

Introduzione.

L'aereo dell'università voli come la civetta di Hegel

Alberto F. De Toni

1. *Per fare volare l'aereo dell'università italiana*

La Conferenza dei rettori delle università italiane ha avuto il piacere di patrocinare – tramite la propria Fondazione CRUI – l'offerta recente promossa dal CoDAU di un innovativo percorso di formazione rivolto a direttori generali e a dirigenti delle università italiane, esperienza raccolta in questo volume dal titolo evocativo: *Per far volare l'aereo*.

La riforma dell'università – con la legge 240 del 2010 (la cosiddetta riforma Gelmini) e successive risoluzioni normative – ha introdotto cambiamenti profondi nel mondo universitario: la separazione netta delle funzioni tra Consiglio di amministrazione e Senato accademico, la presenza in CdA degli *stakeholder* (studenti e rappresentanti della società), il mandato a sei anni non rinnovabile del rettore, la figura del direttore generale, la contabilità economico-finanziaria, i costi standard, la valutazione premiale (di ricerca, didattica e trasferimento), l'abilitazione scientifica ecc.

I nuovi assetti di governance e organizzativi presuppongono e inducono cambiamenti altrettanto profondi nella cultura organizzativa e nell'azione manageriale. Ecco quindi la ragione e il valore dell'iniziativa promossa dal CoDAU: contribuire a migliorare e a diffondere una cultura organizzativa fondata su molte menti anziché su una mente, una cultura nuova che sappia superare quella tradizionale di «un uomo solo al comando». Per questo motivo, al CoDAU e in particolare ai promotori del corso e agli estensori di questo volume, la CRUI indirizza un sentito ringraziamento.

Questo sforzo di rinnovamento delle strutture organizzative e dei processi manageriali è tanto più importante quanto più si prende consapevolezza della rilevanza assunta dal sistema universitario nella nuova economia della conoscenza e del suo nuovo ruolo di partnership nei processi di innovazione e nelle politiche di sviluppo del Paese.

2. 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 particolare 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 riuso 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 50 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 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 essere circoscritta ad ambiti organizzativi come le fabbriche o ad 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 tecnologie 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 ad 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.

3. 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* [Ernst & Young 2012].

Come ben sintetizza un rettore intervistato: *le università devono affrontare la loro sfida più grande degli 800 anni della loro storia*. Nella relazione si sostiene che le università dovranno trasformare il loro modello didattico e di ricerca per continuare ad 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 on-line 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. *I metodi di insegnamento devono cambiare. Non possiamo più affidarci alla trasmissione di contenuti; è tutto basato sulla contestualizzazione, sui modi di pensare e sull'esperienza degli studenti* (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. *Subiremo una maggiore pressione sui finanziamenti governativi, qualunque sia il modo in cui li si guardi* (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. *Il nostro principale concorrente tra dieci anni sarà Google... se saremo ancora vivi!* (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. *Ci saranno 15-20 marchi indipendenti globali... il resto giocherà per la medaglia d'argento* (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 loro ruolo come motori dell'innovazione e della crescita. *Il grande gioco sarà il co-investimento con il settore privato* (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: *The future of the research university. Meeting the global challenges of the 21st century*, frutto del Kauffman-Planck Summit on Entrepreneurship Research and Policy¹.

4. L'università nel paradigma dell'innovazione aperta

Con riferimento all'ultimo mega trend appena esposto (l'integrazione con l'industria), il paradigma dell'*innovazione aperta* – formalizzato nel 2003 dall'americano Henry Chesbrough [2003] – 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 e sviluppo (R&S), così l'innovazione aperta è basata sulla connessione e 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 e sviluppo richiede quindi ai team interni di attivare due processi fondamentali. Il primo è l'acquisizione di conoscenza distribuita esternamente

¹ Kauffman Foundation, *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, held June 8-11, 2008, in Bavaria, Germany. <http://www.kauffman.org/what-we-do/research/2009/04/the-future-of-the-research-university-meeting-the-global-challenges-of-the-21st-century>.

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.

5. Le università come partner delle imprese nei processi di innovazione aperta

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 e sviluppo. E in questo percorso delle imprese minori le università italiane possono diventare partner strutturali di ricerca.

6. *L'università come partner dei parchi nel trasferimento della conoscenza*

Il principio della connessione e 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 «gate keeper», persone che gestiscono i 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 ad esempio i parchi scientifici e tecnologici o le agenzie di trasferimento) 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.

7. *L'università come partner del governo nelle politiche di crescita del Paese*

In numerosi studi promossi dalla fondazione statunitense Kauffman, viene ribadito come nel tempo si è assistito ad 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 un quadrilatero d'oro: una matrice a quattro quadranti «governo, grandi imprese, università e start up». Questi ultimi danno vita al cosiddetto circolo virtuoso dell'innovazione e rappresentano le quattro componenti chiave dell'ecosistema economico americano (vedi 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 la prospettiva dell'innovazione aperta.

In un articolo apparso sull'«Economist», Carl J. Schramm, economista americano ed ex presidente della Kauffman Foundation, sostiene che: «Sostituire il vecchio “triangolo industriale” del governo, dei grandi affari e dei sindacati è un “nuovo tipo di scatola imprenditoriale”, in cui le start up assumono sempre più la funzione dell'innovazione dalle grandi imprese e i sindacati sono sostituiti dalle università» [Schramm 2005].

Ma perché gli spin off universitari e le start up in generale sono diventate così importanti nel ciclo di innovazione e di crescita economica? Perché l'innovazione delle grandi imprese per vie esterne – tramite l'internalizzazione di nuove soluzioni disponibili o tramite l'acquisizione di spin off e start up – si sta dimostrando in molti ambiti più efficace dell'innovazione per vie interne? La risposta va cercata nel fatto che l'innovazione spesso viene ostacolata internamente, dal momento che sovverte i rapporti di potere: innovare significa mettere in discussione le soluzioni fino a quel momento perseguite, e le persone che nell'organizzazione hanno sempre praticato quelle soluzioni si sentono minacciate dal cambiamento, e lo contrastano. L'innovazione è una

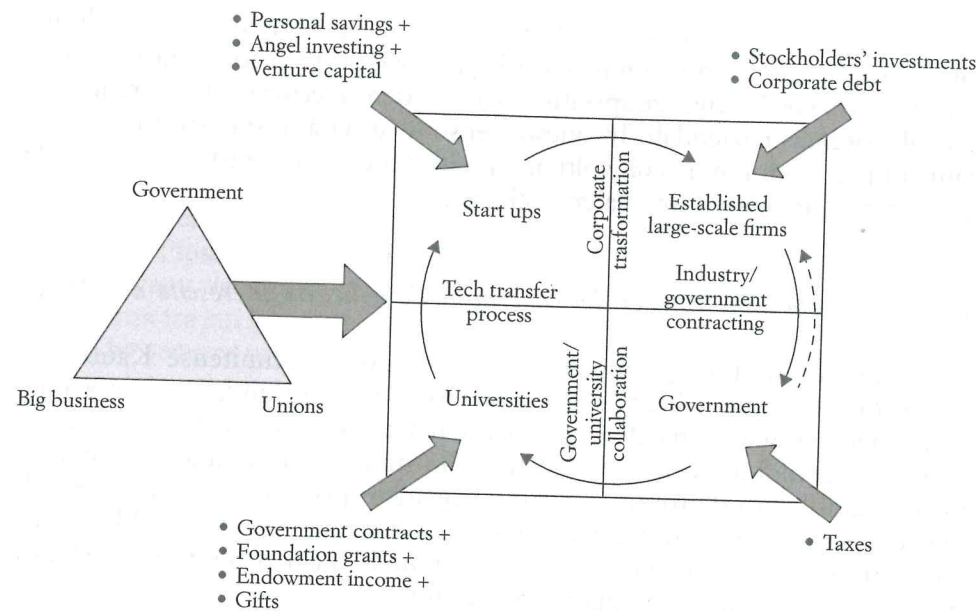


FIG. 1. Dal triangolo d'acciaio al quadrilatero d'oro.

Fonte: Schramm [2006].

disobbedienza andata a buon fine [De Toni, Siagri e Battistella 2015, 38]. Ed è più facile «disobbedire» in periferia (nelle start up) lontano dai modelli dominanti che occupano in modo sistematico il centro. In questo nuovo scenario le università possono trovare nuove grandi opportunità.

8. L'università come partner istituzionale nella società della conoscenza

Il futuro verso il quale la nostra società della conoscenza si sta dirigendo richiede alle università non soltanto le funzioni classiche di didattica, ricerca e trasferimento, bensì anche un ruolo decisivo di partnership istituzionale nei processi di crescita economica e sociale.

La rivoluzione digitale come detto sta amplificando in modo significativo l'impatto della circolazione della conoscenza sulla vita economica, sociale, culturale e civile di ogni Paese, compreso il nostro. In questo mutamento epocale le università italiane – che sul piano istituzionale sono le *knowledge factories* del Paese, preposte alla creazione e alla diffusione della conoscenza – sono coinvolte e valorizzate in modo ancora limitato. Non sono considerate dei veri e propri partner da coinvolgere nei tavoli decisionali.

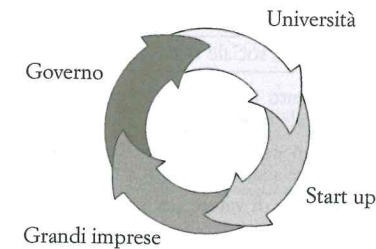


FIG. 2a. Il circolo economico della conoscenza.

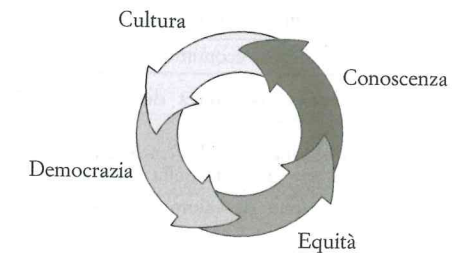


FIG. 2b. Il circolo sociale della conoscenza.

Come abbiamo visto le università statunitensi, invece, partecipano da tempo – in una logica di innovazione aperta – con governo, grandi imprese e start up al circolo economico della conoscenza (fig. 2a), dove le università (primo elemento) generano e trasferiscono conoscenza, creano le condizioni per la nascita di spin off e start up (secondo elemento) che, una volta acquisite dai grandi gruppi dell'industria e dei servizi (terzo elemento), ne accelerano i processi di innovazione. Le imprese trasformano quindi la conoscenza in prodotti e servizi dai cui ricavi derivano – attraverso il prelievo fiscale del governo (quarto elemento) – le risorse per finanziare i servizi pubblici, tra cui le stesse università. Si genera così un circolo virtuoso, con gli Stati che promuovono e regolano 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, 29].

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 il progresso culturale, sociale e civile di un Paese. La cultura è l'infrastruttura più importante di ogni Paese e di ogni organizzazione. La generazione di conoscenza produce cultura, fonte di una maggiore democrazia, che comporta una riduzione delle disuguaglianze e una maggiore equità, realizzando un ulteriore circolo virtuoso ricorsivo: conoscenza, cultura, democrazia, equità.

La conoscenza è alla base della cultura delle persone e delle organizzazioni, ed è sulla cultura che si fonda la democrazia, garante di equità sociale grazie anche a diritti fondamentali quali il diritto allo studio. L'intelligenza dei giovani è distribuita in modo invariante rispetto al reddito delle loro famiglie. Non solo è etico, ma è anche interesse di ogni Paese consentire ai propri ragazzi di accedere alla formazione universitaria.

Oltre al circolo economico della conoscenza, esiste quindi un secondo grande circolo virtuoso, il circolo sociale della conoscenza (fig. 2b) in cui confluiscono quattro elementi: conoscenza, cultura, democrazia, equità. Le università producono e trasmettono conoscenza (primo elemento) che è alla

TAB. 1. *Caratteristiche dei circoli della conoscenza*

	Circolo economico della conoscenza	Circolo sociale della conoscenza
Obiettivo	Crescita economica del Paese regolata dal governo	Accrescimento della cultura per favorire sviluppo sociale e politico
Azione	Trasferimento della conoscenza da parte delle università grazie alla ricerca	Sviluppo di capacità critiche fonte di democrazia grazie alla didattica
Effetto	Creazione di valore mediante creazione di start up	Distribuzione di valore per garantire equità
Stato desiderato	Innovazione per vie esterne delle grandi imprese mediante acquisizioni di start up	Diritto allo studio per consentire ampio accesso alla conoscenza

base della cultura (secondo elemento), la quale a sua volta nutre la democrazia (terzo elemento), garante di equità sociale (quarto elemento). Il diritto allo studio assicura l'accesso anche dei meno abbienti all'università, la cui generazione e trasmissione della conoscenza alimenta questo secondo circolo virtuoso in modo ricorsivo.

I due circoli della conoscenza, volti a creare e distribuire valore, individuano obiettivi, azioni, effetti e stati desiderati come rappresentato in tabella 1.

I due circoli sono interconnessi nei loro effetti: ovvero il circolo economico della conoscenza crea valore, mentre il circolo sociale lo distribuisce. I circoli devono essere in equilibrio dinamico: se funziona solo il primo, la ricchezza si concentra su poche persone; se funziona solo il secondo, non c'è niente da distribuire (fig. 3). Il ruolo dell'economia (produzione di valore) e della politica (distribuzione di valore) sono entrambi vitali. Ma ha un ruolo chiave anche l'università, che è un soggetto essenziale in entrambi i circoli.

La produzione e l'impiego della conoscenza sono fattori decisivi nello sviluppo sociale ed economico di ogni Paese e il sapere diffuso va considerato come un bene pubblico per antonomasia. La stessa «Strategia» concordata a Lisbona nel 2000 dall'Unione Europea ci impegna a predisporre il passaggio a una nuova società basata sulla conoscenza.

In questo senso il mondo universitario italiano può 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, enti di ricerca, regioni, comuni, fondazioni bancarie, camere di commercio, rappresentanze di categoria, scuole, comunità territoriali, ecc.) sia a livello nazionale: Conferenza dei rettori delle università italiane (CRUI), ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR), ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF), Banca d'Italia, Unioncamere, Confindustria, Istituto nazionale di statistica (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 liberi e attivi i migliori istituti, energie e menti del nostro Paese.

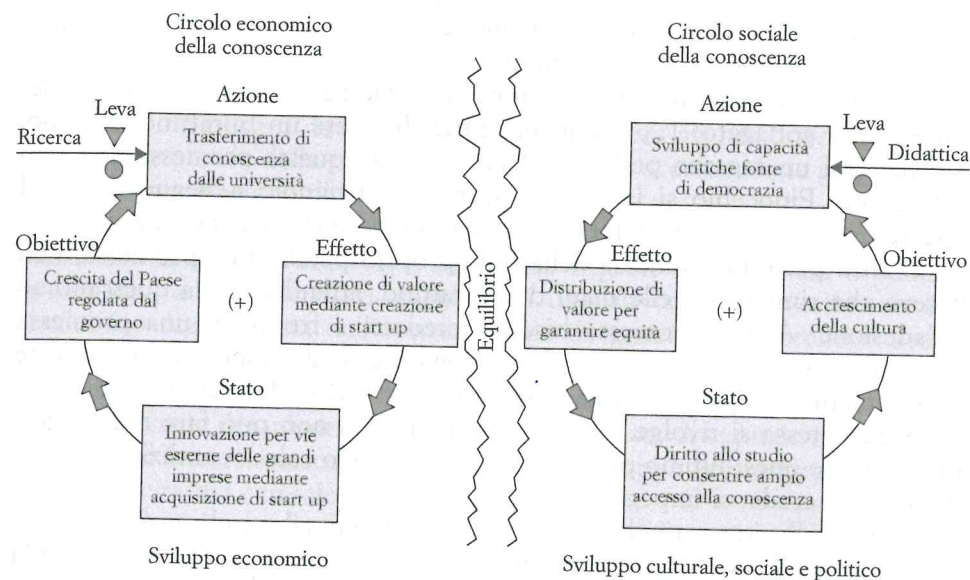


FIG. 3. Equilibrio tra i due circoli della conoscenza nella creazione e distribuzione di valore.

9. *Iscritti a una promessa*

Il nuovo ruolo assunto dall'università come partner nei processi economici e sociali non deve farci dimenticare che il nucleo base dell'università è una comunità di apprendimento e di vita e che comprende studenti, docenti, lettori, tecnici, amministrativi e anche gli operatori delle cooperative esterne di servizio. L'università non è il CNR: la sua prima finalità è quella educativa e va ribadita la necessità di una grande attenzione agli studenti, tanto più necessaria quanto più è andata allargandosi l'area del disagio giovanile in questi ultimi anni.

Spesso apprendiamo dai giornali le tragiche scomparse di nostri studenti e studentesse per gesti volontari maturati nel quadro di gravi disagi emotivi. I nostri servizi agli studenti vanno mobilitati nella costruzione di comunità di apprendimento, con il compito di individuare tempestivamente segnali di disagio e promuovere il benessere dei giovani tramite l'acquisizione delle cosiddette *life skills*, così come definite dall'Organizzazione mondiale della sanità. È fondamentale prevenire le cosiddette «lauree simulate», ossia la condizione di quegli studenti che simulano, con familiari e amici, un percorso universitario in realtà inesistente, con rilevanti rischi di scoppio e malessere psicologico.

«Iscritti a una promessa»: così potremmo titolare il principio che ispira

queste azioni. Per spiegarlo ci avvaliamo di una metafora basata su un brano del famoso racconto di Carlo Collodi.

La fata turchina promette a Pinocchio: «Domani finalmente il tuo desiderio sarà appagato! [...] Domani finirai di essere un burattino di legno, e diventerai un ragazzo perbene». Come è noto, questa promessa non sarà mantenuta. Pinocchio si lascerà distrarre da Lucignolo e, seguendolo nel «paese dei balocchi», diventerà un ciuchino invece di diventare un ragazzo.

D'altra parte la promessa della fata, proprio perché una promessa, non poteva che rimettersi nelle mani del burattino, attendendo da quest'ultimo un'adesione. A una promessa bisogna credere, a fronte di una promessa bisogna impegnarsi; lo «statuto della promessa» è al tempo stesso semplice e drammatico: è quello di una sospensione in attesa dell'iniziativa di colui a cui essa stessa si rivolge. In altre parole: la fata non può fare nulla senza Pinocchio, e quest'ultimo può diventare un ragazzo solo a condizione che lo desideri, ci creda, si impegni.

In effetti l'azione principe attorno alla quale ruota il capolavoro di Collodi è proprio quella del «diventare»; questo verbo qualifica non solo la vicenda di Pinocchio che deve «diventare figlio», ma anche quella di Geppetto che deve «diventare padre». Da questo punto di vista le avventure narrate da Collodi non sono mai solo quelle di Pinocchio, ma sempre anche quelle di Geppetto, essendo le une necessarie alle altre.

Reinterpretando metaforicamente questo brano, la fata è l'università, Pinocchio lo studente, Geppetto il docente. Se lo studente (Pinocchio) si laurea (diventa figlio), allora il docente (Geppetto) può considerarsi un maestro (diventa padre). In altre parole: gli studenti sono iscritti a una promessa. E i veri maestri sono i docenti capaci di accompagnarli con successo nel loro percorso. E la fata università ha il compito – grazie anche ai servizi agli studenti – di non abbandonare Pinocchio a Lucignolo, vanificando così le speranze di Geppetto.

Lo scorso 11 giugno 2018 – al convegno annuale di AlmaLaurea – ho proposto di istituire AlmaVita, ovvero un'organizzazione che si concentri sulle azioni delle università italiane circa le acquisizioni da parte degli studenti delle *life skills* come autoconsapevolezza, gestione delle emozioni e dello stress, capacità relazionali. La mancanza di queste abilità espone i giovani a condizioni di possibile disagio emotivo e all'assunzione di comportamenti a rischio, soprattutto in fasi delicate di transizione come la scelta e l'inizio di un percorso universitario. Riprendendo la metafora di Pinocchio, se l'università è la fata, AlmaVita sarebbe l'AlmaFata.

10. Il contributo dell'università italiana a risolvere i problemi del Paese

Negli ultimi anni la crisi ha messo in difficoltà moltissime imprese e ha distrutto molti posti di lavoro. Oggi il Paese sembra aver imboccato, seppur timidamente, la via della ripresa. Una significativa accelerazione può arrivare da una nuova stagione di investimenti.

Affinché siano rispettati i vincoli di bilancio dello Stato e non venga aumentato il debito pubblico, è necessario riqualificare la spesa e puntare su impieghi a moltiplicatore maggiore di uno. Ovvero su investimenti che producano una crescita dell'economia tale da generare un prelievo fiscale che compensi la spesa iniziale.

Gran parte degli studi economici indicano come lo sviluppo sia frenato da carenze nella dotazione, quantitativa e qualitativa, di capitale umano, oggi più che mai fattore essenziale non solo per lo sviluppo economico, ma anche per la crescita del capitale civile e sociale.

I dati rilevati nei paesi avanzati dimostrano che gli investimenti in *education* presentano moltiplicatori elevati. Auspichiamo quindi un'Italia più coraggiosa nel varare un piano di investimenti pubblici a favore del diritto allo studio e del sistema universitario.

I costi dell'*education* andrebbero sempre comparati con i costi della *non education*, cioè con i costi dell'ignoranza. L'università non può essere neutrale di fronte all'ignoranza, da qualunque parte essa venga: la sua natura non è la neutralità, ma la ricerca della verità.

Per un Paese moderno che deve competere globalmente, a quanto ammonta il costo dell'ignoranza? Quanto costa e costerà alle nostre imprese, alla pubblica amministrazione, alla società avere persone con profili non adeguati sul piano linguistico, digitale, sociale? Se per una famiglia e per un Paese una laurea costa, quanto costa l'ignoranza?

Ma il sistema universitario nazionale non necessita solo di risorse, ha bisogno anche di fiducia, istituzionale e sociale. Le azioni sbagliate di pochi, passate e recenti, non possono ricadere su tutti. Ogni innovazione inizia con un cambiamento e termina con il rinnovo della fiducia. Le università hanno sempre contribuito e stanno contribuendo allo sviluppo del Paese attraverso una formazione e una ricerca di altissima qualità, riconosciuta anche all'estero. Senza fiducia, senza un patto istituzionale e sociale, non andremo lontano. I successi nascono dalle alleanze.

11. L'università come volano del cambiamento del Paese

È ancora palpabile il senso di disorientamento che la crisi economica – iniziata nel 2008 con il collasso di parte del sistema finanziario mondiale – ci ha lasciato in eredità.

Sembra che la società italiana, come altre società europee, si trovi ancora immersa in una profonda notte e che abbia bisogno di una sentinella – come quella del libro di Isaia – a cui chiedere quanto manca perché la notte finisca.

Non è una citazione estemporanea. È, invece, un rinvio alle riflessioni che Max Weber sviluppa tra il 1917 e il 1919 sull'impegno dell'intellettuale di professione nel pieno della crisi conseguente alla fine della grande guerra². Una crisi la cui profondità e vastità sconcerta. In questo contesto Weber cita la domanda, radicale e tragica, che il popolo di Israele rivolge al profeta – la sentinella – nella notte dell'esilio di Babilonia: «Custos, quid de nocte?», «Sentinella, quando finisce la notte?». E il profeta risponde: «Convertitevi». Diremmo oggi: «Cambiate».

Noi non solo siamo una società che vive ancora nella notte, ma che stenta a cambiare. Come l'ultimo rappresentante della dinastia dei von Trotta che, nel romanzo *La cripta dei cappuccini* di Joseph Roth [2007], davanti al tracollo della grande Austria dopo la Prima guerra mondiale, si reca presso le tombe dei propri imperatori, nella cripta dei cappuccini³. È convinto che non gli resti che contemplare la morte.

La morte sembra essere anche l'obiettivo non saputo di quelle società, europee e non solo europee, che sperano di trovare salvezza in un ambiguo e pericoloso ritorno alle origini. Non cercano e non trovano, invece, il coraggio, la direzione e i modi di cambiare.

In questa prospettiva, l'università può essere – ricordando la metafora di Hegel – la civetta che si alza in volo nella notte, scruta con attenzione le tenebre e, nello stesso tempo, lancia lo sguardo preveggenza verso il nuovo giorno.

L'università può e deve essere il volano del cambiamento nella cultura, nelle scienze, nelle tecnologie, nell'economia, nella società. L'università svolge questo ruolo di scrutare il futuro sia quando si propone come luogo della ricerca sia quando svolge il prezioso compito della formazione dei giovani: l'università educa le donne e gli uomini del domani, prepara l'anima della società futura, è la culla del divenire. Nel perseguire questa grande missione di scrutare il futuro l'università rimane una delle strutture chiave della comunità civile e sociale del Paese. Facciamo volare l'aereo dell'università come vola nella notte la civetta di Hegel!

² Weber [2018], *Il lavoro intellettuale come professione* è il titolo scelto da Max Weber per raccogliere i testi di due celebri conferenze, *La scienza come professione* e *La politica come professione*, da lui tenute all'Università di Monaco tra il 1917 e il 1919.

³ Joseph Roth – esule e disperato – racconta nel 1938 il grande evento dell'inabissarsi del suo mondo, che era al tempo stesso l'Impero asburgico e la singolarissima civiltà ebraica dell'Europa orientale, entrambi condannati alla rovina e alla dispersione.

Riferimenti bibliografici

- Chesbrough, H.
2003 *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston (MA), Harvard Business School Press.
- De Toni, A.F. e Fornasier, A.
2012 *Guida al knowledge management*, Milano, Il Sole 24 Ore Libri.
- De Toni, A.F., Siagri, R. e Battistella, C.
2015 *Anticipare il futuro*, Milano, EGEA.
- Ernst & Young
2012 *University of the Future. A Thousand Year Old Industry on the Cusp of Profound Change*, <https://apo.org.au/node/31610>.
- Roth, J.
2007 *La cripta dei cappuccini*, Milano, Adelphi.
- Schramm, C.J.
2005 *The Evangelist of Entrepreneurship*, in «The Economist», 3 novembre.
- 2006 *The Entrepreneurial Imperative. How America's Economic Miracle Will Reshape the World*, New York, Collins.
- Weber, M.
2018 *Il lavoro intellettuale come professione*, Milano, Mondadori.