte.

Rientra nei percorsi di orientamento in ingresso anche il progetto *Flash Forward* che offre ai ragazzi delle scuole secondarie di secondo grado la possibilità di seguire via web lezioni informali in ambito scientifico, tenute da ricercatori universitari. Per tre mesi, circa 300 studenti delle classi quarte e quinte dei licei «Copernico» e «Marinelli» e dell'istituto «Malignani» si sono confrontati con i ricercatori in collegamento Skype dalle rispettive postazioni.

Da segnalare anche l'edizione di *Start Cup Young, business plan competition*, riservata agli studenti delle classi quarte e quinte, realizzata con il sostegno dell'Ufficio Scolastico Regionale e della Regione FVG che l'ha inserita nel proprio catalogo di orientamento. Grazie a *Start Cup Young* anche il prossimo anno alcuni giovani brillanti potranno iscriversi gratuitamente all'Università di Udine.

L'attenzione per il mondo della scuola ha trovato una sintesi molto significativa nella costituzione del Tavolo di raccordo scuola-università che riunisce oltre 30 istituti scolastici e l'Ufficio Scolastico Regionale con l'obiettivo di favorire una migliore relazione tra mondo della scuola e mondo dell'università. Numerose le attività cantierate: dalla semplificazione amministrativa nei rapporti tra le due realtà alla razionalizzazione dei tirocini che coinvolgono le scuole. Sul tavolo anche la definizione di modalità condivise perché l'Ateneo riconosca le competenze specifiche maturate durante il percorso scolastico dagli studenti e la riflessione sugli *Standard Disciplinari* per cercare di assorbire il *gap* tra le competenze fornite dalla scuole e quelle necessarie per accedere all'università. Molto interessante il progetto sulla continuità didattica, pensato per costruire un modello di analisi dei dati sul successo formativo degli studenti, che potranno essere integrati anche con i dati del mercato del lavoro. Tra i progetti speciali realizzati vanno ricordati quelli sull'innovazione didattica a partire dalle nuove tecnologie che coinvolgono numerosi generosi docenti dell'Ateneo.

Dallo scorso anno si tiene la *Giornata del Ricercatore*, occasione

per offrire agli allievi la possibilità di toccare, nel senso letterale del termine, i risultati dell'attività di ricerca.

Una seconda linea di attività di servizi è rivolta agli studenti iscritti. La qualità dei servizi offerti dalle segreterie studenti è testimoniata da un altrettanto lusinghiero primo posto ottenuto nei giudizi di gradimento degli studenti su 26 atenei italiani che hanno partecipato all'indagine del *Progetto Best Practice 2014*.

Gli studenti possono giovare di una rete di relazioni che somma oltre 6300 accordi per svolgere attività di tirocinio. Questo accordi nel 2014 hanno portato 1478 studenti in azienda.

Abbiamo attivato anche il percorso dell'Apprendistato di Alta Formazione e Ricerca sottoscrivendo con la Regione Friuli Venezia Giulia un protocollo d'intesa rivolto agli studenti delle lauree triennali e magistrali cui si aggiungono i dottorandi di ricerca.

Di particolare valore l'avvio del progetto *Agiata-mente*, finalizzato a prevenire e intercettare situazioni di disagio che possono interessare i nostri studenti. Il monitoraggio delle carriere universitarie (studenti iscritti che non fanno esami da almeno due anni) è la base da cui stiamo partendo per individuare e contattare gli studenti cui saranno offerti servizi specifici: dalla gestione dell'ansia all'individuazione del metodo di studio più efficace.

È stato modificato il sistema delle tasse, cambiando le fasce di contribuzione con un abbassamento delle quote per gli studenti con redditi familiari più bassi e un incremento per quelli più alti. Abbiamo anche definito e approvato un nuovo e innovativo sistema di riconoscimento del merito finalizzato a costruire un reale valore aggiunto per gli studenti più bravi. Il tutto in stretta collaborazione con i rappresentanti degli studenti.

Da ultimo va ricordato lo sforzo dell'Ateneo per garantire risposte tempestive alle richieste degli studenti oltre l'orario d'ufficio, attraverso lo sportello virtuale attivato sul *social network* Facebook. I *post* degli oltre 10.000 iscritti sono gestiti in tempo reale e vanno ad integrare le segnalazioni inviate con strumenti tradizionali come le email, per individuare le criticità e attivare i necessari correttivi in termini di servizi agli studenti.

La terza e ultima linea di interventi riguarda l'orientamento in uscita e più in generale i servizi a laureandi e laureati. A luglio 2014 abbiamo inaugurato il *Career Center*, centro finalizzato a far incontrare domanda e offerta di lavoro, stimolando l'identificazione di opportunità di *placement* anche in altri continenti. In pochi mesi il centro è arrivato a interfacciarsi

con oltre 200 imprese e a pubblicare oltre 170 offerte di lavoro in tutti gli ambiti professionali. L'attività del *Career center* si è tradotta anche nell'avvio dei *Mercoledì del placement*, appuntamento mensile finalizzato alla presentazione di aziende selezionate e allo svolgimento di colloqui di lavoro. Ogni edizione consente a oltre 200 ragazzi di misurarsi con i referenti delle risorse umane di importanti realtà nazionali ed estere. Il *Career Center* ha anche promosso un *Career Day* annuale; nella prima edizione, che si è tenuta il 5 febbraio 2015, sono state presenti 40 società. Ancora il *Career Center*, grazie alla collaborazione con uno *spin-off* dell'Ateneo, ha sviluppato una soluzione *web based* che consentirà di offrire ai nostri laureati servizi evoluti di *placement* lungo la loro intera vita professionale.

Nel *Career Center* è attivo anche lo sportello del Progetto Garanzia Giovani gestito in collaborazione con la Provincia di Udine che consente di offrire, grazie al finanziamento della Regione, ai giovani laureati tirocini in Italia e all'estero, Master in regione e all'estero (UE), corsi di lingue all'estero.

L'attenzione per i laureati si conferma anche con il progetto *Star Academy*, corso di alta formazione finalizzato al *placement*. Si tratta di un percorso di tre mesi, completamente gratuito e aperto a gruppi di laureati selezionati, articolato in lezioni frontali e stage nei vari reparti dell'impresa che desidera aderire all'iniziativa. La prima esperienza è nata della sinergia tra Ateneo e il Gruppo Autostar con l'obiettivo di formare operatori orientati nel settore *automotive* verso nuovi modelli di gestione e nuovi scenari tecnologici, dal *green* alla mobilità sostenibile. I laureati coinvolti sono stati dieci. Al termine della prima edizione i cinque migliori corsisti sono stati assunti dalla società.

L'Ateneo ha avviato anche alcune azioni per valorizzare la rete degli ex allievi, gli *alumni*, per le attività di orientamento, di tirocinio e di *placement*. Infine il *merchandising*, promosso per contribuire a costruire un perenne senso di appartenenza della comunità studentesca al suo Ateneo, ha visto triplicare il volume di attività grazie anche alla nuova linea di prodotti realizzati da una cooperativa sociale riciclando gli striscioni pubblicitari.

14. Attività rivolte al personale

Nel 2014 si è proceduto al completamento dell'utilizzo delle risorse stanziolate dal Ministero per il piano straordinario associati. L'Ateneo ha

saputo indirizzare al meglio le sue scelte pervenendo al massimo numero possibile di posti di professore associato: 42 *upgrade* di ricercatori e 5 chiamate esterne.

Nel 2014 si sono svolte anche le procedure per l'attribuzione del *beneficio una tantum* da destinare ai docenti su risorse derivanti dal blocco degli scatti di anzianità. Gli atenei avevano l'obbligo di adottare un regolamento apposito che disciplinasse la procedura da concludersi entro il 31 dicembre 2014; scaduto tale termine, l'ateneo che non avesse distribuito gli incentivi economici avrebbe dovuto restituire le risorse. Nel luglio 2014 è stato redatto il regolamento. Successivamente è stata approntata una procedura *web based*. L'Ateneo ha completato le attività in tempo utile e ha evitato la restituzione dello stanziamento. Su un totale di 653 domande hanno ricevuto il beneficio 549 candidati.

Sul piano del consolidamento dell'organico del personale tecnico-amministrativo (TA), si è dato avvio all'ultima tornata delle procedure di ampliamento al 100% del regime assunzionale del personale stabilizzato. L'operazione, in cui sono state coinvolte 38 unità, assunte in prima battuta in regime di *part time*, ha portato a conclusione la stabilizzazione iniziata nel 2008.

È stato avviato, inoltre, un progetto di sviluppo delle risorse umane. L'attività formativa destinata al personale TA ha avuto un significativo impulso attraverso l'organizzazione di iniziative formative nell'ambito della certificazione di qualità, mappatura dei processi e *project management*. Per individuare i partecipanti, con una modalità del tutto nuova, si è invitato il personale a presentare la propria candidatura. Visto l'ampio interesse suscitato (ben 197 candidature rispetto a un centinaio di posti disponibili) si è stabilito di estendere la partecipazione a tutti coloro che avevano presentato domanda. Le politiche di formazione del personale rappresentano per noi una leva fondamentale. Puntiamo a una formazione sistematica e organica necessaria per sostenere il cambiamento in atto nell'Ateneo.

Abbiamo voluto, nell'ambito del citato piano triennale, pervenire a un piano di formazione congiunta con Università di Trieste e SISSA. È stata istituita una cabina di regia sulla formazione ed è stato condiviso un sistema classificatorio delle discipline correlabili a specifiche competenze così da addivenire all'elaborazione di piani di formazione per aree omogenee e alla creazione di percorsi tematici. Il piano di formazione congiunto è diventato esecutivo nei primi mesi del 2015.

15. *Verso un Ateneo sempre migliore:
un riferimento per il territorio*

I nostri sforzi sono orientati non solo al potenziamento della didattica e della ricerca, ma anche al miglioramento continuo dell'organizzazione e della gestione di tutti i servizi connessi. Il nostro desiderio è di rendere il nostro Ateneo non solo il luogo dove si svolge la ricerca e lo sviluppo, ma anche il luogo elettivo di pratica dei migliori risultati della ricerca, in tutti gli ambiti: dalle energie rinnovabili alla digitalizzazione degli archivi cartacei, dal *marketing* alla comunicazione ecc. Da questo punto di vista puntiamo alla implementazione e alla diffusione di *best practice*. L'obiettivo è far diventare il nostro Ateneo un luogo da visitare per vedere come si possono mutuare le migliori esperienze, in termini ad esempio di *e-learning*, brevettazione ecc. Un luogo dove le innovazioni tecnologiche, organizzative, manageriali, normative ecc. non siano messe a punto solo sul piano teorico, ma anche su quello applicativo. Un luogo di riferimento esemplare per studenti, imprese, enti, pubblica amministrazione. Un luogo dove si faccia ricorso a tutta l'intelligenza distribuita in una logica di auto-organizzazione. Può sembrare un obiettivo ambizioso, ma è alla nostra portata. Su questo fronte siamo già partiti. Vi farò alcuni esempi.

- *Bilancio unico certificato*. L'Ateneo ha portato a termine nel 2013 il passaggio al bilancio unico e alla contabilità economico-patrimoniale. Ha scelto anche di sottoporre a certificazione il bilancio da parte di una società di revisione esterna.
- *Risparmio energetico*. Le azioni messe in campo sono diverse: dalla riduzione notturna e festiva della temperatura di esercizio degli impianti, all'applicazione di sistemi di tele gestione e automazione degli impianti, oltre al costante monitoraggio dei consumi energetici. Inoltre l'Ateneo ha partecipato al progetto per la realizzazione del teleriscaldamento cittadino che permetterà di ridurre le emissioni di CO₂ in atmosfera e di cui è il primo utente da gennaio 2014.
- *Sicurezza e protezione*. L'Ateneo friulano ha costituito per primo in Italia un centro intersettoriale di studi e di ricerche in materia di sicurezza e protezione. Nel 2013 è stata portata a termine la progettazione, la realizzazione e l'adozione da parte delle strutture del sistema informativo Ges.Sic.A. (Gestione Sicurezza in Ateneo) che permette di informatizzare la gestione degli adempimenti in materia di sicurezza.

- *Accreditamento internazionale*. L'azienda ospedaliero-universitaria ha concluso positivamente a gennaio 2014 le ispezioni per conseguire l'accreditamento internazionale, come ospedale accademico, da parte della *Joint Commission International*. Il risultato pone il nostro ospedale universitario come primo e unico (fino ad ora) in Italia a essersi positivamente confrontato con la sfida di competere a livello mondiale nell'assistenza, nella didattica e nella ricerca.
- *Qualità*. Le sei segreterie studenti e l'ufficio di mobilità e relazioni internazionali hanno ottenuto nel 2014 la certificazione di qualità. A fine 2016 è prevista la certificazione di qualità per l'intero Ateneo.
- *Semplificazione*. Abbiamo riallocato competenze deliberative ai vari livelli, secondo logiche di sussidiarietà, per concentrare le decisioni di SA e CDA su questioni veramente importanti. Con l'obiettivo di snellire e semplificare i processi abbiamo analizzato gli 83 regolamenti d'Ateneo esistenti. Dei 33 non obbligatori, ne abbiamo cancellati 25 avviando modifiche di norme superiori o individuando atti sostitutivi di rango non normativo (linee guida, procedure, circolari ecc.).
- *Analisi di clima organizzativo*. Vogliamo puntare a processi che si fondano su flessibilità, mutuo adattamento, informalità, assunzione di responsabilità e orientamento al risultato, secondo modelli avanzati di auto-organizzazione. Abbiamo sviluppato a tal fine un'analisi di clima organizzativo per evidenziare le aree critiche e per sostenere le persone e i responsabili di unità nell'intraprendere azioni volte a migliorare il contesto relazionale di lavoro.
- *Telematica*. Un'altra grande area di azione è quella telematica. Un primo progetto significativo portato a termine a marzo 2015 è lo sviluppo del nuovo sito web di Ateneo che ha un aspetto grafico rinnovato, una struttura logica più snella, un accesso più semplice, nuove sezioni (territorio, cultura ecc.) ed è fruibile da qualsiasi dispositivo. Sono state sviluppate le infrastrutture informatiche ampliando la copertura *Wifi* in tutte le sedi dell'Ateneo (+ 30 *Access Point*) e la rete delle aule multimediali (+ 15 nuove aule e rinnovo tecnologico di altre 15), aprendo un nuovo laboratorio informatico con 80 postazioni e connettendo alla rete della Ricerca GARR anche le scuole secondarie della città. Da sottolineare anche l'avvio del progetto di *e-learning*, progetto che ha visto il riconoscimento formale ed economico da parte del MIUR nell'ambito del Piano Triennale. Infine sul piano informatico stiamo dando un forte impulso al progetto di de-

materializzazione, che prevede la transizione dal cartaceo al digitale per giungere a quella che oggi viene definita *l'amministrazione digitale*. La premessa è la redazione di *policy* e linee guida, l'obiettivo è la formazione dell'archivio digitale nel quale far confluire tutti i documenti che verranno prodotti. Oggi non esiste in Italia un ateneo che abbia costituito un deposito digitale certificato. Un'occasione che si può cogliere.

- *Rinegoziazione di contratti*. Abbiamo operato anche su nuove efficienze interne ed esterne. Un solo esempio: la riconfigurazione e rinegoziazione del contratto delle pulizie per il periodo 2014-2020 ci fa risparmiare circa 300.000 euro all'anno.

Conclusioni

La nostra università vuole continuare a essere un'università dinamica, proattiva, capace di riconfigurarsi in relazione alle continue trasformazioni dell'ambiente. L'anno scorso a Natale ho fatto a tutti gli auguri citando Antoine de Saint-Exupéry: «Mi domando se le stelle sono illuminate perché ognuno possa un giorno trovare la sua». Anche il nostro Ateneo sta cercando, nello sviluppo del suo primo piano strategico (declinato nei piani strategici di dipartimento), la sua nuova stella polare e sono persuaso che la troverà.

E anche noi, come sistema delle università italiane, dobbiamo trovare la stella polare che ci indichi la via per assumere, nella società della conoscenza, un nuovo ruolo di *partnership* con il governo e con il sistema delle imprese, per realizzare una politica congiunta di crescita del paese. Dobbiamo continuare nella direzione comune intrapresa con *Conoscenza in Festa*. Il compito è dato, il ruolo è assunto.

Per quanto riguarda l'impegno specifico di noi professori, sono certo che non mancherà. La gran parte di noi ama il proprio lavoro. Come disse Seneca: «C'è un duplice vantaggio nell'insegnare perché mentre si insegna si impara». Insegnando infatti non solo chiariamo e approfondiamo per noi stessi ciò che affermiamo, ma spesso procediamo, con gli allievi, nella conoscenza. Come diceva Roland Barthes: «Vi è un'età in cui si insegna ciò che si sa; ma poi ne viene un'altra in cui si insegna ciò che non si sa, e questo si chiama cercare».

Riferimenti bibliografici e sitografici

- Chesbrough H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Harvard.
- De Toni A.F. e Fornasier A. (2012), *Guida al knowledge management*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.
- De Toni A.F., Siagri R. e Battistella C. (2015), *Anticipare il futuro*, Egea, Milano.
- Ernst & Young (2012), *University of the future. A thousand year old industry on the cusp of profound change*. Sydney, New South Wales, disponibile su [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/University_of_the_future/\\$FILE/University_of_the_future_2012.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/University_of_the_future/$FILE/University_of_the_future_2012.pdf).
- Kauffman Foundation (2008), *The future of the research university. Meeting the Global Challenges of the 21st Century. A volume of scholarly papers addressing the future of the university for the entrepreneurial age*, presented at the 2008 Kauffman-Planck Summit on Entrepreneurship Research and Policy, June 8-11, Bavaria, Germany, disponibile su <http://www.kauffman.org/what-we-do/research/2009/04/the-future-of-the-research-university-meeting-the-global-challenges-of-the-21st-century>.
- Schramm Carl J. (2005), «The evangelist of entrepreneurship», *The Economist*, disponibile su <http://www.economist.com/node/5108000>.
- Schramm Carl J. (2006), *The entrepreneurial imperative. How America's economic miracle will reshape the world*, Harper Collins, New York.
- Università di Udine (2015), *Hic sunt futura*, Video brand music disponibile su <https://www.youtube.com/watch?v=Ga6E3LxUug0>.
- Università di Udine (2015), *Conoscenza in Festa*, disponibile su <http://www.conoscenzainfesta.eu>.
- Università di Udine (2015), *Mappe magnifici incontri e interviste*, disponibile su <http://www.conoscenzainfesta.eu/magnificiincontri>.
- Università di Udine (2015), *Foto e Video trailer*, disponibili su <http://www.conoscenzainfesta.eu/press/foto> e <http://www.conoscenzainfesta.eu/press/video>.