

CERIMONIA DI INAUGURAZIONE DELL'ANNO ACCADEMICO 2016-2017  
Università degli Studi Roma Tre

*Intervento del Magnifico Rettore  
Prof. Mario Panizza*

Gentili ospiti, autorità presenti, Rettori e loro rappresentanti, colleghi, membri del personale, cari studenti, a tutti voi porgo il benvenuto alla cerimonia di apertura dell'Anno Accademico 2016-2017 di Roma Tre. È con grande piacere che rivolgo il più cordiale saluto e ringraziamento al nostro ospite d'onore, prof. Matthew Anthony Evangelista, che ha accolto l'invito a portare il suo importante contributo con la relazione su "Diritti umani, conflitti armati e il diritto internazionale: il ruolo dell'individuo nel contesto europeo".

### **ROMA TRE**

L'inaugurazione di questo Anno Accademico si inserisce nella seconda parte del mio mandato e quindi, insieme alle linee programmatiche di medio termine, non può non fare riferimento a quanto è in esecuzione dopo i primi tre anni. Questa doppia proiezione, una più vicina e una più distante, dovrà riguardare tutti i compiti accademici e il loro rapporto con la città e il territorio.

Sempre più, infatti, le università devono impegnarsi a preparare professionalmente i loro allievi, senza però dimenticare il loro dovere di farne cittadini di un mondo globale. "**Sapere**", "**saper fare**" e "**saper essere**" sono i principi etici, oltre che formativi, alla base del nostro lavoro.

Va quindi salvaguardata la dimensione culturale e sociale dello **studente-cittadino**, futuro laureato, futuro cittadino-lavoratore, accompagnandolo e aiutandolo nel percorso di approfondimento del suo sapere.

Didattica e ricerca, in tutte le aree disciplinari, si rivolgono a un mondo globale interagendo costantemente e scambiandosi le reciproche esperienze, in una continua intersezione di piani che serve a misurare il tasso di obsolescenza disciplinare, a permettere l'**aggiornamento delle conoscenze** e a favorire l'arricchimento reciproco di professore e studente.

L'insieme di questi fattori positivi deve contribuire **alla crescita del nostro Ateneo** e a **contrastare il calo delle immatricolazioni** registrato negli ultimi anni, quasi sempre conseguenza della distanza tra formazione e opportunità lavorative. Questo calo, infatti, più consistente al Sud, è sintomo non tanto dell'inadeguatezza degli atenei, quanto della mancanza di prospettive di lavoro. Il fenomeno è allarmante ma può tuttavia essere affrontato in modo costruttivo: è negativo il calo delle immatricolazioni, ma non altrettanto negativa è la distribuzione della ricerca di lavoro in un campo territoriale più ampio. I due aspetti andrebbero ricompresi all'interno di un piano unitario che tenga conto delle realtà imprenditoriali locali.

Uno sforzo specifico andrà compiuto perché il nostro Ateneo sia capace di **attrarre studenti internazionali** nei tre livelli di studio (Lauree, Lauree Magistrali, Dottorato). Tutti noi conosciamo i dati numerici di settore assai bassi dell'università italiana.

Un'ultima considerazione generale riguarda il fatto che **Internet** consente di accedere istantaneamente a grandi quantità di informazioni, riducendo l'esigenza di conoscenze nozionistiche. Ciò aumenta l'importanza dell'**acquisizione del metodo**: diventa prioritario impadronirsi di una capacità interpretativa e selettiva, estesa a livello internazionale, e saper leggere i fenomeni secondo angolazioni diverse al fine di essere in grado di rapportarsi con condizioni culturalmente e socialmente anche molto distanti. Ciò consentirà alla struttura universitaria di combinare una formazione generale e teorica, orientata su più direzioni, con le peculiarità territoriali e le sue opportunità di lavoro.

La programmazione deve dare luogo a un progetto di ampio respiro che, saldando didattica e ricerca, superi, anche attraverso le innovazioni tecnologiche, le difficoltà che spesso affliggono lo studente lavoratore e offra una preparazione capace di orientare con tempestività le proprie competenze verso un **campo culturale e geografico sempre più allargato**. Compito delle università, che si pongono traguardi stabili di relazioni internazionali, è definire, per ogni segmento formativo, lo statuto disciplinare di riferimento che permetta di accedere alla comprensione delle singole realtà locali.

Questa programmazione di ampio respiro riguarderà anche il **personale T.A.B.**, supporto **imprescindibile** per lo sviluppo dell'Ateneo. Saranno incentivate tutte le iniziative avviate e portate avanti nel triennio 2013/2015, saranno rafforzate le misure della formazione, soprattutto attraverso il potenziamento del Centro Linguistico, e sarà sviluppata ogni azione possibile volta alla crescita **quantitativa e qualitativa** di tutto il personale.

### **OFFERTA FORMATIVA**

Roma Tre si impegna a proporre un'**offerta formativa che ponga al centro lo studente e il docente**, fondata sulla *qualità della didattica e l'eccellenza del corpo docente*. Meccanismi di valutazione e capacità di rendicontazione efficaci permetteranno di monitorare costantemente i risultati e di valutare lo stato di avanzamento delle linee strategiche di Ateneo.

È necessario prevedere il massimo sforzo possibile per incrementare, nei prossimi anni, il numero dei docenti, ma anche per ricercare forme di **collaborazione interdipartimentale** volte a massimizzare e mettere in valore le risorse di docenza disponibili. Solo attraverso un'operazione di reclutamento mirato a rintracciare le migliori competenze e a sanare gli scompensi provocati dai pensionamenti, un Ateneo con circa 35.000 studenti potrà rispondere, in modo efficiente, alle reali esigenze degli studenti e della società in generale.

L'azione programmatica si propone anche di sostenere una didattica che privilegi il **coordinamento tra i corsi**. Il dialogo tra i docenti deve essere sempre più serrato: solo così si riuscirà a evitare l'effetto ridondanza per moltiplicare invece la sinergia ed evidenziare, consapevolmente, che lo stesso contenuto può generare interpretazioni diverse.

Procedendo a definire, attraverso specifiche convenzioni, alcuni accordi didattici con altre sedi, si potrebbero concordare periodi di **insegnamento fuori Ateneo**, anche all'estero, e rivitalizzare il tradizionale arricchimento formativo dei docenti con esperienze in più realtà scientifiche e socio-culturali. Inoltre, l'**istituzione di Corsi di Studio interateneo** potrebbe essere una soluzione per promuovere le competenze interne e avviare progetti formativi innovativi. Esempi di notevole successo sono rappresentati dal corso di laurea in Economia Aziendale e dal corso di laurea in Scienze e culture enogastronomiche rispettivamente incardinati presso l'Università della Tuscia e presso Roma Tre.

Progettualità e innovazione dell'offerta formativa devono essere realizzate per mezzo del processo di internazionalizzazione al quale tutto il sistema universitario è chiamato. È necessario uno sforzo concreto e rapido per incrementare significativamente tanto l'offerta di insegnamenti e di interi corsi di studio in lingua inglese e in altre lingue straniere, quanto gli accordi di doppi titoli e/o titoli congiunti con atenei di altri paesi, al fine di permettere ai nostri studenti di entrare direttamente in **network internazionali** e di condividere la propria esperienza universitaria in contesti culturalmente molto diversi.

### **RICERCA**

Il nostro Ateneo per migliorare complessivamente il suo posizionamento nella ricerca si è dotato nel corso del 2015 di un Piano Strategico per la Ricerca (PSR) 2015-2017. Nel prossimo triennio il PSR dovrà essere attuato, valutato e riesaminato, dando eventualmente luogo a un nuovo piano strategico con scadenza nel 2019.

Nel PSR, in pieno accordo con tutti i Dipartimenti, sono stati definiti **5 obiettivi generali** sui quali concentrare l'attenzione: qualità della ricerca; capacità di attrarre risorse; qualità del reclutamento

dal punto di vista della ricerca; impegno nei processi di internazionalizzazione; impegno nell'alta formazione. In piena continuità con tali obiettivi l'Ateneo considera fondamentale migliorare, nel triennio 2016-2019, la quantità e la qualità media della ricerca, ritenendo prioritario che i propri gruppi, settori e docenti di eccellenza si confermino tali e auspicando che altri gruppi, già di buon livello, si aggiungano a essi, migliorando sempre di più la qualità scientifica dei docenti di nuova assunzione. Inoltre, in un sistema pubblico che attribuisce alla ricerca, in particolare di base, risorse inadeguate sia in termini assoluti sia in termini di rapporto con ogni altro paese industrializzato, è indispensabile che l'Ateneo incrementi la propria **capacità di attrarre risorse**, tanto nei bandi competitivi, quanto nell'interazione con il tessuto produttivo e le istituzioni locali, nazionali e internazionali.

Per l'attuazione del PSR l'Ateneo ha definito un *Piano Straordinario di Sviluppo della Ricerca*, investendo per esso 12 milioni di euro. Il programma di lavoro dei prossimi tre anni parte proprio da questo considerevole investimento.

L'Ateneo adotta la valutazione come sistema per promuovere la qualità, l'efficacia e l'efficienza dell'attività di ricerca delle proprie strutture interne, nonché dei singoli docenti e inoltre la utilizza come principale criterio per la programmazione delle attività e l'assegnazione delle risorse, anche allo scopo di promuovere e incentivare il merito. In questo quadro l'Università adotta iniziative di **autovalutazione** e recepisce i risultati delle attività di **eterovalutazione**, tipicamente condotte dall'ANVUR.

Nella campagna **VQR 2004-2010** l'Ateneo ha conseguito risultati ragionevolmente buoni, grazie ai quali Roma Tre ha ottenuto discrete quote di FFO premiali e risorse in misura analoga ogni volta che i risultati della VQR sono stati utilizzati dal MIUR. In questo contesto un elemento di preoccupazione emerge, per il futuro triennio, dalla campagna **VQR 2011-2014**, nella quale il nostro Ateneo ha avuto una percentuale di conferimento dei prodotti della ricerca minore della maggior parte degli atenei di dimensioni simili. Ciò potrebbe portare a due tipi di conseguenze per Roma Tre: da una parte una valutazione finale globalmente negativa, con effetti di **contrazione sull'attribuzione dell'FFO** da parte del MIUR, dall'altra l'esposizione al **rischio di mancato accreditamento per quei Dottorati di ricerca** che annoverano nei Collegi alte percentuali di docenti che non hanno inserito i propri prodotti nella VQR.

## **INTERNAZIONALIZZAZIONE**

L'internazionalizzazione, come è naturale, esplica le sue potenzialità nella **costante proiezione sulla didattica e sulla ricerca**. Appare, tuttavia, opportuno fornire una sintetica descrizione delle varie scelte e degli interventi già posti in essere negli anni passati, privilegiando, peraltro, quelli già stabilizzati o in via di esserlo.

Roma Tre è sempre di più un **Ateneo noto nel panorama internazionale** e, in particolare, nelle reti di cui fa parte da diversi anni. In concreto, si è assicurata la partecipazione agli eventi internazionali e ai ricorrenti appuntamenti istituzionali. Ciò ha consentito di sviluppare molteplici accordi per la costruzione di solide iniziative congiunte.

È stata data concretezza ad azioni volte a incrementare qualitativamente la collaborazione internazionale, privilegiando, oltretutto l'area europea, quella "mediterranea allargata" e quella centro-americana e sudamericana, con una posizione centrale per l'Argentina: gemellaggio con l'Universidad Nacional de San Martín, avviato nel 2012, dando inizio a progetti comuni di **collaborazione scientifica e didattica** (in particolare, il Protocollo Esecutivo per la Mobilità Studentesca e l'avvio di varie attività congiunte nell'ambito del recupero urbano, delle scienze politiche, degli studi sull'energia e sull'ambiente); progetto *Costruzioni a energia positiva per la rigenerazione urbana dei quartieri informali* (Dipartimento di Architettura con l'UNSAM), riconosciuto e finanziato come Progetto di Grande Rilevanza nell'ambito del Programma esecutivo Scientifico e Tecnologico Italia-Argentina per il triennio 2014-2016. Sono stati rivitalizzati i contatti con il Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas argentino (CONICET),

per dare concreta operatività all'accordo per la collaborazione scientifica e tecnologica firmato nel mese di giugno 2012.

### **TERZA MISSIONE**

In questi tre anni si è determinata una condizione particolarmente favorevole che vede la **terza missione sempre più integrata con la didattica e la ricerca**. Risulta difficile pertanto scomporla in singole attività: esse vanno colte nel loro insieme, lasciando alle principali il compito di indicare lo spirito con cui tutti noi ci siamo immersi nella ricerca delle iniziative da portare avanti. Tralasciando i molti convegni impostati sui temi della terza missione, molto è stato fatto da Roma Tre per ciò che riguarda il compito assegnato alle università di diffondere fuori dalle proprie mura le conoscenze prodotte e renderle fruibili a fasce sempre più ampie della popolazione per incidere in modo diretto sullo sviluppo della società nel suo complesso. È ormai prassi comune pensare ad azioni che abbiano il valore aggiunto di servire all'Ateneo e alla città. In questa direzione Roma Tre ha sostenuto diverse proposte di start up innovative, tra le quali il casco smart a onde cerebrali "Ride" (Remote Intention Detecting Emulator) del Laboratorio di Ingegneria Biomeccanica Biolab3, vincitore del Premio Speciale Intesa San Paolo StartUp Iniziative. Questo progetto di ricerca applicata è il segno tangibile della propensione dell'Ateneo per la ricerca al servizio dell'innovazione tecnologica e della dinamicità imprenditoriale.

Roma Tre, inoltre, è riuscita a declinare questa sua terza missione in varie forme, mettendo a punto percorsi collaudati, capaci di autoalimentarsi: alcune iniziative sono ben consolidate (Teatro Palladium, Roma Tre Web radio, ecc.), altre sono in pieno sviluppo, come la Collezione d'Arte Contemporanea avviata nel 2014.

### **PIANO DI SVILUPPO EDILIZIO**

Il piano di sviluppo edilizio presenta tempi sufficientemente certi. In questo quadro, il 2016 segna un forte impulso, portando il nostro Ateneo a essere l'**istituzione maggiormente impegnata a Roma nella realizzazione di nuovi edifici e ristrutturazioni**

Esso parte dall'attuale valore di riferimento di 5,83 mq/studente (204.000 mq), favorito anche da una lieve flessione di iscritti (35.000) e per questo non molto diverso da quello del precedente piano triennale di 5,14 mq/studente (195.000 mq). Esso risulta tuttavia ancora distante dal valore di 7 mq/studente, obiettivo da raggiungere tra il 2019 e il 2022.

Al momento è possibile indicare come certi gli interventi che, già in esecuzione o prossimi alla conclusione della gara di affidamento lavori, termineranno entro il 2019. Le incertezze residue riguardano i termini della concessione dei padiglioni dell'ex Mattatoio. Si può tuttavia considerare realistico che, entro il 2017, anche il bando di gara per il recupero dell'intera area possa essere emanato.

#### **Cantieri conclusi o in corso**

Di questi interventi è lecito prevedere la consegna tra la fine del 2017 e l'inizio del 2018. Ciò comporterà un aumento di SUL (superficie utile lorda) di oltre 13.000 mq che, conservando il numero attuale di iscritti, permetterà di raggiungere il valore di 6,20 mq/studente.

#### **Cantieri in programmazione certa**

L'insieme di questi interventi, per i quali è legittimo fissare l'entrata in uso entro il 2019, comporterà un aumento di SUL di oltre 20.000 mq che, conservando il numero attuale di iscritti, permetterà di raggiungere il valore di 6,79 mq/studente.

Il completamento dell'ex **Mattatoio** ha ancora un margine di incertezza, in quanto è sottoposto all'approvazione del piano dei parcheggi, in un primo momento previsto su due livelli. La realizzazione dei lavori potrebbe pertanto comportare una prima fase attuabile (3.000 mq) e una seconda fase (2.500 mq), ancora soggetta a concessione. L'incremento di ulteriori 3.000 mq permetterà pertanto, con il medesimo numero di iscritti, di raggiungere il valore certo di 6,88 mq/studente e, con un pò di ottimismo, quello dei prefissati 6,95 mq/studente.

Nell'area dell'ex Mattatoio ricadono anche gli **ex Frigoriferi**, assegnati e consegnati a Roma Tre con il secondo Accordo di Programma, per i quali gli Organi Collegiali dell'Ateneo hanno autorizzato l'avvio del progetto di trasformazione in residenze universitarie, al fine di concorrere al cofinanziamento ministeriale, in base alla legge 338/ 2000. Perché l'operazione diventi pienamente "concreta" è necessario attendere l'emanazione del bando e la concessione, in comodato d'uso almeno trentennale, dell'immobile da parte di Roma Capitale.

## **PIANO DI AZIONE DEI DIPARTIMENTI**

Sono ancora pochi nel nostro Ateneo gli esempi di partecipazione concordata tra dipartimenti sullo stesso tema e questi riguardano soprattutto la ricerca (*Progetto Smart Environments*, ecc.). **Iniziative interdipartimentali** si potrebbero tuttavia avviare anche nel campo della formazione, inclusi master e dottorati, per rafforzare il confronto e gli scambi con partner esterni. Ciò renderebbe ancora più integrato l'impegno tra didattica, ricerca e terza missione: condividere con più strutture il lavoro accademico proietterebbe in modo del tutto naturale gli esiti su vantaggi concreti e socialmente preziosi.

Questa sperimentazione andrebbe incentivata non solo tra i Dipartimenti, ma anche tra i diversi Atenei. Una **cooperazione allargata** permetterebbe, com'è naturale, di mitigare la polarizzazione di talenti e risorse laddove le offerte di lavoro sono maggiori. Il percorso virtuoso, che si verrebbe a innescare con l'individuazione di risorse locali specifiche, permetterebbe così di rapportarsi direttamente al mercato globale.

All'interno di questa linea generale, che vede nel processo di razionalizzazione l'opportunità di favorire la cooperazione tra le strutture, i Dipartimenti dovrebbero ancorare la loro programmazione ad alcuni punti stabili, destinati a qualificare la ricerca e la didattica e a rafforzare la competitività verso l'esterno. Considerando unitariamente l'intera politica accademica, si evidenziano i seguenti **traguardi di riferimento** che, se non isolati, possono rendere meno dispersivo l'insieme delle azioni:

- premialità sugli obiettivi;
- semplificazione e riduzione della burocrazia;
- attrazione di risorse private;
- competitività per i finanziamenti europei.

Per rafforzare l'offerta formativa sono necessari **investimenti paralleli e innovativi**, efficaci e più facilmente perseguibili, come i contratti di alta qualificazione ripetuti negli anni, sotto forma anche di *visiting professor*. Attraverso queste forme di "ingaggio" sarà possibile sperimentare nuovi campi di approfondimento e verificare, senza dover fissare impegni permanenti, i settori di maggiore sviluppo, anche lavorativo.

Queste occasioni, che, proiettandosi su un periodo pluriennale, richiedono un investimento economico non indifferente, dovranno essere complementari ai piani di razionalizzazione e innovazione. Questi potranno pertanto contare su un periodo di assestamento e sulla opportunità di combinare interessi comuni tra più Dipartimenti e serviranno a **potenziare le relazioni interdisciplinari** che, in alcuni campi, si stanno dimostrando le più efficienti per la formazione universitaria e post-universitaria.

La possibilità di avere investimenti *pro tempore* consentirà pertanto di avviare tentativi "leggeri" destinati a costituire, in prima approssimazione, master sperimentali o specializzazioni post laurea. Gli investimenti dovranno anche sostenere la dimensione internazionale dell'offerta formativa supportando i Dipartimenti che si impegneranno a realizzare percorsi o corsi di studio interamente in lingua straniera (inglese).

La programmazione dei punti organico e la gestione delle risorse da distribuire potranno rappresentare una leva per sostenere un'offerta attrattiva e di qualità. Tale politica dovrà essere associata a un'attenta responsabilizzazione dei Dipartimenti rispetto ai risultati di *performance* ottenuti sul piano della didattica, della ricerca e della terza missione.

## CONSIDERAZIONI DI CARATTERE GENERALE

### Programmazione

Le Università, che hanno il compito di programmare la loro attività didattica e di ricerca in coerenza con gli impegni formativi assunti, da tempo soffrono però di ritardi che impediscono di proiettare lo sviluppo su tempi sufficientemente lunghi perché gli obiettivi possano essere sottoposti a verifica. Le difficoltà sono legate a due fattori principali:

- l'incertezza sulla effettiva disponibilità delle risorse;
- le restrizioni normative che riducono la tempestività delle azioni.

Una programmazione, per essere sostenibile, deve poter contare su **risorse certe e quantificate**, che permettano di dosare, attraverso le opportune correzioni, quanto va indirizzato a razionalizzare le strutture e quanto va orientato alla loro innovazione. Per unificare, all'interno di uno stesso processo, queste due esigenze è necessario che non ci siano ritardi, che i cambiamenti di rotta non siano improvvisi e, soprattutto, che non subentrino a turbare una programmazione avviata. L'interrompersi di un piano, spesso sperimentale, volto a cercare strade di rigenerazione formativa dell'università, indebolisce ogni ipotesi di sviluppo, trascinando con sé la sensazione indotta, ma non marginale, che il mondo accademico sia oscillante, poco affidabile.

L'assegnazione dei fondi e delle unità docenti arriva spesso a percorso avviato e, soprattutto, non copre il periodo minimo di programmazione che non può essere inferiore a un ciclo formativo. Ciò si riverbera, come già detto, nell'opinione pubblica che, vedendo costanti correzioni di linea, percepisce come sempre più leggera la qualità della formazione accademica. Al contrario, le necessità di conciliare all'interno di una politica unitaria e ben orientata il progetto formativo e la guida gestionale obbliga a traguardare punti di riferimento certi, anche se costantemente corretti dall'attenta sensibilità verso i mutamenti della società.

Il secondo aspetto che comprime la programmazione universitaria all'interno di confini angusti è **l'insieme delle norme e dei vincoli** che, solo in parte, tengono nella dovuta considerazione la salute degli atenei. L'equilibrio quantitativo del corpo docente risiede, ormai da diversi anni, nel "punto organico", l'unità di misura che stabilisce, a seguito dei pensionamenti, quanto può essere reinvestito in nuove assunzioni o avanzamenti di carriera. Questa dotazione è flessibile e dipende, ma solo in parte, dalla virtuosità degli atenei, concedendo un intervallo che deriva da una serie combinata di parametri. La pianificazione del personale rimane condizionata pertanto da due fattori: dall'effettiva disponibilità finanziaria, ma, in misura ancora più restrittiva, dai "punti" spendibili in professori e personale tecnico amministrativo e bibliotecario.

L'introduzione del "punto organico" ha risolto scompensi che negli anni si erano accumulati: alcuni atenei avevano investito con una certa "disinvoltura", contraendo debiti che hanno richiesto manovre di risanamento. Un impegno al rigore è stato pertanto salutare, obbligando a ridurre numeri talvolta sovrabbondanti. La "cura dimagrante" troppo prolungata sta tuttavia soffocando gli atenei in modo indifferenziato, obbligando a restrizioni dannose, oltre che inutili, chi, in responsabile autonomia, potrebbe rilanciare uno sviluppo sostenibile. I vincoli normativi delimitano però rigidamente i comparti di spesa: anche quando la solidità del bilancio è assicurata da un lungo percorso virtuoso, non è possibile investire in nuove assunzioni.

È giunto il momento che la programmazione del personale ritorni a essere solo contabile e che l'ulteriore vincolo del "punto organico" sia rimosso. D'altronde è già stato tolto per una parte dei ricercatori a tempo determinato. Questo non deve significare ridurre i controlli. Al contrario, le verifiche serrate del bilancio devono garantire la sostenibilità di ogni operazione, pur permettendo di disegnare con maggiore elasticità le manovre di programmazione.

Le difficoltà non si legano però soltanto alle assunzioni; esse provengono anche dall'**eccesso di burocrazia** che obbliga a raccordare all'interno di un disegno, giustamente coerente, una serie ripetitiva di schede di controllo e di riesami ciclici. Questa attività impegna molto tempo e distrae dalla possibilità di rintracciare alcuni percorsi innovativi che non riescono a trovare il respiro sufficiente per essere attivati e verificati.

## **Flessibilità**

Le Università non possono restare distanti o, peggio, inermi, rispetto a un mondo in continua e rapida evoluzione: assistiamo a un continuo processo di disarticolazione e riarticolazione degli assetti consolidati delle nostre società, che può tradursi facilmente in fenomeni di diffuso disorientamento culturale, polarizzazione sociale, marginalità.

Lungi dal rincorrere fenomeni effimeri, le Università, come luoghi deputati alla formazione della persona, all'educazione alla pacifica coesistenza, al rispetto per l'ambiente e alla diffusione di valori di inclusione sociale, devono restare salde nei loro principi ispiratori e fondanti, ma devono altresì prestare la massima attenzione a tutti i processi di trasformazione in atto nella società, contribuendo a fornire una risposta sana e costruttiva, anche alle spinte centripete che dalla stessa società provengono. Per sostenere questa sfida, le Università devono seguire un principio di flessibilità, che guidi l'innovazione delle modalità dell'apprendimento e l'aggiornamento dei contenuti dei processi formativi.

Cosa dunque s'intende in questo contesto per flessibilità?

La flessibilità declinata nell'ambito dell'innovazione delle modalità di apprendimento significa in primo luogo una **costante e attenta revisione delle forme dell'insegnamento**, utilizzando a piene mani il sussidio costituito dalle modalità sempre più complesse e complete della didattica a distanza, includendo nelle proprie offerte formative un sempre maggior numero di corsi in lingue straniere, promuovendo la conoscenza della lingua e cultura italiana all'estero, tutti elementi centrali per ampliare il ventaglio dei soggetti accolti all'interno della comunità universitaria.

Per flessibilità nell'ambito dell'aggiornamento dei contenuti, s'intende la capacità di cogliere lo straordinario impulso alla **conoscenza interdisciplinare** e alla **multiculturalità** che proviene dalla società. Sempre più frequentemente, le professionalità tradizionali sono messe in discussione non solo dalle trasformazioni degli assetti produttivi ma anche dall'emergere, ogni giorno più netto, nella coscienza collettiva e nelle scelte politiche, dei limiti dei processi di sviluppo così come essi si sono andati codificando dalla metà del secolo scorso a oggi. La consapevolezza della necessità di operare, rispetto al passato, scelte di produzione, scambio e consumo in modo molto più rispettoso delle risorse naturali, dell'ambiente e del territorio, porta necessariamente ad avere bisogno di formare **nuove professionalità** che uniscano conoscenze appartenenti ad ambiti scientifico disciplinari fino a oggi rimasti sostanzialmente distanti gli uni dagli altri. Lo stesso vale per la multiculturalità: la necessità di dare risposta ai problemi sociali, posta da una società polimorfa e complessa, richiama processi formativi che attingono, allo stesso tempo, dalle scienze umane, biologiche, scienze sociali, giuridiche, antropologiche

La flessibilità così intesa costituisce allo stesso tempo una risposta agli impulsi che vengono dalla società ma anche uno stimolo a chi della società governa i processi. La flessibilità, infatti non deve essere sinonimo di precarietà né dentro né al di fuori delle Università: non dentro, perché il continuo aggiornamento dei contenuti non deve tradursi nel frequente stravolgimento dei percorsi formativi, né fuori, perché ricevere una preparazione flessibile è la migliore arma contro il precariato, inevitabile per chi abbia ricevuto un patrimonio di conoscenze rigidamente inteso, facilmente soggetto a invecchiare di fronte ai continui progressi del sapere.

Da un lato è necessario interpretare un mondo complesso e senza confini in cui è importante sapersi relazionare con persone che hanno formazione e cultura diverse; dall'altro è necessario possedere competenze spendibili nel lungo periodo. Le occasioni migliori derivano innanzitutto dalla disponibilità/capacità di ognuno di vivere esperienze di lavoro e di vita in luoghi diversi. Questo non significa rinunciare a una propria identità, ma piuttosto essere capaci di cogliere le opportunità dove effettivamente si determinano. Significa poter scegliere il proprio futuro senza rischiare di subirlo.

Oggi la formazione va intesa come un percorso complesso, in continua evoluzione, dove la formazione stessa e il lavoro spesso si alternano permettendo allo studente e al cittadino una **continua crescita professionale e culturale**.