



UNIVERSITÀ E TERRITORIO: TRASFERIMENTI DI CONOSCENZA, STRATEGIE DI SVILUPPO. IL CASO DELL'UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

UNIVERSITÀ E TERRITORIO: TRASFERIMENTI DI CONOSCENZA, STRATEGIE DI SVILUPPO. IL CASO DELL'UPO

Questo intervento è stato pronunciato in occasione della cerimonia di inaugurazione dell'anno accademico 2016-17 dell'Università del Piemonte Orientale. Dopo un'analisi dei risultati conseguiti nel 2016, si riflette sulle leve del cambiamento che bisogna attivare, sulla base del contesto legislativo, storico, economico e sociale che si sta vivendo. Si individua un nuovo sentiero da percorrere, che conduce al superamento definitivo della tripolarità, finora caratteristica dell'Ateneo, verso il modello di una Università unica, integrata, aperta e multipolare. Il modello organizzativo cui tendere è quello della "università ammiraglia".

UNIVERSITY AND TERRITORY: KNOWLEDGE TRANSFER AND DEVELOPMENT STRATEGIES.
THE CASE OF UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

This speech was delivered at the inaugural ceremony of the academic year 2016-17 of the Università del Piemonte Orientale. After examining the results achieved in 2016, we reflect on the levers of change that must be activated, which are based on the current legislative, historical, economic and social context. We identify a new path to follow, which leads to the final overcoming of "tripolarity" — a distinctive feature of this University — to the model of a unique, integrated, open and multipolar university. The model we aim for is the "flagship university".

1. Premessa

Quando si concepisce un piano strategico, cioè lo strumento che definisce la missione, gli obiettivi, il programma delle attività e degli investimenti di un ateneo, si teme di cadere nelle trappole della burocrazia e, a conti fatti, di compiere un puro atto dovuto. Non è così. Il documento che noi, dell'Università del Piemonte Orientale (UPO), abbiamo approvato e presentato pubblicamente nei mesi scorsi trasuda pensiero, invenzione, intraprendenza, avventura. Inaugura un sentiero che si innesta sulla traccia lasciata dai diciotto anni della nostra storia, ma trova terra nuova, inesplorata,

da percorrere con altri compagni di viaggio. Ci siamo guardati dentro e abbiamo poi lanciato lo sguardo fuori dalle nostre mura in una prospettiva transcalare, che considera la dimensione locale, quella regionale e quella macro-regionale; abbiamo incontrato i soggetti con cui cooperiamo e stabiliamo relazioni per realizzare le rispettive missioni entro queste scale. Grazie al Piano strategico siamo oggi in grado di conversare adeguatamente sul tema del nostro rapporto con il territorio (Fig. 1).

2. Il fermo immagine del 2016

Il fotogramma emblematico del 2016 ci viene

* Skyline delle città del Multicampus: Vercelli: basilica di sant'Andrea, Novara: cupola e campanile della basilica di san Gaudenzio, Alessandria: palazzo del municipio.

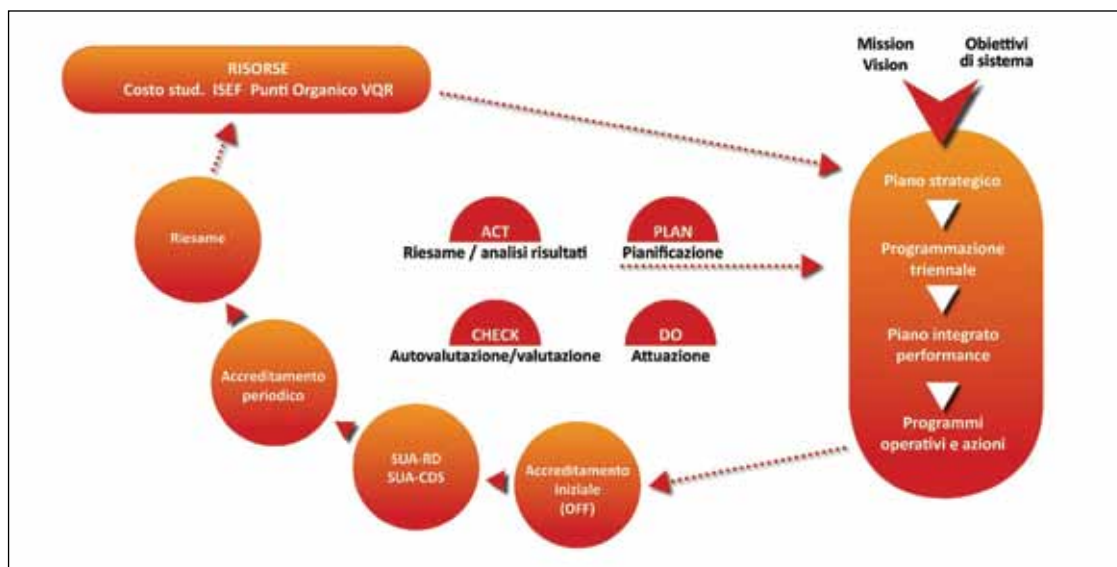


Fig. 1. Lo schema di elaborazione e di funzionamento del Piano strategico.

offerto dai risultati consegnati dalla Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR), dalla visita periodica di accreditamento dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) e dagli approfondimenti che ne sono finora seguiti.

La tornata valutativa del 2011-14 ha confermato l'UPO al quindicesimo posto in Italia per la qualità della ricerca. Il dato è ancora più positivo se si considera che prima dell'UPO ci sono sei realtà accademiche che godono di un sistema di finanziamento diverso e non comparabile con quello delle università statali come la nostra. (www.anvur.it). La visita della Commissione di Esperti della Valutazione (CEV) nominata dall'ANVUR, svoltasi dal 28 novembre al 2 dicembre 2016 esprime un giudizio "soddisfacente" (www.anvur.it). *Il Sole 24 Ore*, infine, ha pubblicato la classifica annuale delle università italiane e ha collocato l'UPO al decimo posto, tenendo conto di indicatori relativi sia alla didattica, sia alla ricerca (*Il Sole 24 Ore*, 2 gennaio 2017).

Sommando queste conclusioni, siamo in grado di evincere alcuni fattori che possono essere considerati alla base di questo successo:

- *un'elevata capacità di conseguire risultati significativi nel campo della ricerca*, nonostante i limitati investimenti pubblici e privati e il modesto ricambio generazionale. Puntando sui temi giusti, ci siamo collocati sui fronti più innovativi degli avanzamenti del sapere e sulle sorgenti che precludono alle nuove scoperte. Si è generato un corretto percorso operativo, che ha progressivamente attenuato le individualità e, allo stesso tempo, ha favorito la formazione di gruppi di lavoro via via più popolati;
- *un senso generalizzato di appartenenza al pro-*

getto di sviluppo. Ne sono testimoni: l'identificazione degli studenti attorno all'organizzazione e al progetto formativo; la loro attiva e costruttiva partecipazione sia negli organi di governo, sia ai diversi momenti di approfondimento culturale; l'accresciuta consapevolezza dei ruoli e della missione cui si è chiamati; soprattutto, l'attaccamento all'istituzione dimostrato dal corpo docente e dal personale tecnico-amministrativo, che è stato apprezzato dalla CEV. Sono segni di una maturazione culturale, professionale e umana di una comunità che vuole contribuire all'avanzamento del sapere;

- *la crescente riconoscibilità dell'Ateneo nel territorio e nel contesto macro-regionale*. Dopo aver contribuito a denominare un territorio connotato da differenze strutturali, stiamo dimostrando che nello stesso spazio è possibile affermare una identità che esalta la molteplicità;

- *l'efficacia della comunicazione e delle relazioni inter-istituzionali*. Il senso di appartenenza, i legami relazionali, la riconoscibilità dipendono in larga misura dalle modalità con cui si organizza e si produce la comunicazione. Le tante iniziative che abbiamo intrapreso sono un chiaro esempio di strategia capace non solo di "spiegare", ma anche di "indurre al fare", con un sistema di comportamenti intenzionali e consapevoli.

Questi fattori, benché importanti, non sono, da soli, costruttori di futuro. Quando abbandonano la realtà che li genera e sono consegnati alla comunicazione pubblica, vanno letti come patrimoni che attendono un loro re-impiego per non cadere nell'oblio. Vogliamo dunque argomentare come questi nostri tratti distintivi costituiscono l'esito finale della *timeline* dello

Fig. 2. La *timeline* dello sviluppo dell'Università del Piemonte Orientale.





sviluppo dell'Ateneo (Fig. 2). Vogliamo chiederci se con le nostre doti siamo oggi in grado di affrontare quelle revisioni profonde, quelle sfide spiazzanti che l'incedere dei processi di cambiamento e di innovazione richiedono.

3. I referenti del cambiamento

Per una istituzione come la nostra l'essere innovativi implica il combinare e il ricondurre entro un progetto unitario le spinte generate dal cambiamento che avviene al suo interno e al suo esterno. In questi anni sono giunti dal Ministero e dai suoi organi ausiliari, quasi sotto traccia, indicazioni destinate a incidere profondamente sulle dinamiche e sui comportamenti degli Atenei:

- la conferma definitiva degli indicatori di premialità per la definizione dell'entità del fondo di finanziamento ordinario (FFO);
- l'adozione delle politiche di assicurazione della qualità nella programmazione e nell'erogazione dell'offerta formativa (i requisiti minimi di docenza, la numerosità massima e minima dei corsi di studio, l'istituzione del Presidio di Qualità). La nostra intenzione è quella di perseguirle senza alcuna titubanza;
- l'adozione di un sistema contabile integrato in cui la contabilità economico-patrimoniale viene affiancata a quella finanziaria;
- l'incoraggiamento al *crowdfunding*, da noi ancora poco sviluppato, attraverso agevolazioni ai contributori.

L'ultima Legge di stabilità, pubblicata in *Gazzetta Ufficiale* il 22 dicembre scorso, prevede poi l'estensione dell'impiego degli indicatori di premialità per i dipartimenti con *performance* di eccellenza. È una manovra volta a promuovere una ricerca di alta qualità anche in sedi diverse da quelle più grandi e blasonate, finora favorite dalle politiche di stanziamento dei fondi. Il premio dipartimentale aprirà così una sana competizione tra tutte le strutture a livello nazionale.

Infine stanno per essere istituite le lauree a elevato orientamento professionale, cioè corsi triennali fortemente orientati all'inserimento nel mondo del lavoro, che nel resto d'Europa assorbono una quota rilevante di diplomati usciti dalla scuola secondaria.

Questi cambiamenti, a regime, sono destinati a configurare una radicale trasformazione nei profili programmatici, organizzativi e gestionali delle università, nonché nella redistribuzione delle risorse finanziarie loro assegnate. È una sorta di "scambio politico" tra lo Stato e le università: il primo mantiene stabile il

FFO; in cambio le università s'impegnano a introdurre programmi di miglioramento dell'efficienza nel sistema. Purtroppo permangono parametri fortemente penalizzanti per gli atenei giovani e in crescita, come la sola assicurazione del ricambio attraverso il turnover.

I risultati finali di questi nuovi orientamenti non sono per nulla prevedibili. Potremmo essere costretti a intervenire sull'offerta formativa per poter rispettare i requisiti minimi di docenza; potrebbe rendersi nuovamente necessario il ricorso all'accesso programmato per alcuni corsi di studio.

Questi fattori interessano il sistema universitario al suo interno; le dinamiche del cambiamento in corso portano però in campo fenomeni e problemi esterni nuovi e inattesi che non possono essere ignorati. Vediamoli:

- ci stiamo sempre più orientando verso la *co-produzione di sapere e di formazione*. L'università si configurerà anche come luogo di attrazione e di sistematizzazione della conoscenza, soprattutto a livello internazionale;
- l'industria prima e il commercio poi sono sempre state le punte che hanno generato i fenomeni di sviluppo e di espansione urbani; ora sono le università ad aver assunto il ruolo di *agenti di macro-riorganizzazione del territorio*. Si stanno muovendo in questa prospettiva le iniziative per la riconversione dello spazio di Rho-Però che ha ospitato Expo 2015; l'impatto va osservato con attenzione dal nostro Ateneo, che è prossimo a quest'area;
- i programmi europei di finanziamento per la ricerca (per esempio, Horizon 2020) non sono più indirizzati alla ricerca "pura", ma privilegiano il *trasferimento tecnologico* e il *rapporto tra università e imprese*, ciò conduce a una più alta e caratterizzata selettività degli investimenti;
- la tecnologia presenta oggi sia potenzialità immense sia sfide complicate. Risorse didattiche *open* di qualità e a costo zero (i MOOC, *Massive Open Online Courses*), *curricula* ritagliati su misura sullo studente e sulla posizione di lavoro richiesta dal mercato sono concetti e strumenti già in essere, che molti atenei potrebbero trovare difficili da sviluppare (Mintz, 2014);
- sono apparse *nuove forme di finanziamento pubblico* di iniziative extra-universitarie nel campo della ricerca; il caso di Human Technopole fa scuola in tal senso;
- sono sempre più incalzanti le istanze della *multiculturalità* e della *integrazione sociale*. I frequenti episodi di violenza globalizzata non devono condurre a pensare che il multiculturalismo sia stato un fallimento;



Fig. 3. L'originaria tripolarità dell'UPO.

occorre invece che tutti i soggetti deputati si affrettino a definire politiche più efficaci, per dare strumenti adatti a risolvere i conflitti in maniera diversa da come siamo sempre stati abituati a fare.

Tutti questi aspetti ci impongono di misurarci con la nostra *mission* e con gli obiettivi di sistema che fin qui abbiamo definito, cioè con una strategia aggiornata e organica di sviluppo.

4. Il nuovo sentiero da percorrere insieme

Un approccio strategico richiede che gli sguardi sul futuro non prescindano dal percorso, dai ruoli, dalle funzioni e dalle missioni che fin qui il nostro Ateneo ha assolto nel suo agire come attore territoriale.

Al momento della sua istituzione l'Ateneo ha

espresso un semplice ruolo di attrazione di una domanda di istruzione terziaria in crescita, che si manifestava sul quadrante orientale della regione piemontese. La sua tripolarità configurava in quella fase una topografia di identità distinte, ben lontana dal saturare la migrazione passiva, anche in ragione di una impossibile interdipendenza tra i tre centri (Fig. 3).

Sul ceppo dell'insediamento originario la successiva duplicazione dei corsi nelle sedi, il cospicuo investimento immobiliare, il conseguimento di significativi risultati nelle missioni istituzionali e i legami con gli enti e con le imprese che si sono prodotti hanno riconvertito e riconfigurato l'Ateneo nel ruolo di agente di territorializzazione e di veicolo di identità comune per una pluralità di specializzazioni produttive e di modelli socio-culturali (Fig. 4).

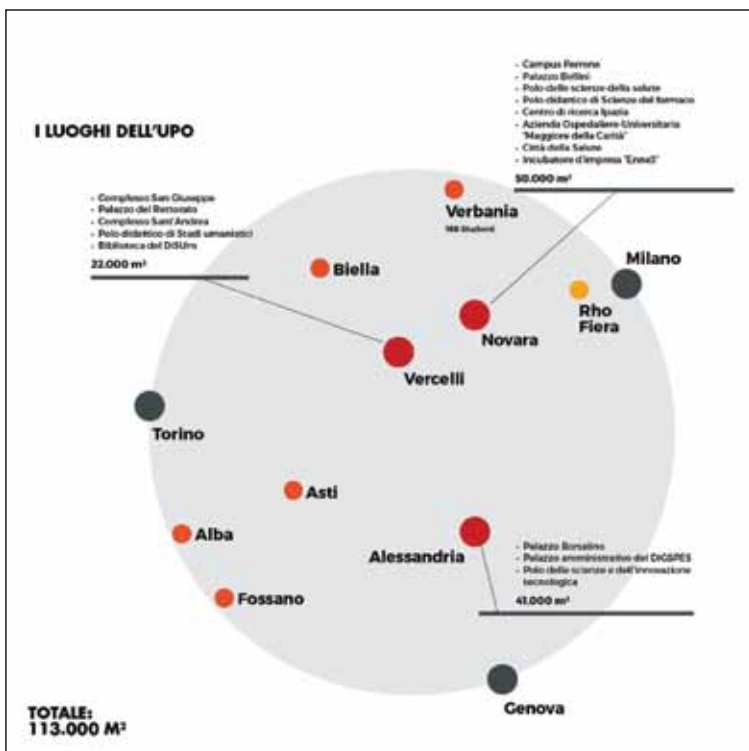
La certificazione e la conferma di questo ruolo hanno trovato un deciso sostegno nelle analoghe scelte compiute da altre istituzioni, come le associazioni industriali di Alessandria, Novara e Vercelli, che si sono recentemente riunite nella Confindustria Territoriale Piemonte Orientale. Lo sforzo compiuto nel proporre una Università del Piemonte Orientale "unita" e "unica" in alternativa a quella tripolare ha consentito di superare le discontinuità culturali storicamente sedimentate, pur a fronte di una riorganizzazione ancora incompiuta delle nuove basi provinciali, delle aziende sanitarie e anche del processo di infrastrutturazione del territorio.

Quest'ultimo, accompagnando lentamente la nostra azione, sta ridefinendo gli assetti dell'accessibilità e delle nodalità, delle geografie delle agglomerazioni e dei sistemi delle relazioni locali (Fig. 5). La rapidità del cambiamento sfida continuamente gli assetti acquisiti e li pone sistematicamente all'incrocio tra il loro rapido dissolvimento e il potenziale impiego per il raggiungimento di un futuro possibile. O lo sviluppo viene cavalcato o rischiamo di rimanerne compressi; ciò che ci viene richiesto è un modo di essere e di agire innovativo. Il futuro possibile dell'UPO si gioca entro una dimensione macro-regionale che determina due strategie di fondo:

- il polo integrato Vercelli-Novara deve integrare e posizionarsi opportunamente con l'asse intermetropolitano e interuniversitario Milano-Torino. Non possiamo permetterci un confronto muscolare con queste due metropoli e con i relativi atenei;
- il polo di Alessandria deve essere potenziato e posizionarsi in modo più robusto rispetto ai quattro centri universitari cui tradizionalmente il territorio guarda.

La scalata a finanziamenti internazionali richie-

Fig. 4. L'attuale assetto del Multicampus.

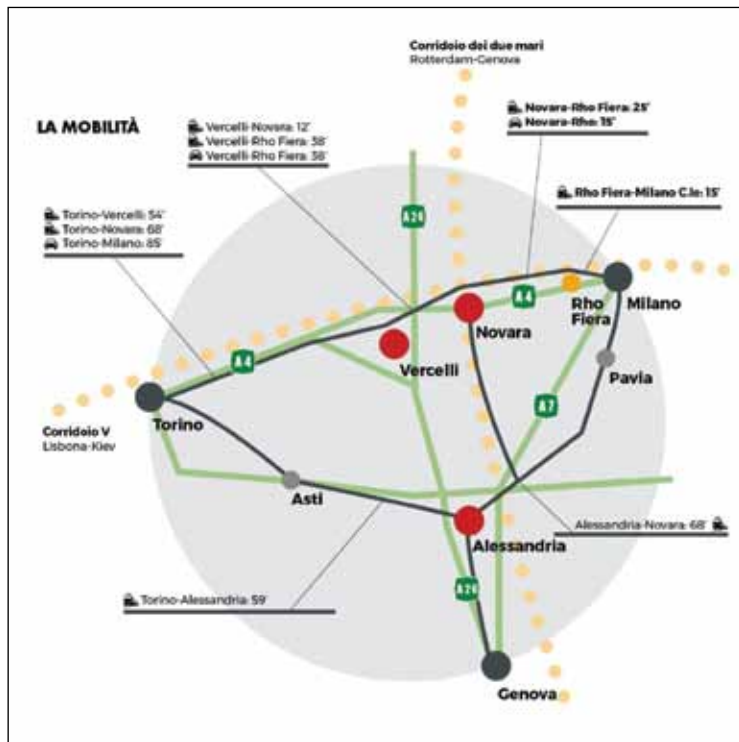


de ormai cordate articolate e solide; rimarrebbe frustrato il tentativo isolato di emergere in un'arena internazionale, con cui è imprescindibile misurarsi. È inoltre irragionevole proporre corsi di laurea tra loro in competizione su numeri di iscritti limitati; più strette collaborazioni interateneo sono peraltro accettate dalla legislazione universitaria vigente, seppure debbano essere salvaguardate le identità, le vocazioni, le tradizioni dei protagonisti e la condivisione collettiva dei risultati.

Se vi fossero ancora dei dubbi, ribadiamo con forza che *la tripolarità è finita*; che l'unica strada da percorrere è quella di una Università *unica, integrata, aperta e multipolare*. Chiediamo ai Sindaci di assicurarci che, d'ora in avanti, nel trattare le politiche di sviluppo dell'Università e del territorio, possano ragionare come se Alessandria, Novara e Vercelli fossero tre quartieri di una sola città (Fig. 6).

Un'ulteriore sfida è rappresentata dal *trasferimento della conoscenza* e dal *trasferimento tecnologico*. Il sapere generato fuori dalle aule non è affatto di livello inferiore e la valorizzazione economica e sociale dei risultati della ricerca non è stata finora un nostro punto di forza. Per fare di più e di meglio, anche in questo caso non possiamo agire da soli. Abbiamo un "capitale territoriale" ragguardevole: sono le tante *imprese* che pongono la ricerca all'apice della loro filiera produttiva; le *istituzioni culturali e museali* del territorio che convintamente richiedono la *partnership* dell'Università; le piattaforme che stiamo creando con le *istituzioni pubbliche* e le *aziende sanitarie* (come il Centro di ricerca traslazionale sulle malattie autoimmuni e allergiche); le *scuole*, in cui il rinnovamento del corpo insegnante propone una rifiorita attenzione ai temi della ricerca e dell'approfondimento tecnico; l'*incubatore di impresa "enne3"* di Novara che vorremmo riconfigurato come l'Incubatore del Piemonte Orientale.

Una organica trama collaborativa con questi attori genererà un ricco giacimento di idee da sfruttare e potrà essere il tramite operativo per l'allestimento delle lauree professionalizzanti che potranno essere incluse nella nostra offerta formativa. Per una Università che voglia essere un attore protagonista del territorio, la terza missione non è il fanalino di coda delle



sue attività, ma veicolo di fermento culturale e stimolo all'intera società.

5. Il modello di riferimento e le leve collettive di ripartenza

Come si è detto, non possiamo migliorare la qualità del nostro sistema mettendoci in competizione con gli altri Atenei, ma piuttosto allentando la collaborazione e la creazione di reti, la condivisione di beni e di buone pratiche all'interno del sistema macro-regionale.

Il modello dell'*engaged campus* (Weerts, 2007; Furco, 2010) è un buon punto di partenza, ma non è più sufficiente per combattere le sfide e le minacce del momento. David Harvey sosteneva che l'unica speranza di sopravvivere in tempi di politiche economiche neoliberiste è quella di recuperare la dimensione locale, evitando di cadere nelle trappole universalistiche che lavorano sulla rimozione dell'identità e sull'esclusione di gruppi sociali. In questa prospettiva, confrontandosi con il territorio, l'università co-genera la vicenda storica dei luoghi, senza la quale sarebbe impossibile attivare alcuna pratica progettuale (Harvey, 2014). Dobbiamo riconoscerci con convinzione nel modello organizzativo di cui rispecchiamo pienamente le caratteristiche, forse senza saperlo: è quello della *flagship university*, l'università

Fig. 5. Accessibilità, nodalità, mobilità del territorio.

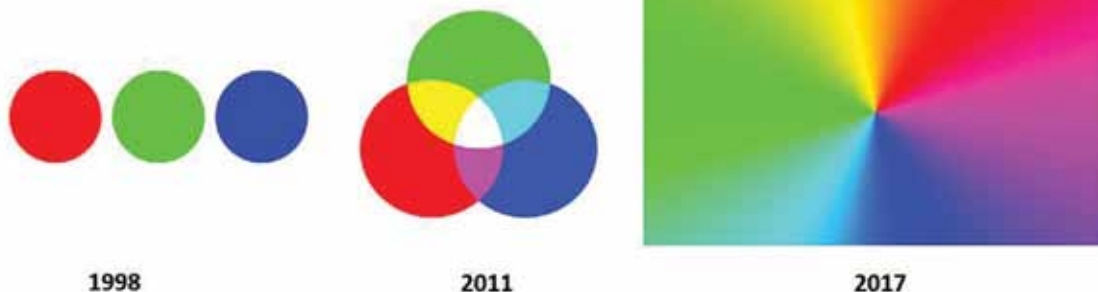


Fig. 6. Elaborazione grafica dell'evoluzione al Multicampus.



Fig. 7. L'UPO è *flagship University*.

“ammiraglia”, l’ateneo di punta radicato nel territorio di cui reca la bandiera e del quale è motivo di orgoglio. È un modello radicato nella cultura americana (si pensi ai *community college*), ma recentemente rivisitato da John A. Douglass in ottica globale (Douglass, 2014) (Fig. 7).

La *flagship university* esplora nuovi percorsi, rimodella missioni e culture accademiche, stimola lo sviluppo economico e la mobilità sociale del territorio, di cui forma la classe dirigente; è alfiere della cultura dell’eccellenza. Nella misura in cui diventa

l’attore principale del progresso sociale ed economico “locale”, proiettandosi nelle reti internazionali che le competono, giunge ad acquisire un prestigio “globale” (Douglass, 2014, p. 7; Blanco *et al.*, 2015, p. 69). Diventa pari, per buona reputazione, alle *world class university* che guidano le classifiche internazionali. L’UPO, insomma, dovrà avere «la testa nel mondo e i piedi ben piantati nel territorio» (Blanco *et al.*, 2015, p. 105).

La narrazione delle università ammiraglie non può essere la stessa per tutte, perché ciascuna è legata al proprio contesto politico, economico, sociale e culturale. Ciò che sta attorno all’ateneo influenza in modo determinante il suo successo. La qualità e l’attrattività di un’università dipendono anche dal costo della vita di una città, dalla sicurezza, dall’ambiente accogliente, dal mercato del lavoro, dalle opportunità sociali e culturali (*ibidem*, pp. 85-104).

Oggi chiediamo ai partner istituzionali del territorio che fin qui ci hanno accompagnato di condividere con noi questi orientamenti strategici, integrandoli nei loro ambiti d’azione; noi potremo così riconoscerli come espressione di un unico soggetto collettivo.

Abbiamo affermato una identità costruita sulle differenze; ora dobbiamo impegnarci a consolidare *una unità che esalta le molteplicità*. Per ottenere questo risultato dovremo essere capaci

di sottrarre all’idea di *campus* il suo significato di struttura fisica planimetricamente circoscritta, per vedere proiettato in esso le componenti anche immateriali del patrimonio scientifico, culturale e relazionale che abbiamo prodotto tutti insieme.

Dobbiamo collocare il nostro progetto dentro questa dilatazione di significato e di scala, in modo tale che le nostre città diventino campus e il *claim* “Multicampus” non costituisca solo una parte del logo identificativo del nostro Ateneo, ma sia l’espressione di una specifica e originale piattaforma del Piemonte Orientale (Figura 8).

È questo il sentiero che non esiste ancora e che dovremo tracciare insieme.

BIBLIOGRAFIA

BLANCO S., FRASCAROLI D. E PASOLINI S., *Un mondo di Università. Comprendere per districarsi*, FrancoAngeli, Milano, 2015

DOUGLASS J.A., *Profiling the Flagship University Model: An Explanatory Proposal for Changing the Paradigm from Ranking to Relevancy*, Research & Occasional Paper Series, Center for Studies in Higher Education, University of California, Berkeley, April 2014 (disponibile su Internet alla pagina <<http://escholarship.org>>)

FURCO A., “The Engaged Campus: toward a Comprehensive Approach to Public Engagement”, in *British Journal of Educational Studies*, 58 (2010), pp. 375-390;

HARVEY D., *Diciassette contraddizioni e la fine del capitalismo*, Milano, Feltrinelli, 2014, pp. 154-158

MINTZ S., *The Future of Higher Education*, Sep. 30, 2014, <<https://www.insidehighered.com/blogs/higher-ed-beta/future-higher-education>>

D.J. WEERTS, “Toward an Engagement Model of Institutional Advancement at Public Colleges and Universities”, in *International Journal of Educational Advancement*, 7 (2007), pp. 79-103.

SITOGRAFIA

<www.anvur.it>

<www.uniupo.it>

Rettore dell’Università del Piemonte Orientale; Sezione Piemonte

Fig. 8. Il logo dell’Università del Piemonte Orientale e il *claim* “Il Multicampus”.

