

# **Innovazione nell'università italiana: un'esperienza sul campo**

di *Alberto Felice De Toni*

Università di Udine

## **Sommario**

Sono presentati i tratti salienti delle innovazioni introdotte dal 2013 al 2019 presso l'Università di Udine e presso la Conferenza dei Rettori delle Università Italiane. La storia delle azioni svolte consente di individuare ex-post una mappa esperienziale dei processi di innovazione.

## **Parole chiave**

Innovazione, Università, Magnifici Incontri, G7 University, Conoscenza in Festa, Lauree Professionalizzanti, Piano Nazionale Università Digitale.

## **Summary**

The main features of the innovations introduced from 2013 to 2019 at the University of Udine and at the Conference of Italian University Rectors are presented. The history of the actions carried out allows an experiential map of innovation processes to be identified ex-post.

## **Keywords**

Innovation, Universities, Magnificent Meetings, G7 University, Festival of Knowledge, Professional Degrees, National Digital University Plan.

## **L'innovazione non ha una natura, ha una storia**

L'obiettivo di questo contributo è quello di raccontare i tratti salienti di una storia lunga oltre sei anni: quelli del mio mandato di Rettore dell'Università di Udine dal 2013 al 2019 e contemporaneamente dal 2015 al 2018 di Segretario Generale della CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università Italiane) e dal 2019 ad oggi di Presidente della Fondazione CRUI.

Una storia mediante cui cercherò di raccontare in sintesi come l'innovazione è stata immaginata e realizzata nell'Università di Udine e nel sistema delle università italiane statali e non statali che aderiscono alla CRUI (oltre 80 atenei di cui oltre 60 statali).

Il racconto ci consentirà di individuare alla fine una serie di principi chiave dei processi di innovazione. L'insieme di questi principi rappresenta una specie di "road map" esperienziale sul tema dell'innovazione.

L'innovazione è un fenomeno complesso dalle mille sfaccettature, non facile da ricondurre a modelli teorici. Il modello è un riduttore di complessità, perché nei modelli il numero delle variabili considerate è limitato - si perde informazione - e perché le

relazioni tra variabili sono di natura quantitativa e non anche qualitativa. Modellizzare il fenomeno innovativo, nelle sue illimitate declinazioni, è impossibile. Il paradigma dell'innovazione è la molteplicità.

Nelle lande della complessità vi sono angoli oscuri, piccole o grandi sfumature, dove i modelli teorici non arrivano, dove il narrare acquista, riconquista importanza e significato. La realtà è troppo complessa per essere ingabbiata in un modello: il complesso va narrato. L'innovazione non ha una natura, ha una storia, la storia degli uomini che la realizzano.

## **Hic sunt futura**

*Hic sunt futura* è il motto che ci siamo dati nel 2014 come Università durante la definizione del primo piano strategico di Ateneo. Un motto redatto non a caso in latino, la lingua che si parlava in Italia quando fu fondata nel 1088 la prima università del mondo: l'Alma Mater di Bologna. Un motto che esprime una precisa visione: quella di costruire il futuro – *hic et nunc* – con i nostri studenti e le nostre studentesse nelle aule e nei laboratori della nostra Università.

E non è casuale che nel 2018, in occasione della celebrazione dei quarant'anni dalla fondazione, abbiamo preferito, piuttosto che ripercorrere la storia dell'ateneo, cogliere l'opportunità per descrivere - in un libro intitolato appunto "Disegniamo il Futuro" (1) – le attività in essere e le traiettorie su cui si sta costruendo il domani dell'Università del Friuli.

Il presente è gravido di futuro: descrivendo il presente parliamo in realtà dei futuri possibili che si aprono di fronte a noi.

Assumere il futuro come stella polare del nostro agire ci può portare lontano. *In me non c'è che futuro. Ritratto di Adriano Olivetti* è il titolo di un documentario che racconta come a metà degli anni Sessanta un'azienda italiana guida la rivoluzione informatica mondiale, dieci anni prima dei ragazzi della Silicon Valley: Steve Jobs e Bill Gates. È la fabbrica di Adriano Olivetti che a Ivrea – in provincia – arriva a coprire un terzo del mercato mondiale del suo settore. L'innovazione nasce in periferia, lontano dai modelli dominanti che occupano sistematicamente il centro. Essere a Udine, in periferia, era ed è un luogo ideale da cui immaginare al futuro. Il futuro appartiene a chi sa immaginarlo.

## **Per una università partner istituzionale nella società della conoscenza**

Il futuro verso il quale la nostra società della conoscenza si sta dirigendo richiede alle università non soltanto le funzioni classiche di didattica, ricerca e trasferimento, bensì anche un ruolo decisivo di partner istituzionale nei processi di crescita economica e sociale.

Le università italiane – che sono le *knowledge factories* del Paese – non sono considerate dei partner da coinvolgere nei tavoli decisionali. Le università statunitensi,

invece, partecipano da tempo con governo, grandi imprese e *start up* al *circolo economico della conoscenza* (figura 1a), dove le università generano e trasferiscono conoscenza, creano le condizioni per la nascita di *spin off* e *start up* che, una volta acquisiti dai grandi gruppi dell'industria e dei servizi, ne accelerano i processi di innovazione. Le imprese trasformano quindi la conoscenza in prodotti e servizi dai cui ricavi derivano – attraverso il prelievo fiscale– le risorse per finanziare i servizi pubblici, tra cui le stesse università. Si genera così un circolo virtuoso, con gli Stati che promuovono e regolano questo flusso circolare che si autosostiene: conoscenza, prodotti/servizi, denaro. La conoscenza è valore in potenza, il valore è conoscenza in atto.

Perché gli *spin off* universitari e le *start up* in generale sono diventati così importanti nel ciclo di innovazione e di crescita economica? Perché l'innovazione delle grandi imprese per vie esterne – tramite l'acquisizione di *spin off* e *start up* – si sta dimostrando più efficace dell'innovazione per vie interne. L'innovazione, infatti, viene spesso ostacolata internamente dal momento che sovverte i rapporti di potere: innovare significa mettere in discussione le soluzioni fino a quel momento perseguite, e le persone che nell'organizzazione hanno sempre praticato quelle soluzioni si sentono minacciate dal cambiamento, e lo contrastano.

L'innovazione è una disobbedienza andata a buon fine. Ed è più facile 'disobbedire' in periferia (negli *spin off* e nelle *start up*), lontano dai modelli dominanti del centro.

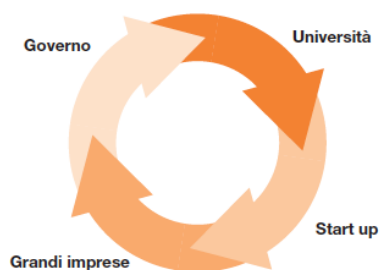


Figura 1a. Il circolo economico della conoscenza.

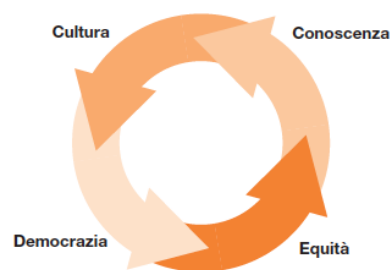


Figura 1b. Il circolo sociale della conoscenza.

I processi di creazione e di diffusione della conoscenza sono un fattore fondamentale non solo per la crescita della produttività, ma anche per il progresso civile e sociale di un paese. La conoscenza, infatti, è alla base della cultura delle persone e delle organizzazioni, ed è sulla cultura che si fonda la democrazia, garante di equità sociale grazie anche a diritti fondamentali quali il diritto allo studio.

L'intelligenza dei giovani è distribuita in modo invariante rispetto al reddito delle loro famiglie. Non solo è etico, ma è anche interesse di ogni paese consentire ai propri ragazzi di accedere alla formazione universitaria.

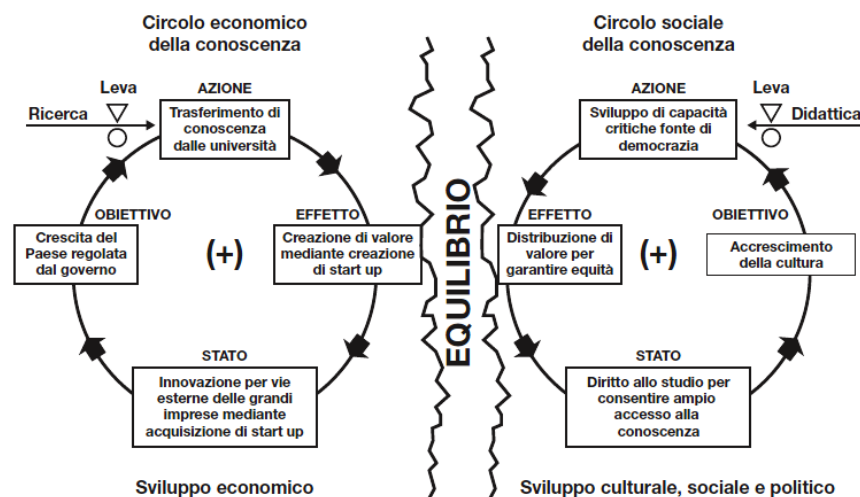


Figura 2. Equilibrio tra i due circoli della conoscenza nella creazione e distribuzione di valore.

Oltre al circolo economico della conoscenza, esiste quindi un secondo grande circolo virtuoso, il *circolo sociale della conoscenza* (figura 1b) in cui confluiscono conoscenza, cultura, democrazia, equità. Le università producono e trasmettono conoscenza che è alla base della cultura, la quale a sua volta nutre la democrazia, garante di equità sociale.

Il diritto allo studio assicura l'accesso anche dei meno abbienti all'università, la cui generazione e trasmissione della conoscenza alimenta questo secondo circolo virtuoso in modo ricorsivo.

I due circoli sono interconnessi nei loro effetti: ovvero il circolo economico della conoscenza crea valore, mentre il circolo sociale lo distribuisce. E devono essere in equilibrio dinamico: se funziona solo il primo, la ricchezza si concentra su poche persone; se funziona solo il secondo, non c'è niente da distribuire (figura 2). Il ruolo dell'economia e della politica sono entrambi vitali. Ma ha un ruolo chiave anche l'università, che è un soggetto essenziale in entrambi i circoli.

## Il piano strategico di ateneo

Per rispondere alle nuove sfide sopra delineate – mantenersi orientati al futuro e configurarsi come partner istituzionale – avevamo bisogno di condividere una visione, definire una missione, riconoscerci in un sistema di valori condiviso, delineare un piano d'azione comune che guardasse avanti almeno cinque anni. Tra il 2014 e il 2015 abbiamo definito prima il Piano strategico di Ateneo e, successivamente, i Piani strategici di Dipartimento, da attuare in due periodi operativi: un triennio 2016-2018 e un biennio 2019-2020.

Il nostro Ateneo è nato nel 1978 grazie a una proposta di legge di iniziativa popolare, espressione di ben 125.000 firme raccolte dopo il tragico terremoto del 1976. Il processo

di genesi che ha dato vita alla nostra Università può essere considerato un *unicum* nel Paese. Nell'articolo 1 dello Statuto si ribadisce questo profondo legame territoriale: «l'Università di Udine contribuisce allo sviluppo civile, culturale, sociale ed economico del Friuli». Potremmo dire che la nostra Università è al tempo stesso 'unica e universale'. Unica nel senso del carattere distintivo delle origini e dell'orientamento allo sviluppo territoriale, universale nel senso classico di *Universitas*, dove le attività locali sono riconosciute e valorizzate in termini globali. 'Unica e universale' non sono quindi in contrapposizione, ma in continuità.

Ecco quindi motivata la visione del nostro Ateneo: mantenere la specificità unica di una università sorta per volontà popolare fortemente radicata nel territorio ed essere al tempo stesso universale nella tradizione accademica classica, luogo dove gli studenti partecipano alla costruzione del loro futuro sperimentando che *hic sunt futura*.

Il motto del nostro Ateneo, come sopra detto, è *hic sunt futura*. Nelle aule e nei laboratori, sia tecnologici che umanistici, gli studenti hanno la possibilità di sperimentare una didattica sempre più laboratoriale, cooperativa, *inquire based* ed essere autentici soggetti dei processi di apprendimento e insegnamento. E grazie alle attività di ricerca possono essere coinvolti nella costruzione di nuovi apparati, negli scavi archeologici, nella scrittura di poesie ecc. L'invito rivolto loro è: «vieni a costruire il tuo futuro», mentre la sfida lanciata ai professori è quella di «educare uomini e donne che hanno il futuro nel sangue».

Per dare corpo e anima a questi concetti abbiamo realizzato un breve video musicale dal titolo *Hic sunt futura* dove i protagonisti sono proprio gli studenti che cantano e ballano nelle aule, nei laboratori, nelle biblioteche, negli spazi ricreativi, nelle strutture sportive, nelle piazze in città. La musica è stata realizzata da una band locale dal nome evocativo: i *Carnicats* (7).

La visione si attua tramite una missione che riprende quanto previsto all'articolo 1 dello Statuto:

sviluppare la ricerca anche per qualificare la didattica e il trasferimento della conoscenza, in collaborazione con istituzioni italiane ed estere, al fine di favorire lo sviluppo delle capacità critiche, di apprendimento e professionali degli studenti e la crescita civile, culturale, economica e sociale del territorio.

I valori su cui fondare visione, missione e linee guida sono stati distinti in dieci classi: 1) universalità e valore della conoscenza; 2) apertura e pluralismo; 3) libertà e responsabilità; 4) trasparenza; 5) merito; 6) passione e dedizione; 7) pazienza e perseveranza; 8) generosità; 9) coraggio; 10) equilibrio ed equità. L'innovazione è fondata su un sistema di valori.

Le linee guida strategiche dell'Ateneo sono state articolate secondo dieci dimensioni declinate nello schema tracciato di università unica (innovativa) e universale (classica) (1).

Gli investimenti per l'attuazione del Piano strategico sono ammontati a oltre 20 milioni di euro. Nei primi tre anni sono stati investiti oltre 12 milioni di euro e nel secondo biennio altri 8 milioni. Le risorse investite sono state create dai bilanci positivi dell'Ateneo negli anni 2014-2017 che hanno generato un utile complessivo di oltre 30 milioni di euro, di cui 20 investiti e 10 destinati a riserva.

## **La riorganizzazione dell'ateneo**

Il piano strategico è stato la cornice entro la quale è stata definita una riorganizzazione dei dipartimenti che dai quattordici del 2013 sono diventati otto.

Le macro aree dipartimentali si sovrappongono in gran parte a quelle delle dieci facoltà storiche dell'Ateneo; però gli attuali dipartimenti comprendono, a differenza delle vecchie facoltà e dei vecchi dipartimenti, tre classi di attività: ricerca, didattica e trasferimento della conoscenza. Offrono inoltre una grande occasione per realizzare quello che è uno dei principi fondanti dell'università: riversare nell'insegnamento i risultati e i metodi della ricerca.

Ai nuovi dipartimenti è stato attribuito un ruolo centrale nella vita dell'Ateneo, diventandone i fattori cardine in quanto dotati di una soggettività reale nell'individuare gli sviluppi delle aree di loro competenza. Il fatto che più testimonia questo cambiamento è che per la prima volta sono stati chiamati a definire Piani strategici di Dipartimento, volti a individuare i nuovi orizzonti scientifici e didattici di pertinenza.

I processi di cambiamento della nostra Università hanno interessato anche le direzioni tecniche e amministrative. Sono state istituite sei nuove direzioni. Le nuove direzioni – oltre che migliorare l'assetto organizzativo – aprono nuove prospettive per progressioni di carriera del personale tecnico-amministrativo.

## **I Magnifici Incontri**

Tra le azioni più significative immaginate all'inizio del Piano strategico di Ateneo vanno citati i Magnifici Incontri.

Per dare consistenza all'idea di un sistema universitario italiano potenzialmente partner istituzionale di governo, categorie economiche, enti territoriali, iniziative culturali ecc., era necessario individuare un evento pubblico nazionale (fino ad allora assente) tra tutti gli 80 atenei italiani aderenti alla CRUI e il mondo politico, economico, culturale e sociale del Paese.

Tra il 2013 e il 2014, durante il primo anno di mandato, avevo verificato, interagendo con gli altri rettori, l'impraticabilità dell'ipotesi di costruire una giornata nazionale di tutto il sistema universitario mutuando l'esperienza del sistema giudiziario. Un modo per porre, almeno un giorno all'anno, le università italiane sotto i riflettori nazionali. Ma l'ipotesi fu scartata perché le tradizioni dei singoli atenei erano e sono troppo diverse tra loro.

Nasce così l'idea di promuovere a Udine, nel quadro del nostro piano strategico – in partnership con la CRUI – i Magnifici incontri, una serie di dibattiti tra i rettori in cui aprire un confronto pubblico nazionale su temi chiave per il futuro del Paese. L'intento era appunto quello di costruire un tavolo nazionale dove stringere e rinsaldare una partnership tra università e soggetti politici, economici, culturali e sociali del Paese.

Alla prima edizione del 2015 partecipano 20 rettori, alla seconda 50, dalla terza fino alla quinta del 2019 partecipano tutti e 80 i rettori delle università italiane. Un crescendo di partecipazione che ha fatto diventare i Magnifici incontri l'appuntamento istituzionale

annuale dell'intero sistema universitario italiano, una 'Cernobbio delle Università' che ha regalato a Udine una centralità nazionale nella generazione e diffusione della risorsa chiave del futuro: la conoscenza.

L'edizione del 2015 è stata dedicata a "Le Università per lo sviluppo dei territori". Nell'edizione del 2016 intitolata "La conoscenza libera il futuro del paese" è nata la proposta di lanciare le lauree professionalizzanti. L'edizione del 2017 è stata dedicata al *G7 University. Education for All*, quella del 2018 al "Piano Nazionale Università Digitale" e quella del 2019 a "Le Università per la Sostenibilità".

Si è colta anche l'occasione per istituire il Premio alla Conoscenza CRUI, un riconoscimento dell'intera comunità accademica nazionale a persone che si siano distinte nell'ambito dello sviluppo e della divulgazione della conoscenza. Il premio è stato assegnato, a personalità del calibro di Luciano Maiani (2015), Giacomo Rizzolatti (2016), Malala Yousafzai (2017), Luciano Floridi (2018) ed Enrico Giovannini (2019).

## **Il G7 University**

I Magnifici incontri del 2017 – nell'ambito degli eventi collegati al G7 di Taormina – sono stati promossi a G7 University incentrato sul tema *Education for All*. Erano presenti oltre 250 rappresentanti di più di 100 università e istituti di ricerca di Europa, Nord America e Asia, e di 60 organizzazioni dei settori dell'educazione, dell'economia, della politica e della cultura. Il risultato di questa conferenza è stato la redazione dell'*Udine G7 University Manifesto*, un insieme di principi e linee guida sui temi della formazione universitaria in relazione a sostenibilità, cittadinanza globale, sviluppo culturale, sociale ed economico del pianeta. In sintesi, cosa possono e devono fare le università di tutti i paesi per uno sviluppo sostenibile e per una cittadinanza globale a favore di ogni area del mondo.

Tra le indicazioni più importanti citiamo quella di inserire le università nei trattati della Comunità Europea. Oggi sono regolate solo le attività di ricerca, mentre le università sono di competenza esclusiva degli Stati. Per rilanciare la costruzione dell'Unione Europea, dobbiamo realizzare l'Europa degli studenti, dei docenti e delle università. I programmi Erasmus sono probabilmente quelli che più di altri hanno contribuito a plasmare un'identità comune. È quindi necessario fondare uno spazio europeo delle università per rendere gli atenei di ogni paese autentici catalizzatori dell'integrazione.

Un'intensa circolazione di studenti e docenti è una delle leve chiave per costruire un'Europa più coesa.

Ospitare il G7 University a Udine è stata una tappa storica che ha donato alla nostra Università un momento memorabile: quello di porre il Friuli al centro di un confronto internazionale tra le migliori università dei paesi più avanzati del mondo.

## **Conoscenza in Festa**

Per dare un'adeguata cornice ai Magnifici Incontri è stata lanciata Conoscenza in Festa, un festival che nasce dall'esigenza di mettere la conoscenza al centro del dibattito del Paese. Una festa per fare lo stato dell'arte, a livello nazionale, delle metodologie di insegnamento, apprendimento, generazione, trasferimento e impiego della conoscenza. Per tre giorni Udine diventa la capitale della conoscenza. Si approfondiscono i temi delle grandi trasformazioni culturali, economiche e sociali.

Il programma vede decine di eventi animare il centro storico di Udine. In omaggio alla conoscenza, la toponomastica della città viene trasformata: Via Cavour diventa la Via della Narrazione dedicata allo *storytelling*, la Loggia del Lionello diventa la Loggia dell'Innovazione, la piazza San Giacomo, ribattezzata Arena del Sapere, è il cuore pulsante della manifestazione e così via.

Le Botteghe del Sapere sono una delle iniziative di maggior successo: in decine di esercizi commerciali si tengono incontri durante i quali i nostri ricercatori raccontano i risultati dei loro studi. Le botteghe cittadine si configurano così come un autentico arcipelago di piccole isole del sapere, diventano luoghi di ascolto e apprendimento, offrono opportunità di confronto e contaminazione di conoscenza. Una nuova e appassionante esperienza di divulgazione scientifica.

Il *payoff* della prima edizione del 2015 di Conoscenza in Festa è stato 'La conoscenza al centro dell'agenda del Paese', quello del 2016 'La conoscenza libera il futuro del Paese', quello del 2017 'Education for All', quello del 2018 'Universo digitale' e quello del 2019 'Presente prossimo'.

Storica rimane l'edizione del 2016 quando oltre alla conoscenza si è voluta celebrare la passione, l'energia e l'equilibrio. La Haka, la danza tipica del popolo Maori, resa celebre dalla nazionale neozelandese di rugby, è l'espressione della volontà e della disciplina, ma è anche emozionale ed energetica. Il 2 luglio 2016 nella centrale Piazza Matteotti, Sir John Kirwan, allenatore dei mitici All Blacks, ha fatto ballare l'Haka a tutti i presenti in piazza, rettori compresi in prima fila (9)!

## **Per una nuova primavera delle università italiane**

Il 21 Marzo 2016, in coincidenza con la data evocativa di inizio della primavera, i rettori italiani hanno voluto richiamare l'attenzione del paese sulla necessità di rilanciare gli investimenti per l'università (8).

Per la prima volta nella storia della CRUI, tutte le università aderenti hanno attivato, nella data simbolica di inizio della primavera, iniziative di riflessione interna e di incontro con gli stakeholder del territorio, con la finalità di individuare le nuove sfide da portare al centro del dibattito istituzionale.

Il video, realizzato da Jader Giraldi, direttore artistico anche di Conoscenza in Festa, ha un claim evocativo: "La conoscenza libera il futuro del paese". In quella occasione si è proposto anche la trasformazione del logo della CRUI: i quattro quadrati allineati



diventano un'icona di un processo di metamorfosi che genera un uccello che si libera in volo.



## **L'istituzione delle Lauree Professionalizzanti**

Durante i Magnifici incontri del 2016 nasce la proposta di lanciare, a partire dal 2018-19, l'attivazione delle lauree professionalizzanti, azione volta a colmare la grande distanza del Paese dalla media europea in termini di titoli di studio terziario (4).

Nel centro-nord Europa si è assistito da tempo allo sviluppo di un canale di tipo terziario – regolato quindi dal Processo di Bologna – nettamente distinto dall'offerta espressa dall'università. Rispetto ad essa, questo settore terziario si è contraddistinto per una netta differenziazione e separazione dal contesto universitario accademico, cui si aggiunge una collaborazione paritetica con il mondo dell'impresa. Si possono ricordare gli esempi dei Politecnici finlandesi, delle *Fachhochschulen* tedesche e delle Scuole Universitarie Professionali svizzere.

La CRUI ha proposto l'attivazione in una prima fase delle lauree professionalizzanti, volte a risolvere anche un altro problema aperto: quello delle libere professioni per le quali la recente normativa europea richiede la laurea triennale (vedi periti e geometri). E ha proposto in una seconda fase la costruzione di una casa comune con gli Istituti Tecnici Superiori, dando vita anche in Italia alle Scuole Universitarie Professionali.

## **Il Piano Nazionale Università Digitale**

I Magnifici Incontri Crui del 27 e il 28 giugno 2018 sono stati dedicati alla stesura del Manifesto del primo Piano Nazionale Università Digitale (5). Nel documento di sintesi si sostiene che la frontiera digitale è ancora ampiamente inesplorata, soprattutto per le opportunità straordinarie di crescita e innovazione del fattore chiave di sviluppo delle società contemporanee: la formazione. Attualmente, ci sono 200 milioni di studenti nel segmento della formazione terziaria. Si prevede che se ne aggiungeranno altri 60 milioni entro il 2025. Per soddisfare questa richiesta, ogni settimana dovrebbero aprire quattro nuovi campus di dimensioni di 30.000 studenti.

## **La collaborazione tra gli atenei per lo sviluppo del Nordest**

Lo sviluppo dell'Ateneo di Udine si è andato consolidando negli anni anche grazie a un accordo regionale con l'Università di Trieste e con la Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati (SISSA). Sul piano della didattica lo testimoniano le oltre 20 iniziative didattiche interateneo.

Sul piano della ricerca applicata e del trasferimento tecnologico nel luglio del 2016, a Udine è stato inaugurato il Laboratorio interateneo di Meccatronica. Poco dopo è stato avviato il Progetto interateneo Bionica di ricerca biomedica e il Progetto interateneo High Performance Computing.

Nel quadro della Programmazione triennale i tre atenei hanno continuato a collaborare in importanti ambiti: formazione del personale, servizi bibliotecari, acquisti di beni e servizi e trasferimento tecnologico.

Dall'inizio del 2015 la terza missione di trasferimento viene gestita in sinergia dalle tre università come un unico *hub* sotto il logo evocativo di *United Universities of Friuli Venezia Giulia*. Lo stesso logo utilizzato in presentazioni comuni all'estero.

La forte coesione tra le realtà universitarie regionali è stata il preludio a un'altra alleanza chiave: quella tra i nove atenei del nordest: Trieste, SISSA, Padova, Venezia Ca' Foscari, Venezia IUAV, Verona, Trento, Bolzano e Udine. Un accordo a nove stelle – *le Università delle Venezie* – firmato il 30 settembre del 2016 in un luogo altamente simbolico, l'Aula Magna dell'Università di Padova, a fianco della Cattedra di Galileo, per la partecipazione al Competence Center del nordest, focalizzato sulle tecnologie digitali per il made in Italy, all'interno del Piano Nazionale Industria 4.0.

## **Alleanze territoriali**

Il nostro Ateneo persegue altre collaborazioni con soggetti diversi: università italiane e straniere; sistema della ricerca regionale: Sincrotrone Trieste, ICGEB, OGS, ICTP, INFN, CNR, CISM; Conservatorio di Udine; CCIAA e Comune di Udine nel progetto Friuli Future Forum; Arcidiocesi di Udine per la Scuola di Politica ed Etica Sociale e il Corso di perfezionamento in Iconografia e Iconologia Teologica; Regione per la definizione della Strategia di Specializzazione regionale; rete regionale dei Parchi Scientifici e Tecnologici; scuole regionali mediante l'istituzione del Tavolo di raccordo scuola-università; sistema delle imprese, delle professioni e della pubblica amministrazione; Fondazione Friuli e Fondazione Cassa di Risparmio di Gorizia; associazioni di categoria, ordini professionali, associazioni culturali, sportive, ricreative ecc. L'innovazione nasce dalle alleanze.

## **L'università come Univercity**

Costante e rilevante è il nostro investimento sul piano delle infrastrutture edilizie di ricerca e di didattica.

La realizzazione del citato centro di Meccatronica in un'area del polo scientifico adiacente a quella della didattica, ha fatto maturare l'idea di concentrare in un unico grande edificio gran parte dei laboratori tecnologici e di creare un vero e proprio *Uniud Labs Village*. Un luogo dove ospitare anche centri di progettazione e sviluppo di imprese industriali e creare un *humus* di integrazione tra ricercatori universitari, manager e tecnici di impresa, dottorandi e laureandi.

Questa attività di creazione di nuovi spazi della conoscenza testimonia come il nostro Ateneo, dal punto di vista delle trasformazioni della città, rappresenti un formidabile propulsore di rigenerazione urbana, un'autentica Univercity.

## **Il progetto Cosmopoli**

Il 27 Giugno 2018 viene annunciato che grazie alla donazione del professor Attilio Maseri, cardiologo di fama mondiale, il palazzo Antonini, il cosiddetto "Palazzo Palladio", ex sede della Banca d'Italia, passa in proprietà all'Università di Udine.

Si è trattato di un sogno nel cassetto che si è avverato. Da anni speravamo di poter aggiungere palazzo Antonini alla disponibilità della città, grazie anche a un nostro progetto denominato 'Cosmopoli', che vorrebbe farne il baricentro della proiezione della città e della sua università verso un futuro capace di abbracciare il mondo intero.

La finalità è quella di costruire - grazie alla collaborazione con Friuli nel Mondo - un luogo di identità culturale attorno al quale organizzare la possibilità per studenti, laureandi, dottorandi, specializzandi, stagisti ecc. di trascorrere dei periodi all'estero presso università, imprese, studi professionali, istituzioni pubbliche ecc. al fine di realizzare stage, tirocini, specializzazioni, tesi di laurea e di dottorato ecc. innescando un circolo virtuoso culturale, sociale ed economico. Cruciale per questo progetto sarà il sostegno della Regione.

## **Cantiere Friuli**

La legge 546/1977 all'art. 26 recita: «L'Università di Udine si pone l'obiettivo di contribuire al progresso civile, sociale e alla rinascita economica del Friuli, e di divenire organico strumento di sviluppo e di rinnovamento dei filoni originali della cultura, della lingua, delle tradizioni e della storia del Friuli».

Con questo spirito nasce Cantiere Friuli, un progetto dell'Ateneo lanciato in occasione del quarantennale della sua fondazione. L'Università, attraverso questa iniziativa, intende assumere su di sé il compito di coordinamento di attività di analisi, ricerca e proposta, con lo scopo di accompagnare il governo delle trasformazioni socio-

economiche in atto. In altre parole, vuole essere coerente con il proprio mandato e restituire al Friuli quanto ha ricevuto lungo la grande stagione della ricostruzione di cui è figlia.

Il Cantiere si articola in ‘officine’ tematiche interconnesse, incentrate su argomenti cruciali che riguardano le istituzioni, l’economia, il territorio, la cultura, il sociale. Attorno a un *board* scientifico ruotano, a geometria variabile, competenze e professionalità esterne altamente qualificate e motivate. L’innovazione si sviluppa negli ecosistemi.

Obiettivo principale è quello di produrre idee, esperienze e progetti, in una prospettiva di ri-costruzione da mettere a disposizione di decisori, *policy maker* e cittadini.

### **Studenti iscritti a una promessa**

Il progetto Agiata-Mente nasce nel 2015, un anno dopo l’istituzione di una nuova delega: quella agli studenti. Una scelta decisa dopo la tragica scomparsa di uno studente per un gesto volontario maturato nel quadro di un grave disagio emotivo.

L’obiettivo del progetto è la prevenzione del disagio e la promozione del benessere studentesco. Sono previste varie azioni: il monitoraggio delle carriere; un servizio di consulenza psicologica (circa 650 colloqui per anno); il gruppo di mutuo-aiuto “Ansiosi Anonimi”, al quale accedono ragazzi/e in difficoltà che condividono esperienze e tentativi di soluzione con la mediazione di esperti; il gruppo facebook Help con oltre 15.000 membri, gestito 7 giorni su 7 dall’Area studenti; Laboratori sulle *life skills*, incentrati su: metodo di studio, gestione dell’ansia da esame, *mindfulness*, abilità di *problem solving* e *decision making*.

‘Iscritti a una promessa’: così potremmo titolare il principio che ispira queste azioni. Per spiegarlo ci avvaliamo di una metafora basata su un brano del famoso racconto di Carlo Collodi.

La fata turchina promette a Pinocchio: «Domani finalmente il tuo desiderio sarà appagato! [...] Domani finirai di essere un burattino di legno, e diventerai un ragazzo perbene». Come è noto, questa promessa non sarà mantenuta. Pinocchio si lascerà distrarre da Lucignolo e, seguendolo nel ‘paese dei balocchi’, diventerà un ciuchino invece di diventare un ragazzo.

D’altra parte la promessa della fata, proprio perché una promessa, non poteva che rimettersi nelle mani del burattino, attendendo da quest’ultimo un’adesione. A una promessa bisogna credere, a fronte di una promessa bisogna impegnarsi; lo ‘statuto della promessa’ è al tempo stesso semplice e drammatico: è quello di una sospensione in attesa dell’iniziativa di colui a cui essa stessa si rivolge. In altre parole: la fata non può fare nulla senza Pinocchio, e quest’ultimo può diventare un ragazzo solo a condizione che lo desideri, ci creda, si impegni.

In effetti l’azione principe attorno alla quale ruota il capolavoro di Collodi è proprio quella del ‘diventare’; questo verbo qualifica non solo la vicenda di Pinocchio che deve ‘diventare figlio’, ma anche quella di Geppetto che deve ‘diventare padre’. Da questo punto di vista le avventure narrate da Collodi non sono mai solo quelle di Pinocchio, ma

sempre anche quelle di Geppetto, essendo le une necessarie alle altre.

Reinterpretando metaforicamente questo brano, la Fata è l'Università, Pinocchio lo studente, Geppetto il docente. Se lo studente (Pinocchio) si laurea (diventa figlio), allora il docente (Geppetto) può considerarsi un maestro (diventa padre). In altre parole: gli studenti sono iscritti a una promessa. E i veri maestri sono i docenti capaci di accompagnarli con successo nel loro percorso. E la fata Università ha il compito – grazie anche ai servizi agli studenti – di non abbandonare Pinocchio a Lucignolo, vanificando così le speranze di Geppetto.

Al convegno annuale di AlmaLaurea di giugno 2018 ho proposto di istituire AlmaVita, un'organizzazione che si concentri sulle azioni delle università italiane circa le acquisizioni da parte degli studenti delle *life skills* come autoconsapevolezza, gestione delle emozioni e dello stress, capacità relazionali. Riprendendo la metafora di Pinocchio, se l'Università è la Fata, AlmaVita sarebbe l'AlmaFata.

### **Le Università come comunità di studio, di ricerca e di vita**

Il 9 marzo 2018 su invito della Conferenza Episcopale Italiana ho partecipato - in rappresentanza della CRUI – al convegno Nazionale di Pastorale Universitaria intitolato “Chiesa e Università: cantieri di speranza e di un nuovo umanesimo europeo”.

In quella sede ho avuto modo di evidenziare un'analogia tra Chiesa e Università: entrambe le due istituzioni non sono neutrali. Giacomo Lercaro (1891-1976), arcivescovo di Bologna dal 1952 al 1968, affermò che «La Chiesa non può essere neutrale di fronte al male, da qualunque parte esso venga: la sua vita non è la neutralità, ma la profezia» (Omelia del 1° gennaio 1968). Parafrasando Lercaro mi sono permesso di dire che: «L'Università non può essere neutrale di fronte all'ignoranza, da qualunque parte essa venga: la sua vita non è la neutralità, ma la ricerca della verità».

Ho avuto modo quindi di presentare il progetto *Agiata-mente*, fatto proprio dalla CRUI come *best practice*. L'esperienza fu molto apprezzata da studenti, docenti e assistenti.

Nacque lì l'idea di stilare una convenzione tra CEI e CRUI per fare delle università non solo dei luoghi di studio e di ricerca, ma anche di comunità di vita. Il 15 maggio 2019 Stefano Russo, Segretario Generale della CEI, e Gaetano Manfredi, Presidente della CRUI, hanno sottoscritto il “Manifesto per l'Università”, dove si ribadisce di essere “insieme attori ed alleati” per favorire iniziative di collaborazione sia a livello nazionale che territoriale (6).

Dei nove articoli che impegnano CRUI e CEI, il secondo è quello che riafferma il principio di considerare “l'università come comunità di studio, di ricerca e di vita”.

## **L'innovazione dentro l'Università di Udine**

Tra le varie iniziative di innovazione attivate durante il mio mandato, oltre a quelle già citate, ne vanno segnalate alcune, distinte per ambito:

- *orientamento*: Student Day, Moduli Formativi;
- *placement*: Mercoledì del Placement, Job Breakfast, Career Tour;
- *ricerca*: PhD Welcome Day, PhD Expo; PhD Day, PhD Award;
- *trasferimento*: Punto Impresa; Osservatorio Turismo e Territorio;
- *divulgazione*: ciclo di seminari Aperture, ciclo di incontri Aperture Claustrali, Cinema e Diritto, TaJus - Aperitivi con il giurista, rivista Multiverso;
- *rendicontazione al territorio*: nel 2018 è stato introdotto il bilancio sociale con l'obiettivo di rendere conto dell'impatto derivante dalle azioni dell'ateneo. Nel bilancio sociale sono riportati i valori assunti da 37 indicatori: 19 per la didattica, 10 per la ricerca e 8 per l'organizzazione. Il bilancio sociale costituisce il naturale completamento del piano strategico.

## **Grande attenzione a simboli e a cerimonie**

Nella costruzione della comunità accademica si è data una grande importanza a simboli e a cerimonie intese come eventi di festa, celebrazione dei risultati e riconoscimento pubblico.

Gli uomini hanno bisogno di significato. E i simboli ne sono l'espressione più efficace. Il simbolismo è un linguaggio adatto alla comunicazione, è il linguaggio iniziatico per eccellenza. Come insegna Ernst Cassirer i simboli sono 'un più di senso', un accumulo di significati.

Il primo simbolo è stato individuato nel nostro motto prima citato: *hic sunt futura*, che esprime la visione della nostra Università. La visione è un'immagine del futuro che cerchiamo di creare: è ispirante, sovrastante, di lungo termine, evoca ed è guidata dalla passione.

Un secondo simbolo sopra menzionato è il video dei Carnicats con cui veicoliamo l'immagine di una università giovane (la musica è rap), al tempo stesso territoriale, nazionale e internazionale (la band canta in friulano, italiano e inglese), innervata nella sua città (ci si laurea in piazza) dove, oltre che studiare, ci si può anche divertire (7).

Un altro simbolo che è stato introdotto è rappresentato dalla spilla con il logo dell'Università: l'immagine dell'aquila dorata su fondo nero è mutuata da quella dell'aquila d'oro in campo azzurro che campeggia, con le ali aperte, nella storica bandiera del Friuli.

Il Dies Academicus è stato istituito nel 2015 per festeggiare i migliori laureati che, vestiti con la toga, animano in un bagno di folla la storica piazza San Giacomo, in una cerimonia solenne ed emozionante.

Nel 2016 abbiamo introdotto la Cerimonia del Tocco, finalizzata a dare il benvenuto ai nuovi docenti. Rappresenta sia un segno di benvenuto ai nuovi docenti di provenienza esterna, sia un riconoscimento ai docenti interni per l'avanzamento ai ruoli di professore associato e ordinario. Nell'occasione vengono premiate anche le progressioni di carriera del personale tecnico e amministrativo e viene consegnato il sigillo dell'Ateneo al personale che va in quiescenza.

Un'altra cerimonia istituita è la ReUnion Alumni Uniud. L'Ateneo ha promosso la rete Alumni per valorizzare un patrimonio di esperienze, relazioni e conoscenze che, oltre a favorire il piacere di ritrovarsi, può trasformarsi in una preziosa fonte di opportunità di lavoro per i nuovi laureati. La cerimonia annuale, introdotta nel 2017, è volta ad attribuire il premio 'Grifone d'Argento' a laureati eccellenti che hanno intrapreso una brillante carriera professionale e fungono da modello per i giovani.

La creazione di una collana che raccoglie le Prolusioni tenute alle inaugurazioni degli anni accademici si inserisce nella linea di valorizzazione della storia della nostra istituzione, rinsaldando memoria e appartenenza.

Anche la riattivazione del coro dell'Università va letta in questa direzione. Il coro ha ripreso la propria attività nel 2015, dopo una sospensione durata circa dieci anni, e la sua recente intitolazione a don Gilberto Pressacco va considerata come un omaggio alla memoria del religioso friulano, una delle grandi figure della cultura friulana.

Il 18 settembre 2019 in occasione dell'ultima seduta del Senato Accademico, abbiamo celebrato il passaggio di consegne tra rettore uscente e rettore entrante, prof. Roberto Pinton, istituendo la Cerimonia dell'Aquila. Ispirata alla politica, dove l'insediamento del nuovo Governo è simboleggiato dalla cerimonia della campanella, la Cerimonia dell'Aquila richiama l'aquila d'oro del patriarca di Aquileia Bertrando che campeggia sul sigillo dell'Ateneo. L'evento si è concretizzato con la liberazione, da parte dei due rettori, di un grifone della riserva naturale del lago di Cornino. Per l'occasione è stato girato un video, che è stato proiettato: il grifone prende il volo verso il suo nuovo futuro (10)!

Il 26 Settembre 2019 per la festa di fine mandato ho invitato tutto il personale dell'Ateneo. Grandi festeggiamenti all'aperto al Castello di Udine con la chicca finale dello spettacolo pirotecnico della cabarettista Mara Bergamasco, che interpreta il rettore in modo irresistibile (11). Si è colta l'occasione per una raccolta fondi donati alla Lega del Filo d'Oro.

## **Risultati e riconoscimenti**

La qualità delle azioni compiute dal nostro Ateneo è testimoniata anche dai prestigiosi ospiti illustri che hanno accettato di essere presenti ai nostri eventi: tra essi citiamo due Ministre dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (Maria Chiara Carrozza e Valeria Fedeli) e Sergio Mattarella, il primo Capo dello Stato ad aver partecipato a Udine all'apertura di un anno accademico. Il Presidente, il 13 novembre 2017, all'inaugurazione del quarantesimo anno accademico della nostra Università – nella

splendida cornice del Teatro Nuovo Giovanni da Udine, davanti a oltre 1.200 persone in rappresentanza di tutto il Friuli – disse: «Mandi Magnifico Rettore. Pochi atenei hanno un rapporto così intenso e forte con il territorio come questo».

E ha promosso l'Università di Udine «nata dopo il terremoto per volontà popolare che l'ha vista come elemento propulsore della ricostruzione. Quella scommessa sul futuro è stata vinta e oggi questo ateneo dà un contributo importante al Paese [...] si è sviluppato, ha un respiro internazionale. È inserito nelle attività di avanguardia del Paese, guarda al futuro».

Tutto quello che è stato realizzato è stato il risultato dell'azione congiunta dell'intero corpo accademico: prorettore, delegati, direttore generale, capi area, direttori di dipartimento, senatori, consiglieri, docenti, tecnici, amministrativi, lettori e studenti impegnati negli organi collegiali. A tutti loro va la mia gratitudine.

Una breve testimonianza di quanto realizzato in questi anni è tratteggiata nel video intitolato “Surfando all'orlo del caos”, una collezione di immagini che tenta di raccontare una storia lunga sei anni di cambiamento generativo (12).

## **L'innovazione si nutre di conoscenza**

Abbiamo iniziato questo contributo affermando che l'innovazione non ha una natura, ha una storia, la storia degli uomini che la realizzano. Desideriamo concluderlo affermando che l'innovazione si nutre di conoscenza ed è figlia dell'azione.

Tutto quello che è successo non è stato pianificato a tavolino. È stato generato da una visione ed è stato figlio dell'azione. “La conoscenza libera il futuro del paese”: questa è la visione che è stata il motore dell'innovazione descritta. La conoscenza libera il futuro del paese perché ne nutre l'innovazione. Infatti:

- La conoscenza è la fonte della nostra crescita culturale e del nostro riscatto economico e sociale. La conoscenza è sorgente di cultura, è il principale ascensore economico e sociale, ci libera dall'ignoranza e dalla povertà.
- La conoscenza è nemica della malattia. È la fonte delle cure per tutelare la nostra salute e il nostro benessere psico-fisico.
- La conoscenza è fonte di felicità. Come dice Lucrezio: *felice l'uomo che ha potuto conoscere il perché delle cose e si è buttato alle spalle ogni paura.*
- La conoscenza è fonte di riconoscimento reciproco, tolleranza e coesione sociale.
- Più si apprezza la conoscenza e più diventa un oggetto del desiderio. Ma la conoscenza non crea dipendenza. La conoscenza è l'unica “droga” che non crea dipendenza, ma libera l'uomo dalle sue condizioni di necessità.
- La conoscenza è una risorsa “ribelle”: con l'uso non si consuma, anzi si moltiplica. La conoscenza è una risorsa generativa e non conservativa, come materia ed energia.
- La conoscenza è valore in potenza, il valore è conoscenza in atto.
- Le cose nel tempo perdono valore. Le persone, apprendendo, nel tempo aumentano il loro valore.
- Le persone imparano finché vivono. Le organizzazioni vivono finché imparano.



- La vera redistribuzione della ricchezza avviene tramite la redistribuzione dei saperi. L'equità economica è basata sull'equità cognitiva. Conoscenza in Festa potrebbe essere ridenominata Equità in Festa.
- Abbiamo sempre meno bisogno di manodopera e sempre più bisogno di mentidopera. La rivoluzione digitale sta distruggendo posti di lavoro a basso tasso di conoscenza e ne sta creando di nuovi ad alto tasso di conoscenza. È necessario un grande progetto di riqualificazione continua delle persone che devono “migrare” da territori del lavoro a bassa conoscenza a quelli ad alta conoscenza. La soluzione è un reddito di “riqualificazione” da conoscenza. Solo in questo modo, tra l'altro, si consente la auto-realizzazione della persona nel lavoro, conquista rinascimentale che supera definitivamente la situazione che, sin dai tempi dei romani, vedeva il lavoro come fatica da riservare agli schiavi. E le università possono svolgere un ruolo chiave in questo processo continuo di riqualificazione degli adulti.

### **L'innovazione è figlia dell'azione**

L'azione è il fondamento della creatività umana, lo spirito generativo che ci ha consentito di diventare quello che siamo.

L'esperienza dell'azione non è semplice osservazione, ma rappresenta un'attività generativa in grado di produrre una realtà inedita e generare nuove forze. La sperimentazione ha un carattere costruttivo: sperimentare significa generare artefatti e modelli. Inoltre la sperimentazione chiama in causa competenze e approcci diversi e realizza sul campo interazioni ed integrazioni altrimenti non realizzabili. Infine questa integrazione in opera non è un semplice ponte tra saperi diversi. È un intreccio che apre altri inediti campi esperienziali. È come se si determinasse una sconcertante proliferazione di attività eterogenee, tuttavia tenute insieme dal medesimo istinto generativo, l'istinto dell'azione. Sulla carta le creazioni sono potenzialmente infinite, ma l'uomo riesce a possederle concretamente solo quando le ha effettivamente costruite. È l'azione costruttiva che genera conoscenza.

Di fronte all'*impasse* di una soluzione che non si trova, quello che risulta possibile è l'azione, condotta con un istinto generativo che consente di sfuggire dall'*impasse* dell'indecidibile e fa emergere nuovi campi esperienziali, dove il problema viene riconfigurato in un contesto generato ex-novo, nell'ambito del quale – grazie alle nuove dimensioni introdotte - il problema riformulato può trovare soluzione. Una persona esperta costruisce sempre nuove situazioni di gioco, grazie ad una continua tensione evolutiva.

Il cambiamento, più che rappresentare il risultato di un progetto coerente pianificato a tavolino, rappresenta quasi sempre il risultato emergente ed esperienziale dell'azione. Infatti solo quest'ultima è in grado di innescare una dinamica virtuosa. Essa è destinata ad entrare in interazione con altre prospettive (le azioni concorrenti); quindi è costretta ad adattarsi, migliorarsi, rettificare il tiro; infine è costretta a disinnescare l'*impasse*

“forzando” la generazione di nuovi percorsi evolutivi. È come se l’azione implicasse sempre un aspetto esperienziale co-costruttivo.

Tornando all’Ateneo di Udine e alla CRUI, tutte le innovazioni introdotte, dal Piano Strategico ai Magnifici Incontri, da Agiata-mente alla Convenzione CRUI-CEI ecc., si sono intrecciate in logica emergente e si sono sostenute in modo sinergico, con azioni svolte sul campo orientate a cogliere l’attimo fuggente delle opportunità di contesto.

L’innovazione è figlia dell’azione. Valutazione del contesto e sfruttamento delle potenzialità (evaluation & exploitation) è un approccio più fecondo di quello tradizionale di definizione e realizzazione dei piani (design & implementation).

## Conclusioni

L’innovazione è un processo senza fine, perché si alimenta della conoscenza che è una frontiera senza fine. Una frontiera mobile che non potrà mai essere pienamente raggiunta. Una garanzia di eternità. La conoscenza come mito eterno di libertà. La conoscenza come fonte eterna di cultura, democrazia ed equità sul piano sociale e di valore sul piano economico.

Al termine del racconto di questa esperienza possiamo ricostruire ex post una serie di principi, una road map esperienziale sul tema dell’innovazione:

- l’innovazione non ha una natura, ha una storia;
- il paradigma dell’innovazione è la molteplicità;
- l’innovazione nasce in periferia, lontano dai modelli dominanti che occupano sistematicamente il centro;
- l’innovazione per vie esterne è più efficace che per vie interne;
- l’innovazione è una disobbedienza andata a buon fine;
- l’innovazione è fondata su un sistema di valori;
- l’innovazione nasce dalle alleanze;
- l’innovazione si sviluppa negli ecosistemi;
- l’innovazione si nutre di conoscenza;
- il motore dell’innovazione è la visione;
- l’innovazione è figlia dell’azione;
- l’innovazione è un processo senza fine.

Nella metamorfosi di Ovidio la grammatica del divenire si esplica con forme che mutano essendo immerse in un campo di tensioni, le quali distruggono continuamente l’equilibrio e innescano sempre nuove dinamiche anche imprevedibili.

Vi è sempre una soluzione: una nuova forma più appropriata che emerge intorno a elementi che persistono nella transizione e che operano come elementi attrattori e ordinatori. Le misteriose forze in azione fanno percepire l’eco indistinto di futuri possibili.

In questa prospettiva ogni sistema è una meta forma che deve saper evolvere nell’eterno mutamento sempre insicuro, incerto, ambiguo. Ma che porta con sé anche il soffio della libertà, la consapevolezza di esserci, la possibilità di sperimentare e di creare.

## Bibliografia

### Libri

1. Pinton R., De Toni A. F., 2018, a cura di, Disegniamo il futuro. 40 anni dell'Università di Udine, Forum, Udine.

### Documenti

2. Piano strategico dell'Università di Udine 2015-2019.  
<https://www.uniud.it/it/ateneo-uniud/ateneo-uniud/piani-strategici/scarica>
3. Per una nuova primavera delle Università, 21 Marzo 2016.  
[https://www.cruir.it/images/documenti/2016/primavera\\_universita\\_pilastri\\_su\\_cui\\_fondare\\_lo\\_sviluppo\\_sociale\\_ed\\_economico\\_del\\_paese.pdf](https://www.cruir.it/images/documenti/2016/primavera_universita_pilastri_su_cui_fondare_lo_sviluppo_sociale_ed_economico_del_paese.pdf)
4. Lauree professionalizzanti, Magnifici Incontri CRUI, 2 e 3 Luglio 2016.  
<https://foruneditrice.it/percorsi/storia-e-societa/varia/i-magnifici-incontri-2016/sfogliare>  
<https://www.almalaurea.it/informa/news/2018/10/13/al-le-lauree-professionalizzanti>
5. Piano nazionale Università digitale, 27 giugno 2018.  
<https://www.cruir.it/archivio-notizie/universita/C3%A0-digitale-gli-atenei-al-lavoro-per-un-piano-da-presentare-al-prossimo-governo.html>  
<https://foruneditrice.it/percorsi/storia-e-societa/varia/i-magnifici-incontri-2018>
6. CEI e CRUI, un Manifesto per l'Università - 15 Maggio 2019.  
<https://educazione.chiesacattolica.it/cei-e-cruir-un-manifesto-per-luniversita/>

### Video

7. Hic sunt futura, videoclip dell'Università di Udine, 2014.  
<https://www.youtube.com/watch?v=Ga6E3LxUug0>
8. Per una nuova primavera delle Università – 21 Marzo 2016. La conoscenza libera il futuro del Paese. <https://www.youtube.com/watch?v=Cg3rlAXYCWE>
9. L'haka dei rettori italiani in piazza, Conoscenza in Festa, 2 Luglio 2016 - Sir John Kirwan. <https://www.youtube.com/watch?v=ZNb3cPmTYbI&t=10s>
10. Cerimonia dell'aquila per il passaggio di consegne fra i due rettori – 18 Settembre 2019. [https://youtu.be/pYgZ\\_Yh2tH8](https://youtu.be/pYgZ_Yh2tH8)
11. Festa di fine mandato, 26 Settembre 2019. [https://youtu.be/HQ2\\_ZXhmxYE](https://youtu.be/HQ2_ZXhmxYE)
12. Surfando sull'orlo del caos - Una storia lunga sei anni di cambiamento generativo. <https://youtu.be/9Ais6kU3cYk>