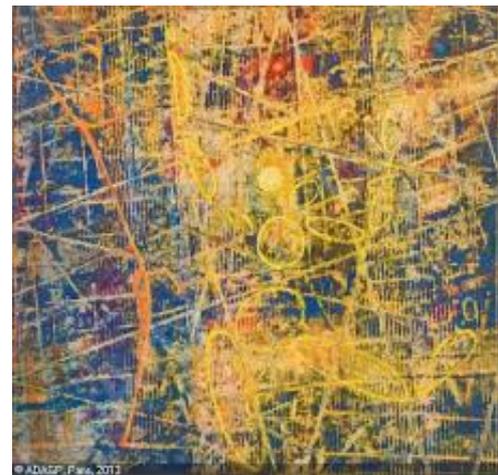
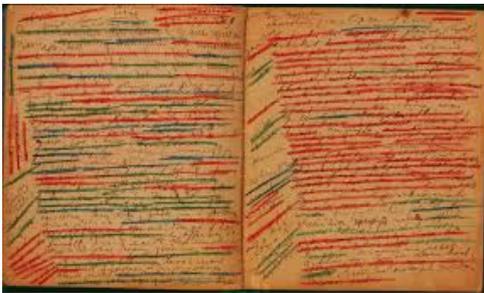


Enrico Terrinoni



*Progetto
di
Governo
Rilancio e
Sviluppo
per il triennio
2018-2021*



**Università per
Stranieri di
Perugia**



Indice

- I. Premessa e filosofia del rilancio**
- II. Internazionalizzazione e rilancio dei corsi di laurea e di lingua**
- III. I corsi di laurea, la scuola di lingua e gli studenti**
- IV. Qualità, collaborazione tra docenti e amministrativi e valorizzazione delle singole competenze**
- V. Ricerca**
- VI. Reclutamento**
- VII. Rapporti con il territorio e gli stakeholders**
- VIII. Le risorse e il marketing**
- IX. Conclusioni**

I

Premessa e filosofia del rilancio

“Mi auguro che l’università possa sopravvivere a questo difficile momento per poter poi riprendere, a guerra finita, la sua attività pacifica, raccogliendo tra i suoi muri, allievi di OGNI nazione”. Sono parole di Morgens Brandt, uno studente danese ventinovenne della nostra Università. La data di questo pensiero annotato in un registro oggi dimenticato – un registro in cui, prima di partire da Perugia, in quegli anni difficili, i nostri studenti lasciavano qualche ricordo da affidare alla memoria futura dell’Ateneo – è il 30 settembre 1943. Le riporta Aldo Capitini nel suo discorso inaugurale dei corsi di Alta Cultura, tenuto il 3 settembre 1944.

Sono parole che potranno apparire forse fuori luogo, oggi, persino fuori dalla storia: non viviamo la confusione del dopo 8 settembre, e non ci aspetta alcuna lotta di liberazione. Eppure, a ben vedere, la missione del nostro Ateneo è rimasta la stessa di allora: la stessa che intravedeva e sognava quello studente danese, la stessa che intravedeva e sognava il rettore Capitini, in quel periodo commissario straordinario della Stranieri. Parliamo, in altre parole, della medesima visione.

Il poeta inglese William Blake ha suggerito nei suoi moniti proverbiali come non esista nulla che non sia stato prima sognato, e gli fa eco quasi due secoli più tardi l'irlandese Oscar Wilde secondo il quale “viviamo tutti tra le stesse miserie, ma alcuni di noi stanno guardando le stelle”. In questa fase difficile della vita del nostro Ateneo è bene non farci illusioni circa la situazione che da qualche anno abbiamo tutti sotto gli occhi; ma è anche bene non cedere a forme di pessimismo catastrofista.

Dietro le parole “Ambasciatrice dell'Italia nel Mondo” che accompagnano lo stemma della nostra Università, dobbiamo tornare a riconoscere non solo una nostra missione comune, ma anche un sogno e una visione, superando particolarismi e antichi conflitti.

Capitini parlava di “italianità aperta” come vocazione della Stranieri che diffondendo la cultura italiana non intendeva affermare un primato ma offrire al mondo un patrimonio universale. Il nostro intento istituzionale deve quindi essere quello di aprirci agli stranieri riconoscendo l'altro che è in noi, sostenendo l'integrazione di studenti provenienti da comunità lontane e spesso in difficoltà nella nostra società.

Divulgando in modo critico la grammatica profonda della cultura italiana, noi svolgiamo un'azione fondamentale di cooperazione e di scambio interculturale. Bisognerà ritornare a dare un senso alto, critico, alla nostra vocazione pedagogica.

Perché questa è la nostra missione, di tutti, docenti e impiegati amministrativi: facciamo parte di un organismo unitario deputato alla missione più cruciale che esista nella società, quella di porre le basi, partendo da un necessario dialogo con generazioni più giovani, per un miglioramento della nostra condizione condivisa di esseri relazionali; perché, come spiegava il poeta metafisico John Donne, “nessuno è un’isola... ognuno è un pezzo del continente”. E questo vale in senso assoluto, sia in periodi di crisi, sia in tempi in cui spira un vento di bonaccia.

Allora, non dobbiamo mai dimenticare che il vero privilegio di chi lavora in università, e in generale nel comparto scolastico, è proprio quello di condividere idee, opinioni e contenuti scientifici con i giovani, e non solo con i colleghi. Gli studenti e la comunità scientifica sono le uniche due autorità a cui un docente della Repubblica deve rendere conto. Perché siamo al servizio della cultura, da un lato, e degli studenti, dall’altro; e poi gli studenti non sono consumatori, fruitori di merce didattica calata dall’alto, bensì soggetti attivi con cui instaurare un rapporto dialettico, e la cui sintesi sarà una crescita per entrambe le parti.

Un mio vecchio professore dell’Università di Dublino, ateneo in cui si laureò anche James Joyce, nella dedica a uno dei più importanti libri sull’*Ulisse* uscito negli ultimi decenni ha scritto: “per quasi trent’anni gli studenti dello University College Dublin mi hanno insegnato tante cose

riguardo al loro antesignano. Riconosco un profondo debito di gratitudine verso quanti hanno condiviso con me il loro lavoro di ricerca”. Il nostro spirito deve essere lo stesso, coniugando gratitudine e rispetto verso quei giovani che ci consentono di occupare il nostro ruolo di educatori, e che mai dovremmo considerare dei clienti.

In un quadro del genere, si vede bene come le nostre azioni, le nostre risoluzioni debbano puntare a qualcosa di più alto della gestione di un nobile patrimonio passato come quello del nostro Ateneo, depositario di una grande eredità che va indubbiamente difesa. Eppure, la miglior difesa è in questo caso il coraggio: il coraggio di non temere il cambiamento, il coraggio di non volersi rinchiudere in recinti o gloriarsi di confini che ci tengono lontani e divisi, anziché consentirci di varcare l’uscio delle nostre esistenze al fine di incontrare noi stessi negli occhi degli altri.

Il grande filosofo Wittgenstein ha suggerito quasi un secolo fa che “i limiti del nostro linguaggio indicano i limiti del nostro mondo”. Parola e mondo, in inglese *word* e *world*. Una sola lettera a separare i due vocaboli: proprio la “L” di lettera, e le lettere sono missive spedite a comporre il nostro immaginario, la nostra rappresentazione linguistica e culturale del mondo. Ebbene, questa lettera vale l’infinito.

È una lettera che può anche essere una ferita, come nel caso di un libro che mi capitò di tradurre anni fa, *La lettera scarlatta* – in originale *The Scarlet Letter*, dove la radice *scar* vuol dire proprio “ferita”, ed è il marchio

imposto ingiustamente sulla pelle della sfortunata protagonista del romanzo. Tuttavia, quel marchio, nel libro di Hawthorne, varrà alla giovane donna anche il riscatto, la libertà, l'orgoglio.

Se l'Università non deve rassegnarsi al declino, c'è bisogno di orgoglio, di libertà, e di volontà di riscatto. E per quanto ci riguarda, è cruciale recuperare le radici profonde della visione da cui nasce il nostro Ateneo. Questo significa superare i limiti autoimposti al nostro mondo. Ristrutturarne le frontiere dal di dentro conservando lo spirito di un sogno antico che ancora sopravvive. Sarà necessario tradurci, e dunque cambiare – perché la traduzione non è solo spostamento ma anche rigenerazione – per rendere visibile ed efficace il messaggio di cui siamo portatori: veicolare la nostra cultura e condividerla, per conoscerne più a fondo le potenzialità, i pregi, e perché no anche i difetti.

E un difetto in cui siamo incorsi di recente è stato talvolta quello di pensarci difensori ognuno di uno specifico *particolare*, declinato variamente in senso disciplinare, ma anche locale, cittadino, regionale. L'Università per Stranieri di Perugia deve invece avere una missione più ampia, più lungimirante, per risollevarsi e al contempo non cedere alle sirene della rassegnazione. Solo così i valori di Perugia e dell'Umbria potranno essere valorizzati come patrimonio nazionale, europeo e mondiale. E per puntare tanto in alto c'è bisogno di collaborazione e condivisione; ma non per arrivare a una pace apparente, a una

pacificazione augustea e molto poco augusta come quella a cui talvolta i contesti come il nostro tendono ad adeguarsi. Bisogna ripensarci tutti parte di un organismo che si muove insieme, per il bene della città, della regione, della nazione, della cultura universale, e di scenari in cui l'Italia ha da sempre, in virtù di quell'umanesimo oggi semplificato e ridotto all'idea di *humanities*, giocato un ruolo di primo piano.

L'Università deve uscire dalle sue mura e portare i propri saperi in un territorio non angusto, fra la cittadinanza, ma superandone i confini, per contribuire a elevare gli strumenti cognitivi e della consapevolezza critica di tutto il corpo sociale.

È attraverso una onesta e leale collaborazione tra tutti noi, attraverso la valorizzazione delle professionalità maturate nella docenza, nella ricerca, nella capacità gestionale dei corsi di laurea e dei rapporti con gli studenti e le istituzioni, e non attraverso atteggiamenti lesivi, divisivi o persino punitivi della sinergia tra le varie componenti del nostro Ateneo, che riusciremo a superare il periodo di crisi in cui viviamo.

Ed è poi attraverso l'individuazione di obiettivi alti ma precisi, da perseguire con tenacia e superando criticamente le divisioni antiche, insite in ogni comunità, che potremo dare un nuovo volto a questo Ateneo, rivolgendoci a un futuro che non sia solo difesa né ovviamente ripudio del passato, ma che nel passato sappia scorgere il germe del rinnovamento.

Alla luce dei semplici ma fondamentali principi appena esposti, desidero proporre alla vostra attenzione pochi e brevi punti chiari e sinteticamente esposti, che possono a mio avviso inaugurare un periodo nuovo per il nostro Ateneo, rilanciandone l'immagine a livello nazionale e internazionale, e al contempo ridare fiducia a un corpo docente e tecnico amministrativo che merita certezze riguardo alle proprie aspettative e speranze. Si tratta di linee d'intento di carattere generale, riguardanti quegli ambiti del funzionamento dell'università che ritengo più bisognosi di cambiamenti e che nascondono potenzialità da sfruttare appieno, con serietà e ottimismo.

II

Internazionalizzazione e

rilancio dei corsi di laurea e di lingua

Nell'ottica della visione definita nella premessa, l'internazionalizzazione è ovviamente la prima strategia da affinare. L'interesse per la diffusione della lingua, della cultura e dell'arte italiana nel mondo (vocazione originaria, centrale e insostituibile, che ha generato una grande scuola di didattica della lingua e di studi ad essa connessi, studi di carattere linguistico e letterario) ha storicamente fecondato altri due campi di studio correlati del nostro Ateneo: le scienze della comunicazioni e le relazioni internazionali, e ora anima l'avvio di corsi di laurea forse

considerati più distanti dalla nostra missione, ma che invece, con i dovuti accorgimenti, possono integrarsi fruttuosamente in una pianificazione diversificata ma sostanzialmente coesa.

Gli interessi storici che rappresentiamo e indaghiamo si legano tra l'altro alla storia della città che ci ospita, in cui è radicata la cultura della pace, da San Francesco a Capitini; e ci proiettano fortemente nel presente in cui assistiamo a generalizzati ripiegamenti identitari e a nuove intolleranze.

Alla Stranieri i docenti sono chiamati a tarare la loro didattica alla ricezione interculturale dell'uditorio, un uditorio unico nel suo genere, composito, con diverse esigenze, differenti punti di partenza, obiettivi distinti; e la grande opportunità per i docenti inseriti in questo mosaico di culture è che a loro volta possono imparare da approcci distanti. Così facendo, gli studenti fra loro si educano all'internazionalizzazione come struttura permanente del mondo del lavoro e della vita. Possono certamente farlo proprio frequentando la nostra Università, e di questo siamo consapevoli tutti. C'è bisogno di comprendere, però, inaugurando una discussione franca, collettiva, e alla pari tra tutti i partecipanti, quali strategie di lungo termine attuare.

La mia volontà è in primo luogo quella di apportare un contributo maturato attraverso una fitta rete di contatti stabiliti negli anni con grandi università internazionali del mondo anglofono, in Inghilterra, USA,

Irlanda, Australia, ma anche con importanti centri di ricerca europei in Francia, Spagna, Portogallo, Belgio, Romania, Ungheria, Austria; e poi con gli Istituti di Cultura Italiana con cui spesso collaboro.

L'ambizione è di aprire la porta a tali potenziali partner con politiche che appaiano di sincero e strutturato rispetto e interscambio attraverso:

- il potenziamento o l'inaugurazione di doppie lauree consone alle specificità dei singoli corsi di laurea,
- accordi di dottorato internazionale,
- il rafforzamento dei piani per la mobilità di docenti e amministrativi in un progetto integrato e strutturale di sviluppo,
- collaborazioni scientifiche mirate e di ampio raggio a partire dai singoli interessi dei docenti e ricercatori, ma anche dalle necessità delle varie aree in un'ottica multidisciplinare,
- programmi di ricerca di ampio respiro che coinvolgano più atenei del mondo (penso ad esempio a quelli che ho personalmente posto in essere, di recente, di concerto con istituzioni italiane, irlandesi, e statunitensi);
- e soprattutto mediante l'afflusso di studenti provenienti da un mosaico sempre più ricco di paesi.

Quest'apertura a tutto tondo è a volte mancata nel nostro Ateneo, per motivazioni e fattori anche strutturali legati alle vicissitudini storiche della città che ci ospita, e che ci hanno allontanato da alcune specifiche componenti studentesche. È necessario riallacciare con credibilità e generosità le relazioni con tutta una serie di paesi i cui rapporti con la città di Perugia in generale si sono raffreddati nel tempo. Lo scopo non è solo il nostro arricchimento dal punto di vista culturale e l'opportunità di confrontarci con paradigmi sempre più compositi e stimolanti, ma anche quello di rilanciare l'immagine dell'Università e della città stessa, ostaggio troppe volte di luoghi comuni e dolorose memorie del passato che non possono continuare a minarne il progresso, la crescita, e dunque il futuro.

III

I corsi di laurea, la scuola di lingua e gli studenti

In quest'ottica, sarà necessario pensare a strategie di integrazione tra i **corsi di laurea triennale e magistrale** in una prospettiva professionalizzante, ma senza dimenticarne la fondamentale componente culturale; poiché la cultura è, secondo Lotman, "la memoria non ereditaria di una comunità", e in quanto tale si tratta di un organismo composito in cui le conoscenze, le abilità e le competenze non solo possono ma devono compenetrarsi al netto delle loro differenze.

Se dunque da un lato va tenuta ben presente la distinzione tra le due macro aree all'interno del nostro Ateneo (letterario-storico-artistico-culturale-linguistica e comunicativo-socio-culturale-politologica), bisognerà lavorare affinché esse non procedano per compartimenti stagni, ma che si dispongano a collaborare in un'ottica di bene comune, influenzandosi a vicenda, e integrandosi maggiormente.

Per migliorare l'efficienza dei corsi di laurea si potrà prendere in considerazione, quando i numeri del corpo docente lo consentiranno in un immediato futuro, di tornare alla divisione del dipartimento unico in due dipartimenti, distinti con una logica strettamente scientifico-disciplinare, più agili e meglio gestibili, indipendenti ma inseriti nello stesso progetto di sviluppo, e delegare alla gestione dei corsi di lingua una struttura *ad hoc*.

Un punto chiave in quest'ottica è infatti la valorizzazione delle nostre competenze nell'insegnamento della lingua e della cultura, riconosciute a livello mondiale ma di recente destinatarie di attenzione non così organica. Bisognerà immaginare la creazione, o la re-istituzione di una struttura che si occupi dei **corsi di Lingua e Cultura italiana**, collegata sinergicamente ai relativi corsi di laurea ma dotata di indipendenza amministrativa, gestionale e di un suo budget, per restituire a questa parte importante della nostra Università tutta la dignità che indubbiamente merita, e utilizzarne appieno le enormi potenzialità a

livello nazionale (penso all'insegnamento dell'Italiano ad immigrati, ad esempio) e internazionali.

Una nostra missione è quella di sviluppare una forte ricerca sull'insegnamento e sull'acquisizione dell'italiano e della cultura italiana in modo da garantire un'alta qualità ai nostri corsi. Bisognerà incoraggiare in questo senso investimenti di forze e risorse. Non si può essere ambasciatori della lingua, della cultura e dell'arte italiana se non si guarda lontano, e soltanto la ricerca può consentirci di porre le basi necessarie al raggiungimento di questo obiettivo.

Cruciale in ogni prospettiva di rilancio globale dell'Ateneo è poi il ruolo degli studenti, che sarà importante coinvolgere nei processi decisionali, evitando di metterli di fronte a decisioni già prese da ratificare, ma attribuendogli il ruolo di reali protagonisti della vita dell'Università con cui condividere le strategie comuni. In questo senso la stessa Commissione paritetica docenti-studenti, al di là della sua funzione all'interno del processo di qualità, deve svolgere un ruolo essenziale, pubblico e trasparente, di confronto fra le due componenti. E agli studenti, italiani e stranieri, vanno forniti servizi sempre migliori: dall'orientamento in entrata e in uscita agli spazi all'interno del campus che le ragazze e i ragazzi devono poter vivere pienamente come è loro diritto, fino alle facilitazioni in città per tutti così da ricollocare

idealmente la nostra Università in un tessuto urbano di cui deve tornare ad essere il cuore.

IV

Qualità, collaborazione tra docenti e amministrativi e valorizzazione delle singole competenze

Per facilitare la gestione dei processi di valutazione della qualità della didattica e della ricerca (processi che vanno assolutamente ripensati a livello di politiche nazionali per via della loro struttura estremamente verticalizzante e poco economica, foriera tra l'altro di processi solo selettivamente premiali e non mirata allo sviluppo generale) è necessaria una strettissima collaborazione tra il personale amministrativo preposto e qualificato ad affrontarle dal punto di vista tecnico, e il corpo docente a cui è affidata invece la gestione degli aspetti scientifici e didattici.

Ogni corso di laurea dovrà potersi dotare di un team specifico di colleghi dell'amministrazione selezionati in base alle competenze, per poter al meglio gestire la difficile e cruciale fase del confronto tra l'istituzione e gli organismi ministeriali preposti al controllo della qualità.

Al contempo, sarà necessario rivedere sia l'assetto della gestione del comparto, sia individuare e riconoscere le abilità maturate dal personale nelle mansioni specifiche, per poter inaugurare una nuova fase orientata alla sinergia tra docenti e amministrativi, e dichiarare finalmente chiusa

l'era in cui le due componenti principali dello staff dell'Ateneo sono state viste come entità distinte e distanti.

Andranno rafforzati dal punto di vista dell'organico, anche con assunzione di personale e progressioni di carriera, gli uffici chiave che sono spesso stati in sofferenza, e che hanno davanti sfide sempre più gravose da affrontare. Penso agli uffici preposti alla ricerca, alla gestione dei corsi di laurea e del dipartimento, delle segreterie, dell'orientamento, dei tirocini, delle relazioni internazionali, e del monitoraggio dei processi di qualità.

In questo senso, sarà sulla base di rapporti di fiducia e di stima reciproca che possono essere inaugurate politiche di reale collaborazione; e sarà cruciale, nell'individuazione delle priorità in tal senso, anche saper riconoscere non solo quali interlocutori scegliere, ma anche chi sia più adatto a gestire un contesto anziché un altro.

Il nostro Ateneo, sia dal punto di vista del corpo accademico, sia per quanto riguarda gli amministrativi, è dotato di un potenziale di indubbio valore, da indirizzare però verso mansioni specifiche che ognuno possa trovare adeguate alla propria professionalità, evitando che siano calate dall'alto, e partendo invece da una ricognizione profonda delle forze in campo e delle necessità. Non aiuta in tal senso la prassi delle continue rotazioni di personale che, come direbbe il sociologo Richard Sennet, interrompe la narratività dell'esperienza di ognuno, disperdendo,

in modo anche diseconomico, un patrimonio di saperi e strumenti che non può venire poi trasmesso ai nuovi assunti.

V

Ricerca

Non tutti, al di fuori del nostro Ateneo, sanno che proprio all'Università per Stranieri Walter Binni preparò le sue lezioni sul "Leopardi progressivo". Se è solo di recente che la Stranieri ha strutturato dipartimenti di ricerca, non si può certo dire che l'alta elaborazione culturale sia stata nel passato assente dalle sue aule. Tutt'altro. L'implementazione delle norme di valutazione (VQR) sulla cui coerenza e rispondenza al fine – vale la pena ripeterlo – va approfondita una discussione a livello nazionale e ministeriale, è stata inizialmente faticosa.

Tuttavia, alla seconda tornata l'Università per Stranieri ha conseguito addirittura la premialità per i risultati della ricerca. Punte di rilievo, nazionali e internazionali, all'Università per Stranieri non mancano, ma l'istituzione le deve far diventare protagoniste più di quanto non siano state sinora, consentendo che le conquiste personali divengano patrimonio e orgoglio di tutti.

Andrà inoltre monitorato costantemente il livello complessivo della nostra produzione scientifica, aiutando i settori più in difficoltà e

valorizzando anche a livello “mediatico” quelli che attraggono su di sé le attenzioni di una vasta comunità scientifica.

L’ufficio ricerca è in quest’ottica tra gli “spazi” cruciali dell’Ateneo, e affinché sia in grado di gestire al meglio sia il reperimento di fondi, sia la partecipazione a bandi competitivi italiani ed europei, è necessario che venga collocato al centro del rilancio della nostra istituzione, anche destinandovi maggiori unità di personale specializzato per proseguire in maniera sempre più proficua il suo fondamentale operato.

Avendo svolto per anni attività di “esperto valutatore” della Commissione Europea all’interno del *Culture Programme 2007-2013* e *Horizon2020* a Bruxelles, penso innanzitutto alla creazione di sinergie e collaborazioni dirette con i *National Contact Points* della UE che organizzano con scadenza regolare seminari e incontri relativi alle strategie di accesso alla fittissima rete di bandi europei per la ricerca e la divulgazione scientifica.

Come avviene in molte altre università in Italia, ma anche in amministrazioni ed enti pubblici che in passato sono stati in sofferenza, propongo la creazione di una diramazione dell’ufficio ricerca, preposta esclusivamente a gestire rapporti con le agenzie europee che si occupano di bandi pubblici, di manifestazioni di interesse, e della valutazione dei progetti. Nel nostro caso penso principalmente alla EACEA – *Education, Audiovisual and Culture Executive Agency* – con cui da anni collaboro.

VI

Reclutamento

È assolutamente necessario, non soltanto per evitare sanzioni gravose comminate da organi ministeriali, procedere all'avvio di una programmazione triennale del reclutamento: una programmazione certa, scadenzata e calcolata sulle necessità didattiche dei corsi di laurea, sulle strategie di sviluppo, e sulle linee di ricerca attivate e perseguite dal personale. È fondamentale operare un censimento delle aree più in sofferenza, per poterle poi integrare e rafforzare, ricorrendo naturalmente alla valorizzazione delle competenze sancite dal processo di Abilitazione Scientifica Nazionale, i cui risultati andranno considerati in base al nostro fabbisogno didattico e anche in un'ottica cronologica. Non è pensabile, infatti, un Ateneo che dimentichi l'importanza, anche in termini motivazionali, della progressione di carriera all'interno del proprio corpo docente, ma questa va integrata con il perseguimento di specifici obiettivi scientifici e didattici. Al contempo, è necessario fornire certezze ai giovani ricercatori che nell'Ateneo sono cresciuti, e che lo stesso hanno aiutato a crescere, sempre lavorando con passione, abnegazione e serietà.

In definitiva, bisogna evitare politiche di reclutamento che non partano da una credibile e accurata ricognizione delle forze in campo, dei bisogni dell'Ateneo in termini di ricerca, didattica e riconosciuta qualità

e visibilità del nostro personale all'interno della comunità scientifica nazionale e internazionale.

VII

Rapporti con il territorio e gli stakeholders

La nostra istituzione ha una collocazione geografica che può risultare cruciale per il suo sviluppo, sia in termini di collaborazione interaccademica con altri atenei dei territori limitrofi, sia in un'ottica di cooperazione con gli stakeholders, tra cui chiaramente figurano anche gli enti locali e le parti sociali. La loro partecipazione alle dinamiche universitarie appare, come è evidente, sempre più importante nei processi di *governance*.

Ogni relazione da istaurare o rafforzare non può soltanto basarsi sul fattore umano, ma anche su strategie specifiche di comunicazione e di reperimento delle risorse. E allora, uno strumento utile per il miglioramento dei rapporti con soggetti stranieri è l'utilizzo appieno dei fondi europei a cui ho già fatto cenno, e a cui già alcuni nostri docenti hanno attinto con progetti di eccellenza; ma sono parte di questa strategia complessiva i rapporti con partner locali che l'Università intrattiene da molti anni, e anche con il Ministero degli Esteri, rappresentato nel nostro consiglio di Amministrazione, e che più volte si è detto disponibile a sostenere le nostre politiche di internazionalizzazione.

Per uno sviluppo a tutto tondo, a partire dagli enti e dai portatori di interesse locale, per arrivare a un panorama internazionale sempre più ampio, bisognerà individuare, di concerto con le specificità dei singoli corsi di laurea, soggetti e istituzioni partner nel territorio come anche nel variegato panorama dell'accademia nazionale transnazionale, per lavorare sulle priorità di sviluppo dei corsi stessi, anche a seconda delle specifiche risorse pubbliche e private a cui si saprà attingere.

In questo senso, e su un piano nazionale, i rapporti fra le Università della Repubblica non possono essere solo competitivi e concorrenziali, ma anche (e soprattutto) integrativi e cooperativi. Ciò vale a maggior ragione per il nostro rapporto con l'università degli Studi di Perugia, con cui andrà stabilito un tavolo permanente di collaborazione, che permetta ai due atenei, nella loro autonomia storica e vocazionale e valorizzandone le differenze, di progettare strategie condivise senza sovrapposizioni e conflitti.

È un discorso, questo, che vale anche per altre università di territori limitrofi, atenei spesso in difficoltà per fattori diversi, e le cui potenzialità assieme alle nostre possono emergere soltanto in prospettive orientate alla collaborazione e non alla rivalità. La specificità della Stranieri, da difendere e pubblicizzare, può fungere da perno per politiche interuniversitarie che nel tentativo di fare rete sappiano radicarsi sempre

più nel territorio, e altresì lanciare una sfida nazionale e internazionale che superi i particolarismi in un'ottica globale.

In questa luce, sarà importante pensare di istituire dottorati interateneo e internazionali che sappiano valorizzare al massimo i punti di forza delle discipline oggi incluse nel nostro dottorato generalista. La tendenza nel paese è infatti sempre più quella di superare le tentazioni dei singoli dipartimenti e atenei a voler creare contenitori troppo ricchi di contenuti diversificati, per una platea di giovani ricercatori che ha invece bisogno di direzioni precise e precisi sbocchi lavorativi, pur nel riconoscimento della necessaria permeabilità dei saperi.

Se da un lato i dottorati generalisti appaiono inclusivi delle tante competenze reperibili in un articolato Ateneo o dipartimento, dall'altro essi offrono enormi problemi di coordinamento scientifico, di coesione e di organicità; e soprattutto, non riescono a conseguire il fine di fornire un'adeguata specializzazione scientifica che implica la concentrazione su metodologie specifiche e specifici oggetti di studio.

Partendo da una collaborazione con atenei vicini per poi estendere la strategia a partner internazionali con cui si abbiano affinità disciplinari, l'idea è di costruire dai vari indirizzi del nostro dottorato generalista, singole diramazioni che sappiano dialogare con docenti ed

esperti esterni, per creare una rete interateneo di specialismi di alto livello capace di avere importanti ricadute anche sul territorio.

VIII

Le risorse e il marketing

La diffusione del marchio della nostra Università, i cui corsi di laurea sono troppo spesso poco conosciuti persino nel proprio territorio, va assolutamente potenziata, anche attraverso la realizzazione di un sito plurilingue come avviene per tanti altri atenei, e come deve accadere a maggior ragione per il nostro (una decisione in tal senso è presente nella programmazione triennale che scade quest'anno). Per la comunicazione bisognerà investire risorse finanziarie e umane ma anche creative.

La risonanza mondiale del nome della Stranieri, infatti, in scenari totalmente modificati rispetto al passato, soprattutto alla luce della digitalizzazione del sapere e del reticolato comunicativo, non corrisponde sempre alla sua capacità di saper far conoscere la propria offerta didattica.

Nel rispetto del budget e con la consapevolezza di dover fronteggiare una situazione economica che richiede attenzione e sforzi di risanamento, anche le politiche di orientamento dovranno essere poste assolutamente al centro delle strategie di rilancio dell'Ateneo, a partire dalla programmazione di attività organicamente strutturate che seguano

un'articolazione condivisa ed efficace, basata esclusivamente sulle competenze.

In tal senso, andrà fatta una distinzione, mirante alla necessaria e improrogabile efficacia delle politiche di comunicazione in un Ateneo come il nostro, tra l'orientamento a livello locale e nazionale, da pianificare accuratamente, e la pubblicizzazione dell'università all'estero che include la stipula di accordi di collaborazione con atenei partner. Per il raggiungimento di quest'ultimo obiettivo, d'ora in avanti dovranno esser predisposte squadre necessariamente integrate di docenti e amministrativi, bilanciate a seconda delle relative specificità e competenze anche linguistiche, e attente agli imprescindibili fattori culturali di ogni interscambio.

È infine di fondamentale importanza stabilire tavoli permanenti anche con le maggiori manifestazioni culturali a livello nazionale e internazionale, quali i Saloni e i Festival del libro, del giornalismo, della filosofia, della scienza, le Fiere dell'Editoria, e altri frequentatissimi luoghi di incontro che già ospitano organicamente la presenza di atenei in questo molto più attivi. Si tratta di manifestazioni che non offrono soltanto visibilità, ma contatto con gli ambienti giovanili, legati all'impresa, e all'industria culturale dai quali un'università a vocazione umanistica non può prescindere, anche in termini di terza missione. Bisognerà infatti saper gestire parallelamente e in maniera sinergica la

nostra missione di educatori con quella di operatori della cultura che sappiano ricavarci un ruolo sempre più visibile all'interno della società, per poi poterne avere uno più attivo e orientativo al suo interno.

IX

Conclusioni

Alla luce dei punti brevemente esposti in una loro “realtà ideale”, che dovrà poi confrontarsi con specifiche strategie di implementazione per cui sono certo non manchino le competenze al nostro interno, ritengo opportuno in sede di conclusione ribadire che, in periodi di difficoltà, è sempre fondamentale saper scorgere le opportunità nascoste dietro il velo di apparenze fosche. Si tratta di opportunità talvolta sopite, mantenute in uno stato di latenza, una condizione che però può trasformarsi in un intorpidimento perenne, allorché vengano a mancare le motivazioni per svolgere il proprio lavoro nel migliore dei modi.

Il comparto scuola e istruzione pubblica è, in generale, nel nostro paese, sotto attacco continuo, e spesso si ritrova sotto le lenti di analisi più propagandistiche che critiche, volte a legittimare pesanti tagli di risorse non funzionali allo sviluppo collettivo di un paese. Le critiche costruttive sanno dare un impulso di cambiamento in meglio; quelle negative puntano a demolire quel poco su cui persone guidate da una missione alta possano fare leva.

In un contesto cittadino e nazionale difficile come quello in cui ci troviamo, soggetto a un continuo riassetto degli equilibri, non bisogna rassegnarsi a un destino segnato dalle previsioni di un declino finanziario prima ancora che culturale. Il che vale per il nostro Ateneo quanto per il sistema dell'istruzione nel suo complesso, oltre che per il reticolo di istituzioni legate al sapere umanistico, come archivi, biblioteche ed enti di ricerca.

La grande lezione dell'umanesimo italiano, che affonda le radici in un periodo storico in cui le barriere tra competenze, abilità e conoscenze erano molto meno nette di quanto non lo siano ora, è una lezione di coraggio e di libertà, ma anche di responsabilità. Il nostro Ateneo, nella sua squisita "differenza", ha saputo affrontare momenti di estrema complessità in passato, ricorrendo all'orgoglio e alla capacità di rideclinarsi in condizioni sempre diverse e parametrandosi a sfide spesso sconosciute.

Nel terzo atto dell'*Amleto* di Shakespeare, il giovane principe di Danimarca, che sa di stare per abbracciare una responsabilità enorme, e cioè quella di raddrizzare tempi che appaiono "fuor di sesto", manda al suo pubblico, a noi lettori e spettatori, e a generazioni future che ancora devono apprendere a divenire contemporanee della sua sapienza, un messaggio alto e lungimirante: di fronte alle difficoltà ("le irrisioni del secolo, i torti dell'oppressore, gli oltraggi dei superbi..."), scelte non

coraggiose rendono “malsano l’incarnato della risoluzione... e imprese di gran momento e conseguenza, deviano per questo scrupolo le loro correnti, e perdono il nome di azione”.

Ci troviamo in un frangente storico in cui andranno fatte scelte, appunto, coraggiose, che dovranno meritare il nome di “azione”. Insieme, credo, dobbiamo e possiamo farcela: con lealtà, onestà, spirito di sacrificio, lungimiranza, e amore per questa nostra istituzione: un’istituzione alta, in cui siamo tutti “pari tra pari”, e che contribuiremo, da domani, a rendere sempre migliore, più accogliente, e più critica.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Enzo Tassinari". The signature is fluid and cursive, with a large, stylized initial 'E'.