

## IL SISTEMA UNIVERSITARIO E IL RAPPORTO CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Ferruccio Resta (\*)

Sommario: 1. *Premessa*. – 2. *Università: i cambiamenti in atto*. – 3. *L'università e la pubblica amministrazione*.

### 1. *Premessa*

Il 2020 e gli anni immediatamente a seguire verranno ricordati come un momento complicato. Stiamo attraversando un periodo storico che, in ragione di una pandemia senza precedenti, divide i nostri racconti di vita tra prima e dopo il Covid-19. Un frangente storico singolare, caratterizzato dalla rapidissima accelerazione del digitale, alla quale il virus ha dato ulteriore impulso.

Sono questi due fattori che promettono una vera e propria rivoluzione all'interno del mondo del lavoro e delle professioni, così come nel comparto della pubblica amministrazione. Una riflessione che non può che partire dalle radici: dalla formazione del capitale umano, dalle competenze e quindi dal ruolo dell'università. Vorrei perciò condividere alcune considerazioni che stanno prendendo forma all'interno del sistema accademico, nazionale e internazionale, estendibili anche al settore pubblico e alle esigenze di ammodernamento recentemente espresse dal *Next Generation EU*.

Si tratta di domande ancora irrisolte e in alcuni casi di provocazioni. Ci stiamo domandando, dopo oltre un anno e mezzo di didattica a distanza e di *smart working*, quale valore avrà la presenza fisica in un contesto post pandemico. Sarà ancora necessaria, e se sì, come? In quali condizioni? Con quali mezzi? Con quali obiettivi?

Ci stiamo interrogando su quali siano le competenze necessarie per affrontare le nuove sfide del mercato del lavoro. Non mi riferisco esclusivamente alla formazione curriculare, ma anche della formazione continua, elemento decisivo per rinnovare interi ambiti produttivi a rapida obsolescenza. A come intercettare i grandi trend tecnologici. A come rispondere alle evoluzioni sociali che ne conseguono.

Non ultimo e non meno importante, ci stiamo chiedendo, come cambierà il ruolo dell'università alla luce di tutto ciò. È il momento per ripensare l'università, per riflettere su se stessi, su come affrontare i prossimi anni e rispondere ai nuovi bisogni emersi.

Tante questioni e poche certezze. Provo a condividere con voi alcune risposte, partendo dai cambiamenti in atto sul fronte della formazione, in particolare dell'università, e mettendoli in riferimento con la pubblica amministrazione. Per chiudere con alcune proposte e idee, tra l'attuabile e l'auspicabile.

### 2. *Università: i cambiamenti in atto*

La pandemia rappresenta una crisi globale senza precedenti, che con estrema crudeltà e altrettanta forza ci ha dimostrato quanto siamo vulnerabili e spesso incompetenti. Non siamo stati in grado di prevenirla, gestirla, contenerla. Non un problema del nostro Paese, nonostante l'iniziale diffidenza dell'Europa che ha tentato di confinare la questione all'Italia. Al contrario, si tratta di una faccenda mondiale che i libri di storia raffigureranno attraverso le immagini dei camion che attraversano le strade di Bergamo così come delle vie deserte di New York, delle fosse comuni del Brasile, dei corpi inceneriti in India.

Non un problema strettamente sanitario, dunque, ma organizzativo, tecnologico, industriale, istituzionale e, in ultima analisi, umano. La pandemia ha chiarito, se mai ce ne fosse stato il bisogno, che le sfide sociali da affrontare saranno sempre più complesse e interconnesse. È stata una doccia di umiltà che, a mio parere, ha ribadito la centralità di due valori in particolare: la formazione e la ricerca. La corsa al vaccino, paragonabile solo allo sbarco sulla Luna, è il risultato di studi e di sperimentazioni di lungo corso, il frutto di competenze che non si improvvisano. Da qui è necessario ripartire, dalla centralità del sapere.

A fronte di questo insegnamento, dobbiamo constatare come questi diciotto mesi non siano stati neutri e valutarne l'impatto che avranno nei prossimi anni. Non uno schiaffo immediato, ma una ferita di cui porteremo a lungo i segni. Pensiamo, per esempio, a come la didattica a distanza abbia aumentato il rischio di dispersione, stimato in un minore su quattro in Italia. Pensiamo poi alla crisi socio-economica, di cui ancora non abbiamo ben compreso l'entità. Un'onda lunga che potrà avere ripercussioni sulla reale possibilità delle famiglie di investire nella formazione dei propri figli. Basta guardare a quello che è accaduto nel 2008 per renderci conto del pericolo che stiamo correndo. Allora abbiamo registrato un calo delle immatricolazioni del 10%, recuperato solo dopo dieci anni. Un rischio che dobbiamo a tutti i costi scongiurare. L'università è in alcuni territori, e così deve rimanere, un ascensore sociale per le nuove generazioni.

Infine, non sottovalutiamo il combinato disposto che si verifica nel momento in cui portiamo a distanza quelle che un tempo erano attività in presenza (studio e lavoro) e la diffusione degli strumenti digitali, di cui oggi siamo utenti

---

(\*) Presidente della Conferenza dei rettori delle Università Italiane (Cruì).

esperti. Il rientro degli studenti in aula, così come dei lavoratori negli uffici, non sarà semplice e richiederà nuovi modelli di organizzazione del lavoro e nuovi incentivi.

Alcune università, in Italia e nel mondo, hanno quindi avviato un momento di forte ripensamento, basato su alcuni punti fermi. Crediamo innanzitutto, e su questo stiamo lavorando, che la presenza debba rimanere al centro dell'esperienza formativa. Che il confronto, la socializzazione e la relazione siano imprescindibili per la crescita della persona, prima ancora che del professionista.

Perché mai uno studente dovrebbe tornare a frequentare l'università locale, quando la prestigiosa Cambridge decide di rispondere al distanziamento sociale offrendo nuovi corsi *online*, secondo modelli di *business* competitivi e offrendo una valida alternativa sul piano formativo? Per richiamare a sé gli studenti, non basterà dunque sancire un principio – il rientro in presenza –, ma bisognerà condividere le scelte apportando benefici e motivazioni collettivi.

L'università così come il luogo di lavoro devono distinguersi come "esperienze di vita" e come investimenti per il futuro. L'esserci, il senso di appartenenza, deve riacquistare un nuovo significato. Solo gli atenei che saranno in grado di offrire valore aggiunto alla formazione in presenza saranno capaci di rimanere delle destinazioni per gli studenti, delle mete a cui tendere, e non dei punti di partenza. Solo così potranno risultare attraenti per gli studenti italiani e di richiamo per quelli dall'estero. Solo mantenendo viva l'attrattività di quel tipo di università potremmo garantire l'attrattività dei territori e delle realtà locali.

Perché questo accada, come primissima cosa, dobbiamo ridefinire i principi stessi e la natura della formazione che, da semplice trasmissione di conoscenza, diventa un momento di progetto, di laboratorio, di studio applicato, di esperienza su casi reali, di alternanza con il mondo del lavoro e delle professioni. Non un momento di passaggio, ma un'occasione unica per far emergere attitudini e passioni: dall'associazionismo allo sport, dall'imprenditorialità alla cooperazione. In breve, un percorso che valorizza l'individuo e che rimette la persona al centro di servizi e spazi di qualità. Dalle residenze ai percorsi internazionali, alle borse di studio.

Ed è sugli spazi che vorrei fare una riflessione a sé. La qualità deve tornare ad essere un requisito imprescindibile dell'opera pubblica, che non può essere più intesa come un'attenuante al ribasso, alla noncuranza, alla mancanza di sicurezza. La "cosa pubblica" è, prima di tutto, l'espressione del benessere della collettività e del suo ordine civile.

Sarà poi fondamentale la nostra capacità di mettere in atto una trasformazione rapida. La velocità nell'attuare le riforme della scuola e dell'università saranno determinanti nel definire il nuovo assetto della formazione terziaria che vede, accanto all'università abitualmente conosciuta, l'emergere di nuovi attori: le *academy* promosse dalle grandi imprese (formazione specifica e verticale); gli istituti tecnici superiori (formazione tecnica in rapporto con le imprese e fortemente professionalizzante); i percorsi *online* offerti non solo dalle università telematiche, ma come già accennato, da alcune università un tempo ambite, ma poco accessibili per lo studente medio; e perché no, l'affacciarsi in questo panorama affollato dei grandi attori del digitale (da Google a Netflix).

Un secondo aspetto riguarda poi il risvolto contenutistico. Per affrontare sfide sempre più complesse e articolate – dal digitale, alla gestione dei dati, all'ambiente e all'energia – si richiede, accanto a una robusta base disciplinare, una maggiore contaminazione dei saperi. Mi riferisco alla necessità di attuare percorsi di studio ibridi, che permettano uno scambio di conoscenze e competenze continuo tra comparti che un tempo erano tenuti separati. Cade la barriera tra materie scientifiche e umanistiche. Un bravo ingegnere deve conoscere i risvolti etici della tecnologia, così come il medico deve padroneggiare e conoscere le potenzialità degli strumenti tecnologici con i quali si trova ad operare.

Se poi guardiamo alle grandi sfide aperte dalla transizione ecologica e digitale, al centro del Piano nazionale di ripresa e resilienza e tra i mantra dell'Europa, non esisterà professione che possa fare a meno dei *big data*, dell'intelligenza artificiale, del *machine learning*, della connettività 5G o dell'*high performance computing*. Dobbiamo quindi essere nella condizione non solo di concepire, ma anche di attuare percorsi formativi moderni.

### 3. L'università e la pubblica amministrazione

Tutto questo dovrà rafforzare l'impatto che l'università ha e deve avere sulla società, sul territorio, sulle imprese. In questi mesi, gli atenei, dopo aver messo in sicurezza lezioni ed esami, hanno lavorato per produrre liquido igienizzante, per verificare materiali per dispositivi di protezione individuale, per sviluppare respiratori. Hanno contribuito ai piani di ripresa del trasporto pubblico locale e a quelli vaccinali. Un dispiegamento di forze e di energie che sono un esempio virtuoso di pubblica amministrazione.

Un percorso che deve essere mantenuto e rafforzato in un'interazione ancora più stretta con la società e con gli altri attori del settore pubblico. Un impegno che parte proprio dalla forza lavoro e dall'inserimento figure altamente qualificate nel comparto della pubblica amministrazione, capaci di generare percorsi di innovazione.

Abbiamo recentemente appreso di 16.500 nuove assunzioni per gli Uffici del processo da parte del Ministero della giustizia. Ingressi che riguardano i laureati in legge e scienze politiche, ma anche in informatica e in materie gestionali. Sappiamo inoltre che sono previsti migliaia di nuovi posti nella pubblica amministrazione per la transizione digitale: profili informatici, matematici, gestionali ed economici. Pensiamo che l'Italia è ventunesima su ventotto nazioni europee per digitalizzazione dei servizi pubblici.

Un intervento quindi che va nella giusta direzione, ma che deve fare i conti con una controparte privata che offre compensi e opportunità di carriera difficilmente comparabili. Non basterà quindi formare e attrarre talenti nel pubblico,

ma bisognerà offrire loro le ragioni per rimanerci. Un intervento sistematico e non congiunturale. Una condizione necessaria, ma non sufficiente se non viene inserita in un piano articolato di riorganizzazione e di pianificazione.

Naturalmente anche l'università è, essa stessa, una pubblica amministrazione, in larghissima parte. E al pari di altre realtà, necessità di riforme strutturali. Penso alla riforma delle classi di laurea, per avere più flessibilità nei percorsi formativi. Al pre-ruolo, per una maggiore attrattività dei giovani ricercatori; alla mobilità, dei docenti per adeguarsi a standard internazionali; alla riqualificazione e all'assunzione di personale tecnico-amministrativo preparato; al diritto allo studio e al sistema di contribuzione studentesca; non ultimo, alla riforma del dottorato di ricerca.

Penso poi a iniziative più coraggiose, come la revisione dello stato giuridico del docente, che sempre di più crea difficoltà di reclutamento e un aumento dell'abbandono della carriera; la definizione di regole differenziate tra fondi pubblici e fondi privati, che non possono e non devono avvalersi delle stesse procedure amministrative; l'adozione di misure differenziate nelle università, così come in tutti i contesti pubblici; il valore del tempo come variante significativa in ogni pratica amministrativa e gestionale. Oggi sappiamo quanto vale: se in tre anni non impegneremo 200 miliardi di euro, perderemo l'ultima occasione per uno sviluppo sostenibile e inclusivo del Paese. Un ritardo, paradossalmente, potrebbe essere visto come un enorme danno per la pubblica amministrazione.

Capisco bene che quelle che elenco sono iniziative poco praticabili allo stato attuale. Tuttavia, sono convinto che il rischio di non intervenire è molto più elevato: significherebbe rimanere esclusi dal cambiamento. Ed è così che spesso propongo di usare l'università come un comparto della pubblica amministrazione in cui fare sperimentazione. Così come testiamo nuove tecnologie, dovremmo collaudare nuove normative prima di adottarle, nuovi modelli organizzativi e procedure amministrative. L'università come un laboratorio controllato e innovativo.

Non dimentichiamo che attraverso il settore pubblico transiteranno i prestiti in arrivo dall'Europa sotto forma di bandi, concorsi e progetti. Una grande responsabilità. Per questo ritengo che le condizioni siano mature per essere coraggiosi. Se trascuriamo questo momento, se sottovalutiamo la portata dei mutamenti in atto, rinunciando al futuro di intere generazioni. Quelle stesse generazioni dalle quali dipende la riuscita del Pnrr, la nostra capacità di restituire il debito ingente di cui ci stiamo facendo carico e di trasformarlo in una grande occasione per far ripartire il Paese.

