



CRUI

Conferenza dei Rettori  
delle Università Italiane

Il presente comincia dal futuro

*Relazione sullo Stato  
delle Università Italiane  
2006*

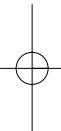
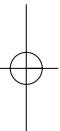
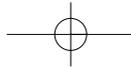
Roma, 09 novembre 2006

*Guido Trombetti*

*Presidente della  
Conferenza dei Rettori delle Università Italiane*

*Relazione sullo Stato  
delle Università Italiane  
2006*

Roma, 9 novembre 2006



*Copyright 2006 by CRUI, Roma, Italy  
www.cruir.it*

*Finito di stampare nel mese di novembre 2006 dalla tipografia Città Nuova della P.A.M.O.M.  
Via S. Romano in Garfagnana, 23 - 00148 Roma - tel. 066530467 - e-mail: segr.tipografia@cittanuova.it*



**L'**Università vive nel futuro. Produce il futuro. Opera, in quanto principale rete di ricerca e di alta formazione del Paese per preparare quest'ultimo a rispondere alle sfide del futuro.

Un giovane che entra nell'Università oggi sarà pronto sul mercato del lavoro tra tre, cinque, o addirittura otto anni. I programmi di ricerca hanno cicli di sviluppo misurabili in anni e spesso in lustri. È evidente dunque che l'Università è interessata principalmente a ciò che accadrà in un avvenire prossimo e meno prossimo. Un avvenire che essa stessa contribuisce a preparare. È un'ottica inevitabilmente diversa da quella di altri soggetti e in parte all'origine delle difficoltà di comunicazione, che esistono e che sarebbe sbagliato negare, con la politica e il mondo delle imprese.

È difficile farsi ascoltare e farsi capire da chi deve rispondere legittimamente ai problemi pressanti del presente. Da chi deve confrontarsi ogni giorno con le urgenze sociali e del mercato.

E tuttavia è fondamentale dialogare. Una Università isolata dal resto della società perde i suoi punti di riferimento e diventa un sistema auto-referenziale. Una politica e una industria senza Università barattano il futuro col presente. Rimangono prigionieri delle contingenze del presente.

Un dialogo è possibile, anzi obbligatorio, con la politica. La politica sa che non deve solo tenere in ordine i conti, ma deve indicare alla collettività una direzione di sviluppo. Una via lungo la quale camminare. Un Paese senza traguardi è condannato inesorabilmente al declino. È nel cercare una risposta alla domanda "quale futuro?" che deve crescere il dialogo tra il mondo della politica e l'Università. Contemporaneamente a quello con le imprese che innovano. Quelle che si misurano con l'evoluzione della domanda dei mercati. E che riconoscono di non poter fare a meno di una Università in grado a sua volta di raccogliere la sfida.

Sappiamo che il momento è molto difficile. Forse il meno idoneo per discutere del futuro, e quindi dell'Università. Le risorse sono scarse. Il presente incombe. E nessuno può tirarsi fuori dalla necessità di compiere sacrifici. Tuttavia è proprio oggi che vanno assunte decisioni fondamentali. Bisogna avere oggi il coraggio di scegliere quanta parte della nostra attenzione e quante delle nostre risorse vogliamo davvero destinare alla costruzione del nostro futuro, del futuro di questo Paese.

*Le debolezze del sistema*

Cominciamo a rispondere ad una prima domanda: l'Università italiana è oggi in grado di assolvere al proprio ruolo di ponte verso il futuro? Bisogna intanto osservare che dal confronto degli investimenti sul sistema universitario italiano con quelli di altri Paesi europei emerge una situazione di evidente debolezza. Un indicatore valga su tutti. L'Italia spende per ogni studente universitario 7.241 euro, contro ad esempio i 9.135 della Francia e i 9.895 della Germania<sup>1</sup>. È ovvio, dunque, che lo studente tedesco può disporre di servizi migliori. Può utilizzare più laboratori. Più postazioni di computer. Usufruisce di più tutorato. Di più borse di studio. Di più alloggi e servizi connessi.

La questione dei servizi per gli studenti è essenziale. Negli ultimi venti anni si è consumata una rivoluzione copernicana. La crescita professionale e culturale dello studente non passa più quasi esclusivamente attraverso l'insegnamento in aula. Essa è il risultato di un complesso processo di apprendimento al quale contribuisce un vasto insieme di servizi di informazione, di assistenza e di socializzazione. Le Università vengono giudicate dagli studenti non solo a partire dalla qualità dei docenti, ma anche dall'affollamento delle aule, delle biblioteche, dei laboratori. Dalla possibilità di svolgere attività sperimentali. Dall'opportunità di poter effettuare stage presso le imprese. Dalla offerta di residenze. Dalla efficacia dei programmi di scambio con l'estero. Dalla presenza di spazi e strutture per lo studio individuale e di gruppo. Per lo spettacolo. Per lo sport. Per il tempo libero. È questa l'Università che ha in mente il legislatore? Fino ad ora i segnali sono stati spesso contraddittori e poco incoraggianti. Il Fondo di Finanziamento Ordinario che dovrebbe assicurare all'Università la possibilità di svolgere nel quotidiano la funzione di istituzione pubblica (sottolineo pubblica) per l'alta formazione è quasi interamente assorbito dagli stipendi del personale. Fatto 100 il FFO del 2001, il rapporto tra il 2001 ed il 2006 è salito a 112,4. Nello stesso periodo il livello degli emolumenti fissi del personale universitario (che ammonta a poco più di 100.000 unità compreso il personale tecnico-amministrativo) è passato da 100 a 124. Il dislivello è a carico totale ed esclusivo degli Atenei. Come dire: un bacino che si impoverisce di anno in anno perché il flusso dell'acqua che esce è maggiore di quello che lo rifornisce. Risultato previsto e inevitabile a questo ritmo: il prosciugamento in pochissimi anni. Il blocco degli Atenei, dei servizi, la cancellazione del futuro per i nostri giovani. Ciò, infatti, comporta inevitabilmente una riduzione della qualità dei servizi per

---

<sup>1</sup> Source: UOE data collection

la didattica e per la ricerca. Si tratta di dati drammatici. Manca un miliardo di euro per tornare al punto di partenza di cinque anni fa. Con l'1,1% del Pil destinato alla ricerca (universitaria e non) siamo molto lontani dall'obiettivo del 3% dell'Agenda di Lisbona, ed ampiamente distaccati da quasi tutti i Paesi europei. È del tutto evidente che in un momento come quello attuale non si può chiedere tanto allo Stato. Lo abbiamo già detto. Nessuno può tirarsi fuori dai sacrifici. I numeri servono però a descrivere un quadro oggettivo. Come forse si intuisce dal mio accento sono napoletano. Ed i napoletani sognano spesso. Anch'io ho fatto un sogno. Poter ricevere dallo Stato lo stesso sostegno finanziario che riceve un Ateneo di punta in Europa. Non di più. Ed ho sognato che mi fosse richiesto un piano di investimento di tali risorse. Quanto da destinare ai servizi agli studenti, quanto per l'internazionalizzazione, quanto per le residenze, quanto per alzare il livello miserabile delle nostre borse di studio, quanto per alzare le retribuzioni iniziali (troppo basse anch'esse) dei ricercatori, quanto per gli abbonamenti ai periodici e gli acquisti indispensabili per le biblioteche, quanto per le apparecchiature scientifiche e il sostegno alla ricerca... E nel sogno ringraziavo, ma chiedevo anche di essere valutato severamente per la qualità dei risultati ottenuti. Solo un bel sogno, senza speranza?

Un segnale positivo è certamente intervenuto. Mi riferisco alla decisione di dare finalmente avvio a un'Agenzia Nazionale di Valutazione, fortemente auspicata dalla CRUI. Di ciò va dato merito al Governo, e ritornerò più avanti sul tema. Temo però che tale Agenzia avrà ben poco da valutare. Se valutare vuole infatti dire, come credo, misurare i processi funzionali alle scelte e agli obiettivi che si vogliono raggiungere, nella situazione attuale gli Atenei avranno ben poco da scegliere. E, se non c'è margine per decidere, perché non si dispone delle risorse necessarie, non c'è neanche responsabilità e quindi valutabilità.

### *La formazione: ciò che si è fatto (di bene e di male)*

Con la Riforma, avviata nell'a.a. 2001-2002, il sistema universitario italiano è stato investito da una notevole serie di trasformazioni. Forse le più importanti tra quelle che hanno riguardato l'istruzione universitaria del nostro Paese. E che ha impegnato gli Atenei in uno sforzo di adeguamento straordinario.

Ricordo le motivazioni alla base della riforma. Nel 2000 il sistema universitario italiano presentava alcuni palesi elementi di "deficit": un basso numero di laureati; un alto tasso di abbandono; una durata eccessiva degli studi; un'offerta didattica spesso poco flessibile e ritenuta distante dalle necessità del mondo del lavoro.

Dopo cinque anni è possibile fare un primo bilancio. Prima della riforma gli

*Conferenza dei Rettori delle Università Italiane*

---

immatricolati erano il 70% dei diplomati della scuola media superiore. Nell'a.a. 2004-2005 si è arrivati al 76,8%. In rapporto ai diciannovenni, una platea dunque più ampia. In cifre assolute gli immatricolati erano circa 295.500 nel 2000; sono circa 350.000 nel 2004<sup>2</sup>. Cifre significative. Un incremento sensibile, certamente dovuto a due fattori congiunti: la maggiore varietà dell'offerta formativa universitaria e la minore durata del primo ciclo di laurea triennale. Ma non tutto ha funzionato. Due dati in particolare devono farci riflettere. Primo dato. La maggior parte dei laureati di primo livello prosegue gli studi. In alcuni casi si arriva a percentuali del 95%. Se il primo livello è stato pensato come un corso di studio destinato ad anticipare i tempi dell'inserimento nel mondo del lavoro, bisogna dirsi francamente che questo obiettivo non è stato raggiunto. Di ciò è difficile dar la responsabilità alle Università. Dimenticando la crisi dell'occupazione. Dimenticando i ritardi del legislatore nell'adeguare, almeno nel pubblico impiego, le regole di ingresso in funzione dei nuovi titoli di studio. Secondo dato. Il tasso di abbandono degli studenti nel passaggio dal primo al secondo anno si è ridotto ma di poco. Era del 21,4% degli immatricolati nell'a.a. 1999-2000. È del 20,8 nel 2003-2004. È possibile che tale dato sia, in parte, strutturale. Legato a carenze di preparazione o di vocazione non colmabili. Ma sicuramente non è tutto.

Il numero dei laureati è molto aumentato: 161.000<sup>3</sup> nel 2000, 301.300<sup>4</sup> nel 2005. Un buon risultato, un segno di efficienza del sistema. La riforma ha, dunque, prodotto in generale un miglioramento dei risultati. Si poteva fare di più? Le Università devono riflettere sulle scelte compiute. Avere il coraggio di guardare anche agli errori che, nel pieno della loro autonomia, hanno fatto. La proliferazione dei curricula, innanzitutto. Prima della riforma, i corsi offerti dal sistema universitario, tra lauree e diplomi, erano 2.444. Dopo sono diventati 5.434<sup>5</sup>. Il 122,3% in più. Qual è la ragione di tale proliferazione? Gli immatricolati non sono aumentati in modo altrettanto significativo. Non sono diminuiti di molto gli abbandoni. E c'è altresì la sentita preoccupazione che il mercato del lavoro non sia capace di apprezzare le differenze tra 5.434 diverse lauree. La proliferazione dei corsi di studio è stata accompagnata da un altro effetto negativo. L'eccessiva frammentazione degli insegnamenti. L'allievo è chiamato troppo spesso a saltare da un modulo all'altro, da un esame all'altro,

---

<sup>2</sup> ISTAT, *Università e lavoro: orientarsi con la statistica*. Roma, ISTAT Ottobre 2006

<sup>3</sup> MIUR, *Università in cifre 2005*. Roma, MIUR 2005

<sup>4</sup> MIUR – USTAT, *Indagine sull'istruzione universitaria*

<sup>5</sup> CINECA, *Banca dati dell'offerta formativa* per i corsi attivi

senza avere il tempo necessario per prendere fiato, per riflettere, per connettere i vari pezzi delle conoscenze acquisite. La frammentazione degli insegnamenti ha dato origine ad un ulteriore effetto perverso. Il numero medio di docenti di ruolo per corso di laurea, che prima della riforma era di 21 unità, scende oggi a 11. Il che significa che l'Università deve fare un massiccio ricorso a esperti esterni, spesso bravissimi nelle loro rispettive professioni, ma con scarsa esperienza in campo formativo, e, soprattutto, senza collegamenti con l'attività di ricerca. Attenzione! Svincolare la didattica dalla ricerca è il peccato mortale dell'Università. È l'unità tra didattica e ricerca l'unico vero baluardo contro la licealizzazione dell'insegnamento universitario. E contro i rozzi tentativi di entrare nel business dell'alta formazione utilizzando la porta delle nuove tecnologie telematiche. Se vogliamo garantire la qualità dell'insegnamento universitario è necessario guardare con occhio critico a ciò che abbiamo fatto in questi turbolenti anni della riforma. Provare a riequilibrare i curricula formativi nell'ottica della semplicità, della sostenibilità e della qualità. Miglioreranno la formazione e la soddisfazione degli studenti. Migliorerà il rapporto tra didattica e ricerca. Migliorerà il rapporto tra laurea ed orientamento professionale. Anche in questi ambiti vanno molto apprezzati gli ultimi interventi di razionalizzazione compiuti dal legislatore.

E non laceriamoci le vesti, a questo punto, se le nuove classi di laurea e di laurea magistrale entreranno in vigore sin dal prossimo anno accademico o dal 2008-2009. L'impegno che mi sento di prendere in questa sede per conto del sistema universitario nazionale rappresentato nella CRUI è che faremo ogni sforzo affinché l'occasione, irripetibile, di una seria revisione del complesso della nostra offerta formativa non vada perduta.

L'auspicio che penso di dover fare è che non si riconsiderino solo i due primi livelli, ma si affrontino altresì, in contemporanea con quanto accade in Europa, le problematiche del dottorato di ricerca, snodo fondamentale del rapporto tra alta formazione e ricerca e quindi fattore strategico decisivo anche nel rapporto tra Università e contesto socio-produttivo e culturale.

### *La ricerca e i giovani*

Se l'Europa spende poco per la ricerca, come ci rimprovera *Nature*, l'Italia spende meno di tutti. È una situazione paradossale. In ogni documento di indirizzo strategico viene ripetuto fino alla noia che la produzione della conoscenza è la premessa essenziale per lo sviluppo. Poi il silenzio. In attesa del documento successivo in cui si ripete la medesima premessa. Dall'accordo di Lisbona del marzo 2000 sono passati quasi sei anni. Ricordo a tutti l'affermazione

*Conferenza dei Rettori delle Università Italiane*

---

chiave: l'Europa dovrà diventare entro il 2010 «l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale». La questione non è se credere o no al documento di Lisbona. Il vero problema è che non vi sono alternative. L'unica possibilità di costruire un futuro migliore del presente è mettere in moto accelerato la ruota della conoscenza. A cominciare dalla ricerca di base. Quella mossa dalla curiosità. Fino alla ricerca applicativa, al *technical problem solving*. Fino alla formazione di competenze scientifiche, tecniche e professionali avanzate. In tutti i settori della cultura. Vi è un solo modo per affrontare seriamente la questione. La comunità nazionale deve prendere atto che il più ampio, diffuso e qualificato sistema di ricerca del Paese è costituito dalle Università. Che intorno a questo patrimonio va costruita, con adeguati interventi strutturali e collegamenti col mondo delle imprese, la filiera della conoscenza che potrà traghettarci verso il futuro. La scelta contenuta in Finanziaria di aumentare gli stanziamenti per la ricerca scientifica è certamente significativa. Resta aperto il problema di capire in che direzione andranno effettivamente tali risorse. E con quali criteri saranno ripartite.

So che l'Università non gode sempre di buona fama. L'immagine di una Università italiana come luogo di privilegi e talvolta di sprechi spesso è dura da sconfiggere. Si continua ad affermare che l'Università è autoreferenziale. Lasciatemi dire che si tratta spesso – non sempre, certo, ma più spesso di quanto non si creda – di critiche pretestuose, o che fanno di ogni erba un fascio. Che nascono da una persistente incomprensione di alcune regole sostanziali per la vita universitaria. Regole che servono a preservare la libertà di ricerca e di insegnamento delle persone e dei gruppi che vi lavorano. Questa libertà è un requisito fondamentale. Una garanzia irrinunciabile rispetto a dozzinali e dannose visioni mercantili della conoscenza.

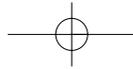
Una misura abbastanza attendibile del vero patrimonio di competenze esistenti presso le Università è offerta dalla recente valutazione CIVR della ricerca italiana. Sono state oggetto della valutazione 102 strutture di ricerca, cioè tutti gli Atenei italiani, 12 enti pubblici di ricerca e 13 istituzioni private. Sono stati esaminati circa 17.400 prodotti. I risultati sono stati migliori di ogni ottimistica previsione: il 30% dei prodotti sono stati giudicati eccellenti, il 46% buoni, il 19% accettabili, il 5% limitati. Una ricerca della Conferenza dei Rettori<sup>6</sup> di un anno fa

---

<sup>6</sup> Elena Breno, Giovanni A. Fava, Vincenzo Guardabasso e Mario Stefanelli, *Un aggiornamento sull'impatto della ricerca scientifica e tecnologica italiana in ambito internazionale (1981-2004). Analisi preliminare*. Roma, CRUI 2005

ha dimostrato come la collocazione dei ricercatori italiani sul piano internazionale sia molto buona. Negli ultimi anni il 47% delle aree scientifiche italiane ha raggiunto un impatto superiore alla media mondiale. Inoltre, la valutazione del CIVR ha evidenziato che praticamente in ogni Ateneo vi sono aree di eccellenza, con una produttività scientifica non inferiore a quella del resto di Europa. È importante riflettere su questo punto. Le aree di eccellenza si formano negli anni, attraverso una accumulazione costante di competenze, di collegamenti internazionali e di tradizioni culturali. La formazione di un buon gruppo di ricerca richiede almeno un decennio. Non vi sono scorciatoie. Se il Paese vuole entrare a pieno titolo nel gioco internazionale della conoscenza ha una sola possibilità: valorizzare le aree di eccellenza esistenti ed aiutare i gruppi di ricerca con buone potenzialità ad emergere. È necessario mettere a punto una strategia complessa volta a potenziare le due risorse essenziali per la ricerca: i giovani e le reti di cooperazione.

Come ognuno sa, l'attività di ricerca viene realizzata all'interno di una immensa rete internazionale. Entro tale rete circolano persone, idee, progetti, informazioni, risultati sperimentali, conoscenze. Per entrare nella rete è necessario costruire un nodo (un gruppo, un laboratorio) che sia in grado di apportare valore aggiunto alle conoscenze che circolano nella rete. E tale valore aggiunto dipende soprattutto dalla creatività dei giovani. Senza giovani la ricerca muore. Sono i giovani che hanno il coraggio e le energie per esplorare strade nuove, per aprirsi alle sfide delle nuove idee. Ed hanno il tempo e la voglia di girare il mondo e di sperimentare. Hanno infine l'entusiasmo per l'avventura scientifica, che è il requisito essenziale per incamminarsi su una strada avara di benefici materiali. Purtroppo, in Italia la situazione attuale scoraggia i giovani talenti. Troppo lento l'inserimento nel mondo della ricerca. Troppo basse – verrebbe da dire ridicole – le retribuzioni. I giovani non hanno incentivi a rimanere nel mondo della ricerca. E se i giovani si scoraggiano, il danno per il mondo scientifico è irreversibile. Direi premonitore del declino dell'intero Paese. Bene ha fatto, pertanto, il Governo a produrre uno sforzo di investimento lanciando un piano di reclutamento straordinario di ricercatori. Un simile progetto, andrebbe certamente sostenuto con risorse più cospicue di quelle oggi iscritte in Finanziaria. Il rischio reale è che la situazione finanziaria degli Atenei, sempre più rovinosa, costringa gli Atenei stessi a ridurre gli investimenti in posti di ricercatore. Trasformando così il lodevole sforzo del Governo da aggiuntivo in sostitutivo. Misure di assoluta cecità come il tagliaspese conseguente al decreto Bersani, l'ammontare del FFO, cui, lo ricordo ancora una volta, manca un miliardo di euro per tornare ai livelli del 2005, la penuria di investimenti in edilizia (oggi a livelli tali da non garantire neppure la manutenzione) non lasciano



## *Conferenza dei Rettori delle Università Italiane*

---

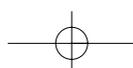
presagire un futuro roseo. Investire sui giovani, quindi, rimane in ogni caso una scelta obbligata, irrinunciabile, ne va del futuro di un Paese che voglia essere produttore e non consumatore di conoscenza.

E, lasciatemelo dire con chiarezza, non è un buon segnale verso questi giovani che si apprestano a entrare nell'Università un provvedimento ingiustificato e punitivo come quello del taglio degli stipendi. Quasi a dire che il sacrificio per una ricerca competitiva, lo sforzo per una didattica efficace, l'attenzione verso le esigenze formative di 1.800.000 studenti universitari non meritino i compensi attuali che, fra l'altro, sono tra i più bassi in Europa. Non è un buon segno. Non dimentichiamo, inoltre, che vanno garantite, attraverso una selezione seria e continua, le legittime aspettative di carriera di quanti operano all'interno delle strutture universitarie. Chi lavora ha diritto a nutrire l'aspirazione di progredire. E non dimentichiamo, infine, che occorre assicurare uno status adeguato a migliaia di ricercatori che attendono ancora oggi una parola chiara sul loro stato giuridico. E senza il cui contributo l'attuazione della riforma della didattica non sarebbe stata possibile.

La seconda fondamentale risorsa della ricerca è la rete di cooperazione tra i centri di ricerca italiani e la comunità internazionale. Già da tempo i gruppi di ricerca più competitivi hanno costruito reti di collaborazione stabili con centri europei ed internazionali. D'altra parte i Programmi europei di ricerca opportunamente spingevano in questa direzione. Non senza difficoltà. Ospitare per un anno un giovane indiano all'interno del proprio laboratorio pone problemi inenarrabili per l'accoglienza ed il visto di soggiorno. È dunque necessario allargare il discorso ad un nodo strategico fondamentale e non più rinviabile per l'Università italiana: quello della sua internazionalizzazione.

### *La via obbligata dell'internazionalizzazione*

Il cromosoma dell'Università è internazionale. L'Università è nata internazionale. L'avventura scientifica è stata sempre internazionale. La circolazione della conoscenza ignora le barriere politiche, razziali o religiose. È vero, tuttavia, che ogni nazione può scegliere di partecipare al grande gioco della conoscenza come primo attore o come comparsa. E non contano, qui come dovunque, le parole; contano i comportamenti. Se è così, diciamo pure che l'Italia non ha ancora scelto. Volendo essere meno drastici, diciamo che l'indicazione di tendenza finora espressa è ancora troppo fragile e incerta. Non dimentichiamo che le Università da sempre rappresentano un luogo di promozione del dialogo tra diverse culture. Se esiste una lingua internazionale al di sopra della babele degli egoismi nazionali, questa è la cultura universitaria.



Il Processo di Bologna si sta radicando nei Paesi europei con rapidità persino imprevista. Si sta generando un “sistema europeo” di educazione superiore, fondato sui criteri di valutazione e certificazione della qualità e sulla mobilità di studenti e docenti all’interno dei paesi dell’Unione. Per non farci ulteriormente distaccare servono interventi decisi. Un forte sostegno alla partecipazione attiva dei nostri Atenei nei ruoli di coordinamento dei progetti didattici internazionali. Adeguati programmi nazionali per la mobilità in particolare degli studenti della laurea magistrale e del dottorato. Forme di sostegno alla conoscenza delle lingue. Maggiori incentivi alla realizzazione di dottorati internazionalizzati. È fondamentale riuscire ad attrarre un maggior numero di studenti stranieri, di giovani ricercatori, di colleghi esperti e prestigiosi. Il problema annoso dell’edilizia universitaria appare anche in quest’ottica un’emergenza drammatica.

Nel campo della ricerca, sul piano internazionale scontiamo almeno un decennio di sottofinanziamento. Alcune scelte strategiche dettate da interessi contingenti più che da prospettive di medio e lungo termine hanno inibito la crescita di poli forti, attorno ai quali organizzare la ricerca nazionale. Non ci si può illudere di eliminare di colpo un danno così esteso. Le prospettive del VII Programma Quadro europeo offrono notevoli possibilità agli Atenei italiani, ma hanno anche evidenziato le criticità di un sistema non del tutto pronto all’internazionalizzazione. Ciò nonostante, lo si diceva poc’anzi, la qualità della nostra ricerca scientifica appare in buona posizione nella comparazione internazionale. Sia per quanto riguarda il numero di pubblicazioni scientifiche referenziate sia per quanto riguarda gli indici di impatto. Per avviare un recupero delle posizioni, è indispensabile partire dall’identificazione dei centri di eccellenza della ricerca scientifica, favorirne il collegamento secondo criteri di omogeneità settoriale, e promuoverne l’integrazione in ambito europeo.

Ma è l’intero sistema che deve fare un salto di qualità, anche sotto il profilo organizzativo, dei servizi, della preparazione e della formazione del personale (con i conseguenti riconoscimenti a livello retributivo), della concertazione e del coordinamento con i vari soggetti istituzionali. L’internazionalizzazione non è un optional. È il contesto nel quale dobbiamo sempre più vivere ed operare quotidianamente; coerentemente con il ruolo insostituibile che ci compete di assolvere come fattore non secondario della politica estera nazionale e potendo finalmente usufruire di normative di accoglienza all’altezza dei tempi e delle esigenze.

*Governance e valutazione*

Veniamo ora ad una questione particolarmente rilevante. L'Università è un bene pubblico e vive di risorse pubbliche. Come garantire che le risorse date dallo Stato all'Università italiana siano ben spese? È possibile formulare regole generali che vadano bene per tutti? È possibile farlo lasciando contemporaneamente agli Atenei la possibilità di valorizzare le proprie specificità? Non è facile rispondere con un disegno cartesiano a quesiti che possono apparire inconciliabili. Eppure, forse, si sta imboccando finalmente la strada giusta.

È necessaria una considerazione preliminare. Il sistema universitario italiano è una struttura complessa. Atenei specialistici ed Atenei generalisti. Atenei piccoli e giovani. Atenei antichi e mega. Atenei statali e non statali... La diversità di vocazioni presenti nel sistema è una ricchezza che va preservata. Specialmente in periodi di forti cambiamenti della società e dell'economia nel contesto internazionale. L'ingresso dei Paesi dell'Est nell'Unione Europea, la prossima area di libero scambio del Mediterraneo, l'intensificarsi dei rapporti con la Cina e l'estremo oriente. Tutto ciò in presenza di rivoluzioni scientifiche e tecnologiche profonde, che sollecitano la cooperazione tra ambiti disciplinari fino ad ieri lontanissimi. In questi cambiamenti si annidano mille nuove domande di formazione e di conoscenza. Mille nuove possibilità di ricerca. Perché tali opportunità possano essere esplorate ed opportunamente sfruttate, la diversità e l'autonomia dei singoli Atenei va preservata, un'autonomia – è bene sempre rammentarlo – costituzionalmente garantita ma non sempre normativamente preservata. Per questa ragione il rapporto tra controllo centrale ed autonomia va ridefinito, assumendo una nuova prospettiva culturale. Definendo un nuovo patto tra controllore e controllato.

Vi sono due possibili modi per esercitare il controllo. Controllare i processi o controllare i risultati. Nel primo caso il controllore fissa le modalità con cui utilizzare le risorse: le tipologie di spesa, i tetti da rispettare, le risorse professionali e tecniche da acquisire. Nel secondo caso indica gli obiettivi da conseguire, le loro modalità di valutazione, lasciando libero il controllato di individuare i processi più idonei a conseguirli. Fino ad ieri l'orientamento era che bisognasse controllare i processi. Magari introducendo nuove regole, che correggessero leggi, decreti, emendamenti, regolamenti, circolari, note di indirizzo. Ancora oggi, nella Finanziaria, sono sparsi innumerevoli vincoli sui bilanci delle Università: vincoli di destinazione e vincoli di utilizzo come quelli sulle spese per i convegni scientifici, sui servizi e sulle stesse risorse per la contrattazione decentrata. Come si può facilmente intuire ogni regola riduce la

libertà d'azione ed indirizza i comportamenti verso una determinata direzione. E ciò può essere un bene, perché aumenta l'efficienza dell'azione. Ma un numero di regole eccessive è un male. Si rischia l'asfissia per overdose di norme. Pensate all'internazionalizzazione. Gli Atenei che coraggiosamente si sono avventurati in programmi internazionali sanno quanto devono patire per sciogliere lacci amministrativi di ogni tipo. Un giorno proverò a raccontare la quotidiana epopea per realizzare una Facoltà di Medicina in Uganda. Operazione ad esclusivo fine socio-umanitario. Ogni piccola azione sembra proibita. Ci vuole una speciale ingegnosità amministrativa per superare con cavillose interpretazioni i divieti che sbarrano il passo. A mio avviso è venuto il momento di compiere una decisiva svolta culturale. Che richiede una buona dose di coraggio. Si tratta semplicemente di rinunciare a progettare il funzionamento del sistema universitario in tutti i suoi particolari. Limitandosi a predisporre per contro centralmente solo obiettivi e principi molto generali, lasciando liberi i soggetti di applicarli come meglio credono. E valutare infine con severità e precisione i risultati ottenuti. La sfida della nuova *governance* sta tutta in questa terna di concetti: progetto generale "di massima" (oserei dire "imperfetto", per rubare l'idea a Rita Levi di Montalcini); esplorazione delle possibilità ambientali da parte dei singoli soggetti, che completano le regole imperfette con proprie regole ad hoc; valutazione dei risultati raggiunti. Il cardine non sta nel progetto iniziale. Sta tutto nel sistema di valutazione. Per questa ragione abbiamo apprezzato la novità importante della creazione dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema universitario. La valutazione potrebbe trasferire il peso del controllo dal processo ai risultati. Potrebbe valorizzare la diversità tra gli Atenei. Potrebbe incentivare comportamenti virtuosi e aiutarci a correggere e modificare comportamenti non all'altezza o francamente da censurare. Potrebbe insomma veramente generare un nuovo sistema di *governance* negli Atenei.

Una valutazione siffatta deve peraltro rispettare alcuni principi. Innanzitutto la valutazione deve svolgersi con un meccanismo a cascata. L'Agenzia valuta le strutture. Queste a loro volta valutano i risultati individuali, del personale docente e del personale tecnico-amministrativo. Un sistema di valutazione che non arriva ad incidere sui comportamenti dei singoli è inefficace. Ma arrivare a definire cosa deve fare una singola persona dal centro che sta lontano è impossibile. Per un difetto di razionalità insita nella nostra natura umana. La stessa razionalità limitata che ha condannato i piani quinquennali di sovietica memoria al fallimento. È il singolo Ateneo che può e deve individuare un proprio sistema di valutazione interno, idoneo a valorizzare i propri punti di forza e a conseguire i propri obiettivi strategici. Anche nel caso della valutazione della ricerca è necessario evitare accuratamente inefficaci tentazioni dirigistiche. Tutti

## *Conferenza dei Rettori delle Università Italiane*

---

sanno che le diverse comunità scientifiche hanno sedimentato nel tempo pratiche di ricerca e criteri di valutazione dell'eccellenza molto diversi tra loro. L'*Impact Factor* e il *Citation Index* possono andare bene per la Fisica. Sono assolutamente inapplicabili, per il momento almeno, in molte aree umanistiche. Piuttosto che inventarsi regole generali per tutti, l'Agenzia potrebbe contribuire a esplicitare, migliorare e generalizzare i criteri che i gruppi accademici già si sono dati in ambito internazionale. Insomma, il principio fondamentale che deve essere alla base della valutazione è rispettare la diversità.

Per essere efficace la valutazione dovrebbe adottare un ulteriore principio: quello della condivisione. Quando si valutano attività complesse, come quelle della ricerca e della formazione, è praticamente impossibile innescare comportamenti virtuosi senza un qualche coinvolgimento del soggetto valutato nella definizione dei criteri e degli obiettivi e senza concordare tra centro e periferia piani di miglioramento delle prestazioni, che possono essere diversi per ogni Ateneo. Voglio sottolineare che la valutazione non deve limitarsi a premiare i migliori e punire i peggiori, ma deve ricercare il miglioramento complessivo del sistema. E la qualità media del sistema universitario aumenta non se il primo rimane primo, ma se l'ultimo ha fatto un passo avanti. Quindi, utilizzare la valutazione non per fare classifiche, che servono a ben poco, ma per innescare percorsi di miglioramento. Valutare l'entità dello sforzo insieme al livello di qualità raggiunto. Infine, ed è questo il punto cruciale, la valutazione deve prevedere incentivi significativi per i comportamenti virtuosi. L'incentivo ha diverse valenze. Aiuta i soggetti a raggiungere gli obiettivi. Ma, soprattutto, rende credibile il processo di valutazione. Prova in modo tangibile che si sta facendo sul serio.

Insomma, è dalla valutazione che può nascere un nuovo sistema di *governance* dell'Università italiana. Una valutazione che sia tollerante nella sperimentazione quanto inflessibile nei giudizi di merito e nei criteri relativi.

### *Presidio dello sviluppo e presidio della democrazia*

Sono partito dall'affermazione che l'Università costruisce il futuro. Ma è solo una mezza verità. La verità intera è che essa costruisce il futuro perché mantiene e aggiorna di continuo la memoria del nostro passato, preservandone un valore fondamentale. Un valore su cui ha prosperato la nostra civiltà. Un valore che non consiste in una verità assoluta, ma, semplicemente, in un metodo. Il metodo dell'osservazione e dell'ascolto. Del dialogo e del ragionamento. Un metodo che ha consentito all'uomo di intraprendere la via della conoscenza e lo ha aiutato ad emanciparsi dalle paure e dalle necessità materiali. Prima di insegnare le "cose", l'Università insegna i "come". Educa le giovani generazioni a dar retta ai fatti,

invece che lasciarsi soggiogare dai fantasmi della superstizione. Educa a esprimere le proprie idee e a credere nei propri talenti. Incita a ricercare e costruire valori comuni, mediante l'argomentazione e la critica. È questo il metodo della ricerca, che è anche il metodo della democrazia e della convivenza. Un metodo che può specializzarsi nelle pratiche delle singole discipline, dagli arabeschi di formule di un libro di algebra alle sofisticate sperimentazioni in un laboratorio biologico o ai carteggi di un dipartimento di storia. Ma, in nuce, è un metodo che vive ed opera anche quando quattro studenti al bar dissezionano le azioni di una partita di calcio per trovare le ragioni di una vittoria o di una sconfitta. La crescita della conoscenza non ha solo valore in sé. Non è soltanto lo strumento per produrre nuove macchine. È qualcosa di più. La conoscenza è l'arma totale che ha la democrazia per promuovere la crescita dell'uomo e della convivenza civile tra i popoli. E proprio per questo gli Atenei, con i loro limiti, i loro difetti e le loro contraddizioni – che dobbiamo far di tutto per superare – sono la principale palestra ed il principale serbatoio di democrazia del Paese.

