

UNIVERSITAS

STUDI E DOCUMENTAZIONE DI VITA UNIVERSITARIA

- Università e impresa: buone pratiche
- Pininfarina. Tradizione e innovazione
- L'Aquila, sviluppo internazionale

125

LUGLIO 2012

EDITORIALE

- **Il riconoscimento di una esperienza all'avanguardia**
Cristiano Ciappei..... 3

IL TRIMESTRE ESEMPI DI BUONE PRATICHE

- **Ripartire dall'accordo Confindustria - Crui**
Claudio Gentili 4
- **Employability 2.0: lavoro e formazione per 100 neolaureati**
Michela Spano..... 8
- **Progetto Parimun. Scienze umane in azienda**
Daniela Frison, Alberto Munari 11
- **Gruppo Loccioni. L'impresa della conoscenza**
Isabella Ceccarini..... 14
- **L'imprenditorialità accademica**
Francesca Lazzeri, Andrea Piccaluga..... 17
- **Le corporate universities in Italia**
Maria Luisa Marino..... 22

IERI E OGGI

- **Il triangolo della qualità** dal n. 35 di Universitas, 1990
a cura di Isabella Ceccarini..... 26
- **La tradizione al servizio dell'innovazione**
Sergio Pininfarina 29

L'INTERVISTA

- **Democrazia e inclusione per un nuovo patto sociale**
Celine Saint-Pierre..... 30

NOTE ITALIANE

- **Giorno per giorno** *Rassegna stampa sull'università*..... 34
- **Università: la sfida dell'accreditamento**
Antonello Masia, Andrea Lombardinio..... 35
- **L'università fa decollare il territorio?**
Benedetto Coccia 39
- **Dopo la Maturità: lavoro o università?**
Luigi Moscarelli 42

ESPERIENZE

- **Internazionalizzazione per ricostruire**
Anna Tozzi..... 45

UNIVERSITAS REVIEWS 50**APP PER IPHONE E IPAD**

La versione iPhone e iPad di UNIVERSITAS ripropone i contenuti della rivista cartacea e ne consente la lettura in forma ancora più agile, grazie a un visore che permette di selezionare visivamente qualunque pagina in base al suo contenuto. Le pagine possono essere ingrandite a video per agevolare la lettura degli articoli e la rivista può essere consultata con iPhone o iPad in posizione verticale od orizzontale.

**SCARICA L'APP**

Sviluppata da **Click'nTap**, l'applicazione è disponibile su iTunes, nella categoria Libri

UNIVERSITAS

anno XXXIII, n° 125, luglio 2012

Direttore responsabile
Pier Giovanni Palla

Redazione
Isabella Ceccarini (segretaria di redazione),
Giovanni Finocchietti, Stefano Grossi Gondi,
Fabio Monti, Emanuela Stefani

Editore
Associazione RUI

Registrazione
Tribunale di Roma n. 300 del 6/9/1982,
già Tribunale di Bari n. 595 del 2/11/1979

Iscrizione al Registro degli Operatori di
comunicazione n. 5462

Trasmissione in formato digitale dal server
provider Bluesoft, via Ticino 30, Monza



Direzione, redazione, pubblicità,
Viale XXI Aprile, 36 - 00162 Roma
Tel. 06/86321281 Fax 06/86322845
www.rivistauniversitas.it
E-mail: direzione@rivistauniversitas.it
redazione@rivistauniversitas.it

In copertina:

foto Marcia Crayton/Photos.com

I COLLEGI UNIVERSITARI DI MERITO

Il riconoscimento di una esperienza all'avanguardia

Il modello della comunità di professori e alunni, alle radici dell'identità dell'università occidentale (*universitas studiorum*), sviluppato negli atenei britannici e ripreso dai *campus* americani, è stato fatto proprio in alcuni paesi europei dai *collegi universitari*, che al modello formativo hanno affiancato i *servizi di residenzialità*. Risale agli anni Trenta il primo riconoscimento giuridico di alcune istituzioni che si proponevano di stimolare l'accesso degli studenti agli studi superiori e di assisterli in questo percorso. Del contenuto più intimo e vero della funzione dei collegi legalmente riconosciuti lo Stato si era reso non solo consapevole, ma ormai garante, come hanno dimostrato i successivi interventi legislativi e amministrativi.

Oggi i collegi universitari rispondono al bisogno di coltivare l'eccellenza. Questo termine, evocato spesso come soluzione astratta, ha una valenza molto concreta nei collegi: *coltivare l'eccellenza* significa consentire ai giovani di diventare uomini e donne in grado di assumersi delle responsabilità, di impegnar-

si in prima persona non solo per costruirsi un proprio progetto di vita, ma per migliorare il contesto in cui si opera. I collegi anticipano i bisogni formativi dei giovani che incontrano difficoltà nell'acquisizione di un'autonomia rispetto alle tendenze o alle mode, nel formarsi una propria identità, nell'affrontare le relazioni e le responsabilità per l'ingresso nel mondo del lavoro.

La riforma Gelmini ha riconosciuto l'importanza dei collegi, definiti ora *di merito*, attraverso un'apposita disciplina. Tra i decreti attuativi della riforma, il DLgs 29 marzo 2012, n. 68, appena entrato in vigore, ha previsto la distinzione tra riconoscimento e accreditamento per i collegi universitari, definiti come «strutture a carattere residenziale di rilevanza nazionale, di elevata qualificazione formativa e culturale, che perseguono una valorizzazione del merito e dell'interculturalità della preparazione, assicurando a ciascuno studente, sulla base di un progetto personalizzato, servizi educativi, di orientamento e di integrazione dei servizi formativi».

Ai fini del riconoscimento, sono stabiliti requisiti e standard minimi di carattere istituzionale, logistico e funzionale. Il decreto precisa che i collegi universitari devono prevedere nel proprio statuto uno scopo formativo e disporre di strutture ricettive in grado di ospitare utenti italiani e stranieri, con particolare riguardo a quelli provenienti da Paesi dell'Unione Europea.

Come previsto dalla legge Gelmini, l'ammissione ai collegi universitari di merito costituisce un titolo valutabile per gli studenti candidati alla concessione di contributi a carico del Fondo per il merito.

Dopo cinque anni di attività, i collegi universitari di merito possono fare richiesta di accreditamento, requisito necessario per la concessione del finanziamento statale. L'accREDITAMENTO, concesso con decreto del Ministero, è subordinato al possesso di requisiti e standard minimi, periodicamente verificati, tra cui: l'esclusiva finalità di gestione dei collegi universitari, il prestigio acquisito in ambito culturale e la qualificazione in ambito formativo, la rilevanza internazionale dell'istituzione.

Il decreto ha codificato le buone pratiche da tempo acquisite all'interno dei collegi universitari; essi rappresentano un modello a cui guardare per il futuro sviluppo dell'università, dotati di un'identità complessa che prevede da un lato l'autonomia privata, dall'altro la coerenza rispetto a uno standard ora garantito dall'ordinamento attraverso il riconoscimento e l'accREDITAMENTO.

Cristiano Ciappei

Ripartire dall'accordo Confindustria - Crui

Claudio Gentili, Direttore Education di Confindustria

Il dibattito sul ruolo della conoscenza nello stimolare la crescita economica è di grande attualità per i nostri tempi e soprattutto per il nostro Paese. “Produrre” capitale umano preparato e impiegarlo in maniera efficiente giova alla prosperità dell’economia al punto che recenti indagini dell’**Ocse** hanno dimostrato come adeguare il livello medio di istruzione dell’Italia a quello dei Paesi più avanzati, con un solo anno di istruzione in più esteso a tutta la popolazione, produrrebbe – nel lungo termine – una crescita del Pil della nostra economia del 13%.

Se è vero che la crescita dei sistemi economici in un’economia globalizzata è data dalla loro capacità competitiva e che la competitività di un sistema dipende dalla produttività e questa è sempre più legata agli investimenti in università, ricerca e innovazione, in Italia abbiamo un serio problema come sistema Paese.



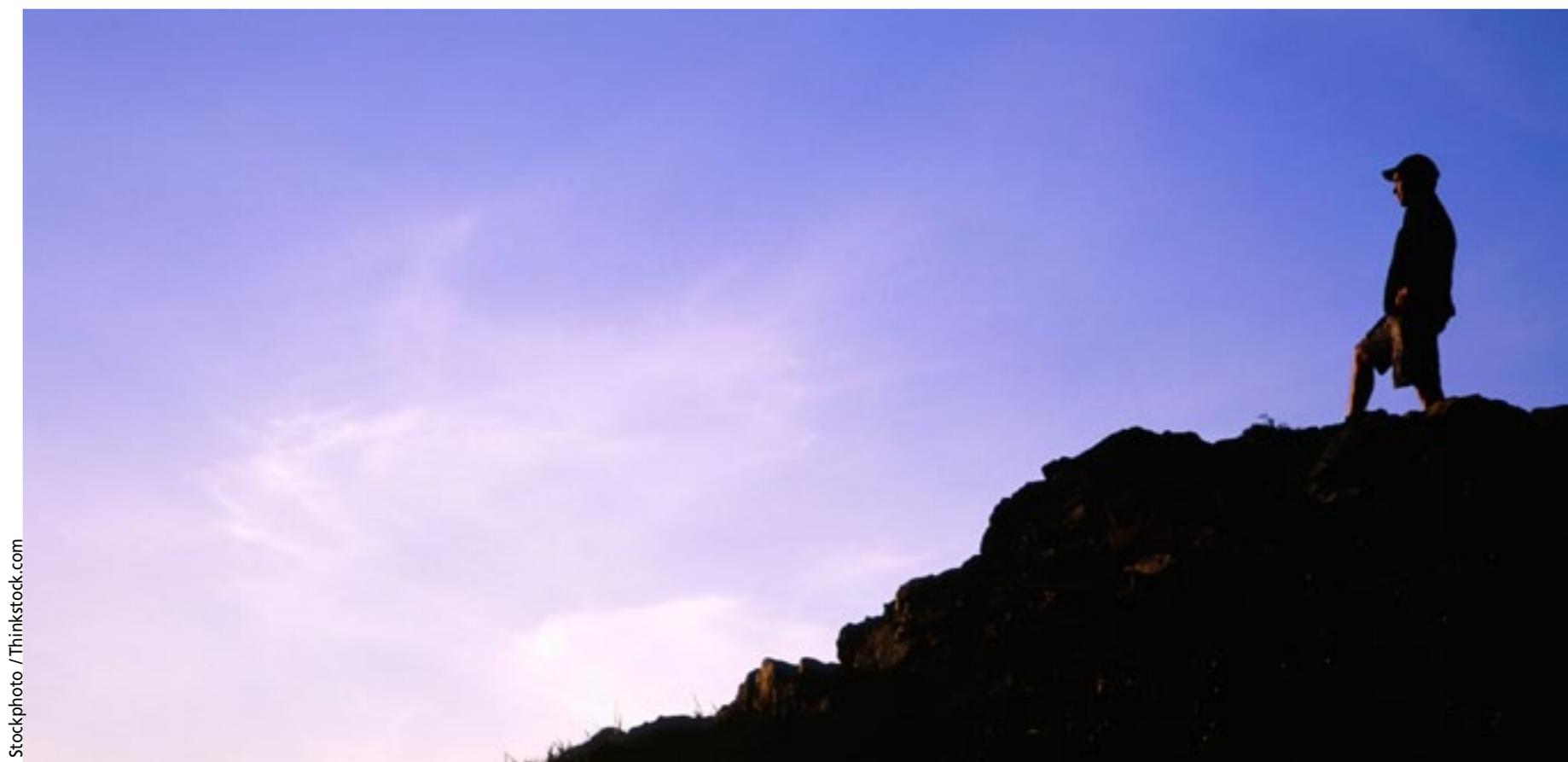
“Troppo a lungo università e impresa sono stati due mondi separati. Esse costituiscono la spina dorsale delle élite culturali del Paese”

I grandi fenomeni evolutivi che ci hanno investito (la globalizzazione degli scambi di merci e servizi, la rivoluzione delle tecnologie dell’informazione e delle comunicazioni, l’aumento progressivo della vita media, i nuovi flussi migratori dai paesi in via di sviluppo) ci hanno trovato impreparati e hanno contribuito a produrre la recessione che stiamo vivendo.

L’Italia, per non restare prigioniera dell’attualità, deve saper fare scelte nuove rispetto al passato per fronteggiare questi grandi cambiamenti: accrescere l’investimento in capitale umano e conoscenza in funzione del suo utilizzo nell’organizzazione produttiva, e tornare al dialogo tra i grandi sistemi che lo animano e su cui si è costruito lo spirito della Nazione.

Due mondi per troppo tempo separati

Troppo a lungo università e impresa sono stati due mondi separati. Il mondo delle imprese (circa 4,5 milioni) è imponente almeno



iStockphoto / Thinkstock.com

quanto il sistema universitario (oltre 80 università distribuite in svariate sedi con circa 2 milioni di studenti e 60 mila tra docenti e ricercatori).

Entrambe rappresentano le peculiarità del territorio. Due attori così importanti del contesto economico e sociale costituiscono la spina dorsale delle élite culturali del Paese (che in Italia si trovano all'interno di istituzioni ben definite).

L'idea di cultura, che include anche il modo di considerare le priorità strategiche dell'economia e

della crescita, non può prescindere dalla rete di relazioni che ne rafforza la *ratio*. Va pertanto potenziata la rete università-mondo del lavoro in modo che le imprese possano diventare incubatrici della crescita esperienziale a favore dell'inserimento dei giovani nei processi produttivi e competitivi.

La crisi, ovviamente, non aiuta: un fenomeno nuovo sta prendendo il largo in Italia, quello dei NEET (*Not in Education, Employment or Training*): giovani sotto i 30 anni che non studiano e non cer-

cano lavoro, di cui più della metà sono donne. 1 giovane su 3 in Italia è un NEET.

Per legare formazione e mondo del lavoro si può fare affidamento su quelle che sono le principali caratteristiche del nostro Paese: pragmaticità e spirito di innovazione. Anche nelle università. I docenti, i ricercatori e gli studenti devono riscoprire il gusto di lavorare con le imprese a cui va riconosciuta la capacità di saper individuare le vocazioni produttive dei singoli territori e leggere le esigenze dei mercati.

Ci sono, ad oggi, delle positive esperienze che vedono partecipazioni e attività comuni tra università, ricerca e industria. L'Accordo Confindustria-Crui, siglato il 7 novembre 2011 (cfr. "Universitas" n. 122, pp. 20-22), si inserisce proprio nella logica di rafforzare questo dialogo, nella comune consapevolezza che università, ricerca e innovazione debbano essere le priorità da inserire nell'agenda del Paese per tornare a crescere, creare opportunità di lavoro per i giovani, rendere più competitivi gli atenei italiani nel confronto internazionale.

Otto azioni per l'innovazione del sistema

La legge di riforma dell'università ha contribuito a creare l'opportunità per introdurre forti elementi di innovazione nel sistema universitario italiano.

L'idea di una università più aperta, più efficiente, più meritocratica, più autonoma, più internazionalizzata in grado di dare risposte formative alle necessità del mercato trova spazio nelle azioni dell'Accordo che sintetizzano gli ambiti di intervento più urgenti su cui collaborare.

Per ciascuna delle otto azioni misurabili, a meno di un anno dalla firma, ci sono già *best practice* che si possono esportare come modelli virtuosi di collaborazione università-impresa, una collaborazione viva e con alti potenziali di sviluppo, così come si può evidenziare passando in rassegna alcune tra le attività avviate.

Sul primo tema dell'accordo, l'*orientamento alle lauree scientifiche*, il Piemonte con il progetto Lauree Scientifiche ha avuto grande successo permettendo agli studenti della scuola secondaria di *appassionarsi* e *incuriosirsi* alle facoltà di tipo scientifico che negli ultimi anni stanno avendo un seppur lieve incremento delle iscrizioni.

In un contesto produttivo prolifico, come quello piemontese, che richiede sempre di più figure professionali altamente specializzate, una buona attività orientativa è uno degli strumenti più importanti per ridimensionare gli effetti della crisi.

In questo ambito anche Palermo, Bari, Pescara e Siena svolgono attività eccellenti in collaborazione con le rispettive università.

Un altro esempio di impegno nella collaborazione università-



Silvana Rees/Flickr.com

La facciata del Politecnico di Milano

impresе è la *ricerca scientifica e tecnologica*, il secondo punto dell'Accordo, un ambito in cui le attività sono molteplici e ben radicate in tutto il territorio nazionale.

Nel *follow up* dell'Accordo è stato avviato un capillare monitoraggio delle procedure di finanziamento europeo e ampliato il portale *Sestante della ricerca*, curato da Confindustria, per razionalizzare e semplificare l'attività dei rappresentanti nazionali presso l'Unione Europea, con l'obiettivo di avere piattaforme di

facile accesso sia per le Pmi che per i ricercatori e mettere in circolazione la *mappa delle competenze* che, per ogni territorio, mette in risalto le azioni congiunte in R&I.

Molte azioni promosse danno grande attenzione al tema dell'*occupabilità dei laureati triennali* con l'obiettivo di effettuare un censimento delle iniziative di *placement* attuate sul territorio.

Un esempio su tutti è l'Osservatorio sulla professionalità degli Ingegneri di Assolombarda e la

Fondazione Politecnico di Milano. Le ultime indagini Stella e Almalaurea mostrano un aumento delle opportunità lavorative per i laureati triennali, soprattutto nei territori ad alta vocazione industriale; un dato di cui bisogna tenere conto per valorizzare gli aspetti positivi della Riforma del 3+2, soprattutto nelle università più piccole.

Oltre alle lauree triennali, l'Accordo Confindustria-Crui è attento anche all'ultimo livello di istruzione terziaria: il *dottorato di ricerca*. Partendo dal dato che solo 1 dottore di ricerca su 4 riesce a trovare posto nell'ambito delle carriere accademiche, è necessario non disperdere le competenze e la capacità innovativa di coloro che sono arrivati all'ultimo passaggio della filiera formativa.

Si rende dunque necessario un canale di istruzione in cui il dottorando è messo nelle condizioni di inquadrare il proprio percorso di ricerca all'interno della visione dell'azienda e delle relative dinamiche.

L'Accordo prevede azioni concrete in questo senso, che stanno

portando a risultati significativi, specialmente nel Nord e nel Centro Italia. Milano, Padova, Bolzano, Viterbo e Napoli sono tra le eccellenze nella sperimentazione di questo strumento.

Nell'ambito dell'*internazionalizzazione*, quinto punto dell'Accordo, si assiste a un'accelerazione rapida per quel che riguarda l'istituzione di corsi di laurea in lingua inglese (il Politecnico di Milano è stato in prima fila ed ha acceso il dibattito su questo tema).

Di significativa importanza è stata l'attività condotta in questi mesi dal Comitato Investitori Esteri di Confindustria che ha promosso, nel panorama culturale del Paese, percorsi di studio universitari erogati totalmente in lingua inglese con il sostegno delle imprese multinazionali.

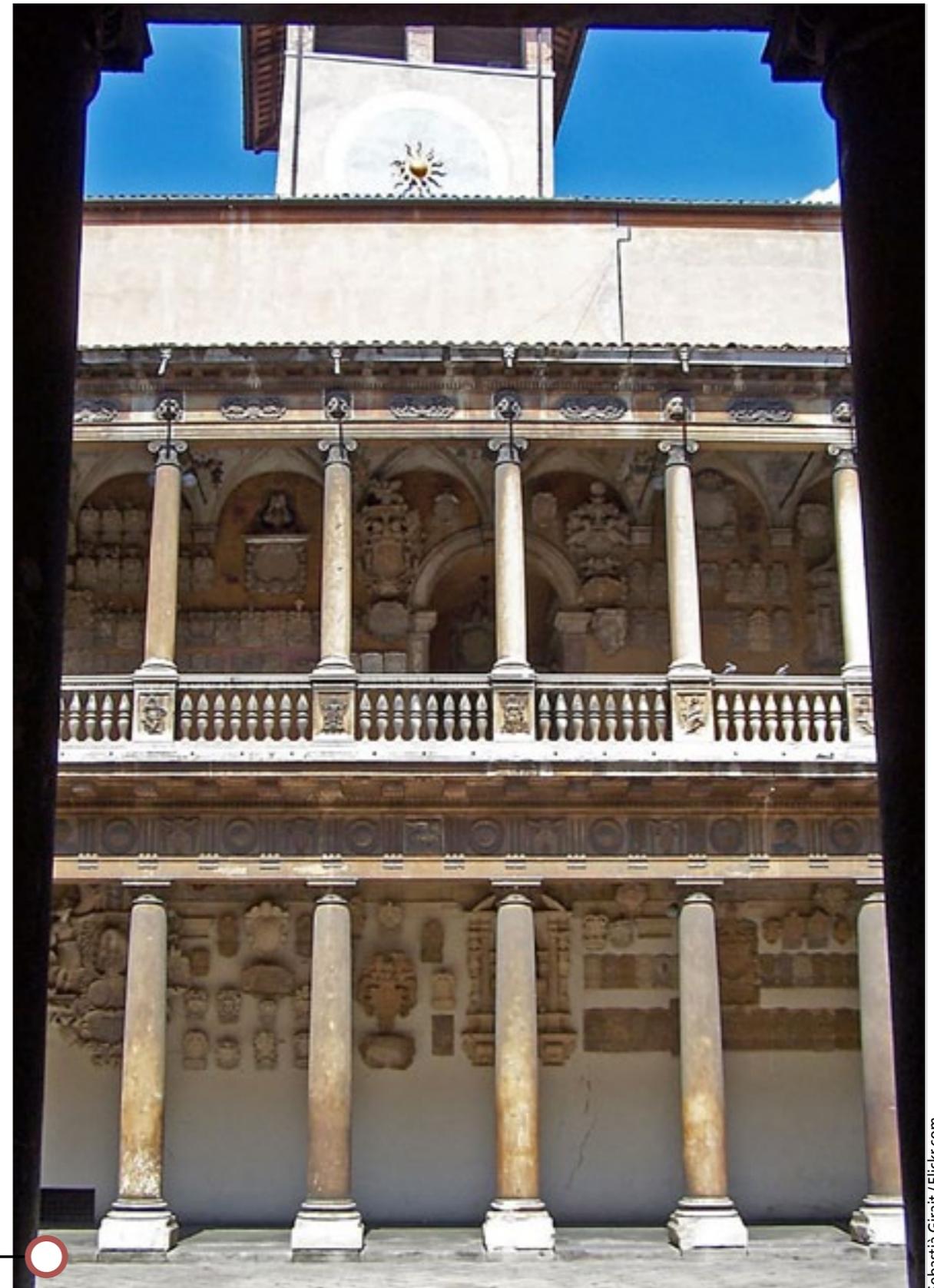
Una maggiore armonizzazione del sistema e una più chiara visione dell'offerta didattica sono, oltre alla lingua, le chiavi giuste per attirare studenti stranieri dai Paesi avanzati. Su questi aspetti, progetti interessanti si svolgono in Veneto, Lombardia, Friuli Venezia-Giulia ed Emilia Romagna, regioni con università fortemente internazionali.

Sugli altri punti dell'accordo, quelli inerenti il *monitoraggio della riforma* vera e propria, le attività sul territorio stanno seguendo il lento cammino dell'implementazione.

Un esempio virtuoso su tutti è quello del Veneto che, presso l'Università di Padova, ha costituito la *Consulta del Territorio* un organo di riferimento e di consultazione per la definizione delle strategie complessive, del bilancio dell'Ateneo, dei piani di sviluppo delle strutture e della gestione dell'Ateneo stesso di cui fanno parte gli attori del territorio.

Attualmente, infatti, il presidente della Consulta è il direttore di Confindustria Veneto. Inoltre, i quattro Atenei veneti, cogliendo le necessità e le opportunità della riforma, hanno costituito una *Fondazione universitaria*, denominata *Univeneto*, aperta alle forze economiche e sociali, per definire e gestire servizi qualificati nel campo dell'alta formazione, della ricerca e delle *business school* orientate al mondo delle imprese e delle professioni.

Un'immagine dell'Università di Padova



Employability 2.0: lavoro e formazione per 100 neolaureati

Michela Spano, Addetta alla comunicazione istituzionale, Elis

Dalla collaborazione tra il Consorzio Elis¹ di Roma, Sky e altre grandi imprese (Rai, Snam, Finmeccanica, Alstom, Techint, Lottomatica, Wind, Ericsson, Birra Peroni, Ferrero, Linkem, Avanade, Soft Strategy, ADS NTT, etc.) è nato *Employability 2.0*, un innovativo progetto interaziendale di formazione e lavoro della durata di due anni per l'occupazione di giovani con un brillante curriculum universitario.

Le motivazioni del progetto

Le difficoltà che l'economia italiana incontra già da alcuni anni nel creare posti di lavoro di qualità per i giovani sono purtroppo note a tutti. La fuga all'estero è spesso la scelta obbligata per molti, mentre la precarietà del rapporto di lavoro è la prospettiva per molti di quelli che restano: il risultato è l'impove-



iStockphoto / Thinkstock.com

“Un progetto interaziendale che favorisce l'occupazione professionale investendo sui giovani per costruire il futuro del nostro Paese”

rimento del nostro capitale intellettuale e del nostro ruolo nella competizione internazionale. In Italia, inoltre, diminuiscono costantemente le aziende che investono nella formazione iniziale dei giovani, ovvero nella transizione tra università e lavoro. Alcune imprese, invece di investire nella formazione, “sottraggono” opportunisticamente i giovani alle poche imprese che continuano a investire in questo settore.

Da queste considerazioni nasce l'idea di promuovere l'inserimento di giovani laureati all'interno delle imprese conciliando la flessibilità per le aziende con la sicurezza e la formazione per i giovani, anche comunicando una nuova cultura del lavoro: se ieri si chiedeva alle imprese la “certezza” di impiego oggi

¹ Fondato nel 1992, il Consorzio Elis favorisce l'incontro tra il mondo universitario e le realtà aziendali, promuovendo l'integrazione tra scuola, università e imprese e proponendo percorsi formativi di eccellenza, orientati all'acquisizione di competenze professionali e progettati sulle reali esigenze occupazionali.

si chiede "l'impiegabilità", ovvero formazione unita a esperienze lavorative che rendano le persone costantemente appetibili sul mercato del lavoro.

Le aziende aderenti al Consorzio hanno capito che l'attuale momento di crisi può essere un'opportunità per individuare persone di valore e dare loro la sicurezza lavorativa.

Si vuole creare un gruppo di giovani selezionato dalle imprese sia rispetto alle qualità personali – integrità, motivazione, intelligenza – sia rispetto al *background* formativo e accademico: lo scopo è di creare un punto d'incontro tra aziende e giovani in cerca di prima occupazione, che permetta alle prime di creare sviluppo e valore in termini di risorse umane in modo flessibile, e ai neolaureati l'opportunità di crearsi una professionalità con una multi-esperienza d'impiego in alcune delle più importanti aziende italiane e internazionali.

Il percorso in sintesi permetterà ai partecipanti di:

- vivere due significative esperienze professionali retribuite, di un anno ciascuna, in grandi imprese italiane e internazionali;



i Herrera / Thinkstock.com

- frequentare un percorso formativo con la possibilità di ottenere anche certificazioni richieste dal mercato del lavoro. La formazione prevede il coinvolgimento di università, Business School e manager;
- avere un *mentor*, ossia una persona che ha maturato una lunga esperienza in un determinato settore e che possiede una buona predisposizione a trasferire i "segreti" della propria esperienza, per la definizione del percorso di crescita individuale durante i due anni;
- ricevere periodicamente valutazioni rispetto alle capacità professionali maturate.

Il progetto prevede l'inserimento di 100 giovani in due distinti momenti: il primo gruppo inizierà l'esperienza dal 16 ottobre 2012, mentre il secondo comincerà da gennaio 2013.

La fase di selezione sarà curata da Inforgroup, agenzia polifunzionale per il lavoro, che fornirà alle aziende una rosa di candidati all'interno della quale le stesse individueranno i partecipanti. In fase di selezione, le aziende

aderenti concorderanno tra loro i candidati da inserire nel progetto, in quale numero e in quali funzioni.

Le aree in cui saranno inseriti i giovani candidati sono: Marketing, Sales, Operations e ICT.

Il percorso avrà inizio con una fase di formazione in Elis comune a tutti i profili, della durata di tre settimane. L'obiettivo della *formazione pre-inserimento in azienda* è di sviluppare competenze organizzative per un'efficace gestione delle relazioni e dei progetti, imparare a definire gli obiettivi e le modalità più adeguate per raggiungerli e fornire strumenti professionali per inserirsi adeguatamente nel contesto lavorativo.

Oltre alle lezioni in aula sono previste delle attività complementari: attività extra-aula con momenti di formazione che mirano al rafforzamento del gruppo, alla sperimentazione di conoscenze e competenze trasversali, alla conoscenza della cultura aziendale e momenti nei quali i dirigenti delle aziende si fanno testimoni del mondo operativo.

Contestualmente viene sottoposto ai partecipanti un caso di studio per valorizzare l'esperienza



Paul Sutherland / Digital Vision / Thinkstock.com

di apprendimento. La formazione pre-inserimento rappresenta, inoltre, un elemento di valutazione utile per le aziende, che potranno individuare i candidati che saranno inseriti nel loro organico.

La "rotazione interaziendale"

Conclusa la fase di formazione pre-inserimento di 15 giornate, i partecipanti inizieranno l'esperienza professionale retribuita di 2 anni in due aziende. L'abbinamento delle due aziende che ospiteranno, per un anno ciascuna, il partecipante è definita già in fase di selezione, momento in cui le imprese stesse scelgono i

candidati. L'opportunità della *rotazione interaziendale* permette ai ragazzi di crearsi una professionalità "multi-esperienza" realmente spendibile nel mondo del lavoro.

A valle della formazione pre-inserimento, i partecipanti inseriti nelle aziende aderenti potranno beneficiare, oltre alla retribuzione in linea con i contratti nazionali di categoria, di benefit aziendali (buoni pasto, cellulari, etc.). Durante il periodo dell'esperienza lavorativa è prevista una *formazione specialistica e trasversale* di 30 giornate complessive suddivise in 10 sessioni di 3

giornate ciascuna (giovedì-venerdì-sabato). In particolare i moduli della formazione specialistica saranno definiti d'intesa con i responsabili dell'azienda e con il gruppo di docenti.

All'interno di questa fase sono previsti dei moduli che accompagneranno i partecipanti verso il conseguimento di specifiche certificazioni e attestazioni richieste dalle aziende stesse e dal mondo del lavoro: per la lingua inglese (TOEFL) e in Project Management (CAPM).

La sottoscrizione di un patto etico

Il gruppo di formatori che seguirà i ragazzi durante il percorso forma-

tivo è costituito dai trainer del Centro Elis e dai testimonial aziendali aderenti al programma *Elis Fellow*, nonché da esperti provenienti da università e *Business School*.

Ogni partecipante in fase di inserimento sottoscriverà un "patto" con il quale si impegna ad assumere un comportamento etico nell'arco dei due anni, non venendo meno agli obblighi di correttezza morale verso le aziende aderenti che contribuiscono allo sviluppo del progetto. Il patto d'aula, firmato all'inizio della fase di formazione pre-inserimento, prevede i seguenti elementi: non venire meno all'impegno biennale del progetto; presenza del 70% sul monte ore totale del percorso; riservatezza rispetto a informazioni o dati sensibili dei quali potrebbero venire a conoscenza all'interno della aziende; disponibilità a partecipare alla formazione nei giorni di sabato; trasferirsi di sede al termine del primo anno, ove richiesto dalla seconda azienda.

Al termine dei due anni, i partecipanti potranno ricevere un'ulteriore offerta di inserimento dalle due imprese che hanno concorso alla loro formazione, e in secondo ordine anche dalle altre imprese partecipanti all'iniziativa.

IL PROGETTO PARIMUN

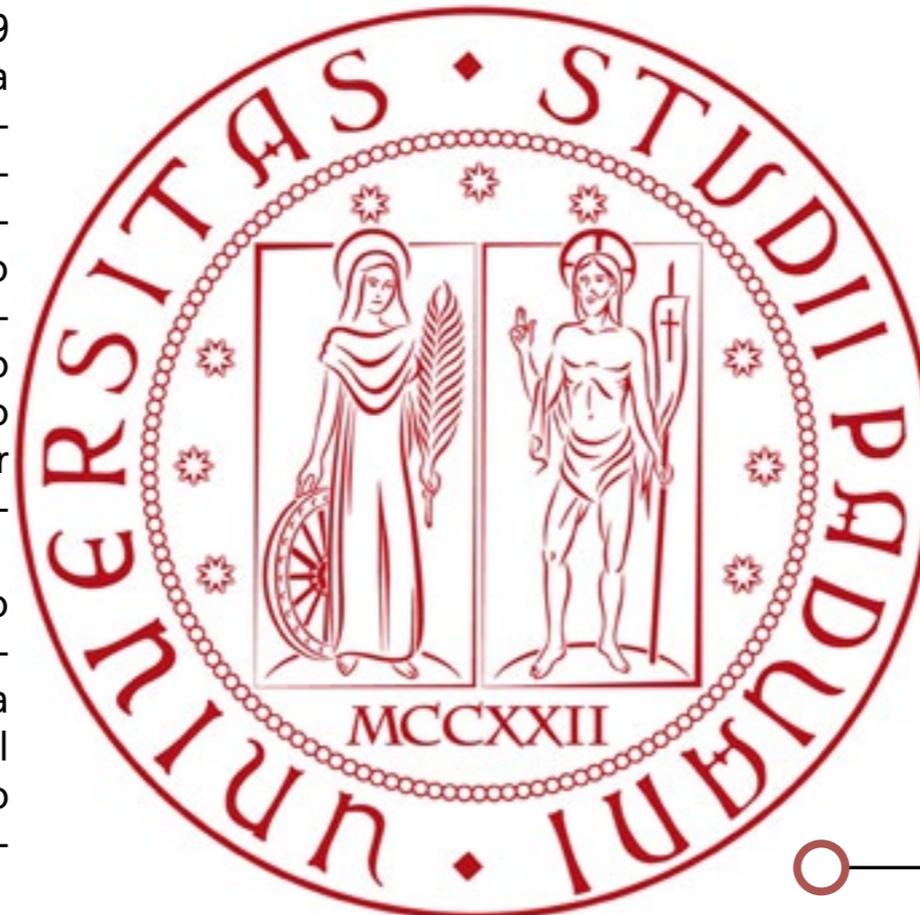
Scienze umane in azienda

Daniela Frison, Coordinatrice del progetto Parimun, dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia applicata dell'Università di Padova

Alberto Munari, Direttore scientifico del progetto Parimun, ordinario nell'Università di Padova

La scommessa, lanciata nel 2009 dall'allora facoltà di Scienze della Formazione dell'Università di Padova al mondo produttivo, sembrava a dir poco audace allo sguardo di entrambi. Il polo umanistico deputato alla formazione di insegnanti, educatori e formatori, proponeva alle imprese del territorio veneto di affidare ai propri studenti di livello magistrale o dottorale delle consulenze junior per portare le scienze umane e la ricerca umanistica in impresa.

Due gli elementi chiave precisati fin dall'avvio di questa proposta: primo, che la ricerca dovesse partire da un fabbisogno aziendale e non da una problematica accademica; secondo, che il lavoro congiuntamente attivato e sviluppato costituisse il focus della tesi di laurea magistrale o di dottorato degli studenti impegnati.



“Un'audace scommessa, per proporre alle imprese venete di portare le scienze umane e la ricerca umanistica in impresa”

La sfera umanistica nell'impresa

Nasceva così il progetto PARIMUN - Partenariato Attivo di Ricerca Impresa-UNiversità, con la direzione scientifica di Alberto Munari, docente nelle Università di Padova e di Ginevra, e la partecipazione del preside di facoltà, Giuseppe Micheli, dell'allora presidente del corso di laurea magistrale di Scienze della Formazione continua, Antonio Pavan e del presidente del corso di Programmazione e gestione dei servizi scolastici, educativi e formativi, Ettore Felisatti. Il fronte imprenditoriale si rivelò altrettanto sensibile alla scommessa, che fu subito raccolta da una trentina di organizzazioni del territorio, provenienti da tutto il Nord Est e rappresentative di molteplici settori.

Stemmi dell'Università di Padova, fondata nel 1222

Tra le altre, risposero all'invito Confindustria Veneto, Marly's Spa, azienda vicentina del campo dell'abbigliamento femminile, Etra Spa, azienda di servizi pubblici locali, SPES organizzazione padovana che si occupa di servizi educativi per l'infanzia, l'Istituto Zooprofilattico delle Venezie e altre organizzazioni pubbliche e private che orientarono subito i possibili ambiti di intervento dei ricercatori PARIMUN: formazione manageriale, ricerca e innovazione, ricaduta degli investimenti formativi sul *business*, sviluppo del *management* al femminile, analisi dei fabbisogni formativi delle imprese e altro ancora.

Queste sono solo alcune delle linee di ricerca suggerite dai rappresentanti delle imprese presenti al lancio di PARIMUN, linee che hanno sollecitato l'allestimento delle prime 12 esperienze di ricerca, attivate nel 2009 in sinergia università-impresa e che hanno dato esito a tesi di laurea magistrali su temi come: "*Family Business*, passaggio generazionale e ruolo della formazione: una lettura di genere in dieci imprese familiari friulane", "Il valore della formazione nell'economia della conoscenza. Una ricerca in

Gruppo Generali", "La dispersione scolastica. Valutazione dei progetti realizzati nelle scuole secondarie di secondo grado del Polesine".

Temi diversi – che vanno dal passaggio generazionale al fenomeno della dispersione scolastica, dalla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro alla centralità della formazione in azienda, dal processo di internazionalizzazione allo sviluppo di procedure per la valutazione dell'efficacia e dell'impatto della formazione realizzata – ma tutti di pari centralità per lo sviluppo del Paese, dei suoi servizi e del suo tessuto produttivo. Inoltre, sono temi che

non riguardano la sfera scientifico-tecnologica a cui sia università che imprese sono solite connettere la ricerca e lo sviluppo, bensì quella umanistica e i suoi studenti, tradizionalmente meno coinvolta in progetti di partenariato con il territorio.

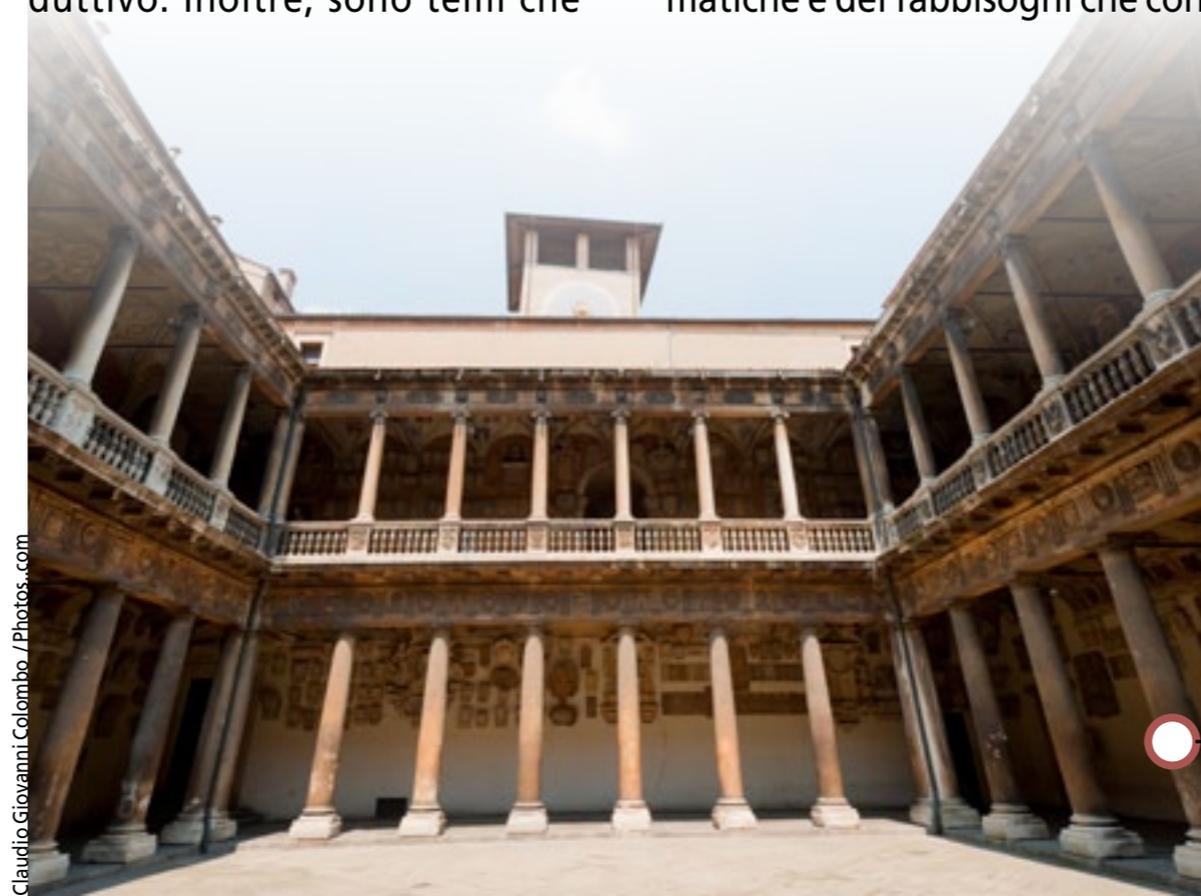
Ne derivano le molteplici peculiarità di questa esperienza di *university-business dialogue*, per dirla con un lessico europeo. Anzitutto, l'università e le scienze umane si aprono alle imprese e colgono nell'opportunità di dialogo attivata da PARIMUN un'occasione di reciproco *nutrimento*. L'università si nutre delle problematiche e dei fabbisogni che con-

cretamente e quotidianamente coinvolgono le imprese mettendo al loro servizio l'attività che maggiormente la identifica e le compete, ossia lo sviluppo di nuova conoscenza e di nuovi saperi: a scaturire da questa alleanza è un sapere epico e composito, arricchito dal profilo partenariale della ricerca e dall'apporto che tutti i suoi attori le forniscono.

Il mondo produttivo si nutre, al contempo, delle sollecitazioni teoriche che le cosiddette *humanities* possono apportargli, stimolando una sorta di *curiosità metodologica*, intesa etimologicamente come cura dei criteri metodologici della ricerca che, sul campo, si sommano a quelli organizzativi, ma anche come cura e attenzione verso le proprie pratiche di valorizzazione dei saperi d'impresa e delle risorse umane (Munari, 2011).

Contaminazione reciproca

PARIMUN, dunque, si attiva e si regge su un'opportunità di reciproca contaminazione. Una contaminazione che può risultare fruttuosa non solo per l'occasione di dia-



Claudio Giovanni Colombo / Photos.com

Cortile antico dell'Università di Padova



Il dipartimento di Scienze statistiche dell'Università di Padova

logo e di scambio su cui si fonda, ma, contemporaneamente, per le criticità che solleva e che impongono ai due interlocutori del progetto, università e impresa, di negoziare, condividere e collaborare per il buon esito dei progetti di ricerca attivati e del processo formativo degli studenti impli-

cati, responsabili di «una ricerca vera in un'organizzazione vera» (Munari, 2011).

Ecco un'ulteriore peculiarità di PARIMUN: lo studente conduce un'esperienza di alternanza formazione-lavoro che gli consente di accostarsi al mondo delle professioni, di ricostruire i propri saperi universitari rinegoziandoli e adattandoli alle esigenze delle realtà organizzative e di costitui-

re una rete di relazioni che potrà facilitarlo nel suo inserimento professionale.

Nel triennio di sperimentazione, appena concluso, PARIMUN ha visto aumentare il numero di imprese aderenti, contandone ad oggi circa una sessantina. 31 sono le ricerche in corso, di cui 21 già concluse con la discussione della tesi di laurea magistrale da parte dello studente e una presentazione dei risultati dell'indagine in azienda.

Il *follow-up* sui primi 19 ricercatori, che hanno concluso il lavoro di tesi entro l'anno accademico 2010-2011, evidenzia che dei 13 ricercatori studenti in cerca di prima occupazione (i rimanenti 6 erano già occupati), 6 si sono inseriti ancor prima della laurea, 5 entro 6 mesi dalla laurea e 2 entro 12 mesi, tutti in settori affini al loro percorso formativo (servizi educativi, servizi di orientamento e formazione, uffici risorse umane).

In questo triennio di lavoro, l'obiettivo di una triangolazione che veda collaborare sinergicamente ed efficacemente studenti, docenti universitari e uomini d'impresa è stato perseguito attraverso la messa a punto di un

dispositivo di selezione dei ricercatori e di accompagnamento e supervisione degli stessi che pur situandosi presso l'accademia, non perda di vista la relazione fruttuosa con il mondo aziendale (Frison, 2011). Una relazione, quella tra università e impresa, posta da sempre al centro della progettualità e sancita con la presidenza di PARIMUN attribuita a un imprenditore, Paolo Bastianello, presidente di Marly's Spa, che dal 2009 guida il progetto e ne assicura l'ancoraggio ai problemi reali del nostro Paese e del suo tessuto sociale, culturale e produttivo.

Scienze umane e saperi d'impresa (Munari, 2011) sono dunque alleati in PARIMUN: alleati nella condivisione delle responsabilità e delle potenzialità di cui il dialogo università-impresa è portatore e alleati nell'apporto di un contributo concreto alla ricerca e allo sviluppo.

Bibliografia

Frison D., (2011), *Ricerca-intervento nelle imprese e nelle organizzazioni: l'esperienza del progetto PARIMUN*, in Frison D. (a cura di), *Dialogo Università-Impresa: quale contributo dalle scienze umane?*, ESI, Napoli.

Munari A., (2011), *Scienze umane e saperi d'impresa*, in Frison D. (a cura di), *Dialogo Università-Impresa: quale contributo dalle scienze umane?*, ESI, Napoli.

GRUPPO LOCCIONI

L'impresa della conoscenza

Isabella Ceccarini

È ancora possibile, oggi, che un'azienda sia aperta ai giovani, seguendo un modello imprenditoriale di innovazione e sviluppo? Il Gruppo Loccioni è proprio questo. Un'impresa familiare, fondata nel 1968 da Enrico Loccioni con l'obiettivo di creare sul territorio e diffondere nel mondo un modello imprenditoriale che sviluppasse lavoro e conoscenza integrando idee, persone e tecnologie nello sviluppo di sistemi automatici di misura e controllo per migliorare la qualità, l'efficienza e la sostenibilità di prodotti, processi ed edifici. Per raggiungere questo obiettivo, il Gruppo è alla continua ricerca di giovani neo laureati e neo diplomati intraprendenti e *intraprenditori*, con preparazione scientifica ed economica, che vogliono sfidarsi su progetti complessi e internazionali. Il Gruppo è nato nelle Marche, ma opera nel mercato a livello globale, con installa-



Herrera / Thinkstock.com

“Otto azioni strategiche per il rafforzamento del rapporto tra università e impresa”

zioni in oltre 40 Paesi del mondo; i clienti e i *partner* sono *leader* mondiali nei loro mercati, dall'automotive all'elettrodomestico, dall'ambiente, al medicale.

L'impresa, come una sartoria tecnologica, progetta sistemi di misura, controllo e automazione in base alle esigenze del cliente, ma soprattutto è una *compagnia aperta*: ai giovani (attualmente impegna 60 giovani ricercatori), a chi ha esperienza, ai clienti, alla comunità scientifica e istituzionale. Un approccio che nel tempo ha creato una rete di relazioni internazionali che apre a nuovi mercati e all'innovazione tecnologica.

Integrazione tra scuola e lavoro

L'ultimo accordo tra Confindustria e Crui ha definito otto azioni strategiche¹ per il raffor-

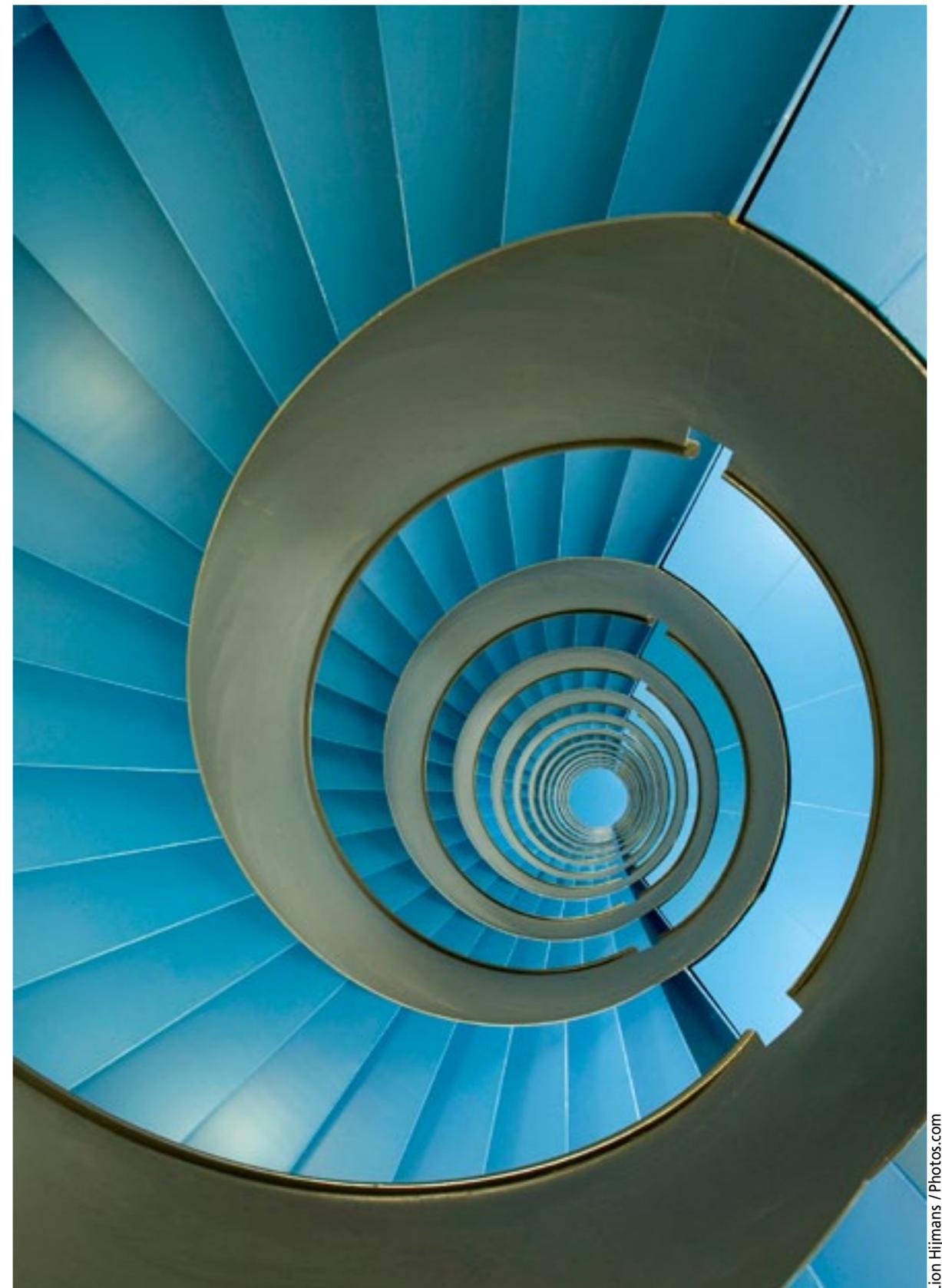
¹ Cfr. l'articolo di Claudio Gentili Ripartire dall'accordo Confindustria-Crui alle pp. 4-7.

zamento del rapporto tra università e impresa a cui il Gruppo Loccioni contribuisce con una serie di progetti, rivolti ai ragazzi di varie età.

Il Gruppo – che si definisce “impresa della conoscenza”, dove non ci sono dipendenti ma azionisti del lavoro che si scambiano esperienze e condividono i risultati – fin dall’inizio aveva compreso l’importanza di investire nella formazione dei giovani: da questa convinzione sono nati alcuni progetti innovativi come *Bluzone*, rete aperta a scuole e università del territorio per l’ospitalità e la formazione degli studenti (uno dei suoi progetti storici è *Classe virtuale*, che si propone di rafforzare l’orientamento degli studenti verso le lauree tecnico-scientifiche); *U-net*, rete multidisciplinare di università e centri di ricerca per sviluppare competenze scientifiche e ricerca applicata; *Avvia l’impresa*, che aiuta i ragazzi a mettersi in proprio fungendo da incubatore (in 30 anni ha generato più di 80 *spin off*); il *Laboratorio di Business Marketing*; *Grow On*; *Silverzone*, un’area virtuale che raccoglie ricercatori, consulenti, professori, e *manager* di importanti realtà

industriali che hanno raggiunto grandi traguardi nella loro vita professionale e che con le loro esperienze, competenze e *know-how* contribuiscono e sostengono i ragazzi del Gruppo Loccioni. Nella *Bluzone* si attraggono prima, si allenano e poi si “autoselezionano” i ragazzi più coerenti con la *Carta dei Valori* e le attività del Gruppo. Spazi e persone a tempo pieno sono stati destinati all’ospitalità di studenti di ogni ordine e grado e di ogni nazionalità per offrire un’area di integrazione tra scuola e lavoro dove progettare insieme il futuro. Lo scorso anno il Gruppo ha contattato 1.270 studenti in orientamento, 52 studenti ospitati su progetto di cui 5 studenti stranieri, 54 testimonianze presso scuole o università, 12 tesi di laurea, 7.120 ore di formazione e 3 dottorandi. Tra i partner 25 scuole, 40 università e 10 master. Questo impegno costante a favore delle relazioni con il mondo della formazione è stato riconosciuto anche da Confindustria con il premio *Impresa Cultura* nel 2003 e l’*Orientagiovani* nel 2009.

Formazione ed esperienze reali
Dedicato agli studenti universi-





iStockphoto / Thinkstock.com

tari è il *Laboratorio di Business Marketing*, un insieme di *project work* tematici che ha l'obiettivo di dare concretezza e valore alle conoscenze universitarie.

Il Laboratorio è nato nel 2006 grazie alla collaborazione tra il Gruppo Loccioni e l'Università Politecnica della Marche per valorizzare lo scambio di *know-how* scientifico.

All'interno del laboratorio, riveste particolare rilevanza il progetto *Grow On*. Per la prima volta in Italia, sempre grazie alla collaborazione con la facoltà di Economia G. Fuà dell'Università Politecnica delle Marche, viene offerta un'innovativa modalità di formazione e di orientamento. Il percorso coinvolge 12 studenti iscritti al secondo anno della lau-

rea magistrale che, nel mese di ottobre, vengono selezionati, sia dall'università che dall'impresa, tra più di 300 candidati.

Esso prevede tre macro attività: quella formativa, quella di *project work* e quella di tutoraggio individuale.

La prima consiste in alcuni incontri formativi (da dicembre a maggio) con responsabili Loccioni, consulenti e professionisti su tematiche che vanno dall'organizzazione aziendale al *design*.

La formazione avviene sempre attraverso la presentazione di esperienze reali e i ragazzi hanno la possibilità di incontrare personalità di rilievo del modo dell'impresa. Il *project work*, invece, rende gli studenti protagonisti di un caso reale e li coinvolge nello studio e nello sviluppo di un progetto per una delle *business unit* del Gruppo.

Il tutoraggio individuale, infine, fa sì che ogni studente sia affiancato da una figura più esperta in grado di guidarlo e monitorarlo nel corso del lavoro; un affiancamento fondamentale per orientare l'ultimo anno di specializzazione e definire i passi necessari ad arricchire adeguatamente il curriculum.

L'impegno a pagare per tutti e 12 gli studenti le tasse universitarie è un segno della fiducia riposta nelle loro potenzialità.

Un'ulteriore opportunità di *Bluzone*, oltre la possibilità di svolgere *stage* e tesi, è quella dedicata ai Master pre-ingresso, ossia i percorsi formativi per diplomati e laureati volti a trasferire informazioni organizzative sul gruppo, conoscenze sul mercato e sui clienti, sviluppare *soft skills* necessarie per ottimizzare l'inserimento lavorativo.

Con questi percorsi *Bluzone* punta alla valorizzazione della formazione tramite la concretizzazione e la messa in atto delle conoscenze teoriche apprese.

La filosofia del Gruppo Loccioni legata al progettare e al fare cresce in stretta relazione con l'impresa della conoscenza, cioè con l'investimento del sapere in progetti concreti. Alla base c'è la convinzione che solo dal connubio tra fare e conoscere è possibile offrire una risposta valida al collegamento tra realtà economica e realtà formativa, tra mondo del lavoro e università.

www.loccioni.com

L'imprenditorialità accademica

Francesca Lazzeri e Andrea Piccaluga, Istituto di Management, Scuola Superiore S. Anna di Pisa

Le imprese *spin-off* della ricerca pubblica possono svolgere un ruolo di una certa rilevanza nei processi di trasferimento tecnologico (TT) pubblico-privato e di innovazione industriale. Queste imprese nascono per gemmazione da una università o da un ente pubblico di ricerca (EPR), in cui un gruppo di ricercatori costituisce un nucleo imprenditoriale finalizzato alla valorizzazione di competenze e risultati dell'attività di ricerca maturati all'interno dell'istituzione di origine (Conti, Granieri e Piccaluga, 2011).

In passato, a livello internazionale, si era consolidata una visione estremamente ottimistica sulle dinamiche di crescita di questo tipo di imprese e sulle *start-up high-tech* in generale. Di fatto, l'esperienza dell'ultimo decennio ha dimostrato che tale convinzione rappresentava



nvl / Photos.com

“Le università sono state coinvolte a pieno titolo nel contribuire ai processi di sviluppo economico regionale anche con iniziative imprenditoriali ad elevato contenuto tecnologico”

un'eccessiva semplificazione della realtà. Varie evidenze empiriche hanno infatti dimostrato, da una parte, che la maggior parte delle imprese a elevato contenuto tecnologico, comprese le *spin-off* della ricerca, pur costituendo un fenomeno innovativo e utile allo sviluppo del Paese, è cresciuta lentamente; dall'altra, che una certa percentuale di queste ultime è stata invece protagonista di percorsi di intensa crescita, caratterizzati da iniziative di elevato spessore imprenditoriale e dal coinvolgimento di *partner* finanziari e soci industriali di rilievo.

La ricerca universitaria come forza economica

Il fenomeno delle imprese *spin-off* della ricerca va considerato da una prospettiva più ampia, per evitare il rischio di una mera riduzione della ricerca universitaria a “semplice fattore di produzione”, riconoscendola invece nella



Herrera / Thinkstock.com

sua vera veste di multiforme e creativa forza economica.

Le imprese *spin-off* sono emerse come soggetti particolarmente idonei a sperimentare percorsi innovativi nell'implementazione dei nuovi risultati della ricerca scientifica, che esse potevano sviluppare in proprio, oppure "incubare" per un certo periodo per poi attivare collaborazioni con imprese preesistenti, sovente di grandi dimensioni.

Da questo punto di vista le imprese *spin-off* della ricerca pubblica

sono anche diventate protagoniste del paradigma dell'*Open Innovation* (Chesbrough, 2003), e dei processi di sviluppo economico regionale, nei quali agli EPR viene spesso attribuito il ruolo di fonti di nuova imprenditorialità innovativa.

Le università e gli EPR, infatti, sono stati recentemente coinvolti a pieno titolo nel contribuire ai processi di sviluppo economico regionale anche con iniziative imprenditoriali ad elevato contenuto tecnologico, dando così

concretezza alla molto citata "terza missione", che si aggiunge a quelle di formazione e ricerca (Lazzeroni e Piccaluga, 2003). Esistono diverse ragioni per considerare le imprese *spin-off* della ricerca pubblica catalizzatori di ricchezza e conoscenza scientifica. Innanzitutto, la multidisciplinarietà può essere sviluppata solo in condizioni in cui venga offerta la possibilità di accedere contestualmente a diversi ambienti e ambiti di ricerca, presupposto garantito dalle imprese *spin-off* della ricerca pubblica (Shane, 2002). In secondo luogo, l'organizzazione delle attività di R&S nelle grandi imprese si è evoluta verso modelli di business più aperti (Chesbrough e Crowther, 2006), guardando con sempre maggiore interesse alla possibilità di stringere alleanze strategiche con imprese di minori dimensioni e capacità scientifiche più sofisticate, come le imprese *spin-off* della ricerca pubblica.

Queste alleanze sono diventate fondamentali per l'individuazione di nuove tecnologie e la loro applicazione industriale. Inoltre, le imprese *spin-off* hanno ultimamente ottenuto maggiore importanza e visibilità grazie alle riforme

legislative adottate dalla metà degli anni Novanta, che hanno garantito la creazione di un contesto in cui anche le istituzioni accademiche hanno potuto valorizzare e trasferire i risultati scientifici e tecnologici sviluppati nei propri centri di ricerca (Fini et al., 2010).

Le motivazioni delle imprese *spin-off*

A partire dai primi lavori realizzati in Italia agli inizi degli anni Novanta, numerose indagini empiriche sono state svolte sul fenomeno delle imprese *spin-off* in Italia. Queste hanno sottolineato i fattori che stanno alla base della loro costituzione, evidenziando l'importanza dei fattori motivazionali di tipo *pull*, come la possibilità di "fare cose interessanti", che per vari motivi i ricercatori non potevano continuare a fare all'interno dell'università; il raggiungimento del successo personale, non solo in termini scientifici ma anche economici; l'individuazione di un'idea per il cui sviluppo è necessario intraprendere investimenti e percorsi diversi dalla normale attività di ricerca accademica.

Tra i fattori *push*, invece, erano stati indicati l'insofferenza per

Tabella 1 - Localizzazione geografica delle imprese *spin-off* attive al 31 dicembre 2011 (n=990)

Localizzazione geografica	Numero di imprese	Quota percentuale	Età media (in anni)
Lombardia	114	11,5	8,1
Piemonte	102	10,3	6,9
Liguria	34	3,4	9,1
<i>Nord Ovest</i>	<i>250</i>	<i>25,3</i>	<i>8,0</i>
Emilia Romagna	115	11,6	8,5
Friuli Venezia Giulia	49	4,9	6,6
Veneto	67	6,8	5,8
Trentino Alto Adige	16	1,6	9
<i>Nord Est</i>	<i>247</i>	<i>24,9</i>	<i>7,5</i>
Toscana	105	10,6	8
Lazio	68	6,9	6,1
Marche	43	4,3	6
Umbria	38	3,8	6,8
Abruzzo	12	1,2	5,9
<i>Centro</i>	<i>266</i>	<i>26,9</i>	<i>6,6</i>
Puglia	79	8,0	5
Sardegna	51	5,2	5,4
Calabria	36	3,6	6,3
Campania	28	2,8	6,1
Sicilia	25	2,5	7,4
Basilicata	4	0,4	4,7
Molise	4	0,4	6,2
<i>Sud e isole</i>	<i>227</i>	<i>22,9</i>	<i>5,9</i>
Totale Italia al 31.1.2011	990	100	6,8

l'ambiente accademico nelle sue espressioni più burocratiche; la sua scarsa propensione al rischio nell'ambito delle attività scientifiche; il segreto professionale, talvolta imposto dai committenti privati in occasione di collaborazioni con l'università, in contrasto con il desiderio dei ricercatori

di divulgare i risultati ottenuti e confrontarsi con il mondo scientifico esterno e infine motivazioni di tipo economico; più recentemente, la grande difficoltà a trovare impiego permanente nella ricerca pubblica. Chiesa e Piccaluga (2000) hanno mostrato come il modello italia-

no delle imprese *spin-off* della ricerca pubblica nella seconda parte degli anni Novanta presentasse tassi di crescita modesti. Le principali difficoltà erano rappresentate dalla stabilità dell'impiego presso gli enti di ricerca di molti tra i soci fondatori, dalle difficoltà di finanziamento e dalla limitatezza delle competenze manageriali mediamente possedute da loro. Grandi e Grimaldi (2003) evidenziarono come il *network* delle relazioni formali e informali intrattenute dalle imprese *spin-off* italiane fosse il fattore che più incideva sulle possibilità di successo. In particolare, costituivano fattori chiave per il successo delle imprese *spin-off* l'attitudine a tali interazioni da parte dei soci fondatori e la frequenza nei contatti.

Oggi le imprese *spin-off* della ricerca pubblica in Italia sono circa mille; il numero di addetti è di circa 10 unità Equivalenti a Tempo Pieno (ETP), seppure con alcune rilevanti eccezioni, e sono nel complesso caratterizzate da un tasso di sopravvivenza estremamente elevato. Sono comunque in numero crescente quelle nel cui capitale sociale è presente un partner finanziario e/o industria-

le e che sono chiaramente orientate ad un percorso di crescita dimensionale e di espansione sui mercati internazionali.

La distribuzione territoriale

Anche la distribuzione territoriale delle imprese *spin-off* della ricerca deve essere analizzata con attenzione. Infatti, sono solo quattro le regioni italiane che registrano un numero di imprese *spin-off* almeno pari a 15 unità prima del 2000, ovvero l'Emilia Romagna (20), la Lombardia (20), la Toscana (19) e la Liguria (15). A partire dal biennio 2006-2008 tutte le regioni italiane (con la sola esclusione della Valle d'Aosta) hanno al proprio attivo almeno un'impresa *spin-off*; si registrano inoltre territori in cui, a partire dal 2006, sono state costituite più di 40 nuove imprese, come in Piemonte (54), Lombardia (53), Lazio (50), ma anche al Sud, come in Puglia (46) e in Sardegna (40).

Queste considerazioni suggeriscono che ci troviamo di fronte a un fenomeno in forte espansione e ormai largamente diffuso sul territorio nazionale, come dimostrato anche dalla Tabella 1. L'analisi delle competenze tec-

nologiche delle imprese e la loro evoluzione nel tempo rivela il ruolo che esse sono in grado di svolgere nella diffusione e nello sfruttamento commerciale delle tecnologie più avanzate, come dimostrato dalla Tabella 2.

Relativamente ai settori di attività delle *spin-off* attive in Italia al 31 dicembre 2011, circa un terzo di tali imprese (il 30% per la precisione) è attivo nel campo delle ICT, che costituisce il settore più popolato, sebbene il peso relativo sia progressivamente diminuito nel tempo e siano cresciute le imprese attive nei comparti energia e ambiente (attualmente il secondo settore più rappresentato, con un'incidenza del 18,4% sul totale) e delle scienze della vita (15,2%, in costante aumento).

Seguono i comparti dei servizi per l'innovazione (8,9%), dell'elettronica (8,5%) e del biomedicale (7,5%), mentre si rilevano quote più modeste per l'automazione industriale (4,4%), il settore delle nanotecnologie e dei nuovi materiali (4%), della conservazione dei beni culturali (2,3%) e dell'aerospaziale (0,8%).

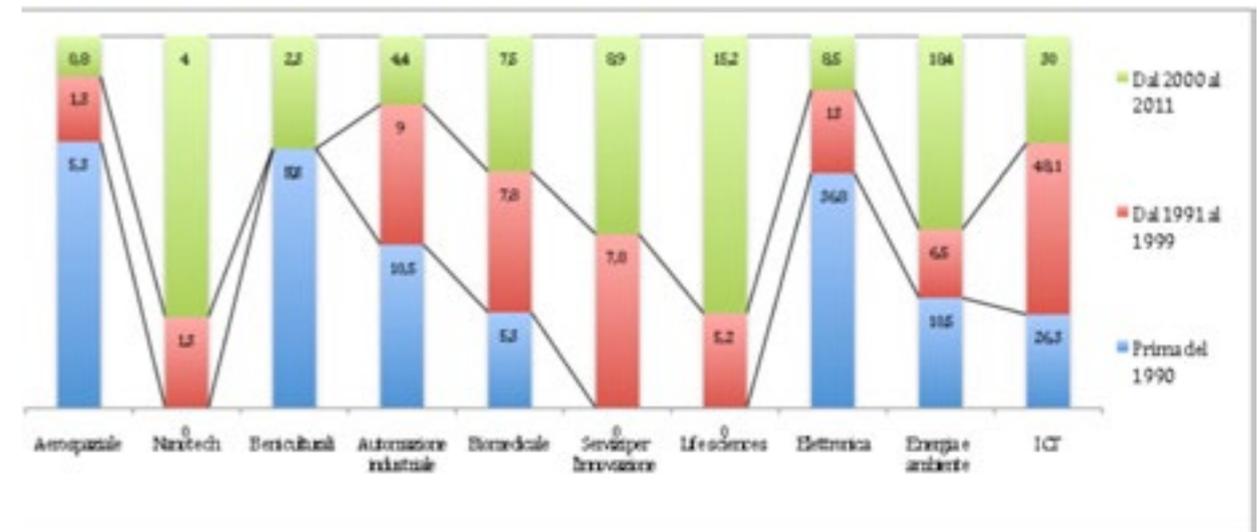
Nonostante i *trend* positivi appena descritti, ai quali vanno

aggiunti tassi di crescita senz'altro buoni e superiori alla media nazionale, si registrano tuttavia dimensioni ancora modeste delle imprese *spin-off* (sia in termini di numero di addetti che di fatturato). Ciò rappresenta certamente un elemento di insoddisfazione di fronte al quale si aprono due opzioni estreme.

Si può infatti puntare al consolidamento di un numero relativamente ampio di imprese *spin-off*, con tassi di nascita elevati, nella consapevolezza che esse, pur crescendo mediamente abbastanza poco, possano fornire contributi sia in termini occupazionali che di trasferimento tecnologico e nella speranza che almeno qualcuna di esse in futuro cresca fino a diventare un'impresa di riferimento nazionale e internazionale, tramite processi di selezione naturale.

Oppure si può mirare a generare un numero più limitato di imprese, maggiormente selezionate dalle università di provenienza già durante il processo di impostazione e genesi, che siano interessate e pronte ad assumersi rischi imprenditoriali elevati e dispongano di risorse finanziarie tali da generare elevate possibili-

Tabella 2 - Analisi del campione per settore di appartenenza e periodo di costituzione dell'azienda (n=990)



tà di crescita e risultare appetibili, immediatamente o in momenti successivi, per *Venture Capital* (Vc) e simili.

L'ecosistema dell'innovazione

Più realisticamente, si può pensare a uno scenario intermedio in cui esistano in Italia vari soggetti istituzionali pienamente coinvolti e attivi, anche aggiuntivi rispetto a quelli storicamente operanti (come per esempio i nuovi incubatori privati, che in alcuni casi entrano nel capitale sociale delle imprese ospitate e forniscono loro supporto gestionale o altre iniziative nuove, come la Fondazione Ricerca

e Imprenditorialità), con diverse caratteristiche a livello territoriale, dando vita ad un ecosistema dell'innovazione in cui possano nascere sia imprese *spin-off* con limitate possibilità di crescita ma operanti in nicchie di mercato molto specifiche e ben difendibili, ma anche imprese ad alto potenziale, in grado di competere sui mercati internazionali con business innovativi e possibilità di crescita dimensionale.

Ma cosa è necessario affinché uno scenario di questo tipo si possa realizzare? Cosa manca ancora, all'ecosistema dell'innovazione italiano, per poter produrre non solo un buon numero

di imprese *spin-off* della ricerca, ma un numero crescente di imprese in grado di generare valore economico rilevante?

In primo luogo, non deve diminuire la quantità e la qualità di "materia prima" e cioè di buona ricerca e di ottimi ricercatori.

In secondo luogo, deve diventare ancora più facile e meno oneroso creare impresa da parte dei giovani nei settori *high-tech*, sia dal punto di vista amministrativo che fiscale.

In terzo luogo, i grandi committenti, come le grandi imprese e gli enti pubblici, devono assumere un atteggiamento di maggiore coinvolgimento nei confronti delle *start-up high-tech*.

Un quarto punto riguarda l'auspicabile ulteriore maturazione del sistema delle interazioni tra finanza e nuove imprese *spin-off*. Pur in presenza di un buon numero di Vc operanti nel nostro paese, è ancora scarso il numero di investimenti.

Va però sottolineata la crescente ricchezza delle relazioni all'interno di *network* formali e informali che vedono coinvolti EPR, imprese, Vc, banche, enti pubblici, etc., spesso con forti radicamenti territoriali a livello regionale. Per

questi motivi, pur nella consapevolezza che nei prossimi anni continueremo ad assistere alla creazione di *spin-off* con modeste probabilità di crescita e ad alcuni interventi di *policy* non adeguati o ridondanti, è lecito nutrire un certo ottimismo nei confronti del futuro dell'imprenditorialità accademica in Italia.

Bibliografia

Chesbrough H. (2003), *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston
Chesbrough H., Crowther A.K., (2006) *Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries*, in "R&D Management", 36, 3 (June), pp. 229-236.

Chiesa V., Piccaluga A. (2000), *Exploitation and diffusion of public research: the general framework and the case of academic spin-off companies*, in "R&D Management", 30, pp. 329-340.

Conti G., Granieri M., Piccaluga A. (2011), *La gestione del trasferimento tecnologico. Strategie, Modelli e Strumenti*, Springer, Milano.

Fini R., Grimaldi R., Marzocchi G.L., Sobrero M. (2010), *The Determinants of Corporate Entrepreneurial Intention within Small and Newly Established Firms*, *Entrepreneurship Theory and Practice*.

Grandi A., Grimaldi R. (2003), *Exploring the Networking Characteristics of New Venture Founding Team*, in "Small Business Economics", 21, pp. 329-341.

Lazzeroni M., Piccaluga A., (2003), *Towards the Entrepreneurial University*, in "Local Economy", n. 1, pp. 38-48.

Shane S. (2002), *University Technology Transfer to Entrepreneurial Companies*, in "Journal of Business Venturing", 17, pp. 537-552.



Le corporate universities in Italia

Maria Luisa Marino

Le *Corporate Universities*, ovvero le università d'impresa,¹ sono finalizzate alla valorizzazione delle risorse umane e del patrimonio di conoscenze acquisite negli anni dalle singole aziende. Sono i cosiddetti obiettivi delle 3 C: *corporate citizenship* (senso di appartenenza), *contextual reference* (aggiornamento costante) e *core competencies* (adeguamento delle competenze chiave del personale).

Il fenomeno, piuttosto diffuso a livello internazionale e soprattutto negli Stati Uniti – dove fu avviato per la prima volta oltre 50 anni fa dalla **General Electric** –, spazia dal semplice addestramento professionale alla formazione e sviluppo di quadri e manager ai corsi che consentono di acquisire crediti accademici. Alcune sono finalizzate addirittura al rilascio di titoli accademici, ma questa tipologia



Andrew Klaffer / Photos.com

“Obiettivi delle corporate universities sono: senso di appartenenza, aggiornamento costante e adeguamento delle competenze chiave del personale”

sta perdendo terreno, perché per un'impresa è più semplice appoggiarsi a un'istituzione universitaria piuttosto che acquisirne la forma. Certamente non mancano i critici (come Scott Taylor della britannica Birmingham Business School), che temono l'intrusione delle grandi imprese nel mondo dell'istruzione superiore minacciandone la libertà accademica.

Obiettivo: migliorare le strategie di produzione e di mercato

Il modello italiano – che tra l'altro risente delle specificità del nostro sistema imprenditoriale prevalentemente basato su aziende di tipo familiare – utilizza con molta cautela la terminologia di università; fanno eccezione i casi di **Enel University**, **Eni Corporate University**, **Seat Corporate University**, **Mediolanum**

¹ Cfr. gli articoli pubblicati in "Universitas" n. 103/2007 alle pp. 6-16.



Corporate University, Tenaris University e Università del Caffè creata dalla Illy. Il loro scopo primario non consiste nel rilascio di un titolo, che peraltro nemmeno potrebbe avvenire in assenza del loro inserimento nel sistema formativo nazionale, ma si limita allo sviluppo di abilità e competenze dei propri dipendenti per migliorare le strategie di produzione e di mercato.

Il **1° Rapporto Nazionale sul mercato delle Corporate Universities in Italia**, promosso da **Assoknowledge Confindustria SIT** e realizzato con la direzione scientifica della **Fondazione Campus Studi del Mediterraneo** offre un censimento e un identikit delle esperienze realizzate, con l'obiettivo di costruire un Sistema Italia *Corporate Universities* per facilitare il collegamento e la condivisione delle problematiche comuni con le realtà già esistenti a livello internazionale.

Il fenomeno però non appare uniforme nella propria realizzazione, sia per distribuzione sul territorio che per distribuzione di settore e per dimensioni.

Tutte le iniziative, sia quelle aventi personalità giuridica propria e/o autonomia patrimoniale che quelle giuridicamente non distinte dalle imprese di appartenenza, sono strumenti indispensabili per accompagnare il processo di internazionalizzazione aziendale.

Anche **Posteitaliane**, che opera quasi esclusivamente in Italia, dispone infatti di un proprio Centro di Formazione a Roma, ma gestisce progetti pilota anche su scala internazionale.

E la **Scuola di Formazione Tenaris** sopperisce innanzitutto all'esigenza di assicurare a tutti i dipendenti, presenti in 34 nazioni, una certa omogeneità trasversale di conoscenze che superi le specificità locali.

Molto spesso, come nel caso della **Scuola Kedrion** dell'omonima azienda bio-farmaceutica o dell'**Università del Caffè**, emerge anche la tendenza all'apertura nei confronti degli utenti esterni (clienti o consumatori).

Presenza in aula e formazione a distanza

Sul piano metodologico, nella maggior parte dei casi l'attività coniuga presenza fisica in aula e formazione a distanza, alternando la progettazione didattica tradizionale alle potenzialità delle nuove tecnologie, che rendono sempre accessibile l'attività didattica.

Complessivamente l'indagine ha censito 25 iniziative²: per 9 di esse si è limitata a rintracciare la documentazione che ne attesta l'esistenza, per le rimanenti viene presentata un'analisi più approfondita.

La maggior parte si trova nelle

Regioni del Centro-Nord (Lombardia, Piemonte, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Emilia Romagna, Toscana e Lazio) e si calcola che ogni azienda effettui annualmente cospicui investimenti (ad esempio, il **Gruppo Ferrero** impiega ogni anno oltre 4 milioni di euro e **Ferrovie dello Stato** quasi 3 milioni di euro) per circa 2,3 milioni di ore di formazione.

L'individuo è al centro di queste iniziative e conseguentemente le cosiddette *soft skills* – le competenze trasversali, ovvero quelle capacità che raggruppano le qualità personali, l'atteggiamento in ambito lavorativo e le conoscenze nel campo delle relazioni interpersonali che vanno oltre le

2 Le Corporate Universities analizzate sono: Barilla LAB, Chloride Academy, Enel University, Eni Corporate University, Ferrero Learning Lab, FS Formazione, Hera SpA, Università del Caffè di Illy, Scuola Kedrion, KPMG Knowledge Academy, Mediolanum Corporate University, Poste Formazione, Academy del Gruppo Reale Mutua Assicurazioni, Seat Corporate University, Tenaris University, UniManagement. Quelle di cui al momento si conosce l'esistenza: Alcatel Lucent, Angelini Farmaceutica, Diesel SpA, Geox, IBM Italia, Isvor Fiat, Landireno Corporate University, Nokia-Siemens, TEC Bosch.

competenze tecniche e professionali specifiche, e che non vengono insegnate nei percorsi formativi tradizionali.

I docenti (i cosiddetti facilitatori, come vengono denominati all'interno di **UniManagement** facente capo a **UniCredit**) sono generalmente prescelti tra i manager con competenze organizzative e di *business*, che decidono di mettere la loro esperienza al servizio della crescita di altri colleghi.

Oltre alle più consolidate azioni di *coaching* e di progettazione dei percorsi di carriera, non mancano esperienze più originali e innovative.

È il caso del **Laboratory for Knowledge & Innovation**, creato nel 2004 dal Gruppo Barilla come elemento di proiezione verso il futuro, per favorire gli aspetti legati all'apprendimento continuo, indirizzato verso l'esplorazione e lo sviluppo di nuove aree di conoscenza. L'Università del Caffè,

promossa dalla società Illycaffè, è proiettata alla diffusione della cultura del caffè di qualità in tutte le sue fasi e con ampi coinvolgimenti esterni: dalla produzione con corsi *in loco* nei Paesi esportatori (India, Brasile e Colombia), ai corsi su misura per i gestori di bar, ristoranti e hotel, che approfondiscono a pagamento gli aspetti gestionali, organizzativi e di *marketing*.

Un'attenzione particolare è dedicata agli utenti finali del prodotto, tra i quali vengono annualmente prescelti gli intenditori che, specificamente formati, potranno divenire a loro volta ambasciatori della bevanda aromatica.

UniManagement, partendo invece dal presupposto che l'apprendimento migliori attraverso le emozioni, l'intuizione e l'immaginazione, utilizza anche varie forme d'arte, in collaborazione con artisti e musei.

Più complessa l'esperienza delle due maggiori aziende energetiche nazionali: *Enel University* si avvale dell'esperienza della propria società *Sfera*, inizialmente creata per divenire *leader* europeo nella formazione a distanza anche verso clienti terzi, e successivamente fusa per incorporazione nel Gruppo per sostenerne in modo esclusivo il processo di internazionalizzazione.

Più stretti rapporti con il mondo universitario tradizionale sono tenuti da *Eni Corporate University*, anche se molto spesso i piani formativi sono strutturati in maniera da consentire agli studenti l'acquisizione delle necessarie competenze operative, avvalendosi della docenza di *manager* e specialisti Eni, che partecipano con casi aziendali e seminari tecnici.

La **Scuola Enrico Mattei** – intitolata a chi, già negli anni Cinquanta, aveva intuito le potenzialità

di una formazione specifica sugli idrocarburi – organizza in proprio e gestisce il Master in Management ed Economia dell'Energia e dell'Ambiente (MEDEA) rivolto ai laureati in discipline tecnico-scientifiche ed economiche italiane e straniere; il Master è distinto negli indirizzi *Industry Economics* (IE), *Business Administration in Energy Industry* (BAE) e *Managing Technical Assets in Energy Industry* (MTA).

Percorsi di apprendimento pre-laurea

Numerosi sono anche i percorsi di apprendimento, che iniziano prima del raggiungimento della laurea, realizzati in collaborazione con gli atenei italiani. Tra gli altri:

- i Master universitari di II livello in Ingegneria del petrolio presso il **Politecnico di Torino**; Progettazione di impianti oil & gas presso l'Università di Bologna; Oil & Gas Law & Economics pres-

so l'**Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano**;

- le lauree magistrali in collaborazione con la facoltà di Ingegneria del **Politecnico di Milano** e con la facoltà di Economia dell'Università Cattolica Sacro Cuore, dotate di borse di studio Eni per la frequenza di un semestre in atenei stranieri. Al Politecnico di Torino si può frequentare il corso di Laurea Magistrale in Ingegneria del petrolio in lingua inglese.

In alcuni casi (Ferrovie dello Stato, Gruppo Ferrero e Gruppo Mediolanum) i corsi acquistano il carattere dell'obbligatorietà, soprattutto in relazione ai passaggi di carriera, ovvero offrono formazione anche ai clienti in qualità di servizio accessorio gratuito o parzialmente autofinanziandosi (*pay for service*) con la vendita dei propri servizi formativi.

Alcune volte, come nella **KPMG Knowledge Academy**, network internazionale di società di servizi professionali, specializzato nella revisione contabile di bilancio (*audit*), i bisogni formativi sono dettati dal mercato stesso, che impone continui aggiornamenti normativi e metodologici internazionali e la formazione offerta

si articola in vari segmenti a seconda dei fruitori (orientamento per i neoassunti, aggiornamento e supporto alla crescita dei dipendenti, formazione manageriale, formazione dei formatori che coinvolge i manager selezionati per la docenza nella trasmissione dei contenuti tecnici aziendali). Altre volte (le cosiddette Comunità di pratiche, create nel periodo 2009-10 come evoluzione del modello Scuola dei Mestieri del **Gruppo HERA**), i fabbisogni formativi sono raccolti sia tramite interviste ai dirigenti (*top-down*), sia attraverso la richiesta di specifiche esigenze, segnalate dai responsabili delle varie strutture organizzative dislocate sul territorio (*bottom-up*).

Tutte le esperienze raccolte dal Rapporto indicano come la sensibilità delle aziende verso le tematiche della formazione rappresenti una presa di coscienza che il vantaggio competitivo aziendale non è più riconducibile soltanto al prodotto o alle forze relative al mercato, e che non può prescindere dalla valorizzazione delle risorse umane e intellettuali.

La crescita del personale e la ricerca e sviluppo – ha evidenziato Laura Deitingner, presidente di



Charles Dyer / Photos.com

Assoknowledge Confindustria – sono le due facce della stessa medaglia, sono gli ingredienti più importanti della ricetta che oggi serve a ogni impresa per essere competitiva.

E questo strumento di gestione della conoscenza è la modalità più innovativa a disposizione dell'impresa per gestire il cambiamento, con ricadute positive anche per il sistema Paese.

Il triangolo della qualità

Sergio Pininfarina

Nel n. 35/1990, "Universitas" pubblicò una relazione di Sergio Pininfarina – all'epoca presidente di Confindustria – in cui egli parlava del rapporto tra università e industria nel mondo che cambia. Pensieri che sono ancora di grande attualità, perché la connessione tra università e mercato del lavoro continua a rivestire grande importanza per lo sviluppo del paese, e andrebbe più che mai potenziata. Soprattutto in un momento di crisi generalizzata, come quello attuale, è importante trovare punti di contatto tra sapere e lavoro, anche per restituire ai giovani la speranza di un futuro di cui si sentono derubati.

Riprendiamo di seguito alcuni stralci di quella relazione per riflettere sulle parole di un uomo che sapeva guardare lontano e constatare che, purtroppo, molta strada è ancora da fare.

Mentre Universitas 125 sta per essere messa online, Sergio Pininfarina è venuto a mancare. Scompare con lui il padre dei più bei prodotti automobilistici italiani, un simbolo di talento ed eleganza.



Sergio Pininfarina

Laureatosi in Ingegneria meccanica al Politecnico di Torino, nel 1961 prende le redini dell'azienda. Sotto la sua guida lo stabilimento subisce vari ampliamenti, adeguandosi tempestivamente alle necessità del mercato.

Dagli anni Ottanta Sergio Pininfarina inizia a investire in innovazione e ricerca tecnologica, con la creazione del Centro di Calcolo e Disegno, e poi con la costruzione di una galleria del vento in scala naturale – la prima in Italia per le autovetture e una delle poche allora esistenti al mondo – comprendendo l'importanza dell'aerodinamica per le sue creazioni.

Sensibile ai problemi della sicurezza dell'automobile, incoraggia studi e ricerche in questo campo. Nel 2007 la rivista "Automotive News Europe" inserisce il Sergio Pininfarina nella European Automotive Hall of Fame, istituzione dove vengono celebrati gli uomini che hanno fatto la storia dell'automobile, come dimostrano anche i numerosi riconoscimenti nazionali e internazionali di cui è stato insignito negli anni.

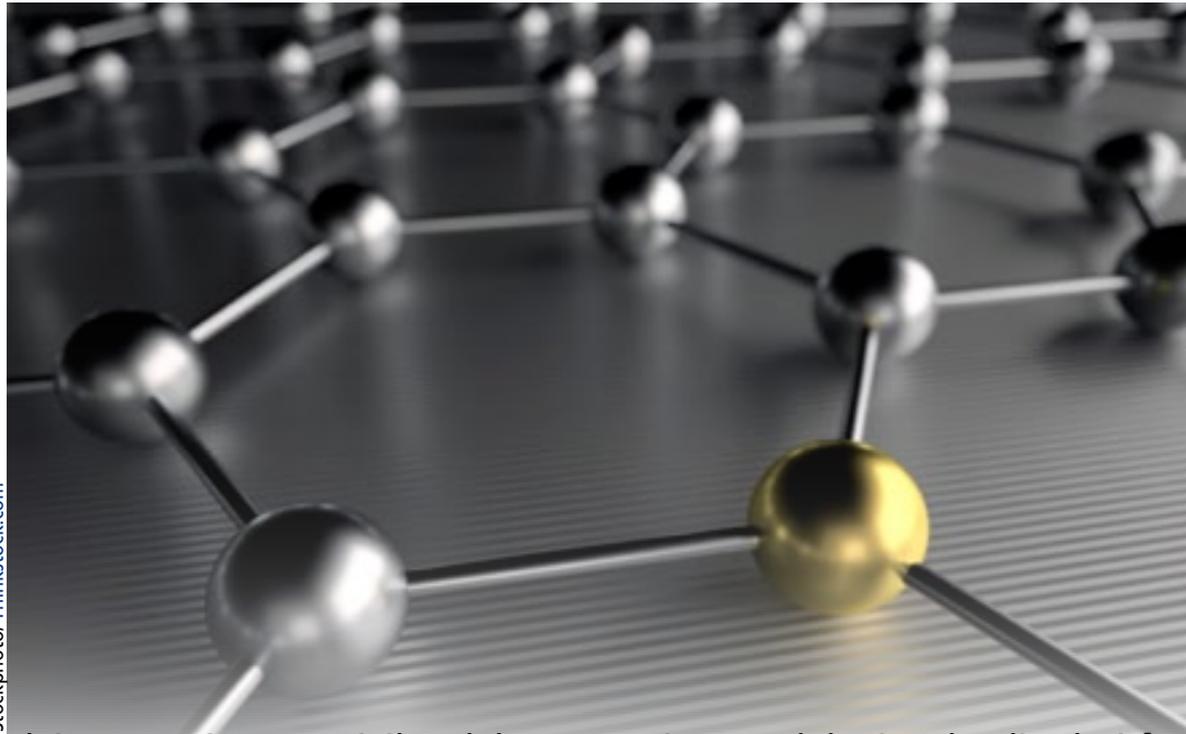
“Noi siamo convinti che la società del futuro continui ad aver bisogno anche della cultura e dei valori del passato”

L'impronta della Pininfarina è visibile in molte automobili italiane e straniere.

Ma anche chi non si intende di macchine ricorderà sicuramente l'Alfa Romeo Duetto 1600 Spider guidata da Dustin Hoffman nel film Il laureato, o la Lancia Aurelia B24S, "protagonista" delle scorse di Vittorio Gassman e Jean-Louis Trintignant nel Sorpasso di Dino Risi, o la Nash Healey Spider che conquistò il cinema americano con il film Sabrina con Audrey Hepburn, William Holden e Humphrey Bogart.

[...] Il rapporto tra cultura e produzione, tra sistema delle conoscenze e sviluppo economico, sta a fondamento della nostra stessa civiltà e costituisce non solo la sua più intima identità, ma anche il motore vero della sua evoluzione e del suo sviluppo. [...]

La ragione che induce il mondo imprenditoriale a prestare concreta attenzione ai problemi dell'università e della ricerca scientifica è il passaggio netto e avvertibile da una civiltà



iStockphoto/Thinkstock.com

dei consumi a una civiltà del sapere: cioè da un sistema in cui prevaleva la produzione dei beni materiali a un sistema produttivo più sofisticato e permeato da quell'immateriale che definiamo servizi, know how, informazione, ricerca per lo sviluppo, formazione di risorse umane, produzione e diffusione di conoscenze. [...]

La cultura, motore del progresso
La cultura nel senso più ampio sarà il vero motore del progresso. E non tanto una cultura tecnica e specialistica, ma una cultura intesa come capacità di ampliare continuamente il processo di apprendimento, come apertura mentale verso il nuovo, come griglia di riferimento

sia metodologico che di valori. [...] Per questo *l'università costituisce la cerniera sulla quale si apre la porta del futuro. [...]* Non si tratta, come affermavano alcuni polemisti in passato, di piegare la scuola alle esigenze tecniche dell'industria. Noi per primi siamo consapevoli che quello che occorre è un rafforzamento della cultura generale, prima fra tutte quella umanistica, perché proprio su una base più ampia di cultura potranno poi innestarsi le conoscenze tecniche e professionali di volta in volta richieste dal mondo del lavoro. [...]

La cultura umanistica è e deve rimanere un punto di forza del nostro Paese. La diffusione dell'educazione uni-

versitaria e post-universitaria è considerata oggi una priorità assoluta nel mondo industrializzato. [...] Le lauree che interessano di più il mondo del lavoro continuano ad essere quelle a indirizzo tecnico ed economico, anche se si profilano interessanti opportunità per i laureati in discipline umanistiche: basti pensare all'importanza crescente della pubblicità, della comunicazione d'impresa, della formazione aziendale e in genere increscente ricorso a servizi e professionisti esterni all'impresa. [...]

Il sapere diventa un fattore decisivo non solo per la crescita civile, ma anche per lo sviluppo economico e produttivo. Il Paese ha bisogno per il proprio sviluppo di qualità professionali elevate. Per formarle, enti pubblici e aziende devono poter rivolgersi a istituzioni di alto rigore scientifico. E ciò è irrealizzabile senza il coinvolgimento dei nostri *atenei* che sono la *sede più qualificata dell'istruzione superiore e della formazione delle risorse umane. [...]*

Il dialogo università-impresa

Un modo per favorire l'incontro tra domanda e offerta di istruzione – e anche tra domanda e offerta di lavoro – è indubbia-

mente quello di sviluppare il dialogo e lo scambio tra università e sistema delle imprese. [...] È interessante sottolineare che, se le imprese chiedono all'università soprattutto ricerca, esse si rivolgono alle università anche per il loro potenziale formativo. [...]

A nostro avviso, la formazione dei nuovi profili professionali sarà ad alto rischio se si fonderà su profili professionali specifici, e sarà invece efficace se darà corso allo sviluppo di elevati standard di cultura di base. Per questo proponiamo di perseguire una strategia formativa basata su una *maggiore flessibilità dei percorsi di studio, sull'articolazione dei livelli di laurea e di diploma e sulla moltiplicazione delle iniziative di formazione professionale. [...]*

Occorre inoltre assicurare la modernizzazione e l'adeguamento della professionalità dei docenti delle scuole e dei centri di formazione. E, in questo ambito, la vocazione umanistica di molti atenei può renderli un polo per la formazione avanzata dei docenti e per lo sviluppo delle tecnologie educative. Lo snodo strategico che può rendere efficace l'alleanza università-industria è quello che abbiamo chiamato il *triangolo della quali-*

tà, nel quale si sviluppino rapporti di collaborazione tra imprese, società di consulenza e centri di formazione, università. [...]

I grandi problemi del Paese, dall'occupazione al rilancio della questione meridionale, dall'internazionalizzazione della nostra economia alla gestione delle nuove tecnologie e dell'innovazione, passano necessariamente attraverso le istituzioni educative e particolarmente l'università. [...] La principale tutela del lavoratore è la sua cultura e la sua professionalità. Tecnologia e competitività sono diventati fattori inscindibili: l'innovazione è presupposto indispensabile della competitività e, quindi, condizione per l'affermazione dei prodotti su un mercato divenuto ormai globale. [...]

La costruzione dell'Europa unita

Rispondere alla sfida dell'Europa unita è decisivo per il nostro futuro. I prossimi anni offriranno all'Europa un'occasione irripetibile per permetterle di riconquistare un ruolo centrale tra le grandi aree economiche del mondo. [...] L'Europa torna protagonista della politica mondiale, e soprattutto ha l'obbligo di affrontare e risolvere da sola le proprie tensioni [...].

Se la costruzione dell'Europa non rimarrà la vera priorità di tutti i paesi, se qualcuno si mostrerà insopportabile dei vincoli che questa impone, si rischia di creare forti tensioni economiche e politiche. *La costruzione dell'Europa richiede un alto senso di responsabilità e una forte determinazione. L'Italia deve accelerare il processo di risanamento della finanza pubblica [...].* L'insufficiente dotazione di infrastrutture, la scarsa efficienza dei servizi, le carenze del sistema di protezione sociale, l'arretratezza del sistema finanziario, sono i punti di maggiore debolezza del nostro sistema economico.

È in sostanza tutto il nostro sistema pubblico che è rimasto indietro, ancorato ai vecchi schemi di una società più povera e largamente protetta rispetto alla concorrenza internazionale. Le imprese che si sono sempre confrontate sul mercato aperto hanno dovuto adeguare le loro strutture, la loro mentalità, la loro cultura. La protezione monopolistica, al riparo della quale operano la gran parte delle strutture pubbliche, ha favorito la loro degenerazione burocratica, ha portato all'innalzamento dei costi e nel contempo allo scadimento dei servizi. [...]



Queste inefficienze stanno ormai frenando lo sviluppo dell'intero sistema economico italiano. [...] La Confindustria sottolinea costantemente l'esigenza di ripensare le fondamenta dello Stato sociale, di porre ordine nel dissesto della previdenza e della sanità, di garantire la necessaria efficienza dell'amministrazione della giustizia e dell'ordine pubblico. *Uno Stato sociale efficiente non sacrifica l'equità e la solidarietà. Anzi, è vero proprio il contrario.* È l'attuale inefficienza dello Stato sociale che è fonte continua di iniquità, perché punisce proprio le classi meno abbienti che sono costrette ad accettare servizi inadeguati alle

esigenze di qualità della vita. [...] Il mercato unico non sarà per l'Europa solo un'occasione di sviluppo economico, ma soprattutto una grande sfida culturale e politica che coinvolge l'intero corpo sociale per costruire una società migliore, basata su quella che potremmo definire una *cultura dello sviluppo*, che esige analisi e soluzioni scientifiche e razionali per i problemi, che rifiuta il garantismo e il burocratismo, che richiede mobilità e flessibilità ai lavoratori, ma assicurando migliori possibilità e condizioni di lavoro di una più equa ed efficiente protezione sociale.

a cura di Isabella Ceccarini

La tradizione al servizio dell'innovazione

Ringrazio la rivista *Universitas* per avermi dato l'occasione di rileggere un mio testo di oltre 20 anni fa sul tema della formazione di alto livello e dei suoi rapporti con il mondo della produzione. Ritrovo in quelle considerazioni alcuni punti chiave di quel che è stato il ruolo dell'università e della scuola in Italia negli ultimi 50 anni: quello del sostegno della cultura umanistica, come base su cui innestare una continua evoluzione della cultura scientifica. Dunque, le solide basi della tradizione al servizio dell'innovazione e del cambiamento.

Allora accompagnavo questa riflessione di base – dove ampio spazio spetta all'industria, per il contributo alla cultura scientifica, non solo nelle sue applicazioni – alla speranza di un disegno della società in movimento che, in una prospettiva europea, consentisse di superare gli ostacoli interni in una dimensione continentale.

Tre gli obiettivi, di allora e di oggi: il progresso sociale, il progresso economico, la stabilità politica.

L'Europa ora è una realtà, ma purtroppo ha sofferto di un eccessivo irrigidimento, anche burocratico, e delle troppe differenze culturali tra i suoi popoli: riecco

quindi l'esigenza della cultura umanistica. Ma ci ha anche dato un formidabile

Ventidue anni fa *Universitas* pubblicò uno scritto di Sergio Pininfarina che aveva come oggetto l'Europa, la formazione dei giovani, il rapporto tra università e impresa. Gli abbiamo chiesto quali fossero le sue opinioni oggi. Abbiamo ricevuto questo testo l'8 giugno scorso: uno scritto che dimostra ancora una volta la lungimiranza e l'apertura mentale di un uomo che ha saputo portare l'industria italiana al successo mondiale.

stimolo nella direzione della ricerca e ci ha consentito di operare in modo rigoroso nel rispetto dei fondamentali dell'economia, con l'euro.

La crisi che stiamo attraversando sarebbe stata molto peggiore senza l'Europa, che pur mostra i suoi tantissimi limiti, soprattutto con la mancanza di un vero spazio politico europeo, mentre si sono formati lo spazio sociale, quello economico, quello della ricerca e della formazione.

Possiamo procedere in positivo? Certamente sì, con strumenti di coesione sempre maggiori, anche grazie alla fantastica opportunità della comunicazione a tutti i livelli tramite internet, innovazione che nel 1990 facevamo fatica a immaginare.

Al centro devono essere posti i giovani e la loro formazione, dedicando – anche in tempo di crisi – il massimo dello sforzo per indi-

rizzare risorse in quella direzione. Si pensi al successo della Germania, che si fonda in particolar modo sulle risorse investite in formazione e ricerca; altrettanto ha fatto la piccola Svizzera, che sta proponendosi alla guida di molti dei grandi progetti d'innovazione del Vecchio Continente. Per concludere, un brevissimo accenno campanilistico e personale: si pensi a quanto sia importante per Torino il suo Politecnico, dove ebbi l'onore di laurearmi tanti anni or sono.

Nel caso italiano l'eccellenza è raggiunta, nonostante la drammatica scarsità delle risorse che invece devono essere trovate con un'azione pubblica straordinaria contro la crisi, cui si accompagni un parallelo impegno dell'industria, pur nel quadro di difficoltà di questi anni.

Sergio Pininfarina



L'Alfa Romeo Spider Duetto

Democrazia e inclusione per un nuovo patto sociale

Intervista a Celine Saint-Pierre

Il distacco dai partiti «cresce sia in Europa che negli Stati Uniti», ma i fondamenti della democrazia restano «immutati» e «la blogosfera non potrà mai sostituire la partecipazione alla politica attiva» assicura la sociologa canadese Celine Saint-Pierre. Che avverte: la Primavera araba ha mostrato il ruolo cruciale dei social network, ma per costruire un pensiero politico ci vuole ben altro che Twitter.

«Andiamo verso nuove forme di partecipazione, ma la blogosfera non sostituisce la rappresentanza» assicura Celine Saint-Pierre, 70 anni, docente emerito di Sociologia dell'Università di Quebec a Montreal. La sociologa, uno dei massimi esperti sulle tradizionali e nuove forme di partecipazione politica, è intervenuta a Roma a maggio all'incontro della Pontificia Accademia delle Scienze sociali con



“È importante insegnare la storia, l'educazione civica, le scienze politiche, trasmettere i valori connessi alla democrazia come la giustizia sociale, l'uguaglianza, le pari opportunità per uomini e donne”

una prolusione sulle *Nuove forme di impegno in una prospettiva di inclusione sociale, democrazia e pace.*

Professoressa Saint-Pierre, Lei parla della necessità di rinnovare i fondamenti dell'impegno sociale. Quali sono a suo avviso le sfide principali poste dalla frammentazione delle nostre società?

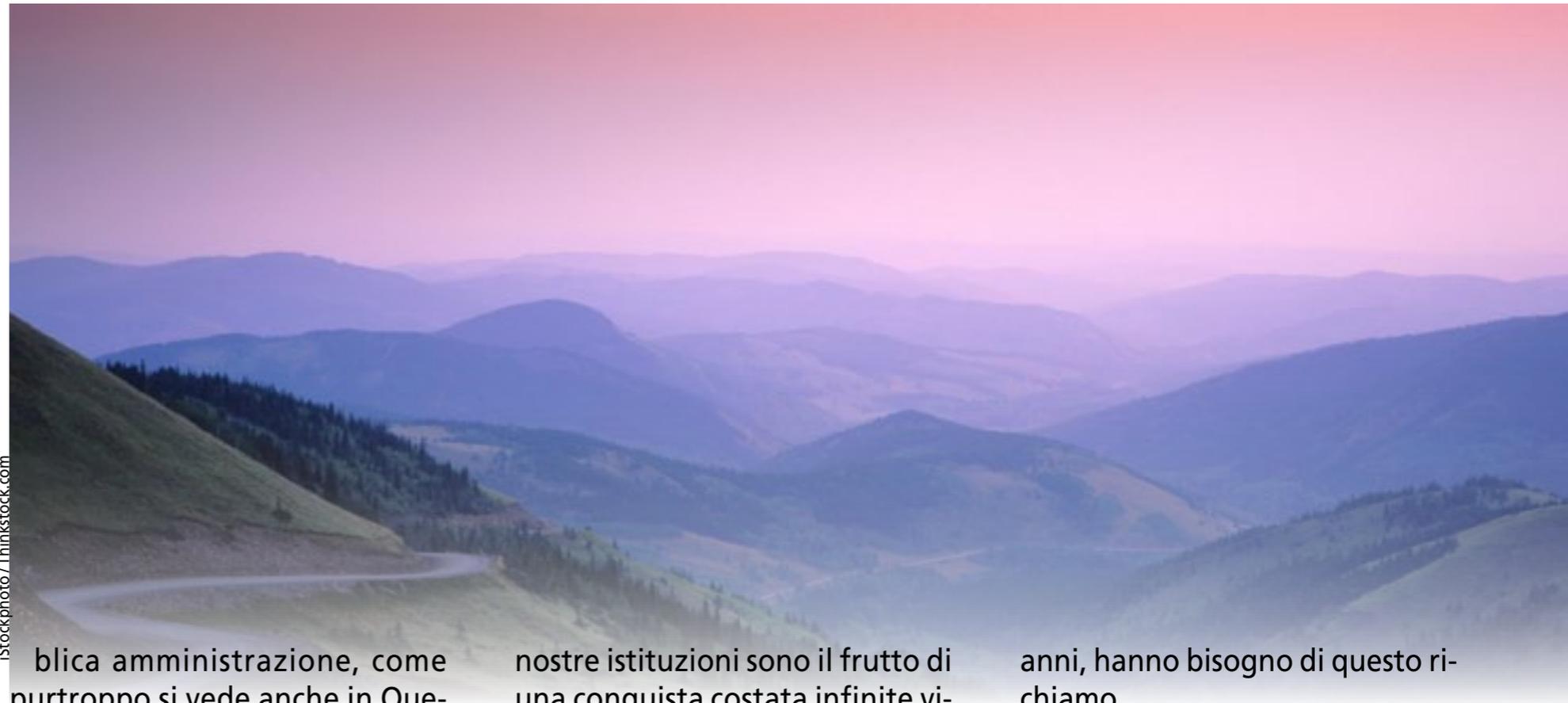
Penso a quattro elementi in particolare: la perdita di qualità nella partecipazione politica e sociale degli individui e nelle modalità di cooperazione locale, nazionale e internazionale; la crescita delle ineguaglianze sociali

Celine Saint-Pierre

ed economiche che si traduce in una frattura sociale che non fa che aggravarsi fra gli individui, le classi sociali e i diversi Paesi, mettendo in pericolo i principi di libertà, di giustizia e di uguaglianza sui quali sono fondate le società democratiche; in terzo luogo, la sfida di vivere insieme in un contesto di pluralismo culturale e religioso nel quale riconciliare valori, concezioni e modi di vivere diversi; infine una sensibilità sempre più forte ai problemi mondiali che esige di risolvere la tensione fra interdipendenza economica e sovranità nazionali.

In effetti, in tutti i Paesi occidentali aumentano l'astensionismo e il distacco dai partiti. Quali forme acquisirà la rappresentanza popolare?

Accanto alla rappresentanza, tale problema riguarda anche il coinvolgimento sociale delle persone all'interno delle istituzioni politiche che fino ad oggi hanno caratterizzato la vita democratica dei nostri Paesi. La maggior parte dei cittadini ha sempre meno fiducia nei politici, e la sfiducia e il disinteresse per la cosa pubblica crescono in modo proporzionale alla corruzione che dilaga nella pub-



istockphoto/Thinkstock.com

blica amministrazione, come purtroppo si vede anche in Quebec dove sta per essere istituita una commissione di inchiesta per far luce su alcuni gravi episodi di corruzione e appropriazione indebita di fondi elettorali da parte dei partiti. Questo sta causando delle conseguenze delle quali facciamo a cogliere la portata.

Come contrastare questa disaffezione?

In primo luogo è fondamentale trasmettere ai giovani l'importanza di votare, di partecipare attivamente alla vita democratica del Paese, far loro capire che le

nostre istituzioni sono il frutto di una conquista costata infinite vicissitudini storiche nella maggior parte dei Paesi. Per questo ritengo sia così importante insegnare la storia, l'educazione civica, le scienze politiche, trasmettere i valori connessi alla democrazia come la giustizia sociale, l'uguaglianza, le pari opportunità per uomini e donne, l'importanza di impegnarsi personalmente nella società per dare un contributo. Penso anche che dovremmo tornare a insegnare Etica in tutte le facoltà universitarie: le future classi dirigenti, con la crisi globale che stiamo vivendo da cinque

anni, hanno bisogno di questo richiamo.

L'altra sfera su cui intervenire è la cittadinanza attiva: non si tratta solo di esercitare una sana funzione di controllo sui nostri governanti, il volontariato si configura sempre di più come una delle forme moderne di partecipazione civica e di ricerca di giustizia sociale.

In Canada ad esempio il terzo settore è molto avanzato: è stato avviato dalla Chiesa cattolica ma oggi si è allargato a molte altre realtà sulla base del principio di sussidiarietà, del ridimensionamento del ruolo dello Sta-



Medioimages/Photodisc/Thinkstock.com

to mentre cresce il numero delle imprese ispirate dall'economia sociale e solidale che funzionano sulla condivisione, sulla correzione delle storture dell'economia liberista. Credo infine che ci sia bisogno di suscitare nei giovani un certo spirito critico verso i *social media*, e sottolineare la differenza fra informazione, fatti, opinioni, conoscenza. In generale non credo che l'aggregazione facilitata dal web possa sostituire le forme della rappresentanza popolare così come le abbiamo conosciute finora, almeno non a breve termine.

A quali strumenti pensa in particolare per incoraggiare questa coscienza critica?

Prima di tutto attraverso la scuola. Ritengo indispensabile introdurre nel sistema scolastico una materia che potrebbe chiamarsi *Educazione ai media*.

Questo perché le nuove tecnologie stanno cambiando enormemente non solo i processi di apprendimento e l'elaborazione della realtà, ma il modo stesso in cui i giovani esplorano il mondo, ne fanno esperienza e come si relazionano tra di loro. Oggi gli insegnanti non possono più farne a meno.

Basti pensare che ormai, ancora prima di arrivare all'università, molti giovani fanno le ricerche che vengono loro assegnate attingendo a piene mani a Wikipedia. E se si chiede quale sia la fonte, non sono in grado di distinguere fra Wikipedia e le fonti primarie a cui l'enciclopedia online ha attinto. È diventato molto difficile insegnare a comparare le interpretazioni su un dato fatto o argomento, e soprattutto a citare le fonti.

Un altro problema, soprattutto nelle università, è la difficoltà di insegnare a rispettare una metodologia nella produzione di conoscenza: da chi ha avuto delle intuizioni a chi è partito da quelle scoperte per aggiornarle, l'intero processo è sottoposto oggi a una pressione fortissima di condivisione, di appropriazione del sapere, come si vede nel *citizen journalism* o nella *citizen science*: questa straordinaria accessibilità dei dati porta a una grandiosa intelligenza collettiva, ma anche alla difficoltà di trasmettere delle metodologie scientifiche su come fare ricerca.

Si è parlato del ruolo di Facebook e Twitter nella Primavera araba.

Eppure gli esiti delle rivolte hanno mostrato che i *social network* non possono sostituire la formazione di un'autentica cultura politica in Paesi che riemergono da decenni di dittatura...

Facebook e Twitter vanno bene per lo scambio e per aggregare le persone. Ma che altro fanno? Praticamente nulla.

Anzi, credo che ci siano anche molti abusi, e aspetti che non vanno sottovalutati sul rispetto della riservatezza delle persone, e soprattutto dei minori, sull'educazione ai valori che la scuola praticamente non fa più.

Ad esempio in Canada abbiamo avuto e stiamo affrontando un aumento di bullismo nelle scuole superiori, con episodi di aggressività e di violenze fisiche e morali contro altri studenti: abbiamo avuto casi di adolescenti che non hanno resistito alla derisione, e che di fronte a episodi filmati e messi su Internet si sono suicidati...

Queste tragedie hanno provocato delle campagne di informazioni e di sensibilizzazione contro il bullismo che stanno cominciando a dare i primi frutti. Penso sia molto importante che non condanniamo, ma che portiamo gli studenti ad esercitare con sere-

nità e maturità il loro senso critico, e che insegniamo loro a usare questi nuovi strumenti con responsabilità e rispetto per gli altri e per se stessi.

C'è chi provocatoriamente avverte che nel giro di trent'anni le università potrebbero scomparire, almeno nella forma in cui le abbiamo conosciute fino ad oggi. Come sta cambiando l'apprendimento nelle università?

Questo processo è già in atto, prima di tutto per i problemi di finanziamento: in Canada 200.000 studenti manifestano da mesi contro l'aumento delle rette, rischiando di perdere l'intero semestre.

Quanto alle trasformazioni nella didattica, le stiamo già vedendo: di fatto le università stanno già scomparendo. Abbiamo le *open universities*, abbiamo l'*e-learning* che permette di apprendere su piattaforme telematiche e di sostenere di persona soltanto gli esami. Questo mi sembra ottimo per tutti quegli studenti disabili, o residenti in aree remote del Paese, o lavoratori o con figli piccoli che non avrebbero l'opportunità di prendersi una laurea e migliorare la loro istruzione.

Allo stesso tempo, io resto con-

vinta che debbano rimanere delle eccezioni: non dimentichiamoci che la trasmissione del sapere non è fatta solo dal trasmettere nozioni, dall'acquisizione di conoscenza su un ramo del sapere, ma è fatta anche dalla relazione fra studente e docente, e in generale dallo scambio fra gli studenti e i professori.

Lei ha parlato della sfida di coniugare diritti, fede e ordinamenti civili nelle società multiculturali. Da dove ripartire per trovare valori condivisi?

A mio avviso la scuola resta l'agente sociale principale dove trasmettere la coesione sociale e condividere i valori cardine della nostra cultura, con il coinvolgimento delle famiglie e nel rispetto delle differenze religiose.

In Canada ormai il 57% degli alunni delle elementari non sono nati in Canada: il grande sforzo che la scuola si trova a compiere è quello di costruire la cittadinanza dei piccoli canadesi e dei piccoli stranieri e dei loro genitori immigrati cercando una vera integrazione.

Perché la scuola resta il primo ambiente nel quale i nostri bambini si abituano al rispetto del diverso, allo stare sullo stesso ban-



Comstock / Thinkstock.com

co con coetanei che hanno una storia, una religione, tradizioni familiari diverse dalle loro, dunque è lì che si abitua a condividere valori, a crescere insieme, a costruire insieme il Paese.

Ed è fondamentale coinvolgere i genitori: perché le prime virtù si apprendono a casa. Ad esempio ultimamente ci sono stati degli orrendi delitti d'onore in Canada nella comunità pachistana, in particolare con il caso di un padre accusato di aver ucciso le tre figlie annegandole in un fiume, simulando un incidente automo-

bilistico, perché si comportavano troppo all'occidentale. So che casi simili sono accaduti anche in Italia e in Europa. E la domanda è sempre la stessa: quante ragazze dovranno ancora morire perché noi ci decidiamo ad agire concretamente per una vera integrazione degli immigrati, per assicurarci che accettino le leggi e i modi di vivere dei nostri Paesi, e inizino a rispettare i diritti umani fondamentali, primo fra tutti quello della parità fra uomini e donne?

a cura di Manuela Borraccino

MAGGIO 2012

14 Bonus cervelli, nuovo Cud
Documento entro maggio per il beneficio al rientro dal 2011 • IL SOLE 24 ORE

14 Riscatto o non riscatto la laurea?
Il rapporto fra il diploma universitario e la pensione • IL SOLE 24 ORE

16 Me la compri, papà?
Tutti i trucchi per procurarsi un titolo di studio • PANORAMA

19 Tasse ridotte del 10% agli studenti meritevoli
Nuove regole sui concorsi per i ricercatori fino al 2015 • IL SOLE 24 ORE

22 La crisi colpisce l'università, si iscrive solo un ragazzo su tre
Rapporto di AlmaLaurea • IL MESSAGGERO

24 L'Erasmus compie 25 anni e raggiunge quota cinquemila
Poche decine di giovani nel 1987, ora partono in tremila e arrivano in duemila • REPUBBLICA MILANO

28 Da 500 a 5.000 euro, debutta la borsa di merito
Sostegno in denaro indipendentemente dal reddito • AFFARI & FINANZA

GIUGNO 2012

5 Profumo: per il merito 30 milioni ma la scuola avrà un miliardo
La replica del ministro. Al via i concorsi per le cattedre • REPUBBLICA

8 Trieste e Udine federate. Le università dicono sì
I senati accademici dei due atenei regionali hanno dato l'ok • IL PICCOLO

9 A quattro anni dalla laurea disoccupati tre su dieci
Analisi Istat: meno vantaggiosi i diplomi triennali • IL SOLE 24 ORE

13 Al via la macchina dell'abilitazione nazionale
Entro giugno il bando per i commissari • IL SOLE 24 ORE

15 Quanto renderà quel pezzo di carta
È ancora un buon investimento. Almeno nel lungo periodo • IL MONDO

15 Se te lo scegli il collegio
Entrare non è facile, ma gli alunni hanno la strada spianata • IL MONDO

GIORNO PER GIORNO

RASSEGNA STAMPA SULL'UNIVERSITÀ

18 La laurea scommette contro la crisi
Respiro internazionale, inglese e materie "base" per prepararsi alle professioni del futuro • IL SOLE 24 ORE

18 Borse da 1.848 euro in su
Ma i beneficiari sono in calo a causa della riduzione dei fondi • IL SOLE 24 ORE

24 Erasmus. L'Europa incompiuta
Gli scambi universitari sono limitati • LA LETTURA

26 Università, battaglia sul numero chiuso. I testi d'accesso approdano alla Consulta
Gli studenti: «Serve una graduatoria unica» • REPUBBLICA

26 Università, battaglia sul numero chiuso. I testi d'accesso approdano alla Consulta
Gli studenti: «Serve una graduatoria unica» • REPUBBLICA

28 Parte l'abilitazione nazionale: via al bando per i commissari

Domande da presentare entro il 28 agosto • IL SOLE 24 ORE

30 Il Piemonte vuole riprendersi i cervelli in fuga
La Regione offre incentivi per farli rientrare in Piemonte • LA STAMPA

LUGLIO 2012

2 Cresce la disoccupazione di laureati e specializzati
AlmaLaurea: «Siamo in controtendenza rispetto agli altri paesi europei» • REPUBBLICA - AFFARI & FINANZA

11 Tasse universitarie più elevate
Dalla spending review "sanatoria" per gli atenei oltre il tetto • IL SOLE 24 ORE

11 L'università guarda (anche) oltre confine
Double degree e corsi in inglese, oltre un quarto in Lombardia • IL SOLE 24 ORE

15 Quei 600 mila fuori corso. Profumo: troppi, più tasse
Sono oltre il 33% degli iscritti • CORRIERE DELLA SERA

15 «Noi neolaureati sognamo una paga da mille euro»
Effetto crisi: l'aspettativa scende del 10% • CORRIERE DELLA SERA

16 Per gli atenei virtuosi fondi al merito con freno
Politecnici leader dell'eccellenza tra le università • IL SOLE 24 ORE



Università: la sfida dell'accreditamento

Antonello Masia e Andrea Lombardinilo

Tra i recenti provvedimenti attuativi della legge 240/2010 (riforma Gelmini) vi è il decreto legislativo 19/2012, che introduce il nuovo «sistema di accreditamento periodico delle università»¹. Obiettivo, dotare il sistema universitario di parametri certi e condivisi, su cui avviare procedure di valutazione di sedi e corsi mirate ad elevare gli standard qualitativi dei nostri atenei. Il compito di definire criteri e parametri per l'accreditamento è affidato all'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario (Anvur), chiamata a condividere con la comunità accademica la filosofia e le finalità del nuovo accreditamento. Si tratta di un passo importante verso la realizzazione di un effettivo sistema di valutazione della qualità formativa degli atenei, chiamati sempre più frequentemente a rispondere alle nuove e difficili sfide della globalizzazione. Infatti «è opinione ormai condivisa, in ambito



istockphoto/Thinkstock.com

“Al via le nuove procedure di valutazione di strutture e corsi per migliorare qualità ed efficienza dell'offerta formativa”

sia nazionale che internazionale, che all'interno dei sistemi formativi, sostanzialmente autoreferenziali, strumenti come la valutazione, l'accreditamento e la certificazione possono aumentare il livello qualitativo generale, favorendo le buone pratiche e la competitività, e avvicinare nuovi utenti alla formazione, assicurandone la qualità»².

Il sistema universitario italiano, d'altro canto, è impegnato nell'affrontare una serie di sfide ambiziose, rinnovate dallo stillicidio riformistico dell'ultimo decennio.

Si avverte anche la necessità di migliorare le modalità di accesso e di utilizzo dei finanziamenti pubblici e comunitari, che necessitano di requisiti sempre più precisi e rigorosi.

¹ Decreto legislativo 27 gennaio 2012, n. 19, Valorizzazione dell'efficienza delle università e conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione di risorse pubbliche sulla base di criteri definiti ex ante anche mediante la previsione di un sistema di accreditamento periodico delle università e la valorizzazione della figura dei ricercatori a tempo indeterminato non confermati al primo anno di attività, a norma dell'articolo 5, comma 1, lettera a), della legge 30 dicembre 2010, n. 240 (pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 57 dell'8/3/2012).

² A. Masia, Accreditamento e certificazione, in "Universitas", n. 92, giugno 2004, p. 3.

Vi è infine l'istanza di saper affrontare la complessità del sistema di programmazione e gestione degli interventi formativi, orientati verso l'autonomia e connessi con i sistemi formativi dei paesi dell'Unione Europea.

Allo stesso tempo emerge che gli operatori del sistema formativo, delle parti sociali e della pubblica amministrazione nei riguardi della qualità della formazione è considerevolmente aumentato negli ultimi anni, anche grazie alle caratteristiche strutturali delle economie maggiormente avanzate e all'evoluzione dei sistemi formativi»³.

I risultati non sono stati tuttavia all'altezza delle attese. A fronte dell'incremento dell'offerta formativa registrato nel nostro paese dopo l'introduzione del dm 509/99, non si è verificata una corrispondente azione di controllo e valutazione, né da parte degli atenei né da parte del Ministero, condizione indispensabile per soddisfare il fabbisogno di qualità sia degli *stakeholder* che dell'offerta. Se ci si addentra «in questo scenario, autonomia, qualità, valutazione, apertura alla tecnologia e alle interazioni esterne, comunicazione, orientamento, rappresentano i tratti destinati a



Yuri_Arcurs/Photos.com

marcare il modello emergente di università; sono i valori irriducibili su cui fondare uno sviluppo armonico, consensuale e non effimero del sistema dell'alta formazione e della ricerca»⁴. L'accreditamento costituisce inoltre la strada principale per superare i nodi legati al valore legale del titolo di studio, nel segno della valorizzazione della qualità e dell'efficienza del sistema universitario⁵.

Verso un sistema finalizzato all'accreditamento

Le varie azioni di riforma che si sono succedute in Italia da oltre dieci anni hanno avuto la premura

di coniugare l'autonomia universitaria con meccanismi di controllo esplicito della qualità dei corsi, nel rispetto dei vincoli imposti dalla partecipazione attiva al Processo di Bologna. Seppure in assenza di un vero e proprio sistema di accreditamento, a tal fine sono stati introdotti «requisiti preordinati all'accreditamento dei corsi di studio» (Cnvsu, Doc. 7/07), riassumibili in cinque tipologie:

- *requisiti di contenuto dei corsi di studio*, riguardanti gli obiettivi formativi qualificanti e le attività formative indispensabili;
- *requisiti minimi*, di docenti e strutture, che ciascun ateneo o

struttura universitaria devono possedere ai fini dell'erogazione dei corsi;

- *requisiti di efficienza*, relativi all'organizzazione delle attività formative e dei servizi per gli studenti, volti a stimolare un efficiente utilizzo delle risorse;
- *requisiti di efficacia*, concernenti il tasso di soddisfazione degli studenti e dei laureati, il loro successo lavorativo e il soddisfacimento degli obiettivi di programma individuati dal Ministero;
- *requisiti di trasparenza*, legati alla pubblicità e alla fruibilità delle informazioni rivolte a studenti, famiglie, aziende, portatori di interesse.

Tale declinazione è stata esplicitata dal Ministero nelle linee guida per la progettazione dei nuovi ordinamenti didattici dei corsi di laurea e di laurea magistrale (dm 26 luglio 2007, n. 386), trasmesse agli atenei per avviare la revisione delle classi di laurea, ridefinite dai decreti ministeriali del 16 marzo 2007. In effetti i numerosi provvedimenti emanati nel cor-

³ Ibidem.

⁴ M. Morcellini, V. Martino, *Contro il declino dell'università*, Il Sole 24 Ore, Milano 2005, p. 117.

⁵ Cfr. G. Stolfi, *La protezione del valore legale dei titoli di studio*, Cimea, Roma 2006. Sull'argomento si veda anche M. Grassi, E. Stefani, *Il sistema universitario europeo*, Cedam, Padova 2007, pp. 78-105.

so delle ultime due legislature in tema di università testimoniano l'impegno del Ministero nel realizzare gli opportuni interventi migliorativi: in particolare i decreti sulle nuove classi di laurea triennali e magistrali del 16 marzo 2007, insieme ai due decreti dedicati, rispettivamente, ai requisiti necessari (544/07) e agli indicatori di sistema (506/07), sono volti a incentivare la qualità dell'impianto formativo del nostro sistema universitario⁶.

Il dm 544/2007 obbliga gli atenei a operare in uno scenario programmatico ispirato a una forma di autonomia per così dire "controllata", imponendo una valutazione più attenta delle risorse disponibili in termini di strutture e docenza. Si tratta di un ulteriore elemento di garanzia verso gli studenti, in un'ottica di costante e crescente *accountability*.

Altri obiettivi sono la riduzione dei corsi (in particolare di quelli con un basso numero di iscritti) e il monitoraggio efficace dei processi di miglioramento della qualità da verificare in termini di risultati. Per quel che concerne gli indicatori individuati dal dm 506/2007, essi sono mirati non solo a monitorare il grado di raggiungimen-

to degli obiettivi della programmazione, ma anche ad agevolare la valutazione del miglioramento dei risultati conseguiti, con conseguenti incentivi economici. Tali requisiti saranno utilizzati per rilevare i processi di razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa ("requisiti qualificanti"), il potenziamento della formazione per la ricerca, l'efficienza dei processi formativi (riduzione degli abbandoni) e la loro efficacia (aumento del tasso di occupabilità dei laureati), nonché il grado di internazionalizzazione dell'università.

L'accreditamento secondo la legge 240/2010

Sulla stessa linea programmatica si inseriscono i provvedimenti emanati nel corso della XVI legislatura, in particolare la nota 160/2009, contenente *Ulteriori interventi per la razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa nella prospettiva dell'accreditamento dei corsi di studio*, e la legge 240/2010, che definisce nuovi interventi per la qualità e l'efficienza degli atenei. L'art. 5 della legge delinea (al comma 3):

- l'introduzione di un sistema di accreditamento delle sedi e dei



Wavebreak Media / Thinkstock.com

- corsi ispirato a specifici indicatori definiti preventivamente dall'Anvur, volti a verificare il possesso dei requisiti didattici, strutturali, organizzativi, di qualificazione dei docenti e delle attività di ricerca, nonché di sostenibilità economico-finanziaria;
- l'introduzione di un sistema di valutazione periodica, basato su criteri e indicatori stabiliti ex ante, da parte dell'Anvur, dell'efficienza e dei risultati conseguiti nella didattica e nella ricerca;
- il potenziamento del sistema di autovalutazione degli atenei, anche attraverso i nuclei di valutazione e le commissioni parite-

- tiche docenti-studenti;
- la «definizione del sistema di valutazione e di assicurazione della qualità degli atenei in coerenza con quanto concordato a livello europeo, in particolare secondo le linee guida adottate dai mini-

⁶ Dm 31 ottobre 2007 n. 544, *Definizione dei requisiti dei corsi di laurea e di laurea magistrale afferenti alle classi ridefinite con i dd.mm. 16 marzo 2007, delle condizioni e criteri per il loro inserimento nella Banca dati dell'offerta formativa e dei requisiti qualificanti per i corsi di studio attivati sia per le classi di cui al d.m. 3 novembre 1999, n. 509 e sia per le classi di cui al d.m. 22 ottobre 2004, n. 270. Dm 18 ottobre 2007 n. 506, Attuazione art. 1-ter (programmazione e valutazione delle Università), comma 2, del D.L. 31 gennaio 2005, n. 7, convertito nella legge 31 marzo 2005, n. 43 - individuazione di parametri e criteri (indicatori) per il monitoraggio e la valutazione (ex post) dei risultati dell'attuazione dei programmi delle Università. Sulle azioni promosse negli ultimi anni dal Miur per incentivare il processo di internazionalizzazione del nostro sistema universitario si rimanda ad A. Lombardino, *L'Università in divenire. Innovazione, riforme, prospettive nell'ultimo decennio*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2010, pp. 209-223.*



Wavebreak Media / Thinkstock.com

stri dell'Istruzione superiore dei Paesi aderenti all'Area europea dell'istruzione superiore»;

- la previsione di meccanismi premiali nella distribuzione delle risorse pubbliche e, in particolare, di incentivi correlati ai risultati conseguiti nella didattica e nella ricerca, a valere sul fondo di finanziamento ordinario;
- il riconoscimento dei collegi universitari legalmente riconosciuti in strutture ricettive di rilevanza nazionale e di elevata qualificazione culturale;
- la revisione del trattamento economico dei ricercatori non confermati a tempo indetermi-

nato, limitatamente al primo anno di attività.

Il decreto legislativo 19/2012 non fa che dare attuazione ai principi contenuti nell'art 5 della legge 240/2010, nella prospettiva di dare avvio immediato alla macchina dell'accreditamento dei corsi di studio. Infatti il provvedimento introduce un sistema di accreditamento delle sedi e dei corsi di studio e un meccanismo di valutazione della qualità, dell'efficienza e dell'efficacia sia della didattica che della ricerca, basato anche sul potenziamento del sistema di autovalutazione interno degli atenei.

Il provvedimento stabilisce che, per poter attivare l'offerta formativa, le università dovranno ottenere una sorta di autorizzazione preventiva, sulla base dell'analisi delle strutture (spazi didattici, laboratori, biblioteche) e dei requisiti organizzativi (numero di docenti strutturati, trasparenza sull'offerta formativa e sbocchi professionali, secondo quanto stabilito dai requisiti minimi). Il *placet* del Ministero avrà una durata quinquennale, rinnovabile attraverso modalità di accreditamento "periodico". In fase di nuova valutazione aumenteranno il numero dei criteri: saranno valutati anche il conseguimento degli obiettivi formativi, scientifici e organizzativi dell'ateneo e il rendimento dei singoli professori. In ossequio al principio di internazionalizzazione, il provvedimento stabilisce che gli indicatori individuati dall'Anvur debbano ispirarsi alle linee guida dell'Associazione europea per la qualità del sistema universitario (Ehea). Tali criteri, revisionati ogni tre anni, saranno pubblicati sul sito del Miur, dell'Anvur e dei singoli atenei. Criteri e indicatori dovranno essere applicabili sull'intero territorio nazionale

e rispecchiare l'attuale tendenza ad aggregare corsi e strutture. Il monitoraggio sarà svolto dall'Anvur, chiamata entro fine luglio a definire il calendario della valutazione dei corsi già attivi, in ogni caso non riattivabili senza il preventivo nulla osta del Ministero. Per le nuove sedi e i nuovi corsi ciascun ateneo dovrà far pervenire esplicita richiesta di valutazione, con risposta formulabile entro i successivi 120 giorni. Il Ministero potrà in ogni caso richiedere all'Anvur la revisione del giudizio (positivo o negativo) sui corsi. Il nuovo parere (previsto entro un mese) sarà definitivo.

Tra le novità del nuovo sistema in fase di avvio vi è dunque la periodicità dell'attività di accreditamento, volta a monitorare in maniera costante e continuativa l'offerta didattica degli atenei. Come si diceva un ruolo importante sarà svolto anche dai nuclei di valutazione degli atenei (chiamati a condividere le metodologie e gli strumenti su cui effettuare i controlli annuali) e dagli studenti, attraverso le commissioni paritetiche (incaricate di segnalare proposte per il miglioramento dell'efficienza) e la rilevazione dei risultati conseguiti in ambito formativo.

L'università fa decollare il territorio?

Benedetto Coccia, Coordinatore scientifico dell'area sociale, umanistica e linguistica nell'Istituto di studi politici "S. Pio V" di Roma

Se è vero che le università possono aiutare le loro città e le loro Regioni a diventare più innovative e competitive sul piano globale, tale rapporto è tanto più strategico quando il governo centrale riduce i finanziamenti agli atenei. Per verificare questa ipotesi, l'Ocse ha svolto uno studio in diverse aree del mondo¹. L'Italia non è certamente estranea al fenomeno della territorializzazione dell'istruzione superiore. Stigmi del modello italiano sono infatti la vivacità economica della piccola e media impresa, la rete diffusa dei distretti industriali e la realtà di "distretti formativi" che operano in sintonia con i settori produttivi locali².

Alla base è il reticolo di collaborazioni e di partenariato tra agenzie formative che operano ai diversi livelli (formazione professionale di base, istruzione secondaria, istruzione e



“L'Italia non è certamente estranea al fenomeno della territorializzazione dell'istruzione superiore”

formazione tecnica superiore e università), le amministrazioni regionali e locali, le imprese e loro associazioni, le diverse forze sociali ed economiche.

Nei diversi contesti regionali le parti contraenti (imprese, enti locali, centri di ricerca pubblica e privata, associazioni industriali, università, istituti tecnici e professionali, centri di formazione, anche collegati in rete per un'offerta d'istruzione e formazione secondo modelli integrati) assumono scelte condivise e gestiscono numerosi progetti comuni, in ottemperanza al principio di sussidiarietà orizzontale e rimanendo nell'ambito di propria competenza.

¹ Oecd-Imhe, *Higher education in regional and city development*. Per l'Italia la review dell'Ocse ha studiato il caso della Lombardia.

² Si veda la ricerca sui rapporti tra sistemi produttivi locali e distretti formativi coordinata da Claudio Gentili e Carlo Finocchietti con 60 studi di caso disponibile in: Confindustria – Area Welfare e Risorse Umane – Formazione e Scuola, *Rapporto Education 2004 – Volume II – Capitale umano, qualità e competitività: quando la formazione anticipa lo sviluppo*, Roma 2004.

L'evoluzione in corso nel sistema italiano è stata definita con la formula della transizione dal modello gerarchico al *modello hanseatico*³ (la Hanse fu un'associazione di città cosmopolite e autonome dell'Europa del Nord unite da interessi commerciali che sorse nel tardo Medioevo e durò fino all'inizio dell'era moderna, *ndr*). Contrariamente all'organizzazione burocratica, in complessi istituzionali a matrice *hanseatica* vi è presenza di relazioni multiple, orizzontali e quanto più è elevato il livello di molteplicità di tali relazioni, tanto più la densità dei rapporti con il centro di riduce⁴.

Anni Settanta: i primi tentativi di collaborazione

Sul finire degli anni Settanta, le Regioni realizzarono i primi tentativi di creare un rapporto organico tra gli orientamenti di sviluppo economico dei rispettivi piani di programmazione regionale e i piani di sviluppo della scuola, dell'università e della formazione professionale. Più recentemente si sono sperimentati i cosiddetti patti formativi locali, complementari ai patti territoriali e ai contratti d'area, per facilitare l'incontro tra la domanda di



lavoro determinata dai progetti di sviluppo locale e l'offerta di manodopera qualificata presente nel territorio⁵.

L'esperienza dei patti si è sviluppata anche a livello europeo con i cosiddetti patti comunitari per l'occupazione, maturati nell'ambito della politica europea di coesione e sviluppo e perciò cofinanziati con i fondi strutturali delle Comunità Europee⁶.

Sul piano normativo, la riforma del Titolo V della Costituzione, con legge costituzionale n. 3 del 18 ottobre 2001, aveva attuato un profondo decentramento di poteri dal centro alla periferia,

rispondendo alle istanze di sussidiarietà e federalismo della società italiana. Lo Stato manteneva la competenza di emanare norme generali sull'istruzione, mentre diventavano materie di legislazione concorrente quelle relative alla ricerca scientifica e tecnologica, al sostegno all'innovazione per i settori produttivi, alle professioni, all'istruzione, salva l'autonomia delle istituzioni scolastiche e con esclusione della istruzione e della formazione professionale (su cui la Regione ha l'esclusiva).

L'avvio del federalismo fiscale nel quadro della legge delega 42 del

2009 ha iniziato a produrre conseguenze anche sul sistema di finanziamento e di governance dei sistemi universitari regionali. Storicamente in Italia il ruolo delle Regioni si è concentrato su tre settori specifici di regolazione e finanziamento:

- il *diritto agli studi universitari* (legge-quadro nazionale e leggi regionali; fondo nazionale ripartito tra le Regioni con integrazioni provenienti dai bilanci regionali);
- l'*alta formazione professionale* (fondi europei e finanziamenti regionali destinati alla formazione professionale);
- la *promozione della ricerca scientifica e dello sviluppo territoriale locale*.

Da ultima, la legge 240/2010 (legge Gelmini) ha aperto nuove strade nei rapporti tra sistemi universitari locali e Regioni:

- il *merging*: sono possibili accordi di programma tra le singole università o aggregazioni delle stesse e il Ministero per favorire la competitività delle università,

3 Cfr. "La rete dell'università" in Italiadecide, Rapporto 2010 - L'Italia che c'è: le reti territoriali per l'unità e per la crescita, Il Mulino, Bologna 2011.

4 Ibidem, p. 378.

5 Cfr. www.pattiformativiterritoriali.it/

6 Cfr. http://ec.europa.eu/regional_policy/innovation/innovating/pacts/download/pdf/pactfin_it.pdf

migliorandone la qualità dei risultati; inoltre, per razionalizzare la distribuzione delle sedi universitarie due o più università possono federarsi (anche limitatamente a settori di attività e strutture) o fondersi;

- la *definizione dei Lep* (livelli essenziali delle prestazioni) garantiti dalle università e dei costi standard unitari di formazione commisurati ai contesti economici, territoriali e infrastrutturali;
- la stipula di *accordi tra università e Regioni* per la sperimentazione di nuovi modelli nella gestione e nell'erogazione degli interventi.

L'influenza del contesto internazionale

Anche il contesto internazionale influenza i processi in corso in Italia. Le esperienze realizzate dagli Stati federali hanno un rilievo particolare con riferimento soprattutto alla divisione di competenze e funzioni tra amministrazione centrale dello Stato e poteri regionali in materia d'istruzione. Da tempo, comunque, il rapporto tra università e Regioni è oggetto di attenzione da parte delle organizzazioni internazionali⁷.



Carlo Finocchietti, direttore del **Cimea**, ha ricostruito nel volume *Federalismo universitario*⁸ le esperienze italiane più significative di servizio al territorio realizzate dal nostro sistema universitario. Nelle diverse Regioni italiane, l'università ha giocato il suo ruolo più classico di fertilizzatore del territorio e motore dello sviluppo economico, ma in numerosi casi ha anche fornito un servizio di qualificazione diretta del suo territorio di riferimento. Viene documentato lo stretto legame che si è creato negli ultimi trent'anni tra i nuovi insediamenti universitari e la programmazione dello sviluppo dei

territori regionali e locali. Si passa poi a descrivere il sistema delle giunzioni tra università e territorio e il reticolo delle relazioni tra formazione e valorizzazione delle risorse umane, ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico. In questa cornice si delineano le esperienze dei distretti formativi e dei distretti industriali, le esperienze consortili per la genesi di nuovi poli universitari, la formazione tecnica superiore, i parchi scientifici e tecnologici, gli incubatori d'impresa, i distretti *hi-tech*. Manuela Costone, nello stesso volume, descrive l'evoluzione del rapporto tra Stato e università, in

cui si sono inserite in un secondo momento anche le Regioni. Un particolare rilievo è dato alla recente legge di riforma Gelmini e agli obiettivi che ci si attende di raggiungere a medio termine, nonché ai primi accordi di programma regionali e progetti di federalismo che ne sono seguiti. L'autrice prefigura una sorta di "federalismo cooperativo differenziato" che può includere la Regione nella determinazione dei modelli di gestione sperimentali. Infine, Claudia Checcacci illustra la situazione di due paesi europei dove la *governance* delle università è tradizionalmente suddivisa fra lo Stato centrale e le autonomie regionali: la Spagna (dove il sistema universitario è caratterizzato dalla presenza di tre grandi attori, lo Stato, le Regioni autonome e le università) e la Germania (Paese federale dove l'indipendenza dei *Länder* deriva da una lunga tradizione storica che l'ha resa un elemento essenziale per la definizione del concetto stesso dello Stato federale tedesco).

⁷ Cfr. anche il n. 113 di "Universitas", che ha dedicato il "Trimestre" al tema *Fusioni e aggregazioni in Europa*.

⁸ C. Checcacci, M. Costone, C. Finocchietti, M. Foroni, *Federalismo universitario - Le relazioni tra Regioni e Università. Esperienze in Italia, Germania e Spagna* (a cura di Benedetto Coccia), Editrice Apes, Roma 2012.

Dopo la Maturità: lavoro o università?

Luigi Moscarelli

Proseguire gli studi dopo la maturità o cercare subito un lavoro? Guardando al futuro, si possono esaminare le indagini svolte negli anni da **Istat**, **Miur** e **Almalaurea** (cfr. **Universitas n. 124**) per capire le tendenze attuali.

Il **Rapporto Annuale Istat 2012** analizza in quattro capitoli la situazione del Paese nel ventennio intercorrente tra la crisi del 1992 e le attuali difficoltà, evidenziando i bisogni sociali mediati da famiglie e istruzione.

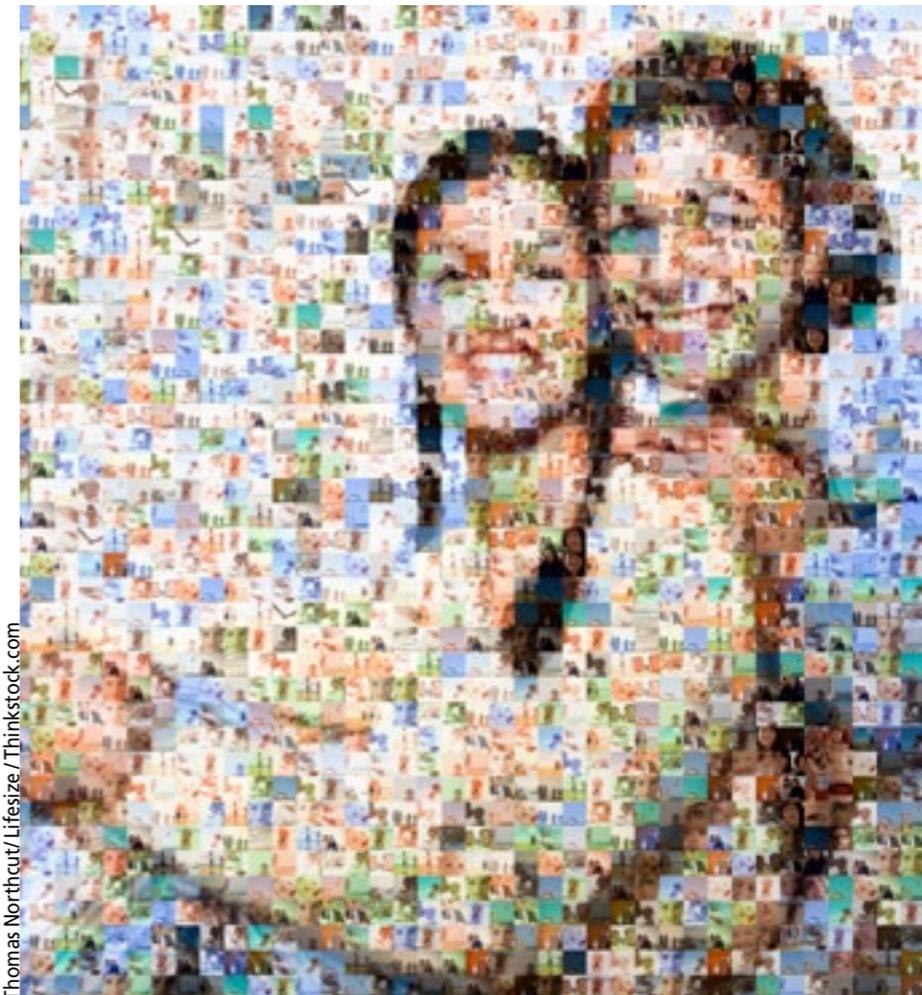
Emerge così che nel periodo è aumentata di circa 24 punti percentuali la partecipazione al sistema scolastico dei giovani nella fascia di età 14-18 anni.

Per quanto concerne l'ambito universitario, la riforma "3+2" ha operato da spartiacque in relazione agli aspetti quantitativi riferiti agli immatricolati, ai tassi di abbandono e ai laureati. L'accresciuta offerta formativa ha dispiegato i propri effetti su un sistema, essenzialmente

caratterizzato a fine secolo da un numero di laureati tra i più bassi di Europa (nel 2000 la percentuale di laureati sulla popolazione tra i 25 e i 64 anni era del 9% mentre la media UE si aggirava al 27%), da alti tassi di abbandono (nello stesso anno circa il 50% non arrivava alla laurea) e da una durata degli studi di molto superiore a quella prevista dagli ordinamenti (età media alla laurea 27,6 anni nel 1999 e "fuori corso" pari al 45% degli iscritti). Dopo il picco di nuovi iscritti nel 2003-04 (350.000 immatricolati) è comunque iniziata una graduale flessione al punto da riportare nel 2009-10 gli immatricolati addirittura ai valori ante riforma.

In sensibile crescita – nonostante il calo dal 2006, dopo il sensibile aumento nel quinquennio precedente – il tasso di conseguimento delle lauree triennali e a ciclo unico (nel 2010 pari al 31,6% rispetto al 9,6% nel 1991 e al 15,8% nel 1999). Stazionario invece

“Rapporto annuale Istat 2012: flessione degli immatricolati, aumento dell'offerta formativa, e del tasso di conseguimento delle lauree triennali e a ciclo unico”





Pixland / Thinkstock.com

il tasso delle lauree di durata da 4 a 6 anni e specialistiche biennali (18,8% di poco superiore al 17,4% ante riforma).

Il lavoro dei laureati

Sulle difficoltà occupazionali dei giovani laureati – già sottolineate anche dal **XIV Rapporto Alma-laurea sulla condizione occupa-**

zionale dei laureati – si sofferma l'altra recente **Indagine Istat 2011 sui laureati del 2007**. Rispetto alla precedente, analoga edizione del 2004 si riduce la quota degli occupati (dal 73,2% nel 2007 al 71,5% nel 2011) e aumenta il numero di coloro che sono ancora alla ricerca di un lavoro (dal 13,5 nel 2007 al 15,2% nel 2011).

In particolare si acuisce il divario:

- **territoriale Nord-Sud**: sia nell'ambito dell'attività lavorativa (in tre anni passato da 13,5 a 17 punti percentuali) che – secondo Alma-laurea – nella crescita del differenziale delle retribuzioni (disparità, raddoppiata in tre anni, da 8,2% a 16,9%). I dati Istat evidenziano pure che, a 4 anni dal conseguimento

della laurea, quasi uno su tre (27%) dei domiciliati nel Mezzogiorno era ancora impegnato a trovare un'attività (a fronte della media nazionale pari al 15,2%). Tra gli occupati, circa il 30% di coloro che prima della laurea vivevano al Sud, è emigrato ed inserito in attività lavorative nel Centro-Nord;

- **di genere**: le laureate si impiegano più difficilmente (è di 8 punti il differenziale dei tassi di disoccupazione rispetto ai colleghi), con un'occupazione più instabile e precaria. E ciò nonostante la componente femminile – stando alle cifre del **Rapporto Istat 2012 sulla situazione del Paese** – sia quella che ha trainato la crescita dell'istruzione superiore nell'ultimo ventennio. Già a fine anni Novanta è avvenuto il sorpasso sui colleghi maschi, sia in termini di iscrizione che di conseguimento del titolo (nel 2010 il tasso di conseguimento femminile delle lauree di durata triennale e a ciclo unico è stato pari al 37,8% rispetto al 25,5% maschile, mentre quello relativo ai percorsi lunghi è risultato del 22,6% contro il 15,1%);
- **per tipologia di laurea conseguita**: fra le lauree triennali con migliori esiti occupazionali si annoverano i corsi afferenti alle classi

delle professioni sanitarie infermieristiche e ostetriche (circa il 95% è occupato). Tra le lauree specialistiche biennali i risultati migliori si riscontrano per ingegneria meccanica, gestionale ed elettronica e, nell'ordine, per architettura, ingegneria edile e delle scienze economico-aziendali. Situazione più critica, con tassi occupazionali inferiori al 40%, per i laureati – nei corsi afferenti alle classi triennali – di scienze biologiche, scienze della terra, lettere e filosofia e – per quelli del biennio specialistico – dei corsi dei gruppi biologico e letterario.

Nel complesso, a un anno dal conseguimento del titolo, la situazione peggiora tra quanti, conseguita la laurea triennale nel 2007 hanno portato a termine il biennio specialistico nel 2010 (gli occupati nel 2011 sono solo il 58,2%).

E, aggiunge Almalaurea, calano anche le retribuzioni medie (euro 1.105 mensili netti per i laureati di 1° livello; euro 1.050 per gli specialistici a ciclo unico e euro 1.080 per gli specialistici), che perdono ulteriormente potere d'acquisto rispetto alle precedenti rilevazioni del 2007 e del 2010. Diventano più frequenti le forme contrattuali a tempo determinato e interi-

nale, dimostrando ulteriormente che i giovani stentano purtroppo a «diventare protagonisti del necessario ricambio generazionale». Non a caso, tra gli elementi più appaganti del lavoro svolto, gli aspetti ideali (grado di autonomia nel lavoro, mansioni svolte e possibilità di carriera) prevalgono rispetto al trattamento economico. In ogni caso, nonostante le difficoltà, il compimento degli studi universitari rappresenta ancora un punto di forza, rispetto diploma di istruzione secondaria di 2° grado, per accelerare l'ingresso nel mercato del lavoro e per rimanervi, come ricordano le statistiche internazionali (Eurostat, Ocse, Eurydice¹).

Anche se per l'assunzione conta – secondo Almalaurea – anche la specializzazione tecnologica delle imprese e il livello di istruzione degli imprenditori.

Meno univoca l'ipotesi di valutazione del valore economico e sociale della laurea nel momento in cui sarà superato il periodo di crisi globale: formazione e tecnologia in sequenza con l'istruzione erogata da scuole e università ovvero «trasformazione di molti posti di lavoro ad elevato salario, non manuali e impiegatizi, in molto convenienti opportunità di automazione e delocalizzazione».



¹ Per Eurydice Key Data on Education in Europe 2012 i laureati si integrano nel mercato del lavoro «due volte più rapidamente (in media 5 mesi di attesa) rispetto ai possessori di qualifica di livello inferiore (in media 9,8 mesi)». Cfr. anche <http://www.rivistauniversitas.it/Articoli.aspx?IDC=2502>

Internazionalizzazione per ricostruire

Anna Tozzi, Prorettore per le Relazioni internazionali dell'Università dell'Aquila

Quando si vive una grande tragedia com'è quella di un terremoto distruttivo e tutte le (poche) certezze personali e professionali conquistate con fatica e impegno scompaiono all'improvviso, è molto grande e concreto il pericolo che al loro posto rimangano solo il senso di rassegnazione e la volontà di non impegnarsi più¹. Nei giorni/settimane successive al sisma, quando è stata organizzata l'evacuazione forzata dei cittadini non solo dalle proprie case ma più profondamente dalla propria identità, in molti si è insinuato questo tarlo. In molti altri è scattato invece il desiderio, a volte un po' incosciente, di ricominciare subito, anzi di non smettere le attività in corso e di portarle a termine comunque, come dimostrazione che la buona volontà e l'impegno possono superare qualunque ostacolo. Anche nella comunità universitaria queste due componenti si sono subito evidenziate e nei primi mesi alcune persone, cocciutamente deter-



“A tre anni dal sisma che ha distrutto L'Aquila, questa testimonianza dimostra come lo spirito universitario riesca a sopravvivere a una catastrofe”

minate, hanno affrontato le emergenze più svariate: dal recupero dei server da un edificio pericolante e parzialmente incendiato al recupero di documenti da sotto le macerie; all'organizzazione di una tendopoli nel Polo di Coppito per le attività didattiche e per ospitare la notte gli studenti venuti in sede per sostenere gli esami; alla ricognizione dei danni, alla definizione di piani di lavoro e soluzione di problemi contingenti, primi fra tutti la conclusione della didattica del secondo semestre.

Il prima e il dopo

Il 6 aprile 2009 rappresenta una data cruciale rispetto alla quale c'è un prima (derivante da secoli di storia) e un dopo (caratterizzato dall'affanno di recuperare la continuità con il passato). Nel *prima*, l'Università contava 27.000 studenti e 1.300 dipendenti. L'Aquila era una città con circa

¹ L'Aquila. Rinascere dopo il sisma è il titolo della rubrica *Il Trimestre* che *Universitas* n. 112/2009, pp. 2-26, dedicò alla tragedia che sconvolse l'Abruzzo il 6 aprile 2009.

80.000 abitanti, sparsi su un territorio comunale molto vasto, che comprende alcune grandi frazioni. In un'economia già in crisi, fortemente incentrata sul lavoro pubblico, la presenza dell'Università e dei suoi studenti rappresentava una straordinaria, insostituibile fonte di ricchezza, di sviluppo, e di crescita culturale. Uno studente sceglieva l'Università dell'Aquila per la qualità della sua didattica, per il prestigio della sua ricerca, ma anche per il piacere di vivere in una bella città, e soprattutto nel suo centro storico, animatissimo tutte le sere della settimana, con i suoi locali, le sue due stagioni dei concerti e le sue due stagioni teatrali.

Il nostro Ateneo veniva scelto da molti studenti europei (una media di 180/200) come sede per effettuare l'Erasmus e non solo. Con i vari progetti internazionali (lauree a titolo multiplo o congiunto, Tempus, Erasmus Mundus, etc.) l'Università era un polo di attrazione per studenti di tutto il mondo.

La notte del 6 aprile erano presenti 180 studenti stranieri per portare a termine progetti didattici e scientifici preparati da tempo e in pieno svolgimento. In pochi secondi, la mattina del 6 aprile alle 3,32, il contesto di riferimento viene stravolto.

Nel "dopo", la città antica viene transennata e chiusa. Gli aquilani sia del centro storico che dei paesi circostanti vengono mandati in alloggi sulla costa Adriatica. Gli stabili in cui si svolgevano le attività didattiche, di ricerca e amministrative dell'Università, risultano tutti inagibili con una varia graduazione del danno. La prima preoccupazione, già durante la notte, è stata quella di avere informazioni precise sullo stato di salute degli studenti, e in particolare degli studenti stranieri che non avevano vicine le famiglie. Alle 12 della mattina siamo stati in grado di assicurare tutti. Entro la giornata, autobus messi a disposizione dalle ambasciate hanno riportato a casa molti degli studenti stranieri. Gli studenti dei paesi terzi che erano in sede per beneficiare di progetti internazionali sono stati inviati nel giro di due giorni nelle altre sedi partner che hanno generosamente anticipato le spese di viaggio. In questo contesto difficile, in mezzo a un paesaggio spettrale, l'8 aprile, cioè due soli giorni dopo il sisma, sono riprese le attività dell'Ateneo. Alla paura e alla confusione delle prime ore è subentrato tra personale docente e staff un forte senso di responsabilità verso gli studenti, un determinato senso di appartenenza



all'ente e alla città con il desiderio e la volontà di fare qualcosa.

L'atrio dell'edificio della facoltà di Scienze, denominato "Coppito 1", unico considerato sicuro, è stato il punto di riferimento di chi all'inizio spontaneamente e individualmente ha deciso di dare una mano. In questo atrio sono state riattivate le macchine del centro di elaborazione dati di Ateneo, avventurosamente recuperate dall'edificio nel centro storico che le ospitava. Ciò ha permesso di riattivare una serie di servizi e attività, ma anche e soprattutto di riannodare, attraverso il [sito internet di Ateneo](#) e il server di posta elettronica, un dialogo continuo con gli studenti, permet-

L'atrio della facoltà di Scienze nei giorni dopo il terremoto

tendo la ripresa immediata delle attività didattiche.

Intorno a questo nucleo è sorta una cittadella universitaria, che ha visto svolgersi sotto le tende, in condizioni ambientali difficili, ma con tanto entusiasmo e determinazione, le attività didattiche e amministrative, nei mesi della riorganizzazione.

È in questa fase che tutti i rapporti internazionali allacciati in decenni di lavoro in cooperazione per la didattica e la ricerca si sono rivelati fondamentali per la rinascita dell'Ateneo. Sia per l'immediato, sia per l'impostazione stessa delle

attività post-sisma.

Nell'immediato la solidarietà dei partner internazionali ha permesso ai nostri studenti che già si trovavano all'estero di prolungare il soggiorno per completare il semestre, ad altri studenti di andare da loro per un semestre intero su fondi generosamente raccolti, ad altri la possibilità di completare l'esperienza in Europa inizialmente progettata nel nostro Ateneo.

Mettere a sistema l'esperienza del terremoto

Oltre ad accrescere le attività didattiche e scientifiche internazionali, il post terremoto è stato anche un periodo di grande creatività e di esperienza. La necessità di risolvere problemi ha creato infatti delle competenze e conoscenze che sono di fatto preziose anche per i partner internazionali nella realizzazione dei progetti. Citiamo qui di seguito alcuni esempi:

1. Il recupero avventuroso del server e la sua riparazione a servizio di studenti e dello staff dell'ateneo ha permesso la messa a punto di competenze e conoscenze sul recupero di documentazione che è stato apprezzato e utilizzato nelle attività del Tempus Gnum nel Maghreb.

2. Nasce dall'esperienza traumatica della riorganizzazione post-sisma il progetto *Smart Cities Modeling* che ha come obiettivo la creazione di modelli di efficienza di servizi nelle città con importante impatto per la coesione sociale. Sfruttando la città-laboratorio, nell'ambito del *Master Erasmus Mundus Math-Mods – Modelli Matematici per l'Ingegneria*, di concerto con i partner internazionali, a partire dal 2014 è stato proposto un curriculum di studio su "Modelli matematici nelle scienze della vita e nelle scienze sociali", con l'obiettivo di indirizzare gli studenti verso i nuovi sviluppi della modellistica matematica con

l'obiettivo audace di realizzare comunità sane e *smart*.

3. I nostri studenti hanno utilizzato l'esperienza del terremoto per preparare progetti di *problem solving* nell'ambito del Tempus Efa (*English for All*, ndr) piazzandosi ai primi posti nella competizione tra i partner.

L'internazionalizzazione, e ciò che ne consegue, è stata ed è il punto focale per la ricostruzione dell'Ateneo. Il supporto dei partner e la credibilità guadagnata con il lavoro quotidiano hanno permesso all'Ateneo di non perdere molti studenti, di acquisirne altri dall'estero e di ricominciare a guardare al futuro.

Il corso *Erasmus Mundus Math-*

Mods, di cui il nostro Ateneo è capofila, è iniziato nell'a.a. 2008-2009. A giugno 2009 bisognava prendere una decisione fondamentale: avviare il secondo ciclo o sospendere.

La mancanza di alloggi, la situazione di "deserto" determinato dall'esodo dei cittadini, la mancanza di decisioni definitive sulle strutture in cui riavviare la didattica, suggerivano la sospensione, ma era chiaro a tutti che in casi come questo una sospensione, anche se pensata come provvisoria, aveva tutte le probabilità di diventare definitiva. Questa consapevolezza più o meno inconscia ha determinato decisioni a prima vista azzardate ma che si sono rivelate poi giuste, anzi le sole possibili se si intendeva continuare. Il progetto è dunque andato avanti, diventando anno dopo anno un programma di successo nel panorama europeo.

Una rafforzata attività di cooperazione, e soprattutto l'attenta ricerca di complementarità dei vari programmi ha permesso l'avvio e la realizzazione di ulteriori progetti. Tra questi una decina di Tempus coordinati proprio da L'Aquila e quattro programmi intensivi Era-



I protagonisti del corso Erasmus Mundus MathMods



Erasmus coordinati e realizzati a L'Aquila. In particolare il programma intensivo SeisMath – Mathematical Models in Seismology ha riscosso notevole interesse per le tematiche trattate, tra cui i modelli legati alla possibilità di prevedere i terremoti. L'università, basandosi sulla grande esperienza fatta con i Tempus in Asia Centrale, nel post terremoto ha quindi aderito ai progetti Erasmus Mundus Azione 2 e svolto le attività per:

TOSCA - *Transfer skills, knowledge and ideas to Central Asia*, Paesi partner: Polonia, Italia, Germania, Svezia, Portogallo, Austria, Grecia, Kazakistan. Kyrgyzstan, Tajikistan, Uzbekistan

TARGET - *Transfer of appropriate re-*

quirements for global education and Technology, Paesi partner: Svezia, Austria, Francia, Italia, Spagna, Germania, Kazakistan. Kyrgyzstan, Tajikistan, Uzbekistan

TARGET II - *Transfer of appropriate requirements for global education and Technology*, Paesi partner: Svezia, Austria, Francia, Italia, Spagna, Germania, Kazakistan. Kyrgyzstan, Tajikistan, Uzbekistan

EUROWEB - *European Research and Educational Collaboration with Western Balkans*, Paesi partner: Svezia, Olanda, Italia, Bulgaria, Romania, Finlandia, Germania, Inghilterra, Spagna, Bosnia-Herzegovina, Serbia, Macedonia, Montenegro, Albania

Aiuti ricevuti nel post terremoto

Molteplici sono stati gli aiuti messi a disposizione per i nostri studenti, tra cui:

1. La *National Italian American Foundation* (NIAF) ha raccolto le offerte di alcune università americane per borse di studio per gli studenti dell'Università dell'Aquila e ha promosso una raccolta fondi destinata a pagare vitto e alloggio ai 47 studenti selezionati. Ha inoltre finanziato l'edificio NIAF per l'aggregazione di studenti stranieri.
1. La *Robert Morris University* di Pittsburgh, tramite il Comitato Abruzzese Molisano negli Stati Uniti, ha offerto due borse di studio destinate a studenti che frequentano l'Università dell'Aquila.
2. Il *Rotary Club di Orléans* ha messo a disposizione una borsa di studio presso l'Università di Orléans per uno studente della Facoltà di Ingegneria.
3. L'*Università di Costanza*, a seguito di uno stanziamento del Ministero per gli Affari Esteri della Repubblica Federale di Germania (*Auswärtiges Amt*) e con il patrocinio del Servizio Tedesco per lo Scambio Accademico (DAAD), ha bandito un concorso per l'attribuzione di due borse di

studio rivolte a studenti, ricercatori e professori dell'Università dell'Aquila.

4. La *Malardalen University* in Svezia e la *VU University Amsterdam* in Olanda hanno offerto 12 borse di studio agli studenti italiani iscritti al percorso di laurea internazionale in Informatica GSEEM.
5. L'*Ecole de technologie supérieure dell'Université de Québec* ha offerto due borse di studio per studenti, selezionati a seguito di un bando.
6. La *Fondazione IDI* ha erogato 20.000 euro a sostegno di progetti di mobilità 2009-2010. I fondi sono stati assegnati a 13 studenti che hanno richiesto il prolungamento del proprio periodo di permanenza all'estero presso le sedi in cui avevano già svolto l'Erasmus.
7. La *City University London*, ha offerto tre borse di studio a nostri studenti, selezionati a seguito di un bando.

Progetti di internazionalizzazione attivi al momento del terremoto

Un problema a parte era rappresentato dagli studenti stranieri che stavano usufruendo della possibilità di studiare in Europa nell'ambito di progetti di cooperazione.

L'Università dell'Aquila nell'a.a. 2008-2009, al momento del terremoto, era impegnata come partner o capofila, in vari progetti di internazionalizzazione, tra cui varie lauree internazionali (in Matematica a indirizzo statistico-finanziario, in Ingegneria Matematica, il Master *Erasmus Mundus MathMods – Mathematical Modelling in Engineering: Theory, Numerics, Applications*, laurea doppio titolo in Informatica GSE-EM – *Global Software Engineering European Master*), progetti *Erasmus Mundus External Cooperation Window*, svariati programmi Tempus, e un progetto Interreg Ivc su *Capitalising Innovative Approaches towards Demographic Change*".

Tutti i progetti erano attivi, c'erano molti studenti stranieri in sede e molte attività da fare. In particolare al 6 aprile erano presenti 207 studenti internazionali da gestire, tra cui:

- 12 studenti russi per il progetto Tempus relativo al curriculum Ict
 - 18 studenti Erasmus Mundus Eureka dall'India e Pakistan
 - 14 studenti cechi e polacchi della laurea magistrale doppio titolo con il Politecnico di Brno e il Politecnico di Danzica
 - 150 studenti *incoming LLP/Erasmus*.
- i. La laurea magistrale internazionale in Ingegneria Matematica

ha completato le attività del secondo semestre 2008-09 ai suoi 14 studenti internazionali presso il Politecnico di Brno (Repubblica Ceca). Il partner ceco ha infatti ospitato gratuitamente presso la propria sede i 4 studenti polacchi e i 4 docenti dell'Università dell'Aquila per il tempo necessario.

- ii. Gli studenti russi del Tempus sono stati accolti dal partner tedesco (*Hochschule Bremen*) che ha permesso così ai ragazzi di completare il programma iniziato a L'Aquila. Ha anticipato le spese di viaggio in modo tale che già all'8 aprile gli studenti erano a Brema.
- iii. Gli studenti dell'*Erasmus Mundus External Cooperation Windows - Eureka*, grazie alla mobilitazione

delle università partner del progetto, delle ambasciate italiane nei loro paesi, e con l'importante supporto del punto nazionale di contatto Erasmus Mundus, hanno invece potuto continuare il percorso formativo in sedi differenti da quella aquilana.

- iv. La seconda edizione del programma intensivo (IP) *MathMods* e la prima edizione dell'IP *MATHNANOsci* erano previste per il giugno 2009. I due programmi sono stati rinviati di tre mesi ma si sono tenuti regolarmente nel settembre 2009.
- v. Gli studenti Erasmus sono stati tutti rinviati nelle sedi di origine con il supporto immediato e concreto delle ambasciate.

Dopo aver gestito l'emergenza, il

problema che si è posto ha riguardato il se e come andare avanti con l'internazionalizzazione. Si è deciso comunque di continuare, anzi potenziando le attività in essere e avviando nuovi progetti.

Nell'anno accademico 2009-2010, contro ogni possibile rosea previsione vista la mancanza di alloggi anche per i cittadini italiani, abbiamo avuto:

- 70 studenti *Erasmus incoming*
- 30 studenti dell'*Erasmus Mundus MathMods*
- 13 studenti dell'*Erasmus Mundus External Cooperation Windows Eureka*.

Ora, a distanza di 3 anni dal 6 aprile 2009, molti progetti sono in cantiere, come una scuola di studi di dottorato in collaborazione con il laboratorio dell'Istituto di Fisica Nucleare del Gran Sasso, la costruzione di laboratori di ricerca (ENI) e molti altri, che continuano ad avere un senso perché non si è mai abbandonata l'idea che fosse possibile farcela.

Adesso non è più eludibile la ricostruzione del centro storico della città. L'aggregazione culturale e sociale non può svolgersi solo nelle aule dell'università, che pure sono state riorganizzate a tempo di record. Bisogna ricostruire l'atmosfera del sapere che caratterizzava fortemente l'Ateneo e la città in cui opera.





**Federalismo universitario -
Le relazioni tra
Regioni e Università**
Esperienze in Italia,
Germania e Spagna

Benedetto Coccia (a cura di)

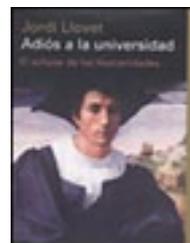
Apes, Roma 2012, pp. 148, euro 15,00



**Quattro anni di CUN
per l'università 2007-
2010**

Consiglio Universitario
Internazionale

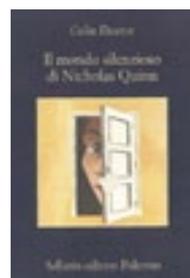
Servizio informazione e docu-
mentazione CUN - Comunica-
re Università, pp. 423



**Adiós a la universidad
El eclipse de las
humanidades**

Jordi Llovet

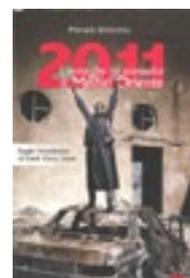
Galaxia Gutenberg/Circulo
de Lectores, Barcelona 2011,
pp. 408, euro 21,00



**Il mondo silenzioso di
Nicholas Quinn**

Colin Dexter

Sellerio 2012, pp. 339



**2011. L'anno che ha
sconvolto il Medio
Oriente**

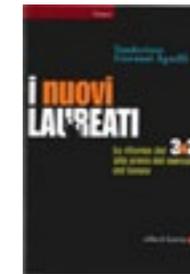
Manuela Borraccino

Edizioni Terra Santa, Milano
2012, pp. 248, euro 18,50

UNIVERSITAS REVIEWS

LIBRI, RIVISTE E NON SOLO

Per leggere la recensione fare clic sul titolo del libro,
per ricevere la Newsletter fare clic [qui](#)



I nuovi laureati

La riforma del 3+2 alla pro-
va del mercato del lavoro

Fondazione Giovanni
Agnelli

Edizioni Laterza, 2012



**Trends in Student Aid
2011**

College Board, Usa



**L'idea di università
tra passato e futuro**

Roberto Celada Ballanti
e Letterio Mauro (a cura di)

De Ferrari Editore, Genova
2012, 122 pp., 15 euro



**Higher Education in
the century: global
challenges and inno-
vative ideas**

Philip G. Altbach e Patti
McGill Peterson

Boston College, pp. 197



Investire in conoscenza
Per la crescita economica

Ignazio Visco

Collana "Contemporanea", Il
Mulino, Bologna 2009, pp. 144,
euro 11,50

