



Discorso d'inaugurazione del Magnifico Rettore, Francesco Peroni

Autorità, Colleghi docenti italiani e stranieri, Colleghi del personale tecnico e amministrativo, cari studenti, gentili ospiti,

l'inaugurazione dell'anno accademico 2012-2013, l'ottantanovesimo dalla fondazione di questo Ateneo, si tiene quest'anno al crocevia di un'intensa fase istituzionale, scandita, a livello nazionale,

dal prossimo insediamento del Parlamento appena eletto – Parlamento al quale toccherà, tra i primi adempimenti, il voto per il nuovo Governo e l’elezione del Presidente della Repubblica – e dall’imminente avvio, nella nostra Regione, di un nuovo ciclo legislativo e di governo, affidato al passaggio elettorale del prossimo aprile. Per singolare coincidenza, inoltre, altre elezioni, indette in questo Ateneo e in quello udinese, vedranno chiamate le rispettive comunità universitarie a scegliere il proprio rettore.

Si può ben dire, dunque, che il 2013 corrisponda all’inizio, non solamente su scala nazionale, di una nuova stagione istituzionale: scenario che, se per un verso proietta le attese e le aspettative della collettività sul domani, giustifica ad un tempo bilanci e consuntivi per ciò che concerne il ciclo che ci si lascia alle spalle. Naturale che, in tale singolare contesto, la giornata si focalizzi più che mai sui temi



dell'università: particolarmente prezioso, in tal senso, sarà l'intervento del presidente della Conferenza dei Rettori delle Università Italiane, Marco Mancini, che ringrazio sin d'ora per la partecipazione a questa cerimonia.

Per quanto mi riguarda, questa relazione inaugurale – l'ultima del mio settennio da rettore – coprirà un arco temporale non limitato al passato anno accademico. Come credo di avere testimoniato nei fatti, ho sempre ripudiato, nell'apertura dell'anno accademico, gli stereotipi della liturgia accademica, per enfatizzarne invece la natura di occasione di prassi democratica, organizzata sì all'interno della città universitaria, ma rivolta a una comunità più ampia, allargata ben oltre i confini dell'Ateneo: in sintesi, una manifestazione di quella responsabilità non solo istituzionale, bensì anche sociale, della quale l'Università è detentrica, in un sistema democratico che si voglia ispirato ai valori della nostra Costituzione.

Su questi presupposti, articolerò la presente relazione in una sequenza nella quale, doverosamente, l'esposizione dei dati precederà le considerazioni finali di ordine politico. In particolare, l'analisi dei dati si svolgerà in corrispondenza alle classiche missioni istituzionali dell'università – riconducibili alla nota triade della ricerca scientifica, della formazione e del trasferimento di capitale intellettuale – delle quali verranno riferiti i risultati conseguiti.

Parlare di questo Ateneo significa, anzitutto, quantificarne il capitale umano e la dotazione strutturale. In particolare, l'Università di Trieste corrisponde a una comunità che tuttora impiega quasi millecinquecento unità di ruolo e a tempo determinato, tra personale docente (709 unità), tecnico-amministrativo (701 unità) e linguistico (35 unità), con un volume di bilancio consolidato, tra amministrazione centrale e centri di spesa autonomi che, nell'esercizio 2012, supera i 180 milioni di euro. Numeri, questi, molto prossimi a quelli esposti un anno fa e, per ciò stesso, significativi. Con particolare riferimento al corpo docente, è infatti il caso di notare che la drammatica contrazione, quantificabile in oltre il 25% dell'organico complessivo, subita dal 2006, anno d'insediamento di chi vi parla, ad oggi, registra quest'anno un temporaneo rallentamento, grazie alle assunzioni potute operare alla fine del 2012, nel numero di 22 professori di ruolo, tra prima e seconda fascia, e 30 ricercatori a tempo indeterminato. Un risultato che sancisce il ritorno del nostro Ateneo nel catalogo delle università "virtuose", dopo anni di duro lavoro di ristrutturazione organizzativa e di riqualificazione dei conti, peraltro sempre mantenuti in equilibrio.

Quanto alla popolazione studentesca complessiva, censita all'avvio dell'anno accademico in corso, essa supera, inclusa la formazione *post lauream*, le 20.000 unità, un terzo delle quali di provenienza extraregionale. Anche l'anno accademico 2012-2013 ci conse-

gni dati confortanti sul fronte delle immatricolazioni: in particolare, alla scadenza dell'ottobre scorso, gli immatricolati ai corsi di studio triennali risultavano in aumento di oltre trecento unità rispetto alla corrispondente data dell'anno precedente, e analogo fenomeno, a termini d'iscrizione ancora aperti, si registra per le immatricolazioni ai corsi di studio di secondo livello.

Viene dunque confermata la tendenza dello scorso anno all'incremento dei flussi di ingresso, in linea con il *trend* prevalente nell'ultimo quinquennio: risultato, questo, che trova riscontro nella sostanziale stabilità della popolazione studentesca complessiva, passata indenne ai fenomeni di sensibile calo rilevati in altre realtà universitarie del Paese, e – dato non meno meritevole di attenzione – riquilificatasi sotto il profilo della percentuale di studenti regolari agli studi: basti dire che nel 2006 si laureava in corso il 36% degli studenti, a fronte dell'odierno 43%.



Dati, questi, che se da un lato ci confortano delle solide relazioni intessute in questi anni con la rete scolastica regionale ed extra regionale, grazie all'assiduo lavoro svolto sul versante dell'orientamento in ingresso, ridimensionano, per altro verso, gli effetti negativi che si era temuto potessero derivare dalla contrazione dei corsi di studio, determinata dalle politiche ministeriali degli ultimi anni. Evidentemente, l'attrattività della nostra sede resta forte, in virtù di elementi qualitativi che gli studenti e le famiglie apprezzano, tanto nell'offerta formativa, quanto nei servizi assicurati ai nostri iscritti, quanto ancora nei livelli di spendibilità dei titoli di laurea, costantemente ben al di sopra della media nazionale, dal punto di vista dei tempi d'ingresso nel mondo del lavoro. Non a caso, del resto, la valutazione che i nostri studenti esprimono a proposito delle attività didattiche da anni supera, nei giudizi positivi, la soglia del 90%.

Motivo di orgoglio, nella composizione della nostra popolazione studentesca, resta l'alto tasso di internazionalità, testimoniato dall'elevata presenza di iscritti stranieri, circa l'8% della popolazione totale, la gran parte dei quali extracomunitari: una percentuale doppia rispetto alla media nazionale che, da anni, rende quello di Trieste, l'Ateneo pubblico statale con la più alta percentuale di studenti stranieri del Paese, dopo le due università istituzionalmente per stranieri.

Connessa al tratto in parola è, tra l'altro, una spiccata sensibilità per l'approccio multilinguistico alla conoscenza, che è alla base del crescente favore dei nostri studenti per l'esperienza di studio fuori dall'Italia: a cominciare dal circuito Erasmus, nel quale l'Ateneo mette loro a disposizione quasi 500 accordi bilaterali, sia con università dell'Unione Europea, sia con atenei extracomunitari. In forza di tali accordi, lo scorso anno accademico, sono stati oltre 350 gli studenti in mobilità verso l'estero, a fronte di circa 300 in ingresso: cifre che, ancora una volta, collocano il nostro Ateneo ben al di sopra della media nazionale per ciò che concerne la percentuale, rispettivamente, di studenti che hanno trascorso un periodo di studio o di tirocinio all'estero, e di studenti stranieri che hanno scelto Trieste come sede di esperienza Erasmus.

La solida apertura internazionale della nostra comunità trova ulteriore testimonianza in una fertile tradizione di associazionismo



studentesco nell'ambito delle relazioni estere, arricchitosi lo scorso anno con la costituzione, presso il nostro Ateneo, della prima sezione dell'Erasmus Student Network del Friuli Venezia Giulia, la quale, a pochi mesi dalla nascita, si è vista affidare l'organizzazione della piattaforma nazionale degli Studenti in mobilità, che si terrà il prossimo aprile, a Trieste.

Concentrando l'attenzione sull'offerta didattica di primo e di secondo livello, ricordo che sono attivi 65 corsi di studio (erano 108 nel 2006), tra triennali, specialistici e magistrali, alcuni dei quali strutturati come internazionali: tanto vale anzitutto per i corsi di laurea a titolo congiunto, offerta formativa che, anche sotto questo peculiare profilo di internazionalizzazione, vede il nostro Ateneo al di sopra degli *standard* medi nazionali. Si tratta, in particolare, dei corsi di studio in comunicazione interlinguistica (con l'Università di Regensburg), in genomica funzionale (con le Università di Parigi 5 e 7), in Matematica (con l'Università di Lubiana), in fisica, astrofisica e fisica spaziale, attivati congiuntamente con il Centro Internazionale di Fisica Teorica (ICTP), in Ingegneria (con l'Università tedesca di Lippe-Lemgo), presso il nostro polo pordenonese, ai quali si aggiungeranno, col nuovo anno accademico, due corsi di laurea magistrali in ambito linguistico, rispettivamente con l'Università di Anversa e con quella australiana di Monash. Continuano, inoltre, con succes-

so, alcune importanti esperienze d'internazionalizzazione della didattica curricolare, con particolare riferimento a quei corsi di studio, istituiti dai dipartimenti di Fisica, di Ingegneria e Architettura, di Scienze Economiche e di Scienze della Vita, impartiti in lingua inglese e organizzati anche con l'apporto di docenza proveniente dall'estero.

Significativo spazio occupa ormai l'offerta formativa interateneo, condivisa con l'Università di Udine. Si tratta di un catalogo di una decina di percorsi, con specifico riguardo alle aree disciplinari della filosofia, della storia, dell'italianistica, delle scienze dell'antichità, della fisica e delle scienze ambientali, nonché di alcune lauree professionalizzanti, in area medico-sanitaria.

Da segnalare, ancora, come la collaborazione con l'Ateneo udinese si stia estendendo, proprio in queste settimane, al versante dei percorsi *post lauream*, e, segnatamente, dei dottorati di ricerca: materia, questa, profondamente incisa dalla recentissima, nuova disciplina ministeriale, all'insegna di una maggiore strutturazione, anche dimensionale, dei corsi, con annesse procedure di accreditamento. Per questo Ateneo, la riforma riguarderà un'intelaiatura che annovera, attualmente, 4 corsi di dottorato di ricerca e 9 scuole di dottorato, sui quali l'Ateneo investe complessivamente oltre 4 milioni e mezzo di euro, corrispondenti a circa 270 borse, il 10% delle quali a beneficio di giovani studiosi stranieri.

Sempre in ambito *post lauream* vanno ricordate le 28 scuole di specializzazione; i 12 master di primo e di secondo livello; i 4 corsi di perfezionamento, ai quali si è aggiunto, negli scorsi mesi, il nuovo percorso di tirocinio formativo per l'abilitazione all'insegnamento nelle scuole secondarie di primo e di secondo grado (TFA), organizzato su scala regionale, anche qui in *partnership* con l'Ateneo udinese.

In definitiva, l'architettura della nostra offerta formativa, nella sua articolazione a più livelli, è il prodotto, come di anno in anno riferito in questa circostanza, di un'incessante opera di graduale ridisegno: imposta, per un verso, da vincoli ministeriali vieppiù penetranti, culminati nella recentissima introduzione di inediti congegni di valutazione e accreditamento di sedi e di corsi di studio; per un altro, resa necessaria dalla morsa dei continui tagli finanziari e dal connesso calo degli organici.



Ciò non ha impedito all'Ateneo triestino di reagire con senso di grande responsabilità, puntando a garantire la propria offerta formativa in termini, prima di tutto, qualitativi. L'obiettivo è stato perseguito subordinando l'individuazione delle priorità a un'analisi rigorosa dei punti di forza e di debolezza dei nostri corsi di studio: in particolare, si è puntato a definire un sistema di percorsi formativi, ragionevolmente stabile nel tempo e affidabile in chiave di risultati occupazionali, pur nella consapevolezza di un quadro congiunturale denso d'incognite. In un panorama così difficoltoso, molto si deve allo spirito di sacrificio dimostrato dal corpo docente – professori di prima e di seconda fascia, nonché ricercatori – che, facendo fronte al decremento dell'organico con un maggior apporto individuale, in termini di prestazione didattica, ha consentito di mantenere in vita una considerevole quota di insegnamenti.



La ricerca scientifica è, come più volte ricordato, la funzione primaria di un'Università come la nostra, storicamente al centro del cosiddetto Sistema Trieste della Scienza, entro il quale occupa il ruolo di vertice, per numero di addetti alla ricerca, investimenti ed entità della produzione scientifica.

Basti ricordare che al nostro prodotto scientifico concorrono, oltre all'organico strutturato, quasi un migliaio, tra ricercatori a tempo determinato, dottorandi, assegnisti di ricerca, specializzandi, nonché svariate centinaia di borsisti e collaboratori. Un capitale intellettuale – vicino complessivamente alle duemila unità – al quale corrisponde, calcolando il solo personale di ruolo, un investimento in attività di ricerca per oltre 50 milioni di euro all'anno a carico del bilancio dell'Ateneo.

La produzione scientifica di questa Università, così come censita dall'Anagrafe nazionale della ricerca, si è tradotta, nel 2012, in oltre 2000 pubblicazioni, più di metà delle quali di riconosciuta rilevanza internazionale. Un dato in crescita, che documenta il costante impegno della comunità universitaria, mentre è in piena fase di svolgimento la “valutazione della qualità della ricerca 2004-2010”, avviata dall'Anvur, ai cui esiti si legheranno, nei prossimi anni, rilevanti ricadute sulla quota di finanziamento statale destinato a ciascun ateneo. Motivo di orgoglio, in quest'ambito, è anche la notevole crescita della casa editrice di Ateneo, EUT, che ormai vanta un catalogo

di oltre 400 titoli a stampa, oltre a svariate migliaia di opere indicizzate in versione digitale e liberamente consultabili in regime di accesso aperto. Una scelta, quella dell'*open source*, che il nuovo Statuto di Ateneo iscrive tra i suoi principi cardine, con riscontri, in termini di applicazione concreta, di singolare portata, attestati – per limitarsi a una cifra – dagli oltre 2 milioni di *downloads* effettuati, nel solo 2012, dal catalogo pubblicato in web.

La consapevolezza della priorità della ricerca scientifica, quale presupposto per l'assolvimento, da parte dell'Università, della sua funzione di trasmissione critica del sapere, è stata alla base, in questi quasi sette anni di rettorato, di un'azione diretta, congiuntamente, a presidiare e a irrobustire le linee di finanziamento alla ricerca stessa e a orientare il riparto delle risorse, su base di rigorose prassi di valutazione.

Sotto il primo profilo, andrebbe ricordato, sin dal 2007, la costituzione di un fondo per la ricerca di Ateneo, incrementato di anno in anno e portato, per l'esercizio 2013, agli attuali 600mila euro.

Analogamente, l'investimento in borse di dottorato di ricerca ha toccato, per ciò che concerne il bilancio di Ateneo 2012, la cifra più alta degli ultimi sei cicli, con 59 borse, alle quali se ne aggiungono altre 44, coperte da fondi di dipartimento. Simile il *trend* del finanziamento per assegni di ricerca, oggi equivalente al doppio di quello che l'Ateneo investiva nell'anno 2007.

Non meno lusinghieri i risultati sul fronte del finanziamento esterno, a cominciare dai fondi alla ricerca di rilevante interesse nazionale (progetti cosiddetti PRIN), nell'ambito della cui ultima assegnazione (2012) l'Università di Trieste ha ottenuto il finanziamento di 5 progetti, su 11 presentati, con un tasso di successo record del 45% e un introito complessivo, tra coordinamenti e unità locali, superiore a 2 milioni e 700mila euro: un traguardo che conferma Trieste al secondo posto, dopo Padova, tra gli Atenei del Triveneto, per l'entità delle risorse ottenute.

Cifre ancora più significative riferiscono poi della capacità del nostro Ateneo di intercettare linee di finanziamento europeo alla ricerca: oltre 9 milioni e 300mila euro complessivamente acquisiti in seno al settimo programma quadro e più di 4 milioni di euro nell'ambito del Programma di Cooperazione Transfrontaliera Italia-Slovenia 2007-2013. Risultati che, come già riferito lo scorso anno, collocano



la nostra Università tra le prime dieci a livello nazionale, per capacità attrattiva di finanziamenti esteri.

Come precedentemente accennato, le strategie sviluppate in materia di ricerca scientifica negli ultimi anni si sono ispirate, con l'incremento degli investimenti, a prassi di monitoraggio e di valutazione dei risultati. L'azione in parola è stata intrapresa in armonia con i processi di valutazione avviati a livello nazionale – processi, per la verità, non privi di connotati discutibili – nella convinzione che il metodo della valutazione è corollario di quei doveri di rendicontazione sociale di cui si dirà oltre, nonché strumento indispensabile per un'efficace e laica allocazione delle risorse.

S'inscrivono in tale logica, a titolo di mero esempio, scelte fortemente innovative rispetto alle precedenti prassi di Ateneo, come l'assegnazione delle risorse per il reclutamento di nuovi ricercatori, ancorata, in quota-parte, a criteri di produttività scientifica delle singole aree scientifico-disciplinari o, ancora, al sistematico ricorso al metodo del referaggio nel riparto di fondi.

Determinante, in questa cornice, è stato l'apporto, nei distinti ruoli, del Nucleo di Valutazione di Ateneo, costituito, con il mio insediamento, solo da esperti esterni ai ruoli dell'Ateneo e della commissione per la valutazione della ricerca di Ateneo, istituita tre anni or sono, con il compito di studiare metodologie di valutazione, strumentali al rilevamento, all'analisi e al sostegno della qualità dell'attività

scientifico svolta nell'Ateneo; organismi che hanno potuto contare sul prezioso supporto degli uffici di staff per la qualità e la valutazione. La predetta commissione, dopo una fase iniziale di approfondimento metodologico, ha da pochi giorni ultimato l'analisi relativa alla nostra produzione scientifica del quadriennio 2008-2011.

Il tema della valutazione chiama in causa i risultati conseguiti dall'Ateneo nelle molteplici classifiche nazionali e internazionali dell'ultimo anno.

Iniziando dai principali *ranking* nazionali, la nostra Università figura terza, tra gli atenei medi, in seno alla classifica 2012-2013 del Censis, e quarta, nella medesima classifica, come posizione assoluta, tra circa sessanta università complessivamente valutate: il posizionamento più lusinghiero conseguito negli ultimi anni. Particolarmente apprezzati dal Censis gli indicatori dell'internazionalizzazione, dei servizi erogati, e del web: quest'ultimo destinatario di un punteggio sensibilmente accresciuto rispetto alle precedenti valutazioni, a dimostrazione dell'efficacia delle azioni di ammodernamento, di apertura ai canali di comunicazione sociale e di trasparenza progressivamente adottate. A quest'ultimo proposito, è di poche settimane fa la notizia del conferimento del premio Perla Pa, che il Dipartimento della Funzione Pubblica ha attribuito al nostro Ateneo, ritenendolo, cito testualmente, "tra i più meritevoli"

per ciò che concerne gli obblighi di trasparenza nella pubblicazione istituzionale di dati in web. Un risultato, questo, che si è potuto conseguire non solo individuando, in sede di *governance*, precise linee d'indirizzo in materia, ma grazie anche alle competenze professionali della nostra Divisione Infrastrutture e Servizi Informatici.

Uscendo dai confini nazionali, l'Università di Trieste figura – nel 2012, al pari dei passati anni – nel ristretto gruppo di testa, composto da non più di una quindicina di atenei italiani, presenti nelle principali classifiche internazionali.

Limitandosi ai posizionamenti più significativi, Trieste è il terzo ateneo italiano, tra i soli tredici del nostro Paese ammessi nella classifica delle migliori 500 università al mondo, stilata dal *Times Higher Education*, sulla base di indicatori raggruppati per qualità della docenza, volume e qualità della ricerca, citazioni conseguite dai prodotti di ricerca, innovazione, internazionalizzazione. In termini assoluti, vale la pena di notare che il *Times* colloca la nostra università al 271° posto, tra gli oltre 20.000 istituti valutati su scala mondiale.

Sempre nell'ambito della classifiche internazionali più accreditate, l'Ateneo triestino compare, nel 2012, tra le prime 10 università italiane valutate dal *National Taiwan University Ranking*, per indici di produttività, impatto ed eccellenza della ricerca, conseguendo il 291° posto, in una graduatoria di 500 università.

Ancora, non va trascurata la classifica del prestigioso *Leiden Ranking*, che lo scorso anno ha iscritto la nostra Università tra le sole 25 italiane valutate, ponendola al secondo posto, per gli indicatori riguardanti la produzione scientifica nelle diverse aree disciplinari.

In questo quadro di “eccellenza” non vanno dimenticati alcuni riconoscimenti individuali, com’è il caso del Prorettore vicario, Sergio Paoletti, insignito del dottorato h.c., per il contributo alla ricerca sui biopolimeri, dall’Università norvegese di Scienze e Tecnologia di Trondheim e del prof. Claudio Tiribelli, nominato professore onorario dell’Università argentina di Rosario.

In definitiva, il reiterato collocarsi del nostro Ateneo nel ristretto novero delle università italiane apprezzate, pur nella varietà delle metodiche di valutazione impiegate, da diversi e qualificati osservatori, nazionali e internazionali, conforta sulla tendenziale obiettività dei riconoscimenti ottenuti e autorizza a concludere che sia la formazione, sia la produzione scientifica triestina conservano, a dispetto delle difficoltà del periodo, grande visibilità nel “mercato” globale della conoscenza.

È noto come la produzione scientifica dell’Ateneo si traduca anche nel trasferimento di conoscenza verso il tessuto produttivo, in termini di contributo ai processi d’innovazione tecnologica e di sviluppo. Si tratta della cosiddetta “terza missione” dell’università: con-

retto entro il quale si situa, sotto un ulteriore e autonomo profilo, pure il trasferimento alla collettività di capitale intellettuale qualificato – laureati, dottori di ricerca, specializzati – formatosi in università.

Nella prima angolazione, l'Ateneo giuliano vanta una consolidata prassi di valorizzazione della propria ricerca, in veste di trasferimento tecnologico. Ne è un indicatore eloquente il patrimonio di proprietà intellettuale, ove l'Università annovera, complessivamente, 56 famiglie di brevetti – esattamente il doppio del 2006 – che hanno originato, a loro volta, 96 depositi nazionali: uno *standard* di produttività che – per numero di brevetti, rapportato ai ricercatori delle distinte aree scientifiche – colloca l'Ateneo a un livello di gran lunga superiore alla media nazionale.



Sempre in tema di trasferimento tecnologico, il nostro Ateneo contribuisce allo sviluppo economico del territorio, con l'incubazione di proprie imprese, nate da ricerche universitarie. È questo il caso degli *spin off*, giunti oggi al numero complessivo di 16, il quadruplo di quelli esistenti all'inizio del mio mandato. Si tratta, non di rado, di realtà ad alto tasso innovativo, come reso evidente anche dai prestigiosi riconoscimenti conseguiti dall'Ateneo. Per limitarsi ai più significativi: il Premio Nazionale per l'Innovazione, conseguito, rispettivamente, nel 2007, da Genefinity, attuale *spin off* che opera in ambito biomedicale, e nel 2011, con la Sissa, grazie al progetto "Parkscreen", relativo a test diagnostici della malattia di Parkinson.

Non meno rilevante, tanto più in una fase recessiva come quella in atto, è il ruolo proattivo che l'Ateneo ha assunto, negli anni, contribuendo, con propri servizi, a incrociare la domanda di lavoro, proveniente dall'esterno, e l'offerta di competenze qualificate, rappresentata dalle migliaia di giovani che annualmente concludono i propri studi.



Su questo specifico versante, va segnalato come la nostra Università svolga ormai un'autonoma attività d'intermediazione nel mercato del lavoro, alla quale è autorizzata grazie alla qualità dei servizi di *job placement* di cui si è dotata. In particolare, il nostro sportello-lavoro gestisce e pubblica, in web di Ateneo, una banca dati di migliaia di *curriculum*, li fornisce alle aziende interessate in corrispondenza ai profili richiesti, promuove tirocini e contratti di apprendistato e, ancora, forma i neolaureati alle metodiche di relazione con il mondo del lavoro. Il tutto, in costante coordinamento con i corrispondenti servizi, presenti presso la Regione, la Provincia, le associazioni di categoria e le agenzie per il lavoro.

Dati e riconoscimenti fotografano il consuntivo, ampiamente lusinghiero, di un lavoro collettivo protrattosi negli anni. Tuttavia, limitarsi alla ricognizione dei risultati, seppure composti nel loro divenire, lascerebbe in ombra una serie di elementi di contesto, indispensabili a cogliere i caratteri del ciclo che si va chiudendo.

Indirizzata opportunamente l'indagine – dal piano statico, per singoli fotogrammi, alla sequenza dinamica – non c'è dubbio che il periodo di cui si tratta sia stato uno dei più travagliati, tanto a livello locale, quanto nazionale.

La crudezza di alcuni dati scongiura da equivoci e da ipocrisie. Due cifre parlano più di ogni altra per questo Ateneo: un volume di

entrate statali portato dai 107 milioni di euro dell'anno 2009 ai 92 del 2013; un organico docente contrattosi di oltre il 25%, ma diminuito ancor più drammaticamente, ove lo si osservi nella sua evoluzione decennale, con gli oltre mille docenti di ruolo presenti al dicembre 2002, a fronte dei 709 di oggi.

Cifre che, com'è risaputo, riflettono un *trend* nazionale, altrove persino più doloroso e che consegnano alla legislatura appena conclusasi il triste primato della più infausta per le sorti del sistema universitario dalla nascita della Repubblica e, probabilmente, dall'unificazione del Paese.

Peraltro, il fenomeno dei tagli finanziari non esaurisce i tratti di contesto a cui mi riferivo. In dimensione proporzionalmente inversa alla flessione delle risorse, l'arco di tempo in esame si è caratterizzato per una produzione normativa ipertrofica, che non ha risparmiato alcun settore della vita universitaria, ledendone, non di rado, l'autonomia costituzionalmente sancita: dalla continua, ossessiva revisione degli ordinamenti didattici, una sorta di coazione a ripetere, all'introduzione d'inediti sistemi di valutazione e di accreditamento di corsi, strutture e sedi; dal diritto allo studio, alla disciplina del reclutamento, fino allo stato giuridico del personale docente e al trattamento di quello tecnico-amministrativo. Un'autentica alluvione legislativa e regolamentare, che ha imposto alle comunità universitarie la riscrittura dei propri apparati di normazione secondaria –

dagli statuti, a decine di regolamenti – nonché reiterate riorganizzazioni di uffici e servizi, rese indispensabili tanto dalla contrazione degli organici, quanto dall’incalzare di continue novità nei protocolli e nelle metodiche di lavoro. Tutto ciò – è il caso di ricordarlo – in un clima sociale inasprito da campagne mediatiche strumentali, troppo spesso improntate all’equazione “pubblico = parassitario”.

In un quadro del genere, può meravigliare che questo Ateneo abbia potuto conseguire i traguardi prima passati in rassegna: traguardi insperabili alla luce del contesto critico descritto, ai quali andrebbero aggiunti, sul versante del clima interno, non meno significativi momenti di coesione collettiva, a cominciare dall’esperienza dell’elaborazione del nuovo Statuto di Ateneo, portata a termine con il più ampio consenso della nostra comunità, grazie al metodo dell’informazione e del confronto costantemente praticato, dalla fase della gestazione a quella del varo.

Ebbene, credo di poter affermare che le ragioni di tale apparente incongruenza risiedano in un metodo di lavoro, a sua volta riassumibile in una formula: strategia delle relazioni.

Per ciò che concerne il periodo di mio impegno alla guida dell’Ateneo, si è trattato di strategie elaborate su molteplici piani.

Anzitutto una precisazione: politica delle relazioni non equivale a prassi di mero *entente cordiale* con i diversi interlocutori istituzionali. Invero, la dimensione globale assunta progressivamente dalla

cosiddetta economia della conoscenza, in analogia ai più noti processi di espansione del mercato, ha reso ineludibile – tanto più per realtà di media dimensione come la nostra – affrontare le sfide del presente in condivisione con altri. Non vi è dubbio che questa necessità si è acuita per effetto delle urgenze indotte dalla crisi: e tuttavia, sarebbe riduttivo considerarla, *sic et simpliciter*, un portato della difficile congiuntura economica.

In effetti, strategia delle relazioni significa sistema di alleanze: materia che esige, oltre a un'adeguata cognizione degli scenari – “conoscere per deliberare” – capacità d'individuare e selezionare le priorità, di perseguirle e di promuoverle in termini di consenso.

Certo, l'esperienza di questi quasi sette anni d'impegno offre risultati di non eguale compiutezza, ma documenta, se non altro, una trama coerente di azioni.



Uno specifico fronte di ridefinizione dei rapporti ha investito la città: l'Ateneo ha dovuto riappropriarsi dei legami storici con le istituzioni cittadine e con la costellazione degli enti di ricerca e di alta formazione che qualifica Trieste come "Città della conoscenza". Terreno d'elezione ne è stata l'idea dello sviluppo universitario quale strumento per concorrere al rilancio economico e demografico della città. In questo quadro, rientrano azioni quali il protocollo d'intesa, sottoscritto nel 2007, tra Comune, Provincia, Università e progressivamente esteso a una ventina di realtà che operano nel settore della ricerca e della formazione: intesa che ha consentito, tra l'altro, di coordinare e migliorare i servizi di accoglienza e di residenzialità studentesca e scientifica a Trieste, grazie anche ai finanziamenti ministeriali intercettati col progetto "Trieste città universitaria senza confini". Analogamente, si sono sperimentate iniziative comu-



ni con la rete museale e teatrale cittadina, fino a organizzare manifestazioni di notevole impatto, in termini di divulgazione scientifica e di turismo culturale, quali: Fest, le ripetute edizioni della Notte dei Ricercatori e, più di recente, “Trieste Next - Salone europeo dell’innovazione e della ricerca scientifica”, che ha portato a Trieste, lo scorso settembre, più di trentamila visitatori.

Segnale non meno sintomatico del ritorno dell’Ateneo alla città si è colto nelle tante testimonianze di attenzione e di solidarietà che ci sono giunte: dal contributo di finanziatori istituzionali come la Fondazione CrTrieste – alla quale desidero qui esprimere sentimenti di speciale gratitudine – ai semplici cittadini, il cui apporto, con iniziative di sostegno allo studio, alla ricerca, e finanche al recupero monumentale del nostro patrimonio edilizio, è addirittura raddoppiato dal 2006, approssimandosi, in sei anni, alla cifra complessiva di 2 milioni di euro. In quest’orbita, andrebbero ricordati altresì rilevanti casi di munificenza privata, finalizzati all’arricchimento del nostro patrimonio storico-artistico, bibliografico e archivistico, da qualche anno organizzato in un sistema museale di Ateneo tra i più cospicui in ambito universitario nazionale.

Un consuntivo delle relazioni intessute in questi anni non può prescindere dal sistema delle stesse su scala regionale. I risultati – coronati dal protocollo d’intesa sottoscritto da Trieste e Udine nel giugno scorso, e prossimo a essere recepito dalla Sissa – sono solo

in parte stati già ricordati: essi, in effetti, trascendono la dimensione, pur significativa, dell'offerta formativa condivisa, prefigurando una strategia di federazione, suscettibile di estendere i processi integrativi tra gli atenei della Regione ad ambiti ulteriori alla didattica: si tratti della ricerca scientifica, dei servizi agli studenti, del rapporto con il tessuto produttivo.

Dunque, le potenzialità connesse con le alleanze tra università vanno molto al di là della questione dei rapporti tra Trieste e Udine, così come comunemente percepita dall'immaginario collettivo. Certo, che tali rapporti siano oggi profondamente cambiati – se non addirittura rivoluzionati, ove li si confronti allo stato che li caratterizzava nel 2006, quando il lessico più ottimistico ricorreva a metafore quali “disarmo bilaterale” o “disgelo” per evocare obiettivi ritenuti, dai più, illusori – è evidente a tutti. Anche qui, tuttavia, peccerebbe di miopia chi riducesse il mutato quadro dei rapporti alle sole asperità della crisi o, per altro verso, alle buone relazioni tra rettori in carica. A questo proposito, la personale gratitudine che sento di dover esprimere, anche qui, alla rettrice dell'Università di Udine, Cristiana Compagno, per la lealtà, l'intelligenza e il coraggio dimostrati in questi anni di lavoro comune, se riconosce il peso decisivo dei protagonisti di questa vicenda, nulla toglie all'irreversibilità del processo avviato: il quale, a ben vedere, lega la dimensione, in scala regionale, delle alleanze, alla consapevolezza del ruolo che per il

suo sviluppo potrebbe – o meglio, dovrebbe – assumere la Regione Autonoma, che delle università è pur sempre il secondo finanziatore pubblico. I frutti di questo disegno sono, per la verità, leggibili nel diverso approccio metodologico che l'amministrazione regionale, pur non senza esitazioni e battute d'arresto, è venuta elaborando nel sostegno al nostro sistema universitario: al riguardo, si è puntato a un modello maggiormente improntato all'elaborazione di strategie condivise con le università, e finanche sorretto da un'apposita legge regionale, sebbene – spiace doverlo constatare – non adeguatamente accompagnato, proprio al momento del decollo, da una coerente dotazione di risorse.

Va poi precisato che l'approdo a un sistema universitario regionale, così come perseguito da parte dei suoi artefici, non va inteso in senso autarchico, ma, al contrario, come strumento per aggregazioni a più largo raggio.

Esemplare, al proposito, è stata l'esperienza di relazioni intesute, da ultimo, con l'area centro-europea e balcanica, riconducibile al *network* universitario della Conferenza dei Rettori del Danubio: rete nella quale il nostro Ateneo è stato ammesso lo scorso novembre, a coronamento di un'operazione della quale il passato anno, in questa sede, avevo annunciato i promettenti sviluppi, favoriti dal decisivo impegno diplomatico profuso dal Prorettore vicario Sergio Paoletti. Ebbene, le prospettive che tale traguardo

apre sul piano delle relazioni internazionali – tanto più in un’area di naturale nesso interculturale per questa città – sono già tangibili e vanno a beneficio di tutto il sistema universitario della nostra Regione. Il nostro Ateneo è infatti già entrato nel gruppo di indirizzo incaricato di elaborare proposte progettuali per l’Area di priorità 7 (Società della Conoscenza) della cosiddetta “Iniziativa Strategica Danubiana” dell’Unione Europea. Il primo progetto che, in ordine di tempo, vedrà l’avvio è quello denominato DIANET (*Danube Initiative and Alpe Adria Network*), finanziato con risorse del Fondo Sociale Europeo 2013-15 e finalizzato a rafforzare le collaborazioni tra la rete universitaria della nostra Regione, affiancata dall’Area di Ricerca Science Park, e il centinaio di università complessivamente aderenti al *network* di Alpe Adria e a quello del Danubio. Tradotto in realtà, si tratta d’iniziative a favore di giovani ricercatori, per un valore complessivo di 1.300.000 euro, di cui 480.000 direttamente gestiti dalla nostra Università. Sosterremo così i costi per borse di dottorato, assegni di ricerca per giovani ricercatori, sia in ingresso che in uscita da Trieste, per l’assunzione di personale specializzato nella gestione di fondi europei e in attività di coordinamento, nonché il finanziamento triennale di una Scuola Internazionale Interdisciplinare, che, a partire dal prossimo aprile, terrà i suoi appuntamenti annuali presso il prestigioso *Conference Center* del nostro polo goriziano.

La centralità del sistema delle relazioni non è stata meno determinante sul versante interno della comunità.

Su questo piano, la maggior complessità del periodo storico che abbiamo alle spalle è consistita nell'incrociarsi di cogenze molteplici e distinte: l'una legata alla riforma complessiva dell'architettura istituzionale degli atenei, imposta dalla legge n. 240 del 2010 ("legge Gelmini"); l'altra alle sfide della riorganizzazione interna, in parte da quest'ultima resa necessaria; una, ulteriore, connessa con l'esigenza di calare processi di trasformazione di tale portata entro soglie accettabili di consenso.

Le coordinate di contesto di una sfida siffatta sono state quanto mai avverse: come già detto, una contrazione delle risorse senza precedenti, una produzione legislativa pletorica, un clima sociale arroventato. Ebbene, più delle polemiche, parlano i risultati: a proposito dei quali, conviene premettere che se, qui a Trieste, si è riusciti a tenere il timone nella tempesta, questo va a merito, anzitutto e soprattutto, della straordinaria comunità universitaria che vi opera, la quale ha responsabilmente reagito con "spirito repubblicano" – come amo dire – alla difficile congiuntura.

Al di là d'incompiutezze o imperfezioni, i risultati a cui mi riferisco testimoniano di un'istituzione oggi profondamente rinnovata, capace di interpretare e guidare il cambiamento imposto dai tempi, con autorevolezza e autonomia.

La riforma dello statuto, ultimatasi lo scorso anno e in via di progressiva attuazione con l'insediamento dei nuovi organi, è probabilmente l'edificio più emblematico di tale cambiamento. Nel nostro Ateneo, infatti, i mutamenti imposti dalla legge di riforma non si sono tradotti nella mera contabilità – cara a certa pubblicistica – di poltrone tagliate e di organismi collegiali ridotti. Sia chiaro, su quel versante non temiamo imbarazzi: dalla sessantina di strutture, tra dipartimenti e facoltà, presenti al mio insediamento, alle attuali 10; dal centinaio di seggi presenti complessivamente negli organi collegiali di Ateneo, all'odierna trentina. Nella nostra Università il processo di riforma statutaria si è ispirato, tuttavia, a ben più ambiziosi traguardi: per un verso, ridisegnare la geografia delle strutture ha



significato aggiornare, con sguardo volto al futuro, la mappa della nostra ricerca scientifica, adeguandola alle nuove frontiere del confronto interdisciplinare, ai mutati *standard* qualitativi e dimensionali richiesti dalla competizione globale, nonché all'esigenza d'innovare, su scala internazionale, la nostra offerta formativa. Analogamente, il riassetto degli organi di governo è corrisposto, non solo a un ridimensionamento numerico delle relative compagini, ma – dato ben più significativo – a un ampliamento delle opportunità d'accesso alla *governance* dell'Ateneo, perseguito coniugando i principi democratici del suffragio elettivo, con il superamento di vecchie logiche oligarchiche, e, del pari, valorizzando, rispetto alla mera anzianità accademica, i requisiti di competenza e d'indipendenza richiesti ai potenziali aspiranti a cariche di governo.



Analogo spirito ha guidato i ripetuti interventi di adattamento dell'azione amministrativa: avvenuti, anch'essi, nell'incalzare, spesso disordinato e velleitario, d'interventi normativi puntualmente sprovvisti di congruo corredo di risorse – basterebbe citare le vicissitudini della digitalizzazione dei flussi amministrativi – e pur tuttavia affrontati dal personale con grande professionalità e senso di responsabilità.

Anche a questi fattori di ordine sociale, e non solo a scelte d'indirizzo politico maturate nei vertici, si deve lo straordinario, duplice risultato di gestione rappresentato dal pareggio di bilancio costantemente raggiunto nei sette esercizi di cui sono stato responsabile, nonché, dal rientro dell'Ateneo, lo scorso anno, nel gruppo delle università “virtuose”, con il conseguente riaprirsi di opportunità di reclutamento di personale. Un esito, questo, che, come già ricordato, ha consentito di assumere, lo scorso anno, 22 professori di ruolo, tra prima e seconda fascia – i primi dal 2008 – e 30 ricercatori a tempo indeterminato e che restituisce all'Ateneo, dopo fasi alterne di blocco del *turn over*, la possibilità di programmare un qualche sviluppo. Una condizione, sia detto francamente, che non vorremmo tuttavia veder vanificata, dopo tanti sforzi, dal perdurare di politiche recessive, quali quelle praticate nella passata legislatura con la prassi dei continui tagli finanziari, resi ancor più insopportabili dall'ipocrisia di sedicenti riforme “epocali”.

Decisivo, nel processo di rinnovamento che il sistema Ateneo ha intrapreso, è stato l'aver ispirato obiettivi e azioni a quella prassi della valutazione di cui si è già detto: con ciò dando concreta realizzazione a una filosofia organizzativa retta sul paradigma della responsabilità, quale pilastro di un'amministrazione pubblica moderna, tanto più se investita, com'è il caso dell'università, della più alta missione educativa.

In definitiva, un'organizzazione orientata a principi di etica pubblica, secondo i quali ciascuno risponde del proprio lavoro in termini di tensione a un obiettivo comune, assoggettandosi a protocolli di trasparenza e a principi di rendicontazione sociale. Si spiegano in tale cornice la pubblicazione, per la prima volta nel nostro Ateneo, del bilancio sociale o l'attenzione dedicata alla comunicazione sociale via web: scelte tutte che hanno contribuito a conferire credibilità e prestigio all'Ateneo, facendolo percepire attento e sensibile alle istanze dei propri *stakeholder*, nonché aperto ai fabbisogni della società.

Consentitemi di legare le considerazioni finali di questo discorso a due immagini che, a dispetto dell'arco secolare che le divide, parlano di università non senza assonanze.

La prima si riferisce a un momento collettivo consegnato agli archivi del Novecento: è il 15 dicembre 1901 e migliaia di persone

escono dal Politeama Rossetti – singolare, in questa città, il nesso tra teatro e università – dopo aver partecipato ai primi comizi di popolo per l'università italiana a Trieste. Un evento che si ripeterà ancora nel 1903 e nel 1908, in concomitanza con passaggi politici e clamori di cronaca variamente legati all'aspirazione della comunità italiana a ottenere, dal governo di Vienna, l'istituzione di un ateneo nella nostra città.



La seconda immagine ci riporta a un altro momento collettivo, assai più recente: si tratta dell'assemblea spontanea che vedrà confluire in piazzale Europa, il 22 ottobre 2008, migliaia di studenti, preoccupati per il futuro di scuola e università pubbliche, dopo i tagli inferti dalla legge Tremonti.

Fotografie che – è superfluo notarlo – appartengono a contesti storici assai lontani, ma nelle quali, a mio avviso, è possibile cogliere qualche analogia: l'università come obiettivo – nell'un caso da realizzare, nell'altro da preservare –, i giovani, come destinatari e protagonisti insieme, degli eventi rappresentati.

Ed è ai giovani che desidero rivolgere queste mie parole conclusive. Chi risalga con la memoria alla genesi di questo rettorato, ricorderà che la mia candidatura, nel 2006, fu sostenuta, tra i primi, proprio dagli studenti e sancita dall'*endorsement* unanime delle rappresentanze studentesche.



Ebbene, quel passaggio – verrebbe da dire, quel battesimo – ha fortemente ispirato gli indirizzi, le scelte e persino lo stile istituzionale di questi anni dedicati al servizio dell'Ateneo: anni di prova, nei quali il contributo della comunità studentesca è stato esemplare per

continuità, passione, autonomia critica, capacità creativa, slancio costruttivo. Non ho alcun imbarazzo ad ammettere che, in quest'opera quotidiana, la vicinanza dei giovani mi è stata spesso di conforto e, non di rado, persino di guida. Insieme, giorno dopo giorno, abbiamo costruito un edificio invisibile, fondato sui principi della convivenza e sulla fiducia nel sapere, inteso come opportunità di crescita individuale e di riscatto sociale.

Ebbene, nel momento dei consuntivi – che fatalmente è ricognizione, non solo dei traguardi raggiunti, ma anche delle cose incompiute – è motivo di conforto constatare che in questo percorso condiviso si è realizzata la missione più alta dell'istituzione universitaria: quella di educare ai valori di una società aperta, libera e democratica.

