



La parola ai rettori / 1 Fabio Rugge, dell'ateneo di Pavia

«Un'università nuova è nata. Ora bisogna darle fiducia»

«Piano strategico, **question time**, reclutamento dei migliori docenti...», elenca il "Magnifico": «Altro che baronie, il nostro mondo è tutto un altro»

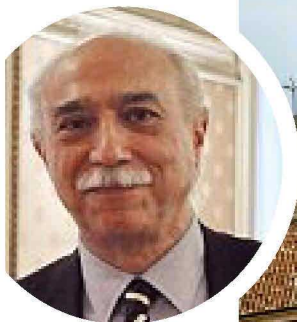
di **Edoardo Vigna**

«**È** nata un'università nuova, e non poteva non nascere». Fabio Rugge è uno che va sempre dritto al punto. Storico delle istituzioni (con lunghe esperienze accademiche in Gran Bretagna, Stati Uniti e Germania), a 64 anni, e dal 2013, guida come magnifico rettore uno degli atenei più antichi del mondo: Pavia. Ci incontriamo fra gli stucchi dorati e i dipinti d'epoca del suo studio: «Fa sempre la sua figura, soprattutto con gli ospiti stranieri». Con lui comincia il viaggio a puntate di *Set-*

te al cuore del mondo universitario italiano attraverso le voci di chi le governa: una realtà che vive un tempo delicatissimo, in cui (come evidenziato giorni fa anche da Ernesto Galli della Loggia in un editoriale sul Corriere) il corpo docente accademico, tra il 2008 e il 2015, ha avuto una contrazione del 12%. E che, dal 2003, ha perso nel suo complesso il 20% degli iscritti: «Una cosa enorme», sottolinea Rugge. Che, a Pavia, si sta muovendo a 360°, proponendo un piano di sviluppo strategico condiviso con aziende e istituzioni, elaborando un nuovo

“format” di laurea che rivoluziona il rapporto tra atenei e aziende, lanciando formule di *crowdfunding* e introducendo il *question time* – tre giorni ogni mese e mezzo per le domande online al suo ufficio, poi le risposte in aula.

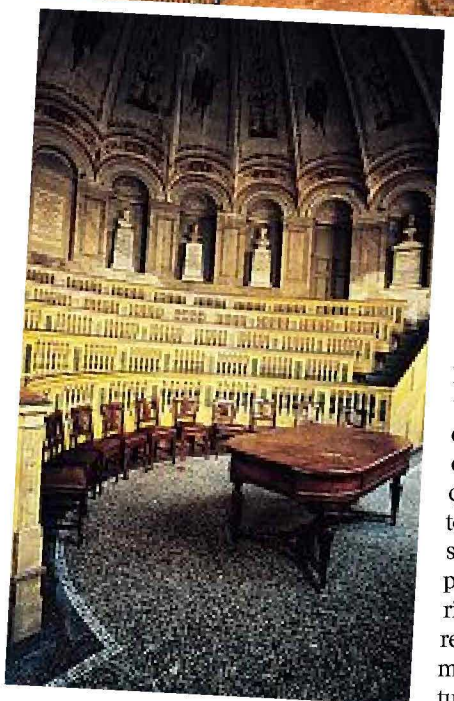
Quindi l'università nuova c'è già, rettore. «È nata perché siamo stati colpiti da tagli finanziari gravissimi che ci hanno obbligato a ripensare tante cose. Perché ci sono le nuove tecnologie che impattano sulla prima missione dell'università, quella dell'insegnamento. Perché viviamo una rivoluzione



Un luogo che ha fatto la Storia

Il rettore dell'università di Pavia, Fabio

Rugge. Qui a sinistra, un'immagine del Salone Teresiano della biblioteca storica dell'ateneo lombardo (che oggi è però destinato a manifestazioni e mostre). A destra, sopra, uno dei cortili dell'università; sotto, l'Aula Scarpa, realizzata fra il '700 e l'800 come teatro anatomico.



È la sua esperienza a Pavia?

«Io sono uno studioso dell'amministrazione pubblica, non ho studiato per fare il rettore. A un certo punto mi ha sedotto la possibilità di mettere in pratica alcune cose che ho approfondito per tutta la vita. E questo perché, appunto, l'università italiana sta mettendosi alla prova della managerialità. È l'idea di uscire dal proprio "piccolo mondo antico": soprattutto in un ateneo come questo, che ha una sua

grande storia, che poteva pensare "ci siamo, ci siamo sempre stati e saremo qui per l'eternità". Quasi tutte le università stanno facendo piani strategici. Pensarsi come una grande impresa intellettuale e morale che deve progettare il futuro: ecco la novità. La sfida, per i rettori, è guidare il cambiamento e non subirlo».

Dove tende, questo cambiamento?

«Verso un'università che deve mantenere la propria identità ma muterà profondamente sotto vari profili. Verranno innanzitutto richiesti saperi di tipo nuovo. Anche componendo e ricomponendo le tavole del sapere dei secoli scorsi. Le faccio un esempio concreto: negli atenei c'è un boom straordinario dei master. Che non sono percorsi classici. Ne abbiamo appena messo a punto uno sul "benessere" che incrocia medicina, filosofia, dietologia e l'ingegneria e la chimica dei materiali del cosiddetto post-umano, che oggi sono cose semplici come le lenti ma un giorno saranno protesi e chip

che cambieranno la nostra vita. I nostri metodi di insegnamento saranno poi influenzati anche dalle migrazioni di studenti stranieri, visto che dovremo rispondere a modi di studiare diversi. E l'offerta formativa si sfrangerà anche a seconda di bisogni di conoscenza nuovi. Infine, avremo sempre di più le nostre fonti economiche al di fuori del finanziamento governativo».

Pavia si sta dando da fare creativamente: usando pure il crowdfunding.

«È una piccola esperienza. Nella sostanza, abbiamo chiesto a studiosi e ricercatori di dirci che cosa stavano facendo e l'abbiamo messi in una vetrina, chiedendo alle persone un contributo per sviluppare la ricerca. Stiamo parlando, in totale, di poche centinaia di migliaia di euro: noccioline, visto che i grandi progetti di ricerca si calcolano in milioni. Ma questi progetti fanno sentire ai cittadini che la ricerca è anche loro... Per esempio, gli scavi archeologici in Anatolia: di certo, non fra quelli che colpiscono di più, eppure capace di raccogliere 30 mila euro in piccoli contributi».

In che senso è nuovo il rapporto nuovo con il mondo dell'impresa?

«Credo che qui stia cominciando a realizzarsi una sintonia. Quest'anno inauguriamo una Laurea Magistrale Plus ("LM+", ndr), che prevede un anno in azienda. Ciò non vuol dire che noi insegniamo la teoria e poi i ragazzi vanno in azienda a imparare la pratica. L'idea, invece, è che l'università certifi- chi, orienti, sistematizzi, ma che, nel XXI secolo, i luoghi in cui si produce sapere siano molteplici: le imprese, i musei, le gallerie d'arte... Quindi, gli studenti adeguatamente formati, possono andare lì ad assorbito. Spero che la nostra iniziativa possa diventare un modello: e in effetti il rettore di Venezia mi ha detto che intende riprenderla».

Vi siete ispirati a esperienze straniere?

«Al tentativo di creare osmosi fra il sapere

nell'organizzazione del sapere – quello che nell'Ottocento e nel Novecento si traduceva attraverso lo specialismo – che sta cambiando in modo impressionante».

Cosa è successo, dunque?

«Fino a due-tre anni fa, l'università è stata flagellata da cattive notizie. Alcune servivano a rinforzare vecchi cliché: le baronie, l'auto-referenzialità, l'idea che gli atenei andassero avanti come se il mondo intorno non fosse cambiato... Moneta che ha viaggiato molto».

Continua ancora a viaggiare.

«Invece noi rettori siamo impegnati all'opposto. Per esempio, a garantire i reclutamenti sulla base della qualità delle persone: e facciamo fatica, perché i nostri salari sono poco competitivi a livello internazionale. Inoltre agiamo in uno dei sistemi che ha il più alto livello di democrazia interna: discutiamo tutto con tutti. E ci stiamo anche impegnando in modo tenace a costruire un dialogo con il mondo dell'impresa».

«Al tentativo di creare osmosi fra il sapere

«In America si dibatte sul valore della formazione universitaria. È l'occasione per attrarre i loro studenti, e noi abbiamo le qualità della ricerca e il contesto attrattivo per farlo»

che si produce in università e nelle imprese della University of Waterloo, in Canada: me l'ha indicata il mio prorettore, che l'ha studiata di persona. E sono già tante le aziende che si sono presentate da noi. Mettiamo a punto insieme il programma, facciamo una prima selezione degli studenti coinvolti – i numeri sono limitati, anche perché le aziende ci mettono i quattrini, certificando così che ci tengono. Poi c'è l'assegnazione. Ma mi permetta di aggiungere che noi restiamo consapevoli del fatto che l'università ha anche una missione speciale: permettere la ricerca guidata dalla curiosità. All'anglosassone, *curiosity driven*. Nessuna azienda può farlo, non è il loro mestiere. Ma l'università deve continuare. Non c'è spreco, perché, per quattro cose che butti via, ce n'è una che può cambiare la vita a migliaia di persone. E a quella non arrivi nel solco di una ricerca applicata. Questa ricerca "anarchica" va preservata.

Nella voce "innovazione" rientra anche il "Piano strategico tematico".

«Volevo connettere le competenze dell'ateneo in una prospettiva di multidisciplinarietà. Così ho invitato i nostri studiosi a indicare temi che venissero da più dipartimenti. Li ho costretti a parlare con gli altri... Abbiamo ricevuto una quarantina di proposte. Poi abbiamo cercato di farle accorpate, e un board ha messo a fuoco i 5 temi più efficaci, (dalla "Stampa 3D" alla "governance" per le migrazioni, ndr). Naturalmente, quando li ho scelti, c'è stata polemica: che però non era dovuto al rammarico di aver "perso", ma a una sana competitività».

Nel mondo globale, l'università italiana

sembra però parecchio in ritardo: dalla Sorbona a Oxford/Cambridge, non solo attirano studenti, esportano anche corsi e cattedre.

«In effetti, ci sono Paesi che, su questo, stanno facendo la loro fortuna, dal Regno Unito all'Australia. Sì, nel processo d'internazionalizzazione (*Rugge ha ora anche la delega relativa della conferenza dei rettori*, ndr) l'Italia s'è mossa all'estero molto timidamente. E siamo qui a leccarci le ferite. Alla fiera di settore, a Denver, (a giugno, ndr) un box costa 5-8 mila euro: ma se non ci siamo non è solo per i costi. C'è anche una scarsa consapevolezza del valore della nostra proposta. In questo invece è utile considerare il fenomeno dei cervelli in fuga».

In che senso?

«Lo si può vedere in due modi: uno, i "baroni" italiani sono occupati per metà del loro tempo a "cacciare" i bravi... L'altra spiegazione è invece che noi formiamo gente eccellente ma non abbiamo i soldi per trattenerla. Ecco la vera testimonianza della nostra offerta. Invece è arrivato il nostro momento. Negli Stati Uniti c'è un grande dibattito sul valore della formazione delle loro università: il risultato è che molti americani stanno cominciando a guardare altrove. Non dobbiamo perdere l'occasione. Cifre alla mano, abbiamo una ricerca di rilevanza mondiale – 7° o 8° posto al mondo –, un contesto estremamente attrattivo... Noi stiamo organizzando nel bellissimo Palazzo Vistarino dei corsi per studenti americani: li porteremo qui, faremo vedere che cos'è un vero ambiente universitario. Vada alla Oklahoma University, poi mi dirà... Così ci prepariamo ad andare a Denver l'anno prossimo in modo meditato. Dobbiamo imboccare questa strada con convinzione e la consapevolezza che "valiamo". Su questa strada il governo ci deve accompagnare».

Un invito esplicito.

«Sono scettico rispetto ai piagnistei, ma la questione

è grave. Noi facciamo ricerca di qualità e produciamo ricercatori, ma non abbiamo la possibilità di farla crescere. Stiamo contribuendo a formare capitale umano che viene poi valorizzato fuori. È drammatico. Ecco il messaggio a Renzi. Quando la Prussia subì a Jena la sconfitta, cosa fece il governo? Chiamò a capo dell'amministrazione un signore che si chiamava Stein e gli chiese: trovi qualcosa, dobbiamo reagire. E lui disse alle città: "Ora governatevi da voi". Sollecitò lo spirito di appartenenza e l'impegno. So che in Italia la scorciatoia è quella di fare Technopole. Ma so che c'è un'università nuova che merita attenzione, e merita più fondi».

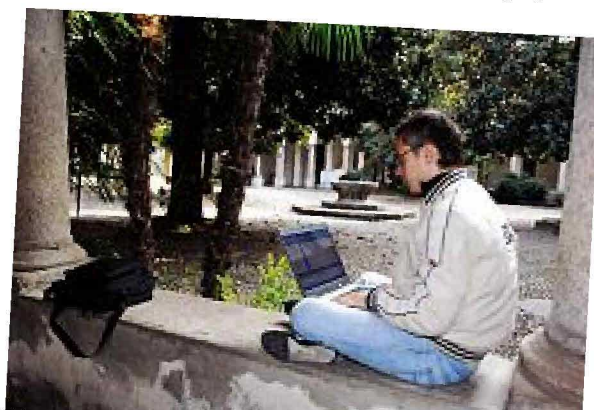
E nella nuova università, quanto sono diversi gli studenti rispetto al passato?

«Ho studiato in anni in cui c'era un'effervescenza ideologica che non c'è più ora. E poi io non pensavo a che cosa mi avrebbe portato quello studio. Oggi c'è meno ardimento, e forse un po' meno fiducia nella possibilità di dare forma al futuro delle istituzioni. C'è però una fiducia nel sapere come strumento per arricchimento nel senso economico o intellettuale. Vedo i ragazzi motivati, che si pongono di più il problema di cosa acquisiscono».

Sono molti coloro che vanno all'estero già per studiare, non solo per lavorare.

«Fanno un calcolo superficiale, ma è un calcolo. Dicono: faccio un'esperienza internazionale, acquisisco il brand di quell'ateneo. Incontro persone che mi dicono "ho pensato di mandare mia figlia nel Regno Unito", a 20 mila sterline l'anno. Ma quello che si apprende là non vale necessariamente di più. Noi, per esempio, abbiamo adesso un corso di medicina in lingua inglese, il primo in Italia, che ha appena avuto i primi laureati... In aula vanno professori con un H Index - indice di valore scientifico - che molte università Usa non si sognano nemmeno. Non voglio fare una difesa *pro domo mea*, però dobbiamo persuadere che qui da noi c'è valore, magari non in tutte le università allo stesso modo, ma c'è. È una lotta di lunga durata, non ci sono scorciatoie».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



DALL'IMPERATORE LOTARIO AGLI 84 CORSI DI LAUREA

Una storia lunga (più di) sette secoli

20.708

Il numero degli studenti iscritti alle diverse facoltà (per 84 corsi di laurea) dell'Università di Pavia.

1361

Anno della "fondazione". Una scuola di retorica esisteva qui già dall'825, creata da Lotario I.

943

Docenti e ricercatori dell'ateneo: di questi, 453 partecipano ai 5 progetti del Piano Strategico.



Vita nei cortili

La statua dedicata ad Alessandro Volta, eretta nel 1878, nel centenario della sua nomina a professore di Fisica sperimentale: è nel Cortile Volta, che allora era chiamato Portico Legale, perché circondato dalle aule di Legge. A sinistra, navigazione wireless degli studenti.