# SANT'ANNA NEWS

Newsletter dell'Associazione Ex-Allievi Scuola Superiore S. Anna – Pisa

Numero 22 • gennaio 2004 semestrale

## *Editoriale*

Benvenuti al Convegno. Il dibattito, iniziato con la Bioetica e proseguito sul più sottile tema della Tecnoetica affronta oggi la Deontologia nelle Professioni. Sarà discussa l'etica delle professioni quale garanzia per la loro correttezza e perché ciascuna sia improntata all'onestà che caratterizza il "buon lavoro".
I recenti fatti di cronaca, sottolineano la felice scelta del tema. Nel N° 23 daremo ampia cronaca del Convegno auspicando un'ulteriore occasione di dibattito. In prima pagina la presentazione, proprio durante il Convegno del Bilancio Sociale della Scuola che, prima tra tutte le università italiane, pubblica uno strumento per far conoscere le attività che ha svolto secondo un programma in cui l'eccellenza si è sempre abbinata ad uno spiccato orientamento sociale. Il Bilancio descrive la Scuola come un modello nuovo di Università in cui, accanto agli obbiettivi della formazione e della ricerca, sono sviluppati progetti e iniziative per trasferire i risultati della ricerca e dell'innovazione nella società, per promuovere lo sviluppo del territorio, la tutela dell'ambiente e l'avanzamento del benessere sociale. Questo scrive Marco Frey, redattore del Bilancio Sociale. Più avanti, Giuliano Amato, nella veste di lettore-certificatore, ce lo "legge" in modo affettuosamente critico. La relazione del Direttore per il nuovo Anno Accademico tratteggia l'evoluzione della Scuola nell'ultimo decennio. Insieme presentiamo, con la prolusione di De Guttry, la relazione del Presidente Colaninno. Gianni Silvestrini continua il dibattito sulle energie alternative, iniziato a Chernobyl. Giancarlo Prati descrive i risultati di tre anni d'attività del suo gruppo nell'ambito del Centro di ricerca per le reti e le tecnologie fotoniche. Questo e molto altro troverete nel N° 22. Grazie a Dio (e a Sant'Anna), il giornale continua a vivere e speriamo si mantenga in buona salute.

**Brunello Ghelarducci**

# Il Bilancio Sociale della Scuola Superiore Sant'Anna

di Marco Frey*

La Scuola Superiore Sant'Anna presenta, in occasione dell'incontro annuale degli ex-allievi, il suo primo bilancio sociale. Questo strumento è tornato di moda negli ultimi anni, dopo una prima diffusione all'inizio degli anni settanta (in particolare in Francia), in relazione ad una crescente necessità che diverse organizzazioni hanno di valorizzare il proprio impegno sociale coinvolgendo i propri *stakeholders* nell'individuazione degli ambiti di miglioramento delle prestazioni.

In questa prospettiva il bilancio sociale della Scuola vuole essere uno strumento per il confronto tra gli attori interni e tutti gli *stakeholders* sull'impegno e i risultati conseguibili nel campo del sociale.

La recente crisi di credibilità che ha interessato importanti imprese e istituzioni, richiede al mondo universitario una nuova responsabilità sociale che si fonda sulla capacità di comprendere in quali direzioni e con quali mezzi e strumenti esso possa offrire nuovi contributi ad uno sviluppo della società che sia il più possibile rispondente a criteri di eticità e sostenibilità. Ciò significa saper recepire e interpretare gli stimoli, le istanze e le attese provenienti dall'esterno, dai suoi diversi *stakeholders* (studenti, famiglie, società civile, istituzioni, imprese, ricercatori, personale) nell'intento di partecipare ai processi di innovazione culturale, istituzionale, tecnologica e organizzativa, a cui si trova di fronte il Paese.

Per poter essere in linea con tali obiettivi l'Università, oltre a rispondere a criteri di eccellenza per le attività che svolge e per il modo in cui le sviluppa e realizza, deve rafforzare la coerenza sociale ed etica della propria missione.

La Scuola Superiore Sant'Anna negli anni più recenti si è mossa secondo una tale logica, dimostrando con i fatti che è possibile anche in Italia inventare un nuovo modo di fare università, andando oltre l'adempimento della missione primaria costituita dalla ricerca e dalla formazione, senza tradirla ma anzi cercando di coltivarla ai massimi livelli qualitativi e ponendo la responsabilità sociale al centro del proprio *modus operandi*.

Il primo elemento fondante di questo orientamento è la centralità della risorsa conoscenza e del suo sviluppo nelle attività integrate della Scuola Superiore Sant'Anna. Come è noto l'Unione Europea si è posta a Lisbona un obiettivo strategico estremamente impegnativo "divenire l'economia della conoscenza più competitiva e dinamica nel mondo, capace di una crescita sostenibile accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale".

La Scuola Superiore Sant'Anna si riconosce pienamente in questo obiettivo e considera la crescita reciproca della conoscenza nello scambio relazionale con i propri interlocutori un elemento chiave del proprio successo. Il contributo allo sviluppo delle conoscenze del sistema Paese coinvolge contemporaneamente l'attività di formazione universitaria, la ricerca, la formazione professionale, i progetti nel territorio. Inoltre, ciò avviene secondo l'impostazione che l'UE si è data con il Libro Verde sulla Responsabi-

(*Continua a pag. 21*)

# Via col vento (e con il sole)... Il futuro dell'energia rinnovabile

di Gianni Silvestrini*

*Un impianto solare per la produzione di energia elettrica. Nella pagina a fianco: mulini a vento e un traliccio dell'alta tensione.*

La temperatura media del 2002 è stata la più elevata negli ultimi 120 anni dopo quella del 1998 quando, in presenza di un forte fenomeno del Niño che aveva scaldato le acque dell'Oceano Pacifico, si erano registrati 14.69 gradi. Del resto, basta analizzare alcuni dati per avere conferma dell'anomalia in atto: i tre anni più caldi si sono misurati nell'ultimo quinquennio e i 15 anni record sono tutti dopo il 1980. Non solo il *trend* è evidente ma c'è la possibilità che, trattandosi di fenomeni non lineari, l'alterazione del clima possa subire in questo secolo una improvvisa accelerazione. I 10.000 morti in Francia per l'ondata di caldo della scorsa estate sono l'ultimo monito sulla necessità di aumentare decisamente gli sforzi nello sviluppo di tecnologie per ridurre i gas climalteranti. L'utilizzo delle fonti rinnovabili sembra destinato a svolgere un ruolo centrale della strategia di difesa degli equilibri climatici, proseguendo nei prossimi decenni il processo di decarbonizzazione (riduzione della quantità di carbonio nelle molecole degli idrocarburi utilizzati) che si è avviato passando dal carbone, al petrolio, al metano.

Le energie "alternative" si erano riaffacciate sulla scena energetica moderna ai tempi della prima crisi petrolifera, 30 anni fa suscitando grandi speranze, naufragate però con il drastico ridimensionamento dei finanziamenti conseguenti al prezzo del petrolio nel 1985. Ora è l'esplodere dell'emergenza climatica a imporre la necessità di ridurre la dipendenza dai combustibili fossili responsabili della produzione di anidride carbonica, principale gas serra.

### Sole e vento irrompono nella scena energetica

La situazione attuale delle fonti rinnovabili può essere descritta come quella di una flottiglia di piccole barche che si ingrossa rapidamente per raggiunge le gigantesche armate energetiche delle fonti fossili i cui ammiragli guardano i nuovi venuti con sentimenti misti, che passano dal distacco di un tempo e in alcuni casi da una malcelata ostilità ad un crescente interesse.

Per analizzare le tendenze in atto è interessante considerare i due settori più dinamici nello scenario energetico a livello mondiale, l'eolico e il fotovoltaico.

Queste tecnologie hanno registrato un elevatissimo tasso di crescita medio annuo nell'ultimo decennio, del 35% per l'eolico e del 39% per il solare fotovoltaico (Fig. 1 e 2). Negli ultimi 5 anni si sono installati più impianti eolici che nucleari.

Questo boom si è concentrato però in pochi paesi. In termini di potenza installata, due terzi degli aerogeneratori sono infatti localizzati in soli 3 stati (Germania, Usa, Spagna), e due terzi degli impianti fotovoltaici si trovano in 3 paesi di cui due leader anche nell'eolico (Giappone, Germania, Usa). Una crescita geograficamente privilegiata che sottolinea l'importanza che hanno avuto le politiche governative nello sviluppo di queste nuove tecnologie.

In termini di investimenti ormai si è raggiunta una massa critica significativa con supera i 10 miliardi di Euro l'anno nei due settori. È interessante notare come, a causa del maggior costo dei sistemi fotovoltaici, malgrado la forte differenza in termini di potenza installata, gli investimenti nel settore eolico siano su scala mondiale solo del 50% più elevati rispetto a quelli del solare (il fotovoltaico è la tecnologia rinnovabile più cara).

Il comparto eolico si appresta a coprire nei prossimi 2-3 decenni il ruolo che ha avuto all'inizio dello scorso secolo l'idroelettrico. Nel 2020 si prevedono, secondo il World Energy Council, potenze installate dell'ordine di 180 - 470 GW e ci sono anche scenari spinti

come quello proposto dall'Awea (*American Wind Energy Association*) che indica la possibilità di coprire nel 2020 il 10% della domanda elettrica mondiale con una potenza eolica installata di 1.200 GW e 1,7 milioni di occupati nel settore.

Il fotovoltaico tenderà a crescere in questo decennio, facendo emergere nuove tecnologie che garantiranno significative riduzioni dei costi, per poi esplodere nei decenni successivi. Uno degli scenari più suggestivi per garantire un uso dell'energia sostenibile con gli equilibri climatici prevede lo sviluppo dell'accoppiata solare-idrogeno che potrebbe coprire larga parte dei bisogni nella seconda metà del secolo.

Del resto gli obiettivi di riduzione delle emissioni climalteranti che si stanno discutendo per la fase successiva a quella decisa a Kyoto sono indicativi della ampiezza della rivoluzione energetica necessaria. L'Unione Europea, ad esempio, sta discutendo per il 2020 una riduzione delle emissioni del 20-40%.

Sul lungo periodo sarà dunque il solare a poter fornire la risposta giusta.

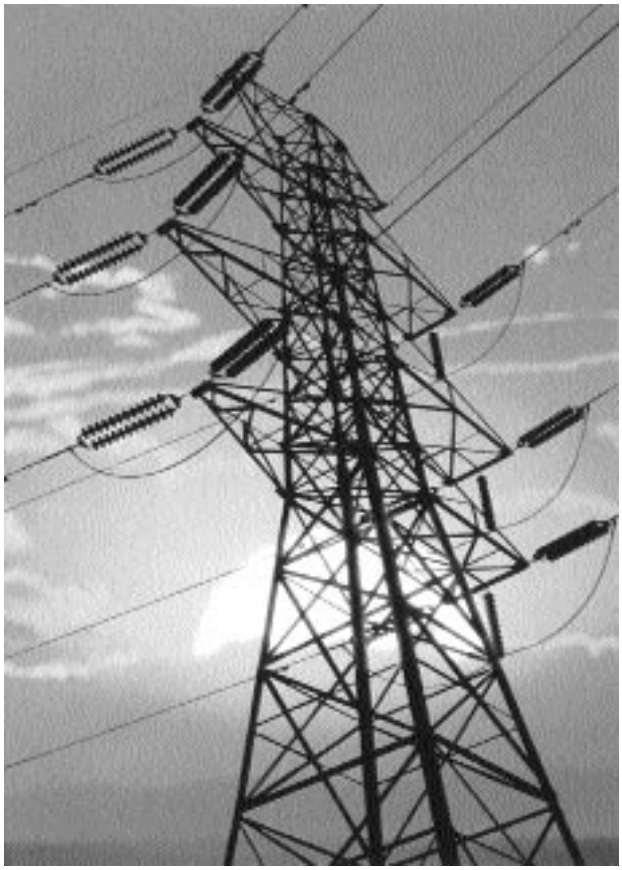
I più lungimiranti in questo senso sono certo i giapponesi che hanno fissato un obiettivo fotovoltaico 15 volte superire al nostro al 2010 (4810 MW) e lo stanno perseguendo rigorosamente installando ogni settimana la potenza che in Italia si realizza in un anno. Non stupisce quindi la netta *leadership* mondiale dell'industria fotovoltaica nipponica in questo comparto destinato, al contrario di altri settori tecnologici maturi declinanti, a crescere rapidamente nei prossimi decenni. Nel 2002 la capacità annua produttiva dell'industria giapponese è stata di 385 MW, valore che dovrebbe incrementarsi a 591 MW nel 2004-5. È chiaro che nei prossimi anni c'è da aspettarsi una forte crescita delle esportazioni giapponesi in particolare verso l'Europa, già destinataria nel 2002 di 48,5 MW.

**L'Europa avvia la transizione energetica**

Il vecchio continente si sta muovendo, non senza contraddizioni, verso profonde modifiche dei propri assetti energetici. Grazie alle forti riduzioni della Germania e della Gran Bretagna, le emissioni dei gas climalteranti si sono ridotte nella UE del 3,5% tra il 1990 e il 2000. I principali mutamenti sono avvenuti nel settore elettrico dove, a fronte di una crescita dei consumi del 19% le emissioni di $CO_2$ sono diminuite del 5%. Due elementi hanno favorito il disaccoppiamento tra consumi e pressione ambientale: il passaggio da vecchie centrali termoelettriche a moderni impianti a ciclo combinato e la crescita delle fonti rinnovabili.

Importante in questo senso è la Direttiva europea 2001/77/Ce sulla produzione di elettricità da fonti rinnovabili che presenta obiettivi molto ambiziosi (passare dal 13% al 22% di elettricità verde tra il 1997 e il 2010).

L'eolico in particolare sta registrando un vero boom con 25 GW in funzione (giugno 2003), pari a tre quarti del totale mondiale, con un ruolo di punta della Germania, e con la previsione di averne 60-80 GW entro il 2010. In termini di elettricità, è significativo il fatto che 1 ogni 5 kWh prodotti nell'Unione Europea dalle centrali che entreranno in servizio nel periodo 2001-2005, sarà generato dal vento. Nello Schleswig-Holstein in Germania 1800 MW eolici consentono di coprire un quarto della domanda elettrica, mentre nella spagnola Navarra il vento soddisfa il 43% dei consumi. E le notizie di nuovi programmi, come la decisione di realizzare 6000 MW eolici assunta dalla Gran Bretagna in coincidenza con la scelta di chiudere con l'esperienza nucleare, prefigurano un futuro in rapida evoluzione.



## *Valutazioni economiche*

*Quali saranno i costi necessari per raggiungere gli obiettivi indicati dalla Direttiva europea? Facendo un'analisi parametrica considerando extracosti medi del mix di produzioni da fonti rinnovabili compresi tra 2 e 8 centesimi di €, si nota come il carico annuale per il paese al 2010 possa variare tra 0,5 e 2,8 milioni €, con un incremento compreso tra 0,2 e 1 centesimi di € per kWh immesso in rete. Nel valutare gli extracosti è opportuno però considerare anche le esternalità ambientali (cioè i danni causati dalla produzione termoelettrica e non dalle fonti rinnovabili). Effettuando una valutazione per esternalità comprese tra 1 e 5 centesimi di €/kWh, l'extracosto netto annuo al 2010 oscillerebbe tra un valore nullo (l'extracosto equivale alle esternalità) e 1,4 milioni di € (Fig. 4).*

Il potenziale eolico è talmente vasto da consentire di rimpiazzare le riserve di greggio del Mare del Nord in via di esaurimento e di sostituire col vento le centrali nucleari tedesche che verranno chiuse.

Passando ad altre tecnologie, si può evidenziare la forte evoluzione anche del solare termico (produzione di calore). La Germania, l'Austria, l'Olanda e la Grecia hanno avviato nei primi anni 80 un percorso di diffusione che non si è mai arrestato: nel solo 2002 sono stati installati oltre 700.000 mq di collettori solari in Germania e oltre 100.000 mq in Austria e Grecia. Complessivamente si è avuta una triplicazione dei metri quadrati di collettori solari installati (da 3 a 10 milioni tra il 1990 e il 2000).

Anche nel campo dei biocarburanti è in atto una dinamica interessante nel Vecchio Continente, con una forte crescita del biodiesel

(produzione raddoppiata nell'ultimo triennio).

Va considerata infine la ricaduta in termini di nuove industrie ed occupazione nei paesi che più hanno creduto nelle fonti rinnovabili. Negli ultimi10 anni in Germania sole vento e biomasse, ad esempio, hanno consentito di creare 130,000 nuovi posti di lavoro. Lo stesso discorso si può fare per la Danimarca, le cui esportazioni eoliche garantiscono la seconda fonte di entrate valutarie e per la Spagna che si appresta ad avere un ruolo di punta nel campo della produzione di aerogeneratori

Insomma, l'Europa sembra candidarsi ad avere un ruolo di punta nella transizione energetica in atto, con un'accelerazione nella diffusione delle rinnovabili e con uno sforzo della ricerca in vista della penetrazione del vettore idrogeno nei prossimi decenni.

**Il contesto italiano: luci ed ombre**

Analizzando il posizionamento italiano nell'utilizzo delle fonti rinnovabili, il quadro si presenta a tinte variegate.

Da un lato l'elettricità da "nuove" fonti rinnovabili si è incrementata del 72% tra il 1990 e 2000 e il posizionamento delle varie tecnologie è spesso significativo. L'Italia è al terzo posto nel mondo dopo Usa e Filippine nel campo dell'energia geotermica, con 761 MW, mentre ricopre il sesto posto dopo Germania, Spagna, Usa, Danimarca e India nel settore eolico con 697 MW.

All'interno dell'Unione Europea, la produzione idroelettrica è terza dopo Francia e Svezia con 44,2 TWh (2000), mentre l'utilizzo del biogas ci vede al quarto posto dopo UK, Germania e Francia con 143 ktep (2000).

Con fatica sta emergendo anche il settore delle biomasse. A fine 2000 in Italia erano stati installati, 6 impianti di generazione per una potenza complessiva pari a 49 MW e 21 impianti di cogenerazione per 168 MW, con una produzione elettrica di 0,54 TWh.

Infine nel campo dei biocombustibili le 170.000 tonnellate di biodiesel immesse sul mercato nel 2001, pongono il nostro paese al terzo posto in Europa dopo Francia e Germania.

A fronte di questi interessanti posizionamenti, va però anche detto che alcune tecnologie sono decisamente sottodimensionate e che ci sono forti carenze nello sviluppo di una industria nazionale del settore.

La potenza eolica è sei volte inferiore a quella della Spagna, la superficie di collettori solari termici 7 volte minore di quella dell'Austria, la potenza solare fotovoltaica 11 volte inferiore a quella della Germania.

E le prospettive non sono esaltanti. Il recentissimo decreto di recepimento della Direttiva europea sulla produzione elettrica delle fonti rinnovabili (dicembre 2003) prevede un incremento annuo della quota di elettricità verde pari allo 0,35% della produzione delle centrali termoelettriche (oltre al 2% già fissato per il 2002). Si tratta di un obiettivo molto modesto, considerando oltretutto che i "certificati verdi" che servono per dimostrare il raggiungimento delle quote previste per i vari operatori elettrici, valgono anche per i rifiuti urbani e per gli interventi sull'idroelettrico ed il geotermico esistente. L'elettricità addizionale nel 2010 con i tassi di crescita proposti (12-13 TWh) sarebbe inferiore alla metà del valore indicato per l'Italia dalla Direttiva sulle fonti rinnovabili nel settembre 2001. Nella fig, 3 sono riportati gli obiettivi al 2010 previsti dal Libro Bianco nazionale e quelli indicati per l'Italia dalla Direttiva (pari al 25% dell'elettricità consumata nel 2010).

Ma oltre al quadro normativo poco stimolante anche le realizzazioni stanno subendo un rallentamento. Negli ultimi due anni, ad esempio, le installazioni eoliche si sono quasi bloccate.

Quali motivi determinano questa incertezza? Le connessioni tra i parchi eolici e gli elettrodotti risultano spesso un collo di bottiglia, ma soprattutto c'è un rallentamento delle autorizzazioni da parte di Enti locali e Regioni, a fronte della mole di richieste pervenute e della volontà dei Comuni di contare di più nelle scelte e nei ritorni economici.

Un ultimo aspetto delicato riguarda le problematiche relative alle localizzazioni degli impianti eolici. Come è noto sono nate contestazioni su questo tema che va affrontato in modo corretto se si vogliono ottenere risultati significativi nel nostro paese. Vanno identificate delle modalità innovative di coinvolgimento, anche economico, delle popolazioni locali in modo da far ricadere nei territori eolici una maggiore quantità di risorse finanziarie.

***Green pricing***

Considerata l'incertezza sul fronte governativo, si stanno studiando forme di valorizzazione delle fonti rinnovabili che non pesino sui conti pubblici. Il Kyoto Club e Ises hanno commissionato ad Abacus un sondaggio per verificare l'opinione degli italiani nei confronti delle fonti rinnovabili.

I dati emersi confermano lo straordinario appeal di cui godono le energie verdi, già emerso in simili monitoraggi effettuati in altri paesi europei, ed evidenziano anche l'elevato interesse rispetto ad alcuni specifici quesiti che sono stati posti.

Non stupisce ad esempio che al primo posto tra le fonti energetiche su cui puntare nei prossimi anni ci sia, con grande distacco, l'energia solare (35%) e che al secondo posto si ponga quella eolica (16%).

Come pure è interessante la disponibilità a pagare di più per avere la garanzia che l'elettricità provenga da energia verde, con il 19% disponibile a pagare un extracosto di 1 Euro al mese, il 24% 5 Euro al mese e il 26% 1 0 o più Euro al mese.

Elevatissimo (89%) il dato dei favorevoli alla introduzione di una normativa che preveda l'obbligo della installazione di pannelli solari nei nuovi edifici come hanno fatto alcune città europee ad iniziare da Barcellona. Un messaggio ai Comuni, che in larga parte disattendono l'obbligo previsto dall'art. 26 della legge 10/91 di utilizzare le fonti rinnovabili nei nuovi edifici pubblici, e che invece dovrebbero seguire l'esempio di Barcellona.

Considerate le recenti polemiche sulla installazione di parchi eolici è significativo il fatto che l'82% dei cittadini si dichiari favorevole alla installazione di aerogeneratori nel proprio Comune. Anche questo risultato, coerente con analoghi sondaggi in altri Paesi europei, dovrebbe far riflettere gli op-

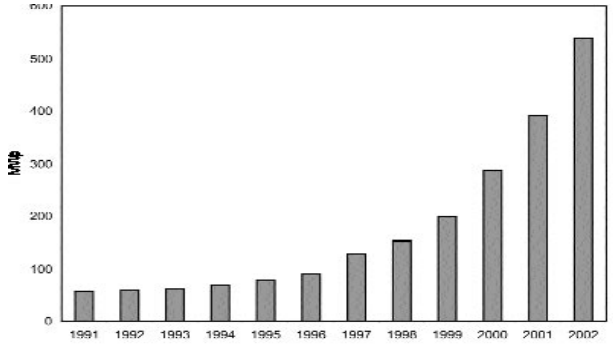



*Fig. 1: installazioni cumulative di impianti fotovoltaici nel mondo*

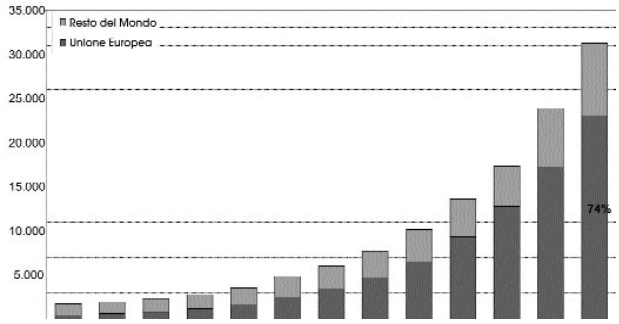



*Fig. 2: potenza eolica cumulativa installata nel mondo*

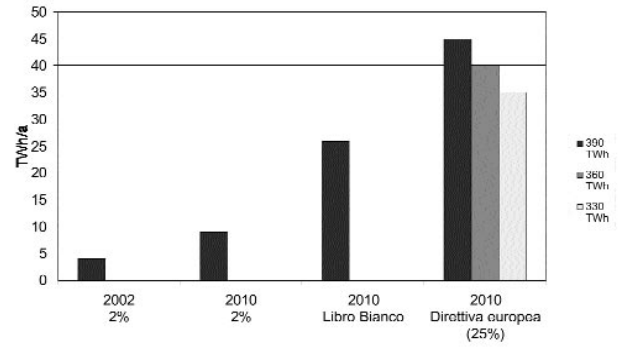



*Fig. 3: obiettivi di diffusione delle fonti rinnovabili in Italia.*
*(al 2010 sono indicati tre valori in relazione ai consumi a quella data)*

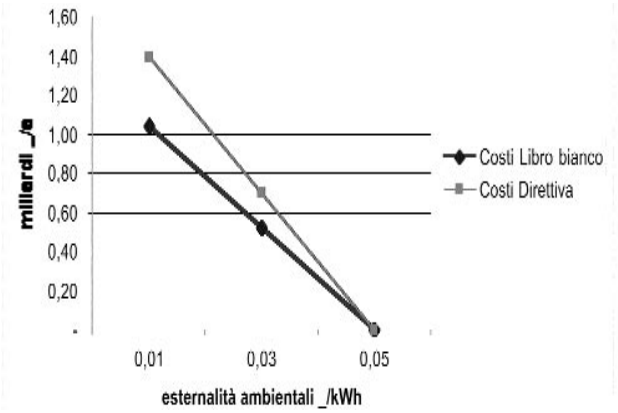



*Fig 4: extra costi legati al raggiungimento degli obiettivi di diffusione al 2010 delle fonti rinnovabili.*

### Produzione elettricità da fonti rinnovabili in Italia 2001

| | TWh | |
|---|---|---|
| Idroelettrico | 47 | 85% |
| Eolico | 1,2 | 2% |
| Fotovoltaico | 0,1 | 0% |
| Geotermico per generazione elettrica | 4,5 | 8% |
| Biomasse e rifiuti | 2,6 | 5% |
| Totale | 55,4 | 100% |
| **Prod. Totale** | **279** | |
| **Quota rinnovabili su totale** | | 20% |

### Comparazioni internazionali (2002)

| | **Eolico** (giugno 2003) MW | Solare termico migliaia mq | Solare fotovoltaico MW |
|---|---|---|---|
| Germania | 12800 | 3600 | 277 |
| Spagna | 5060 | 225 | |
| Danimarca | 2916 | 271 | |
| Italia | 800 | 335 | 28 |
| Austria | 219 | 1651 | |
| Grecia | 354 | 2800 | |
| Giappone | | | 637 |

Capacità produttiva fotovoltaica giapponese 2003 466 MW/a

Capacità produttiva fotovoltaica italiana 2003 4,5 MW/a

positori di questa tecnologia.

Altro tema interessante riguarda le valutazioni sulle opzioni che dovrebbero essere adottate in Italia per far fronte al rischio di black-out. Al primo posto, a pari merito con il 30% delle risposte ciascuno, ci sono gli interventi di risparmio energetico e quelli sulle fonti rinnovabili, segue con il 17% l'indicazione di puntare sulla realizzazione di piccoli impianti in co-generazione e solo il 15% opta per l'installazione di nuove grandi centrali.

Anche questo dato contrasta con il dibattito post black-out, centrato quasi completamente sulla necessità di realizzare grandi centrali termoelettriche.

Naturalmente tra la manifestazione di interesse e la effettiva disponibilità di attivare un contratto di *green pricing* la percentuale di utenti interessati si riduce notevolmente, ma si tratta pur sempre di una nicchia interessante che è opportuno valorizzare. In alcuni paesi questo strumento sta registrando risultati molto interessanti anche nella pratica. In Olanda ci sono ben 900.000 utenti che hanno sottoscritto contratti che prevedono una garanzia di elettricità verde.

Sempre in questo ambito possono essere coinvolti clienti come aziende, banche, attività commerciali che dalla possibilità di evidenziare l'utilizzo di energia pulita possono trarre un vantaggio in termini di immagine.

**Conclusioni**

Occorre capire la profondità delle trasformazioni dei sistemi energetici in atto nel mondo. Alcuni comparti saranno destinati inevitabilmente a calare, altri emergeranno con forza. Tra i settori vincenti svettano le fonti rinnovabili destinate nei prossimi decenni ad assolvere un ruolo importante nel garantire energia abbondante alle nostre società con impatti ambientali ridotti e con costi comparabili (o inferiori) a quelli delle fonti fossili o nucleari.

Negli ultimi anni si sono definite le regole per attivare una significativa domanda di energia pulita che richiederà in questo decennio investimenti nel solo nostro Paese per oltre 10 miliardi di Euro. Come si vede si sono create le condizioni per lo sviluppo accelerato di tecnologie di impiego delle fonti rinnovabili. In questo contesto l'Italia potrà svolgere un ruolo significativo se saprà avviare anche una politica industriale in grado di creare o rafforzare un tessuto produttivo articolato ed innovativo in grado di far fronte alla domanda nazionale e a presentarsi in maniera agguerrita sul mercato internazionale.

**Gianni Silvestrini**
**Direttore scientifico del Kyoto Club*

# Sant'Anna, Marconi e CNIT: in tre, tre anni dopo

di Giancarlo Prati*

*Gruppo di Ricerca del Centro di Eccellenza per l'Ingegneria delle Reti di Comunicazione*

Tre anni dopo quel solenne 20 gennaio 2001, in cui fu presentato il Centro di ricerca tra Scuola Sant'Anna, Marconi, CNIT e CNR sulle reti e tecnologie fotoniche, forse c'è la curiosità di sapere a che punto siamo... Infatti, capita talvolta, e in Italia forse più spesso che altrove, che annunciando i propositi anziché i risultati, i propositi rimangano tali, e sia meglio non parlare dei risultati. Nel nostro caso, fortunatamente, la realtà è assai diversa, i propositi sono sfociati in realizzazioni e i risultati non mancano davvero. Ma andiamo con ordine.

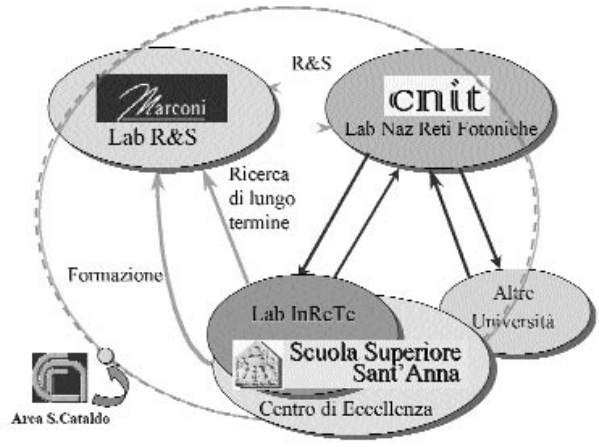
Il Centro integrato di ricerca è nato con una finalità semplice e una struttura abbastanza articolata. La finalità è quella di coprire con il gioco dei ruoli una attività di ricerca che vada da quella di lungo termine, cinque anni e oltre nel settore dell'Information & Communication Technology (ICT), a quella di medio e breve termine, alla ricerca e sviluppo per il prodotto. Tutto lo spettro, insomma. La ricerca della Scuola Sant'Anna copre il "lungo termine", con escursioni nelle fasi più concettuali del medio termine. Il CNIT (Consorzio Nazionale Interuniversitario per le Telecomunicazioni) copre la ricerca di medio e breve termine, la Marconi naturalmente opera nella ricerca e sviluppo di prodotto. La finalità ultima è quella di sviluppare innovazione da trasferire all'azienda, in modo che ne venga aumentata la competitività sui mercati mondiali.

La struttura, come si diceva, è abbastanza complessa: la Scuola ha costituito il proprio Laboratorio InReTe (Ingegneria delle Reti di Telecomunicazioni), il CNIT ha costituito a Pisa il proprio Laboratorio Nazionale di Reti Fotoniche, la Marconi ha insediato a Pisa un proprio Laboratorio di Ricerca e Sviluppo. Questi tre laboratori operano con diversi livelli di integrazione: CNIT e Scuola Superiore Sant'Anna hanno di fatto completamente integrato fisicamente i rispettivi laboratori, i ricercatori del laboratorio Marconi lavorano in un distinto ambiente e collaborano regolarmente con i ricercatori Sant'Anna e CNIT .

Chi era presente il 20 gennaio di tre anni fa, ricorderà forse un video in cui un nuovo edificio destinato ad accogliere i tre laboratori sembrava nascere come per incanto sull'area di ricerca "San Cataldo" del CNR. Bene, in questi tre anni lo abbiamo visto crescere nella realtà "reale" (non "virtuale"), attendendo in insediamenti provvisori il gran momento. Insediamenti provvisori di gran pregio, comunque, con Marconi già entro l'area del CNR su circa 500 metri quadrati di spazi e circa 40 ricercatori, e Scuola e CNIT poco fuori dell'Area CNR su altrettanti spazi in Via Cisanello. L'edificio virtuale ora è lì, reale, in fase di finitura, con consegna entro l'estate 2004. Ci trasferiremo tutti nel settembre 2004, e in ottobre i partecipanti alla conferenza internazionale "OpNeTec2004 – Optical Networks and Technologies", organizzata a Pisa per l'occasione, potranno già visitare il nuovo insediamento.

Qualcuno ha cominciato quasi da subito ad accorgersi di noi, della squadra che era scesa in campo. Il Ministero dell'Università e della Ricerca ha infatti riconosciuto alla Scuola la qualifica di Centro di Eccellenza per l'Ingegneria delle Reti di Comunicazione, mettendo a disposizione risorse per nuove attrezzature. L'Istituto Superiore per le Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione del Ministero delle Comunicazioni ha sottoscritto con il CNIT un accordo con cui altre attrezzature sono state dislocate a Pisa nel Laboratorio di Reti Fotoniche del CNIT. Più di recente, nell'ottobre scorso, Agilent Technologies, multinazionale di strumentazione avanzata con sedi in 40 paesi, ha sottoscritto un accordo a tre con Scuola Sant'Anna e CNIT per aprire a Pisa nel nuovo edificio al CNR un "Laboratorio di strumentazione avanzata per le comunicazioni in fibra ottica", dove stazionerà la più avanzata strumentazione di Agilent a disposizione di Sant'Anna e CNIT. Nel laboratorio potranno anche essere fatte dimostrazioni a beneficio di potenziali clienti di Agilent. I giovani ricercatori della Scuola potranno frequentare per periodi di stages i laboratori di ricerca di Agilent nella californiana Palo Alto e a Boeblingen in Germania.

La foto di gruppo del Centro di Eccellenza, cornice della ricerca sulle reti e tecnologie fotoniche, mo-



stra 35 volti, perfezionandi e borsisti, ricercatori e professori, tecnici e amministrativi, non tutti italiani, sorridenti, impegnati a scoprire fenomeni, inventare tecniche, analizzare sistemi, gestire risorse, in un gioco di squadra nel quale realmente sta la chiave del successo. Il centro ha realizzato il primo sistema italiano di comunicazione su fibra ottica a 160 miliardi di bit al secondo (160 Gigabit/s) interamente fotonico su una singola lunghezza d'onda. Le funzioni del trasmettitore e del ricevitore, in altre parole, complesse e numerose per ottenere e gestire un fascio di impulsi brevissimi di circa 1 picosecondo (un millesimo di miliardesimo di secondo), sono realizzate senza fare ricorso all'elettronica, ma solo con "quanti" di luce. Si studiano nuove fibre ottiche "bucate" come i bucatini – quelle consuete non lo sono – e altre in cui si introducono imperfezioni nel materiale per provocare caratteristiche di propagazione della luce predeterminate. Le reti ottiche vengono progettate per agevolare le future modalità di funzionamento "grid" (griglia), dove un utente che abbia grandi esigenze di elaborazione dati potrà usare i computer altrui in rete per aumentare la potenza di calcolo. Naturalmente se gli altri sono d'accordo. I sistemi di comunicazione vengono costantemente sviscerati per trovare nuove soluzioni, nuove idee, nuove tecniche, che vadano meglio e costino meno. Le 40 persone del laboratorio Marconi trasformano, modificano, ingegnerizzano, talvolta scartano, le soluzioni proposte. Molto più spesso le brevettano: sono sinora 9 i brevetti prodotti da Sant'Anna e CNIT per Marconi.

*Il 30 ottobre 2003 il prof. Riccardo Varaldo ha firmato una convenzione per la costituzione di un laboratorio di strumentazione avanzata per le tecnologie a fibra ottica, unico in Italia, che avrà sede a San Cataldo (Pisa). L'obiettivo è creare una rete più veloce, grazie alle tecnologie wireline su fibra ottica, più accessibile e a basso costo. I partner del progetto sono, oltre alla Scuola, il Consorzio Interuniversitario per le Telecomunicazioni (CNIT) e la Agilent Technologies Italia S.p.A.. La Scuola e il CNIT metteranno a disposizione le loro competenze, la Agilent la strumentazione e due borse di studio triennali di perfezionamento. Nella foto: da sinistra a destra, il dott. Mantella di Agilent, il prof. Castoldi del CNIT, il prof. Prati, il prof. Ancilotti, il prof. Varaldo e l'ing. Gusso di Agilent.*

Ancora più spesso i risultati si pubblicano: nei tre anni le pubblicazioni su riviste internazionali e a convegni nazionali e internazionali sono state oltre 150.

L'ambiente internazionale è, e come potrebbe essere altrimenti?, ambiente domestico: il Centro ha collaborazioni sostanziali con University of Texas at Dallas, University of Bath, Aston University, Indian Institute of Technology, Korean Institute of Science and Technology, Communications Research Laboratory di Tokio, Ungheria, Brasile, Danimarca. Gli scambi di persone sono costanti e prolungati, ricercatori visitatori e studenti chiedono di trascorrere periodi a Pisa per partecipare alle ricerche. Vi sono poi anche collaborazioni in progetti nel 6° Programma Quadro dell'Unione Europea. Intensa è ovviamente la frequentazione degli insediamenti di Marconi a Coventry, come d'altronde a Genova. L'insediamento sul campus del CNR arricchirà di opportunità di collaborazione il futuro del Centro.

E la crisi economica? La bolla (scoppiata) dell'ICT? Sinora non è stata avvertita, se non nel reindirizzamento di alcune tematiche di ricerca. Per esempio, le soluzioni a basso costo per le reti metropolitane e per l'accesso a larga banda alla rete sono diventate prioritarie. Uno dei progetti in fase di completamento è per l'appunto il dimostratore VESPER (Very-high Speed Photonic Experimental Ring), un anello in fibra nella città di Pisa, realizzato con la collaborazione dell'Università di Pisa e dell'operatore interregionale Nodalis, dove con apparati Marconi si realizza un sistema che opera con 16 lunghezze d'onda (16 colori diversi del segnale ottico sulla stessa fibra) per la trasmissione, ciascuna a 10 Gigabit al secondo, arrivando per questa via "multicolore" ai 160 Gigabit al secondo, quegli stessi che abbiamo dimostrato, cosa tecnicamente assai più difficile e potenzialmente vantaggiosa, anche su una singola lunghezza d'onda.

Il modello di collaborazione industria-università che abbiamo messo in piedi forse non è nuovo, ma certamente funziona. Il modello è tripolare, con la presenza del CNIT, un consorzio che è strutturato, praticamente e mentalmente, per corrispondere al linguaggio dell'azienda. Al tempo stesso è un soggetto prodotto dall'università, ad essa legato, interfaccia verso l'intero sistema universitario italiano (34 università hanno aderito negli anni), supporto dotato di ampie competenze e di reattività e flessibilità organizzative.

Che dire, quindi, per il futuro? La strada è tracciata, l'abbiamo imboccata e percorsa per un tratto, resta da percorrerne ancora.

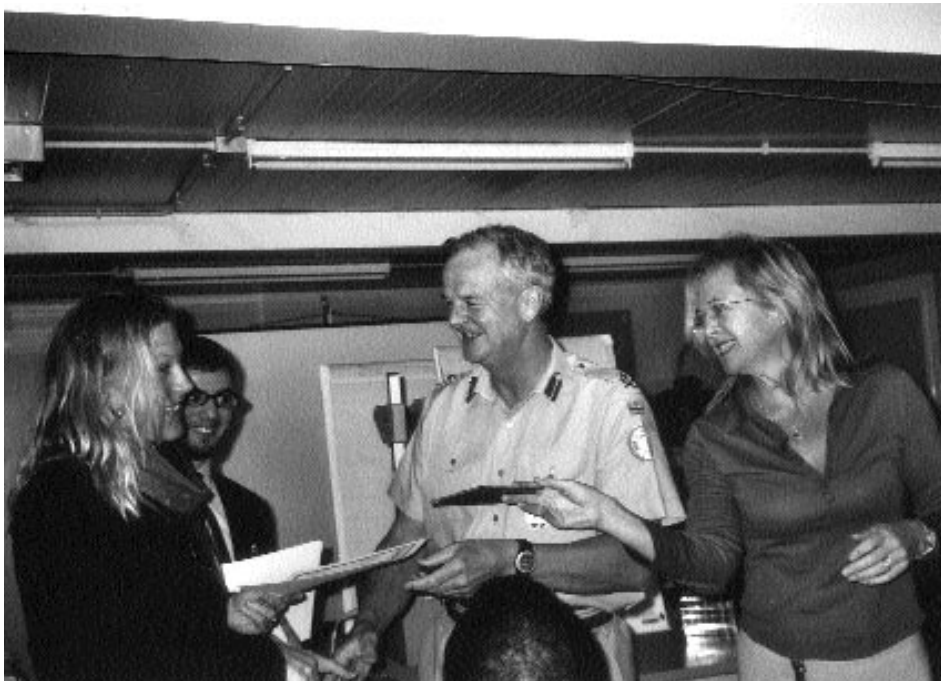
**Giancarlo Prati**
*Professore ordinario di Telecomunicazioni presso la Scuola Superiore Sant'Anna*

## *2003: un anno pieno di riconoscimenti*

Il 2003 è stato un anno di riconoscimenti certamente legati anche al successo dell'iniziativa pisana di Sant'Anna, Marconi e CNIT. Al CNIT è stato conferito il 12 ottobre 2003 in forma solenne a Genova il Premio Internazionale delle Comunicazioni "Cristoforo Colombo", istituito dal Comune di Genova, con la motivazione: "è un consorzio finalizzato alla ricerca coordinata tra Istituti e laboratori Universitari diffusi su tutto il territorio nazionale nell'area delle telecomunicazioni. Il CNIT ha dimostrato, negli ultimi anni, una capacità eccellente di coordinamento e sviluppo della ricerca scientifica, con particolare riferimento al settore della teoria delle comunicazioni. In particolare ha conseguito risultati scientifici di livello internazionale in programmi di ricerca finalizzati dal MIUR, dalla Comunità Europea ed *European Space Agency*." Il prof. Giancarlo Prati, Coordinatore Scientifico del Centro e Direttore del CNIT, è stato eletto nel novembre 2003 "IEEE Fellow" dall'*Institutions of Electrical and Electronic Engineers (IEEE)*, la primaria istituzione internazionale nel campo dell'ingegneria dell'informazione, con la seguente motivazione: "For leadership in optical and radio communications".

# Aiutare chi aiuta la pace. La Scuola Sant'Anna in Etiopia ed Eritrea

di Valeria Izzi e Emanuele Sommario*



*Il Generale Robert Gordon alla cerimonia di consegna dei certificati che ha concluso il corso di Asmara.*

Nella settimana fra il 10 e il 15 novembre Asmara ha ospitato le visite dell'Alto Commissario delle Nazioni Unite per i Rifugiati e del Rappresentante Speciale delle Nazioni Unite per il Corno d'Africa. La presenza dei due alti funzionari in Eritrea non è casuale. La comunità internazionale sta infatti cercando di esercitare pressione sui governi etiope ed eritreo per spingere i due Paesi a normalizzare le relazioni diplomatiche, avvelenate da tre anni di guerra e dalle difficoltà incontrate nel dare applicazione agli accordi di pace firmati ad Algeri nel 2000.

Dal 1963 al 1993 l'Eritrea è stata una delle 14 province dell'Etiopia e la contesa circa i suoi esatti confini rimaneva priva di eco e rilevanza internazionali. Il distacco avvenne alla fine di lunghi anni di lotta armata contro il dittatore etiope Menghistu Haile Mariam, che aveva visto impegnati fianco a fianco quelli che sarebbero diventati i nuovi governi di Addis Ababa e Asmara. L'amicizia personale e la vicinanza ideologica fra i leader dei due esecutivi fecero sì che – negli accordi che sancirono la separazione consensuale – si dedicasse poca attenzione alla delimitazione della frontiera comune.

Dopo quattro anni di "luna di miele" le relazioni fra i due paesi tornarono però ad essere tese. Alla fine del 1997 Asmara decise di introdurre una nuova valuta al posto del Birr etiope, misura che contribuì all'insorgere di dispute commerciali. La situazione degenerò quando nel maggio del 1998 l'Eritrea occupò militarmente il cosiddetto triangolo di Badme, una zona semidesertica e inospitale priva di qualsivoglia importanza strategica o economica, fino ad allora sotto amministrazione etiope. Ne scaturì una guerra combattuta al costo di decine di migliaia di vittime. La disastrosa situazione economica e umanitaria e la pressione congiunta di Stati Uniti, Organizzazione per l'Unità Africana e Unione Europea portarono i contendenti al tavolo dei negoziati. Il risultato fu la firma degli accordi di Algeri, nei quali le parti si impegnarono a cessare le ostilità, a smobilitare parte dei rispettivi eserciti, ad affidare ad un organo arbitrale la delimitazione e demarcazione della frontiera comune e ad accogliere una missione di mantenimento della pace istituita dalle Nazioni Unite che vigilasse sui territori di confine e verificasse il rispetto del cessate il fuoco: la United Nations Mission in Ethiopia and Eritrea (UNMEE).

Gli ultimi tre anni hanno visto un progressivo normalizzarsi della situazione, caratterizzata da un sostanziale rispetto dei termini degli accordi e da un cauto riavvicinamento fra le parti. La decisione della Commissione Arbitrale – adottata nell'aprile 2003 – di assegnare la regione di Badme all'Eritrea è stata tuttavia male accolta dal governo etiope che ha lasciato trasparire la propria volontà di non conformarvisi. Da allora, i rapporti fra i due vicini si sono fatti sempre più tesi ed al muro-contro-muro diplomatico si sono accompagnate numerose violazioni del cessate il fuoco.

Con questo scenario sullo sfondo, ed in concomitanza con la visita dei due alti funzionari dell'ONU, si è tenuto nella capitale eritrea il *Training Workshop on Human Rights, Conflict Prevention and Protection of Vulnerable Groups*, un corso di formazione avanzata organizzato congiuntamente dall'International Training Programme for Conflict Management della Scuola Sant'Anna e dal Legon Center for International Affairs dell'Università del Ghana, a beneficio del personale internazionale impegnato nella missione UNMEE. L'iniziativa è parte di un progetto comune delle due istituzioni, dal titolo *Training Programme on Peacebuilding and Good Governance for African Civilian Personnel*, mirato alla formazione di personale civile africano per operazioni di pace. Il progetto è stato lanciato nell'agosto 2002, sotto il patrocinio del Dipartimento delle Nazioni Unite per gli affari economici e sociali e del Ministero degli Esteri italiano. Primi risultati tangibili di questo sodalizio sono stati una serie di corsi svoltisi nella prima metà di quest'anno ad Accra. Il notevole successo riscosso non è passato inosservato fra gli esperti del settore e ha spinto il Rappresentante Speciale del Segretario Generale delle Nazioni Unite presso l'UNMEE, Leigwala Joseph Leigwala, a richiedere l'assistenza dei due centri di formazione per l'organizzazione di un primo *workshop* da tenersi ad Addis Abeba nel luglio 2003. Di nuovo, l'iniziativa ha avuto un riscontro più che favorevole, che ha indotto i vertici della missione a sollecitarne la ripetizione, questa volta nella sede UNMEE di Asmara.

I due corsi hanno visto coinvolti un totale di 50 partecipanti provenienti dalle diverse componenti della missione: diritti umani, affari politici, pubbliche relazioni, osservatori militari. Per cinque giorni questi *peacekeepers* hanno lasciato le loro rispettive postazioni e sono tornati in classe, per discutere, confrontarsi, analizzare la situazione in cui si trovano ad operare, e, forse, riflettere sul senso di una scelta. La presenza concomitante di civili e militari ha rappresentato uno degli aspetti più innovativi dell'iniziativa. Nel corso del seminario, molti partecipanti hanno sottolineato come, pur lavorando fianco a fianco, queste due componenti hanno raramente occasioni di scambio di idee e di *training* congiunto.

La missione UNMEE è stata istituita dal Consiglio di Sicurezza nel settembre 2000. Si tratta una classica operazione di *peacekeeping* cosiddetta di "prima generazione". Inizialmente, il suo mandato consisteva nel monitorare il rispetto del cessate il fuoco e la smilitarizzazione della zona temporanea di sicurezza (Temporary Security Zone – TSZ) creata dagli accordi di Algeri. Dopo la firma degli accordi di pace del dicembre 2000, il mandato è stato ampliato ad includere la col-

laborazione con la Commissione per la delimitazione della frontiera. La missione ha una piccola componente di diritti umani, con il compito di coordinare le attività della missione nella TSZ e nelle aree adiacenti con le attività umanitarie e di diritti umani condotte dalle Nazioni Unite e da altre organizzazioni.

Proprio sull'analisi del mandato di UNMEE, paragonato ad altre esperienze di *peacekeeping* in Africa e altrove, si è concentrata la prima parte dei due seminari. A seguire, l'enfasi si è spostata sugli strumenti giuridici per la protezione dei diritti umani, sia in tempo di pace, sia in situazioni di crisi interna e di conflitto. Le sessioni sono state facilitate dal Professor Andrea de Guttry della Scuola Sant'Anna, e dal Professor Kofi Kumado, direttore del Legon Centre for International Affairs. Sono stati presi in considerazione i principali strumenti di diritto internazionale in materia di diritti umani, sia di carattere universale – la Dichiarazione Universale dei Diritti Umani (1948), il Patto sui Diritti Civili e Politici e il Patto sui Diritti Economici, Sociali e Culturali (1966) – che regionale, con la Carta Africana dei Diritti dell'Uomo e dei Popoli (1981) e il Protocollo per la Corte Africana sui Diritti dell'Uomo e dei Popoli (1998). Particolare attenzione è stata dedicata alle relazioni fra la tutela dei diritti umani e il diritto internazionale umanitario, come espresso dalle Convenzioni di Ginevra del 1949 e dai Protocolli addizionali del 1977.

Il conflitto in Etiopia ed Eritrea ha prodotto centinaia di migliaia di rifugiati e sfollati interni. La seconda parte del training, condotta da Gerhard Westerveen ad Addis Abeba e da Michael Kingsley-Nyinah ad Asmara – entrambi rappresentanti dell'Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i Rifugiati – ha affrontato questo tema sia dal punto di vista del diritto internazionale, sia nel contesto storico-politico del Corno d'Africa.

*I partecipanti al corso di Addis Abeba. In fondo a sinistra Valeria Izzi.*

In un continente devastato da conflitti intra-statali, collegabili in modo più o meno diretto ad una "crisi" o ad un "collasso" dello Stato, la guerra fra Etiopia ed Eritrea sembra un conflitto fuori dai canoni, una sorta di *drole de guerre* africana le cui cause vanno ben oltre una semplice disputa di frontiera e hanno a che vedere con motivazioni profonde di tipo politico, sociale ed economico. La componente di *conflict analysis* del seminario ha avuto l'obiettivo di spingere i partecipanti a riflettere sui vari livelli del conflitto, al fine di poter meglio contestualizzare l'impatto del loro operato sulla situazione sul terreno. In linea con l'impostazione fortemente interattiva del seminario, ai partecipanti è stato chiesto di analizzare il conflitto da vari punti di vista e usando vari strumenti. Quali sono le cause prossime e quelle remote del conflitto? Quali sono gli attori da tenere in considerazione? E come è percepito il conflitto da ognuno di essi? Dove si colloca UNMEE in questo quadro? Questi gli interrogativi più pregnanti su cui i partecipanti si sono interrogati e confrontati, sotto la guida di Ozonnia Ojielo, esperto di analisi e risoluzione dei conflitti e direttore dell'Unità di Informazione della Commissione per la verità e la riconciliazione in Sierra Leone. Nell'ultima parte del seminario, i partecipanti hanno avuto l'occasione di sviluppare le proprie capacità di mediazione e negoziazione, tramite esercizi pratici, simulazioni e giochi di ruolo.

*I partecipanti al corso di Asmara.*

Nel discorso di chiusura del seminario di Addis Abeba, il Rappresentante Speciale del Segretario Generale Leigwala ha sottolineato il carattere fortemente innovativo, o addirittura pionieristico, di questa iniziativa di collaborazione fra una missione di *peacekeeping*, da un lato, e due istituzioni accademiche – una del Nord e una del Sud del mondo – dall'altro lato.

Gli ha fatto eco ad Asmara il Generale Robert Gordon, comandante in capo della componente militare della missione, che ha plaudito alla buona riuscita dei corsi auspicando che possano rappresentare un precedente per un proficuo e duraturo rapporto di collaborazione fra il Sant'Anna e il Legon Centre da una parte e le altre missioni di *peacekeeping* dispiegate sul continente africano dall'altra.

**Valeria Izzi**
**Emanuele Sommario**

**Tutor dei corsi tenuti ad Addis Abeba e Asmara.*

# Il modello delle competenze applicato all'organizzazione universitaria: il caso Sant'Anna

di Enrico Periti* e Gianmarco Falzi*

La Scuola Sant'Anna nel corso degli ultimi anni è cresciuta velocemente sia in termini di strutture che di attività (ricerca, alta formazione e didattica) coinvolgendo un numero crescente di risorse umane interne oltre che di *stakeholders*. Riuscire a consolidare tale processo di crescita ponendo le basi per un ulteriore fase di sviluppo futuro, è stato l'obiettivo perseguito attraverso un *progetto di riorganizzazione* complessiva della Scuola che sta interessando sia aspetti di *governance* che di gestione efficiente ed efficace delle risorse umane ed economiche.

Sul versante delle risorse umane, la gestione è stata pensata attraverso l'adozione equilibrata del modello delle competenze che, all'interno del mondo universitario, rappresenta uno strumento particolarmente innovativo ed in linea con la volontà della Scuola di sviluppare e valorizzare il proprio personale tecnico amministrativo.

**Le origini del modello**

Il modello o, meglio, i modelli di classificazione e gestione del personale basati sulle competenze trovano lenta diffusione a partire dall'inizio degli anni '80 quando l'attenzione verso "il fattore umano" all'interno delle organizzazioni si concentra sul tema più generale delle conoscenze.

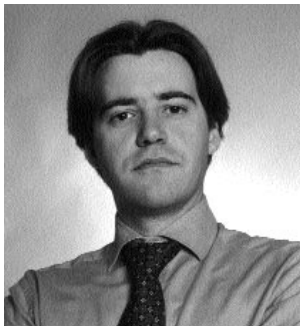
L'idea di censire, gestire e sviluppare il *know-how* organizzativo nasce infatti dalla consapevolezza che il "fattore distintivo di successo" di un'impresa è, sempre più spesso, legato al valore delle conoscenze che esprime ed alla sua capacità di metterle a frutto nella competizione imposta dal mercato.

Tutto l'approccio del *knowledge management*, concentrato sulle modalità dell'apprendimento organizzativo e sulla distinzione tra le conoscenze strategiche per l'impresa (da sviluppare) e su quelle non strategiche (magari da terziarizzare), approda inevitabilmente alla persona in quanto detentrice della conoscenza, sviluppando il tema del passaggio di conoscenze dal lavoratore all'organizzazione in quanto tale.

Come fare, quindi per trasferire, come patrimonio dell'intera organizzazione, le conoscenze tecniche di cui sono portatori i singoli individui?

Questo approccio si inserisce in quello più tradizionale detto delle "tre P" (prestazioni, posizioni, potenziale) consentendo però di spostare

*Enrico Periti*



*Gianmarco Falzi*

l'attenzione da fattori strutturali quali (appunto) la posizione organizzativa, la mansione, la declaratoria contrattuale, a fattori individuali legati al contributo di "interpretazione" che ogni lavoratore esprime nell'affrontare il lavoro quotidiano. Censire, e misurare le competenze, consente quindi di valorizzare l'apporto delle persone all'interno delle organizzazioni, sfuggendo dall'astrattezza delle declaratorie e delle *job description* per sottolinearne il contributo nell'ambito del lavoro.

L'apporto dell'approccio non sarebbe così innovativo se non introducesse due ulteriori elementi: a)le competenze non sono mai astratte ma sono legate al "qui ed ora" di una organizzazione; b) sono essenzialmente "messe in atto" e fanno riferimento non tanto al semplice possesso quanto al loro reale utilizzo da parte dell'individuo nell'azione quotidiana.

Questa concezione di *theory in action* (C. Argyris & D.A. Schon, *Theory in practice: Increasing professional effectivness*, Jossey – Bass, San Francisco 1974) ci porta a considerare non solo le abilità tecniche (il saper fare) ma anche e soprattutto le abilità relazionali (il saper essere) che vengono legate all'esito della performance alla pari del bagaglio specialistico del lavoratore.

Un ulteriore e decisivo contributo verso la sottolineatura e la valorizzazione dell'individualità delle persone all'interno delle organizzazioni viene dagli studi di Daniel Goleman sull'intelligenza emotiva (D. Goleman, *Lavorare con intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano 1998). Nella prospettiva di Goleman, infatti, sono proprio le caratteristiche *soft* della persona (attitudini, valori, motivazioni, abilità relazionali) a fare la differenza all'interno delle organizzazioni determinando quelle componenti dell'intelligenza emotiva rilevata come decisiva nelle prestazioni di successo di manager e dirigenti d'azienda di tutto il mondo.

Proprio la definizione delle competenze come "caratteristiche personali legate causalmente a prestazioni eccellenti" (cfr R.E. Boyatzis, *The competent manager: a model for effective performance*, Wiley, New York 1982; oppure cfr L.M. Spencer - S.M. Spencer, *Competenza nel lavoro*, Franco Angeli, Milano 1995) ci porta nel cuore dell'approccio: scoprire quali sono i fattori generanti delle prestazioni sopra la media in una determinata posizione organizzativa diviene il nuovo obiettivo della Direzione del Personale: non solo le prestazioni, quindi, ma la misurazione delle competenze intese come conoscenze e capacità agite all'interno dell'organizzazione nel raggiungimento degli obiettivi previsti dal ruolo.

**Utilizzo dei modelli delle competenze per la gestione del personale**

Proprio questa comunicazione tra la valutazione delle competenze e la misura dei risultati/prestazioni diviene il valore aggiunto innovativo del modello nell'ambito della gestione del personale. In sostanza, un'organizzazione che adotti modelli di gestione delle risorse umane basate sulle competenze, ha la possibilità di:

- censire le competenze strategiche per il proprio business;
- definire profili di competenze attesi per le posizioni organizzative individuate nella propria struttura;
- valutare i collaboratori rispetto a questi profili, cioè rispetto a quell'insieme di competenze che determina prestazioni sopra la media nel ruolo ricoperto;
- individuare gap di competenze da colmare con adeguati piani formativi individualizzati;
- legare la leva della formazione all'organizzazione e non a fattori più labili come la disponibilità e la sensibilità di collaboratori e responsabili di struttura;
- remunerare le figure chiave sulla duplice dimensione delle prestazioni/risultati e delle competenze, con particolare riferimento alle abilità relazionali, alle motivazioni ed agli atteggiamenti;
- utilizzare un solido metodo di valutazione per supportare le politiche di incentivazione sul personale.

Dal punto di vista realizzativo, questi modelli presuppongono una trasformazione della funzione del personale da "controllore" organizzativo a gestore e sviluppatore delle risorse umane e l'ingresso determinante delle tecnologie informatiche.

Nel corso del tempo, infatti, questi sistemi si sono evoluti da una concezione mastodontica e burocratica, con schede di valutazione compilate meccanicamente dai responsabili di linea, verso classificazioni agili, pubblicate su siti intranet, direttamente raggiungibili da responsabili di struttura e collaboratori.

I sistemi di valutazione così costruiti rappresentano un'evoluzione significativa nei rapporti tra azienda e lavoratori, introducendo un livello di trasparenza e di condivisione delle logiche e dei metodi di valutazione e di incentivazione mai registrato precedentemente. L'idea che si concretizza, è quella cioè di un'organizzazione che definisce per le sue figure professionali più "strategiche", sistemi di misurazione dei risultati e delle competenze trasparenti, condivisi nelle regole e nei meccanismi di funzionamento, fortemente motivanti perché supportati da investimenti in termini di risorse economiche significativi. Si cerca in questo modo di andare oltre le rigidità classificatorie presenti nei contratti collettivi nazionali per trovare modelli di flessibilità salariale volti a riconoscere il contributo individuale dei lavoratori agli obiettivi organizzativi (cfr F. Guarriello, *Competenze e nuovi sistemi di classificazione*, in Università Progetto 5/2003).

Proprio il legame della duplice valutazione competenze/risultati, con la definizione degli obiettivi aziendali e la loro conseguente diffusione all'interno delle struttura organizzativa, rende questo approccio particolarmente adatto per orientare la prestazione delle persone costituendo un

punto di riferimento imprescindibile per gli attori organizzativi in situazione complesse, di competizione o di cambiamento.

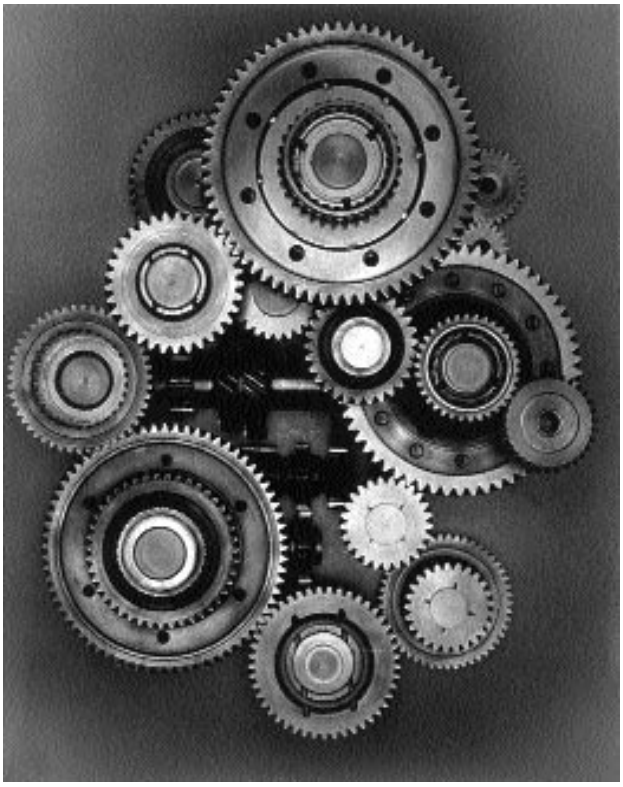
**L'applicazione del modello al contesto universitario: il caso Unicam ed il caso Sant'Anna**

Il contesto universitario cui è stato applicato il modello si caratterizza per aver subito negli anni '90 un forte processo di cambiamento: il passaggio da una totale copertura finanziaria statale, alla condizione di autonomia economica degli atenei con l'introduzione di elementi di concorrenza e di misurazione dei risultati finalizzati all'attribuzione di risorse economiche pubbliche sempre più scarse (cfr. M. Strassoldo, a cura di, *L'azienda università. Le sfide del cambiamento*, ISEDI, Torino, 2001).

Questo cambiamento ha portato alcuni atenei a riflettere sulla nuova situazione ed i più reattivi a dotarsi di strumenti di gestione e di valorizzazione del "prodotto" tipici del sistema privato: contabilità economico patrimoniale, certificazione di qualità dei percorsi formativi indipendentemente da CampusOne, maggiore integrazione con le imprese, master e collaborazioni internazionali.

Un dato di potenziale criticità è rappresentato però dall'evoluzione dei comportamenti degli attori organizzativi del settore università (docenti e non) in risposta al cambiamento dell'ambiente esterno alle organizzazioni.

Non è questa la sede per approfondire il tema della "gestione" del personale docente, mentre, per quanto riguarda il personale tecnico amministrativo, è possibile utilizzare una vasta gamma di strumenti per aiutare le persone ad evolvere verso prassi operative maggiormente orientate al risultato ed alla soddisfazione del cliente, sia esso interno (strutture didattiche e di ricerca) o esterno (studenti e imprese). La valorizzazione delle persone e l'adeguamento delle competenze al mutato contesto ambientale divengono quindi centrali per mettere le direzioni amministrative e tutto il corpo del personale tecnico amministrativo in grado di gestire con successo il cambiamento in atto. È proprio con questo spirito che è stato introdotto il modello delle competenze come strumento innovativo di gestione delle persone sia in Unicam che alla Scuola Sant'Anna (lo stesso modello è stato interpretato con modalità diverse in altri atenei come ad esempio Unibo, Iuav, ecc.). Entrambi i progetti partono infatti dalla volontà di supportare il personale tecnico amministrativo nel difficile percorso di adattamento al cambiamento, attraverso la leva della formazione.



Non poteva però essere sufficiente una semplice ricognizione dei fabbisogni formativi dal momento che il contesto esterno alle organizzazioni era ed è in rapida evoluzione. Occorreva ripartire dagli obiettivi strategici di Unicam e della Sant'Anna, per interrogarsi relativamente alla loro incidenza sulle figure chiave dell'organizzazione e, a cascata, su tutto lo staff tecnico amministrativo.

La definizione dei profili di competenze (in Unicam sono stati censiti 39 profili organizzativi all'interno di tre Aree Pilota) ha quindi consentito di individuare le nuove necessità sia sotto il profilo tecnico specialistico che sotto il profilo manageriale e permetterà, attraverso l'uso di software dedicati, sviluppati in collaborazione con CINECA, di determinare i fabbisogni formativi dei valutati. Il risultato non è di poco conto, dal momento che consente di programmare e gestire politiche di formazione per popolazioni simili di personale (ad es. in base all'inquadramento o al tipo di mansione esercitata), nonché di posizionare complessivamente le unità organizzative rispetto alle competenze necessarie (attraverso l'elaborazione di statistiche circa il livello di copertura delle competenze nei vari uffici).

La strategicità della leva formazione è così significativa ai fini della prestazione complessiva dell'organizzazione, che Unicam, nell'ambito della certificazione ISO di due classi di laurea conclusasi recentemente, ha certificato anche il processo di rilevazione dei bisogni formativi attraverso il bilancio delle competenze e la conseguente erogazione dei corsi di formazione al personale tecnico amministrativo.

La leva della formazione non è però sufficiente a supportare il cambiamento se non è associata ad interventi di incentivazione economici. Per questo motivo un ultimo risultato del modello, così come è stato applicato alla Sant'Anna, è rappresentato dalla possibilità di utilizzo per valutare le persone al fine di erogare alcuni istituti retributivi accessori previsti dal Contratto Collettivo Nazionale.

Nell'ambito della Scuola, il modello ha quindi fornito un unico supporto che consente di valutare il personale sia a fini di sviluppo delle proprie competenze (formazione), sia a fini retributivi per quanto riguarda le voci descritte precedentemente.

Un unico processo di valutazione, con gradi diversi di dettaglio a seconda dell'utilizzo finale, può consentire alla Scuola di gestire il personale tecnico amministrativo secondo criteri di merito, valorizzando contemporaneamente i comportamenti organizzativi coerenti con la filosofia dell'organizzazione, ed il raggiungimento degli obiettivi quantitativi assegnati.

**Condizioni di successo**

Un simile progetto non può essere implementato con successo senza il verificarsi di alcune condizioni di fondo. La chiarezza degli obiettivi strategici dell'organizzazione che dovranno essere comunicati a tutti i gradi della struttura gerarchica e a cui dovranno essere riferiti gli obiettivi dei singoli (misurazione dell'apporto quantitativo del lavoratore). Detti obiettivi condizionano anche le caratteristiche che consentiranno alle persone di produrre prestazioni eccellenti in termini di comportamento organizzativo (misurazione dell'apporto qualitativo del lavoratore). La condivisione della filosofia e del metodo proposti dal modello con i lavoratori. Non è pensabile infatti una costruzione non condivisa dei profili con i responsabili delle unità organizzative interne ed una diffusione a tutti i lavoratori della nuova filosofia che fa della valutazione dei "comportamenti e del risultati" uno strumento ordinario della vita lavorativa. Essere valutati su più *items*, sia quantitativi che qualitativi, spesso può provocare nel lavoratore una sensazione di "sezionamento al microscopio" che va gestita e motivata, specie in realtà in cui è il concetto stesso della valutazione ad essere considerato in cattiva luce.

La trasparenza nella valutazione, che significa innanzitutto dotarsi di metodi di valutazione e di scale di misura appropriate rispetto all'oggetto della valutazione, nonché limitare al massimo le pratiche opportunistiche insite in ogni organizzazione ma che minano la credibilità del modello.

Una nuova visione della funzione del personale. Troppo spesso la gestione del personale viene interpretata nelle università in senso "giuridico - amministrativo" e non in senso gestionale. Leggere la *mission* della funzione del personale in senso gestionale significa preoccuparsi di offrire un supporto efficace alla linea, sviluppare i collaboratori, gestire sistemi complessi di incentivazione e di analisi dei bisogni organizzativi e formativi delle strutture. Per fare tutto ciò, l'aspetto burocratico deve passare in secondo piano, deve essere oggetto di un massiccio processo di informatizzazione attraverso l'introduzione di software gestionali avanzati, per poter dare spazio a modelli gestionali più centrati sul possesso e la circolazione delle informazioni, sull'ascolto e la risoluzione dei problemi dei lavoratori, sull'incentivazione di comportamenti virtuosi.

**Enrico Periti**
**Direttore Amministrativo Scuola Superiore Sant'Anna*

**Gianmarco Falzi**
**Consulente di Persone e Organizzazioni s.a.s.- Modena*

# Il nuovo scenario di riferimento

*Relazione inaugurale dell'apertura dei corsi dell'anno accademico*

di Riccardo Varaldo

*Un momento della relazione inaugurale di Riccardo Varaldo*

Nel dibattito politico-economico l'attenzione verso i problemi della ricerca e dell'innovazione nel corso del 2003 è andata crescendo di pari passo con il progressivo peggioramento della competitività del sistema Paese.

Che l'Italia stia perdendo terreno e si trovi di fronte ad un declino della propria industria manifatturiera è indubbio. Lo rivelano una serie di classifiche.

La *prima*, quella del *World Economics Forum*, per cui il nostro Paese è sceso dal 33° al 41° posto.

La *seconda*, dell'IMD *World Competitiveness Yearbook*, che segna anch'essa l'Italia in discesa, per una serie di indicatori del benessere economico e sociale, e con una perdita di cinque punti nell'efficienza del settore pubblico. L'unico caso nel quale l'Italia sale (e di ben 14 posizioni) è la classifica della diffusione dei telefoni cellulari.

La *terza*, quella della Fondazione Rosselli, che ci colloca al 19° posto per capacità di innovazione.

La *quarta*, quella della Commissione Europea, *Third European Report on Science and Technology Indicators*, che in fatto di intensità della spesa in R&S vede l'Italia con un valore dell'1,04% sul PIL, distanziata dal dato medio europeo (1,85%), per non parlare del divario dagli Stati Uniti (2,64%) e dal Giappone (3,04%).

Come ha osservato acutamente Sabino Cassese nel fondo sul Corriere della Sera del 5 novembre queste classifiche "non sempre indicano che noi arretriamo, ma che altri Paesi vanno avanti e noi restiamo fermi". E tra quelli che progrediscono ad un ritmo molto sostenuto troviamo Paesi come la Cina, Taiwan, l'India e la Sud Corea che godono non solo di un minore costo del lavoro, ma anche del vantaggio derivante dall'aver capito che oggi uno degli *asset strategici* per competere sono le risorse investite nella ricerca e sviluppo (R&S), nell'educazione e nella formazione. Sono Paesi che oggi stanno raccogliendo i frutti di questa politica lungimirante e che si pongono come *global players* anche in settori ad alto contenuto tecnologico.

I mali dell'Italia non sono di carattere congiunturale, né possono essere imputati soltanto a cause esterne. Piuttosto ci troviamo in ritardo di fronte al profondo *re-shaping* in atto nell'industria a livello globale, spinto dal processo di integrazione fra le diverse aree geo-economiche del globo e dalle innovazioni tecnologiche e organizzative, frutto della rivoluzione digitale. A ben vedere, sta emergendo un nuovo fondamentale *core* per la creazione della ricchezza (D. Teece).

A partire dagli inizi degli anni '70 le economie avanzate sono sottoposte a cambiamenti di fondo nella loro configurazione per quanto concerne i fattori della crescita: da economie industriali esse stanno diventando economie basate sulla conoscenza. Così le principali fonti della crescita dell'economia e dell'occupazione non sono più le risorse materiali (terra, risorse naturali, immobilizzazioni tecniche), ma le conoscenze, il capitale intellettuale ed i marchi, in una parola le cosiddette *risorse intangibili*.

Il cambiamento strutturale in atto nel sistema economico è stato ormai ufficialmente riconosciuto da una serie di istituzioni internazionali, oltre che dagli studiosi di cose economiche.

L'OECD a più riprese, a partire dalla metà degli anni '90, ha evidenziato e documentato l'esistenza di un *trend* verso una *knowledge-based economy*. A sua volta il Consiglio Europeo di Lisbona nel marzo 2002 ha adottato come nuovo obiettivo strategico per l'Unione la sua trasformazione nel 2010 nella più "competitiva e dinamica *knowledge-based economy* al mondo, capace di creare uno sviluppo economico sostenibile con più e migliori posti di lavoro ed una maggiore coesione sociale".

In tale prospettiva è stato previsto che le spese in R&S dovrebbero salire ad un livello del 3% sul PIL nel 2010. Si tratta di una meta che, soprattutto alla luce dell'attuale stato di stagnazione dell'economia europea, appare difficilmente raggiungibile e che per l'Italia, partendo da una intensità di R&S che oggi non va oltre l'1% del PIL, ha il sapore di una utopia.

La globalizzazione è il contesto entro il quale la transizione ad un'economia fondata sulla conoscenza si sta sviluppando a ritmi accelerati.

Il trasferimento internazionale di conoscenze, brevetti e licenze, oltre che quello di materie, beni, uomini e capitali, è un fenomeno di grande rilevanza nella crescita mondiale dell'economia e per l'accelerazione del *take-off* dei nuovi Paesi. Di fronte a questi fenomeni di accrescimento e velocizzazione della mobilità dei fattori della produzione su scala globale, che riducono le distante spaziali e temporali tra Paesi avanzati e Paesi meno sviluppati, si assiste ad un profondo cambiamento nelle basi della competitività.

Le fortune di una nazione sono sempre più ancorate alla sua capacità di contribuire alla crescita del "bacino universale della conoscenza" ed alla velocità con cui riesce ad assimilare e impiegare le nuove conoscenze per generare innovazioni.

Tali capacità non dipendono solo dalla spesa annuale in R&S quanto piuttosto dall'entità e dalla qualità del capitale infrastrutturale pubblico e privato, accumulato nel corso del tempo. Ciò che conta in sostanza è la massa critica degli investimenti patrimonializzati nelle strutture operative, nel capitale umano e nelle reti di ricerca, piuttosto che la spesa destinata annualmente alla R&S.

Tutto ciò comporta che i Paesi senza un robusto e vitale sistema di ricerca e innovazione oggi rischiano di trovarsi spiazzati nella competizione mondiale.

Il posizionamento dell'Italia, nell'ambito delle economie avanzate, in fatto di consistenza e potenziale infrastrutturale della ricerca e dell'innovazione, risulta da un indicatore ricavato da una serie di investimenti nella creazione e nella diffusione della conoscenza, messo a punto dalla Commissione Europea (*European Commission, 2003*).

Nella è riportato sull'asse orizzontale il livello degli investimenti al 1999, mentre sull'asse verticale si indica la misura in cui ciascun Paese è progredito (o regredito) tra il 1995 e il 1999.

Ne emerge un quadro che mette in luce e "misura" non soltanto il grave ritardo accumulato dall'Italia, in fatto di investimenti in ricerca e sviluppo, educazione e formazione, ma anche la sua incapacità di recupero dello svantaggio. Sono fenomeni da tempo denunciati dagli addetti ai lavori, ma che nel 2003 sono stati al centro del dibattito politico-economico e dell'interesse delle categorie economiche e delle forze politiche, colpendo anche l'attenzione della pubblica opinione.

Sembra dunque assodato che per l'Italia, come ha di recente avvertito la Commissione Europea, sta diventando urgente mobilitare più risorse per la transizione all'economia *knowledge-based* (*European Commission, 2003*). Ma il vero problema è che è difficile prevedere *se*, *come* e *quando* ciò potrà accadere.

Con il cambiamento in atto nelle fonti della ricchezza e della crescita l'università viene ad assumere una nuova, pregnante centralità, nella sua veste di principale "fabbrica della conoscenza", che è chiamata a produrre gli inputs di base, utili ad alimentare il progresso scientifico e l'innovazione.

È ormai ampiamente riconosciuto che la capacità innovativa di un Paese – così come di una regione o di un'area – tende a dipendere sempre di più dalla presenza di un sistema universitario e scientifico avanzato e dotato di adeguate strutture e risorse. Questa correlazione si spiega in funzione sia dei contributi alla creazione di un *business environment* innovativo e dinamico, sia del ruolo svolto dall'università nel fornire risorse umane qualificate, in presenza di un aumento del livello di scolarizzazione degli occupati ed in particolare del peso dei laureati.

L'Italia, essendosi attardata nel mantenere in vita settori produttivi tradizionali e tipologie di imprese, dove è richiesto lavoro manuale piuttosto che *knowlodge-workers*, sta seguendo solo in minima parte tale trend evolutivo.

Considerando la percentuale di forza lavoro costituita da laureati scientifici e ingegneri, un dato che implicitamente evidenzia il livello tecnologico della produzione di beni e servizi in un Paese, risulta che l'Italia, con 25 di tali *skills* su mille unità di forza lavoro, è agli ultimi posti nella graduatoria dei Paesi avanzati, capeggiata dagli Stati Uniti (77), seguiti dalla Finlandia (76) e dall'Irlanda (73).

Il ritardo nell'evoluzione della domanda di laureati e di risorse umane con *skill* professionali avanzati – che compongono la nuova classe dei *knowledge-workers* – oltre a frenare l'avanzamento del nostro apparato produttivo, tende a deprimere la propensione dei giovani ad iscriversi alle facoltà scientifiche e tecnologiche, che è l'altra faccia di quel pericolo di deindustrializzazione che minaccia il futuro del Paese.

Il rischio, come ha rilevato recentemente Angelo Panebianco, è un circolo vizioso: "lo spettro del declino industriale e il cattivo stato della ricerca scientifica in Italia tolgono ai giovani lo stimolo per tentare carriere in ambito tecnico-scientifico e, a sua volta, la mancanza di scienziati e tecnici promette di favorire il declino".

**La costruzione materiale della Scuola: lo sviluppo edilizio**

I precedenti richiami alle trasformazioni in atto nell'economia e alla nuova centralità delle istituzioni di ricerca e alta formazione assumono particolare significato in questa sede, nella quale mi propongo di illustrare come la Scuola Superiore Sant'Anna ha vissuto e sta vivendo la sua esperienza di istituzione universitaria "speciale". E questo non solo in virtù del suo particolare status iastituzionale e statutario ma anche come nuovo modo di porsi, recepire e rispondere alle istanze di modernizzazione e innovazione che provengono dalla società, dalle istituzioni e dal mondo produttivo.

*Riccardo Varaldo e Roberto Colaninno*

Dopo la prima fase costitutiva iniziata poco più di quindici anni fa, volta alla creazione di una Scuola all'altezza della sfida dell'eccellenza, sulla scia dell'esaltante modello della vicina Scuola Normale Superiore, il Sant'Anna ha vissuto una entusiasmante fase di crescita che gli ha consentito di acquisire una propria identità nel sistema universitario. In questo incontro cercherò di offrire una panoramica sui principali indirizzi e profili della crescita nel decennio 1993-2003.

Per un'istituzione universitaria del tutto peculiare come la nostra - impegnata, oltre che nell'assolvimento dei due tradizionali compiti della educazione e della ricerca, nell'offrire servizi di ospitalità agli allievi e nella cosiddetta "terza missione", rappresentata da attività di trasferimento e valorizzazione dei risultati della ricerca - le strutture edilizie e logistiche assumono una rilevanza centrale e strategica.

Per di più, trattandosi di una realtà che ha come proprio motto "l'eccellenza come disciplina" non si tratta soltanto di avere più quantità di spazi per le diverse funzioni e attività. La Scuola deve altresì garantire alti livelli di qualità nella progettazione, nelle realizzazioni, nell'allestimento e nelle manutenzioni, allo scopo di creare condizioni interne di vita e lavoro confortevoli, e trasmettere l'immagine visiva di un'istituzione che anche nelle strutture aspira a conformarsi ai migliori standard internazionali.

Né va trascurato il fatto che nel nostro caso l'adeguamento e il potenziamento strutturale fisico deve anticipare piuttosto che seguire lo sviluppo delle diverse attività. In taluni casi, come quello delle residenze per alloggi degli allievi, esso costituisce di fatto una pre-condizione per consentirci di attivare nuovi posti e quindi aumentare le possibilità di accesso per il crescente numero di candidati.

Ben si comprende dunque la scelta strategica compiuta dagli organi di governo della Scuola, condivisa e ufficializzata con specifici atti da parte del Consiglio direttivo, di porre lo sviluppo delle strutture edilizie al centro delle priorità, vincolando responsabilmente i futuri bilanci della Scuola, nella speranza anche di avere, come per il passato, il necessario supporto di finanziamenti ministeriali.

Nell'insieme la disponibilità di spazi acquisiti dalla Scuola è aumentata nel decennio 1993-2003 di ben 22.550 mq, pari ad un incremento del 451% delle superfici. Il consistente sviluppo edilizio si è

realizzato secondo un modello di campus di tipo policentrico, che si sviluppa attorno alla struttura centrale della Scuola, con distanze dalle varie sedi percorribili a piedi entro dieci minuti circa.

Questa concentrazione spaziale, oltre a facilitare la specializzazione funzionale dei vari contenitori e l'organizzazione dei servizi, consente di mantenere integra l'identità della Scuola.

Lo sforzo compiuto nella ristrutturazione e nel risanamento conservativo di edifici storici, alcuni di alto pregio artistico e architettonico, è stato particolarmente impegnativo, mettendo a dura prova il nostro ufficio tecnico, al quale mi piace rivolgere da qui un riconoscente indirizzo di plauso e ringraziamento.

Le linee di sviluppo perseguite sono ben espresse dalle scelte compiute in fatto di tipologie di destinazioni d'uso. Esse evidenziano innanzitutto una particolare attenzione riservata al potenziamento delle strutture di ricerca. Si tratta di una priorità già presente al mio predecessore prof. Francesco D. Busnelli, e di cui mi aveva investito all'atto della mia elezione, dieci anni fa, alla carica di Direttore della Scuola.

La disponibilità di spazi per la ricerca nel decennio 1993-2003 si è incrementata del 786%, raggiungendo una superficie di 4.430 mq che a regime, nel 2006, si eleverà a 6.830 mq.

L'ambizioso obiettivo si è potuto concretizzare, forse al di là delle più ottimistiche previsioni, grazie al varo del progetto Link, ricompreso negli interventi della Legge 488/92 per le aree depresse. Questo ha consentito di costruire il Polo Sant'Anna Valdera su un'area di circa 6.300 mq trasferita, nel 1996 con atto di donazione modale, alla Scuola da parte della Società Piaggio. Il Polo, inaugurato nel novembre 2002, costituisce una realizzazione di assoluta avanguardia, assimilabile ai *science park*, dove è collocata la maggior parte dei laboratori di ricerca sperimentale della Scuola, specializzati in campi scientifici e tecnologici avanzati, con una occupazione di circa 150 unità di personale.

Per il potenziamento delle strutture di ricerca sono in fase di avanzata costruzione nell'area di ricerca del CNR di San Cataldo due altre importanti opere:

- un edificio, di circa 6.000 mq, destinato ad accogliere un insieme integrato di laboratori e centri dell'ingegneria delle telecomunicazioni, che sorge nel quadro di un accordo trilaterale tra Scuola, Marconi Communications e CNIT;

- il Laboratorio di Biomedicina sperimentale, in collaborazione tra la Scuola Superiore Sant'Anna e l'Istituto di Fisiologia Clinica del CNR, destinato a sviluppare progetti di ricerca avanzata.

Le *strutture residenziali per gli allievi* costituiscono un altro rilevante campo di interventi e sviluppi che consentiranno di portare la capacità ricettiva a più di 300 posti. Particolare significato assume il progetto varato congiuntamente con la Scuola Normale Superiore per dar vita ad un Collegio in comune, destinato ad ospitare circa 200 allievi delle due Scuole di eccellenza.

In terzo luogo, sono in avanzato stadio gli interventi su un palazzo di recente acquisizione, posto in Via Cardinale Maffi, dove sarà collocata la Divisione Alta Formazione.

Infine, è previsto di realizzare in due edifici storici, collocati nelle immediate vicinanze della Sede centrale (palazzo Toscanelli e palazzo Alliata), spazi per aule, uffici per docenti, perfezionandi e personale tecnico-amministrativo.

Si tratta dunque, nel complesso, di un programma edilizio di grande respiro che una volta realizzato consentirà alla Scuola di contare su un patrimonio immobiliare di consistente valore e di aumentare significativamente la sua dotazione di spazi per un migliore assetto funzionale delle diverse attività. Nel contempo si potrà traguardare a possibili nuovi campi di sviluppo.

L'iniziativa della Scuola assume un significato che va oltre gli interessi e le esigenze dell'ente, qualificandosi come un importante e significativo contributo sociale alla conservazione e valorizzazione del centro storico della città di Pisa nei suoi valori più genuini ed espressivi.

**Sviluppo e diversificazioni dell'offerta formativa**

Delle trasformazioni e tendenze di cambiamento manifestatesi nella struttura della offerta formativa vorrei richiamarne tre principali.

La *prima* è il costante e progressivo potenziamento del ruolo della Scuola di centro di reclutamento e formazione di talenti, con una significativa crescita del numero degli allievi ordinari interni, iscritti ai corsi di laurea dell'Università di Pisa, che nell'ultimo decennio è passato da 83 a 148 (+ 78,3%). Nel contempo il numero dei candidati è salito del 57,5%, elevandosi a 775. Il che ha mantenuto particolarmente elevato il rapporto tra vincitori e candidati al concorso, oggi di uno a venti, che assicura un livello di selezione superiore agli standard delle migliori università straniere.

Il processo di selezione all'ingresso, le prove di valutazione in *itinere*, l'elevata performance negli esami, il valore formativo della vita collegiale, l'applicazione e severità negli studi sono tutti fattori che concorrono a caratterizzare fortemente il ruolo del Sant'Anna nella formazione di eccellenza. E questo porta a far sì che i Santannini, così come i Normalisti, che si laureano in corso siano il 100%, a fronte dell'11% che è la media generale delle università italiane, e del 7,2% degli Atenei toscani. Inoltre, la totalità dei nostri allievi consegue la laurea con il massimo dei voti e la lode, come conferma ulteriore del loro valore e della serietà di impegno.

Quanto alla *provenienza geografica* degli allievi, la Scuola costituisce sempre più un centro di riferimento a livello nazionale per giovani particolarmente meritevoli e motivati, provenienti da ogni parte d'Italia, che vogliono investire nel proprio futuro e non adagiarsi sulla frequenza di una università o corso di laurea "sotto casa". Contrastare la tendenza al localismo universitario, un fenomeno che è altamente dannoso in un mondo in cui occorre abituare i giovani alla mobilità, è uno tra i principali meriti a cui oggi assolve il Sant'Anna così come la Normale. Questo comporta che l'incidenza degli allievi di provenienza extra-regionale è andata costantemente aumentando ed oggi si attesta sul 70%, dato che è destinato a crescere ulteriormente con il programma di promozione e orientamento messo a punto dalla Divisione Formazione Universitaria e alla Ricerca.

Una *seconda* tendenza, che si è venuta affermando a ritmi sempre più sostenuti, è la crescita dell'offerta formativa post-laurea, espressa innanzitutto tramite i corsi di perfezionamento triennali, equipollenti per legge ai corsi di dottorato. È a questo livello che si realizza in modo compiuto e più forte quella integrazione tra didattica e ricerca che costituisce una peculiarità dei centri di eccellenza.

Lo spostamento dell'asse formativo in questa direzione è chiaramente espresso dal fatto che il numero dei relativi allievi è salito da 68 a 188, pari ad un incremento di ben il 176,5% , ben superiore a quello degli allievi ordinari.

Si tratta di corsi nei quali il *focus* è l'addestramento alla ricerca che in alcuni casi, come è per il settore di Ingegneria, viene sviluppato *on the field* nei laboratori, secondo il modello dell'*industrial Ph.D.* Questo consente di formare specializzati nel lavoro di ricerca che non sono esclusivamente destinati alla carriera universitaria, come solitamente accade in Italia, ma che possono inserirsi in laboratori di ricerca industriale, centri di ricerca, centri per l'innovazione od anche mettersi in proprio dando vita a *spin-off companies*.

Un altro fatto significativo è la crescita dei perfezionandi di origine straniera che erano praticamente assenti dieci anni fa ed ora costituiscono il 15% dell'insieme e sono in continua crescita.

La *terza* tendenza esprime una chiara e netta diversificazione dell'offerta formativa della Scuola con l'attivazione di corsi Master e iniziative a carattere più professionalizzante, che ricadono nell'orbita del *lifelong learning*.

La crescita di questi campi formativi nel corso del decennio 1993-2003 è stata particolarmente intensa, consentendo alla Scuola di acquisire un proprio ruolo nello sviluppo di progetti integrati di formazione e ricerca, capaci di accompagnare e supportare processi di cambiamento e di innovazione nelle organizzazioni private e pubbliche.

Il numero dei partecipanti ai corsi organizzati dalla Divisione Alta formazione che dieci anni fa era solo di 43 quest'anno è di quasi 1.300 unità (+ 2.919%). Ben il 64% dei partecipanti ai corsi Master ed agli altri corsi organizzati dalla Scuola proviene da fuori Toscana. Questo conferma che l'alto livello qualitativo assicurato e la notorietà della Scuola assicurano una attrattività che si estende a livello nazionale ed oltre, in controtendenza con le pericolose tendenze in atto alla proliferazione indiscriminata delle iniziative sul territorio, senza alcuna garanzia per la serietà e la bontà dei corsi.

**Lo sviluppo delle attività di ricerca**

La ricerca scientifica costituisce un campo nel quale la Scuola ha manifestato ai massimi livelli una significativa capacità di crescita, in fatto di potenziale umano, competenze, risorse finanziarie e strutture operative, conformandosi così ai caratteri propri di una *research university*. Oggi la ricerca segna il senso di marcia lungo cui muoversi. Il che consente di far beneficiare e progredire le attività formative con un continuo trasferimento di nuove conoscenze, realizzando quella *cross-fertilization* tra ricerca e formazione che è tipica dei centri di eccellenza.

Operando nel campo delle scienze applicate per settori nuovi

e particolarmente innovativi delle scienze sociali e delle scienze sperimentali la Scuola ha cercato di rafforzare non soltanto la sua capacità di produrre contributi all'avanzamento del sapere, nella sua dimensione universale, ma anche la sua attitudine a intravedere e considerare il valore operativo dei risultati.

La Scuola ha così maturato competenze e capacità di trasferimento delle acquisizioni della ricerca che la pongono all'avanguardia nell'attivare forme di interconnessione tra il sistema della ricerca e il sistema Paese che contribuiscono alla generazione di innovazioni culturali, tecnologiche, organizzative e normative.

Nello sforzo di avanzamento la Scuola ha tratto grande giovamento anche dal superamento al proprio interno degli "orti disciplinari", per mettersi in grado di affrontare temi complessi o campi nuovi e particolarmente innovativi della ricerca che avendo forti connotazioni interdisciplinari mal si adattano agli schemi organizzativi tradizionali propri delle università. Anziché adottare una logica organizzativa di verticalizzazione dei campi scientifici si è cercato piuttosto di far leva sulla trasversalità delle conoscenze e delle competenze, dando vita a forme flessibili delle strutture e dei team, in funzione dei diversi progetti da sviluppare.

Sul fronte del trasferimento e della valorizzazione dei risultati della ricerca scientifica e tecnologica oggi il Sant'Anna si pone indubbiamente tra i centri di eccellenza a livello nazionale e internazionale.

Due indicatori servono in particolare a testimoniare questi progressi:

- le *spin-off companies*, incubate nei laboratori di ricerca della Scuola e sorte per merito di giovani ricercatori formati e addestrati al loro interno, sono aumentate nell'ultimo decennio come numero da una a quindici, con un tasso di sopravvivenza del 100%; esse hanno attivato un'occupazione di più di cento unità, costituita da personale altamente qualificato e con *skill* professionali di avanguardia;

- la capacità di registrazione di brevetti a livello UE e negli Stati Uniti, frutto dell'originalità delle invenzioni realizzate, è progredita in modo eccezionale, portando il numero delle brevettazioni da una a tredici.

Per facilitare e sostenere i rapporti con il territorio, contribuendo ad iniziative di trasferimento dalla ricerca, capaci di generare innovazione, la Scuola nel 1996 è stata con la Piaggio, la Provincia di Pisa ed il Comune di Pontedera tra i soci fondatori di Pont-Tech, vero e proprio "giunto di raccordo" tra il mondo della ricerca e il sistema socio-economico e produttivo locale. Questo consorzio è destinato a veder potenziato e qualificato il proprio ruolo attraverso il Programma di Sviluppo locale per la ricerca e l'innovazione in Valdera, finanziato dal CIPE, dalla Regione Toscana e dagli Enti locali.

Attraverso il potenziamento, la qualificazione e la finalizzazione della ricerca lungo le diverse direttrici indicate si è così innestato quel *circolo virtuoso* tra ricerca, formazione, innovazione e produzione di beni i servizi che Luigi Donato, nel recente intervento sul *Sant'Anna News*, individua come la "risposta strategica" al declino industriale ed al peggioramento della competitività del Paese.

Il consistente *trend* di crescita dell'attività di ricerca ha trovato sostegno e forza in una peculiare capacità dei docenti e ricercatori di attrarre fondi dall'esterno, di acquisire contratti, e di competere per progetti a livello nazionale, europeo e internazionale.

Nell'ultimo decennio i fondi disponibili per la ricerca sono così passati da 1,2 a 6,6 milioni di euro, con un incremento di ben il 451%.

Questo exploit è stato conseguito grazie ad una lungimirante strategia di diversificazione delle fonti di finanziamento che ha consentito alla Scuola di ridurre per tempo la dipendenza da fonti pubbliche nazionali, quali il MIUR e il CNR, che via via hanno ridotto i loro interventi.

I due canali emersi come forze trainanti del trend di crescita sono costituiti dai finanziamenti europei e dalle attività di ricerca in c/terzi che mentre nel 1993 pesavano sul totale dei fondi per il 10%, nel 2002 hanno portato la loro incidenza al 73%.

Il problema a cui oggi la Scuola si trova di fronte, e che sarà adeguatamente rappresentato al MIUR nel *Programma triennale 2004-2006* in corso di avanzata elaborazione, è quello di poter contare su maggiori finanziamenti di base per lo sviluppo delle diverse aree scientifiche. La Scuola ha dimostrato ampiamente di saper stare sul "mercato", ma a lungo andare una crescita eccessivamente guidata da risorse attinte da programmi speciali e da contratti esterni, sfruttando opportunità contingenti, rischia di non consentire un aggiornamento e rafforzamento delle conoscenze e delle competenze di base da cui dipende la sua vitalità scientifica nel tempo.

La rilevante crescita nel campo della ricerca è stata consentita e trainata dal fatto di poter contare sulla presenza di docenti e ricercatori che hanno saputo, per i loro meriti scientifici e le loro capacità, offrire contributi fondamentali alla crescita dell'istituzione, cosa questa non comune in campo universitario.

E questo sia per l'alta qualificazione scientifica sia per avere saputo interpretare al meglio il senso e le esigenze della Scuola, e quindi il proprio ruolo al suo interno, cercando vie per creare sintonie e valorizzarle ai fini della propria crescita individuale e con questo a contribuire al bene dell'istituzione.

Il sinergismo venutosi a creare ha consentito alla Scuola di:

- creare masse critiche di competenze e di risorse attorno ad aree scientifiche specifiche a carattere fortemente innovativo, che oggi costituiscono un *asset strategico* della Scuola;

- accrescere le sue capacità di finanziamento della ricerca, facendo leva sul valore scientifico, sulle competenze e su un certo spirito imprenditoriale dei docenti;

- formare una cultura dell'*exploitation* della ricerca che consenta di far guardare con atteggiamenti positivi al trasferimento ed alla valorizzazione delle conoscenze oltre che, e giustamente, alle pubblicazioni scientifiche ed alle presentazioni in convegni;

- mettere in atto forme di coinvolgimento e reclutamento di una vasta serie di collaborazioni dall'esterno, per superare i vincoli e i limiti derivanti dall'impossibilità di ampliare l'organico interno del personale docente, dei ricercatori e dei tecnici di laboratorio.

Nel corso del decennio 1993-2003 si è avuto un certo adeguamento del potenziale interno di risorse umane, ma in misura decisamente insufficiente alle esigenze manifestatesi, con la conseguenza che la Scuola ha dovuto impegnarsi nel trovare soluzioni alternative per non rimanere bloccata nelle sue attività correnti, oltre che nel suo sviluppo.

La Scuola ha così attivato una strategia di gestione delle attività di ricerca che riesce ad indurre un rilevante volume di attività, facendo affidamento sull'apporto di collaborazioni esterne che integrano e valorizzano il contributo della componente interna (docenti, ricercatori, tecnici) che pesa per una parte limitata.

Oggi la Scuola conta nel complesso su 554 unità di personale costituite da una varietà di categorie e figure di addetti e collaboratori impegnati a vario titolo e tempo sui diversi progetti.

Si tratta di un originale modello di reclutamento e organizzazione del lavoro, particolarmente pertinente alla natura e alle esigenze di un centro di eccellenza. Esso presenta indubbi vantaggi sotto il profilo della flessibilità e della freschezza dei contributi dei giovani. Nel contempo consente alla Scuola di svolgere un'importante funzione sociale svolgendo una rilevante attività di formazione e addestramento alla ricerca. Si offrono così allettanti opportunità di impiego e crescita professionale ad una folta schiera di laureandi, neo-laureati, perfezionandi e collaboratori, facilitando e promuovendo il loro successivo inserimento nel mercato del lavoro qualificato e nelle professioni, come *knowledge-workers*.

A fronte di questi indubbi vantaggi e meriti la particolare composizione del personale addetto alla ricerca presenta anche limiti e rischi di instabilità. A questo la Scuola intende porre rimedio, prevedendo di ampliare, oltre al corpo docente, anche l'organico dei ricercatori a tempo determinato e dei tecnici, allo scopo di consolidare e irrobustire il potenziale umano e professionale dei propri laboratori. È un'altra priorità questa che verrà inclusa nel Programma Triennale 2004-2006 da sottoporre al MIUR.

**L'internazionalizzazione della Scuola**

La crescita della Scuola è avvenuta oltre che per vie interne, con un potenziamento delle proprie strutture e competenze, anche tramite una strategia di collaborazioni all'esterno con università, enti di ricerca e imprese. Va in questa direzione la recente partecipazione della Scuola alla costituzione del *Consorzio Interuniversitario di Studi Avanzati*, congiuntamente al Politecnico di Milano e all'Università LUISS Guido Carli di Roma, finalizzato allo svolgimento di programmi comuni di ricerca e di formazione, od anche al sostegno di iniziative di formazione di eccellenza sul territorio nazionale.

Nel corso degli ultimi anni la Scuola ha posto al centro dei propri interessi un progressivo ampliamento delle sue attività in campo internazionale che ha interessato gli allievi interni (ordinari e perfezionandi), le attività formative, la ricerca e la valorizzazione dei risultati.

Alcuni dati testimoniano i crescenti sforzi compiuti innanzitutto nel campo dell'internazionalizzazione dei processi formativi tipici del-

la Scuola.

Per quanto concerne le opportunità di formazione all'estero:

- per gli *allievi ordinari* iscritti ai corsi di laurea si sono aperte possibilità per soggiorni e viaggi di istruzione all'estero che oggi pesano, come spesa, per circa il 7,5% sul relativo budget;

- per gli allievi iscritti ai *corsi di perfezionamento e dottorato* è stato previsto nel regolamento didattico l'obbligo di un periodo di studio e ricerca all'estero non inferiore a sei mesi, nell'arco del triennio degli studi; l'incidenza di questi interventi sul relativo budget di spesa si eleva oggi al 10%.

Per ampliare e qualificare ulteriormente le opportunità di internazionalizzazione dei curricula degli allievi interni è stato di recente siglato un accordo quadro con quattro Scuole, facenti parte del *network* europeo delle Scuole di eccellenza, costituite dalle *Ecoles Normales Superieures di Rue d'Ulm* (Parigi), *Cachan*, e *Lione* (Lettere e Scienze).

L'internazionalizzazione, concepita quale spazio formativo e ambito di incubazione della ricerca più innovativa, e strumento della sua disseminazione per reti di eccellenza, va annoverata fra gli specifici impegni caratterizzanti la Scuola, in linea con le tradizioni delle più prestigiose istituzioni universitarie e scientifiche.

Il sistema universitario italiano oggi è chiamato a fornire un contributo nuovo e più fattivo al processo di internazionalizzazione del paese. I legami storici con molti paesi in via di sviluppo e la posizione di crocevia tra i paesi dell'Europa e quelli del bacino del Mediterraneo che, anche per questioni meramente geografiche, caratterizza l'Italia, attribuisce al nostro paese un ruolo privilegiato nella interazione con i paesi meno industrializzati del mondo. Per questo il cammino di internazionalizzazione della Scuola ha proceduto, in modo contestuale, in *due direzioni principali*: da un lato, verso l'intensificazione e l'estensione delle collaborazioni con istituzioni di eccellenza di paesi industrializzati, dall'altro lato, verso l'attivazione di iniziative di ricerca e di formazione rivolte ai paesi meno industrializzati, capaci di aumentare gli effetti virtuosi della globalizzazione in campo culturale e formativo e di consentire all'Italia di svolgere una funzione ideale di ponte tra i paesi avanzati e quelli meno sviluppati.

Per le prospettive di potenziamento dei livelli di interscambio e di interdipendenza globale, in campo scientifico e formativo, l'Unione Europea rappresenta la configurazione più matura e consolidata, da ogni punto di vista, di integrazione macroregionale.

Essa può esibire, accanto ad un forte incremento dei livelli di interconnessione economica ed istituzionale, il sostegno e il coordinamento prestato alle politiche tese alla creazione di uno spazio comune di ricerca e formazione, nonché alle iniziative volte alla costruzione di reti di eccellenza, secondo i dettami proposti dalla Commissione Europea, centro propulsivo di *policies* di indirizzo.

In ambito europeo la Scuola ha sviluppato un ricco ed esteso *network* di collaborazioni nel campo della ricerca e della formazione, valorizzando al massimo le sue capacità di partecipazione ai bandi europei, dove ha riportato lusinghieri successi in termini di acquisizione di contratti e di estensione della rete delle collaborazioni.

Nel complesso il numero dei *partners* nei programmi di ricerca europei e nelle attività per c/terzi è salito da 30 a 210 nel decennio 1993-2003, per merito di una sostenuta crescita delle collaborazioni con università (passate da 6 a 93), enti di ricerca (da 14 a 98) e imprese (da 10 a 62).

Il progresso di internazionalizzazione conseguito dalla Scuola in questo campo è andato avanti a ritmi serrati, se si considera che i *partners* stranieri di ricerca per i programmi europei sono attualmente 173 e rappresentano ben l'82% dell'insieme.

Oltre che puntare allo sviluppo della relazione su scala europea, la Scuola ha attivato in anni recenti "con Paesi esterni" importanti accordi di collaborazione nel campo della ricerca che hanno portato:

- in *Giappone* alla apertura di un laboratorio congiunto di robotica umanoide in locali della Waseda University di Tokyo, sulla base di un progetto sponsorizzato dal Ministero degli Affari Esteri;

- negli *Stati Uniti* al lancio con *l'University Of Texas* di un programma integrato di formazione e ricerca nel campo delle telecomunicazioni e delle tecnologie avanzate;

- nella *Corea del Sud* a partecipare a importanti progetti di ricerca, finanziati da enti del paese, in settori avanzati dei microsistemi per applicazioni biomediche e delle nanotecnologie.

Le nuove linee di sviluppo internazionale della Scuola portano decisamente verso i *Paesi nuovi* ed i *Paesi emergenti* facendo leva sia su programmi di formazione specificatamente studiati, sia sull'impiego della lingua inglese nella didattica. Queste soluzioni sono essenziali per attrarre studenti da paesi stranieri e quindi consentire al nostro Paese di diventare area di destinazione per giovani talenti stranieri, che potenzialmente possono costituire una risorsa per l'Italia, così bisognosa di espandersi e integrarsi nel nuovo mondo.

L'iniziativa capostipite di questo nuovo indirizzo, è il *Master internazionale in Cardiology, Cardiac Surgery and Cardioanesthesia*, giunto ora alla 8ª edizione, dove si sono formati circa duecento giovani medici.

Questo Master istituito nel 1995, è nato grazie ad un'iniziativa congiunta della Scuola Superiore Sant'Anna, della Struttura Sanitaria CREAS IF-CNR, *dell'International Heart School* di Bergamo e di varie altre Istituzioni Ospedaliere Italiane.

La finalità del Master è quella di contribuire, soprattutto nei paesi emergenti, alla attivazione, crescita e qualificazione di istituzioni e competenze a livello degli standard internazionali nel settore della cardiologia, cardiochirurgia e cardioanestesia del bambino e dell'adulto. L'indirizzo soprattutto pediatrico del Master lo rende particolarmente importante ed essenziale per quei paesi dove il tasso di mortalità infantile è purtroppo ancora molto elevato. I partecipanti, provenienti da una serie di paesi dell'Europa dell'est, del Medio oriente e dell'area del Mediterraneo, sono destinati, dopo un anno trascorso in Italia, a ritornare nei loro paesi d'origine per contribuire allo sviluppo ed alla qualificazione delle strutture mediche locali.

Una seconda precisa direttrice di sviluppo della Scuola va verso l'India, con due principali iniziative:

- il *Master internazionale in Information Technology*, organizzato all'interno di una collaborazione con i Ministeri degli Affari Esteri e delle Attività produttive, con il supporto dell'Ambasciata Italiana a Nuova Delhi e della Camera di Commercio Italo-Indiana, in collaborazione con le Università di Mumbai e di Bangalore. Esso si propone di rafforzare la cooperazione in aree avanzate, nell'ambito delle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni (ICT). Il Master, giunto alla seconda edizione, è rivolto a 20 laureati di eccellenza di origine indiana con una elevata preparazione nell'ambito del *software engineering* e si propone di formare risorse umane particolarmente qualificate in un settore che nel nostro Paese registra una forte e crescente domanda di personale qualificato. Nell'ambito del Master gli allievi svolgono attività didattica e lavori di ricerca nelle aree delle Tecnologie dell'Informazione presso le strutture del Polo Sant'Anna Valdera. Dopo il corso sono previsti stages in aziende toscane o di altre regioni;

- il programma bilaterale di collaborazione, finanziato dal Ministero degli Affari Esteri, tra la Scuola e *l'I.I.T.* di Kharagpur sul tema dell'*Information & Comunication Technology*, specificatamente per le reti di comunicazione in fibra ottica.

Una terza iniziativa, di recente varata, è il *Master in Diritti umani e Gestione dei Conflitti*. Il corso, di durata annuale, ha l'obiettivo di formare professionisti di eccellenza per la partecipazione ai programmi ed agli interventi promossi dalle organizzazioni nazionali, regionali o internazionali ai fini della tutela e promozione dei diritti umani in situazioni di conflitto, di potenziale conflitto o post-conflittuali.

Tra gli obiettivi primari vi è quello di fornire una formazione tecnica e una sensibilità adeguata alla partecipazione a processi di progettazione, gestione organizzativa e *decision-making* in situazioni di crisi, di violazione dei diritti umani e di elevata complessità delle relazioni interculturali, con particolare attenzione alle tematiche e alle condizioni dello sviluppo locale nelle diverse aree del pianeta.

Tramite i nuovi e diversi campi di azione il processo di internazionalizzazione della Scuola ha realizzato questi obiettivi:

- gli allievi dei corsi di perfezionamento e dottorato di ricerca di nazionalità straniera costituiscono oggi il 18,4% dell'insieme, di cui più del 90% provenienti da paesi non U.E.;

- per i corsi di Alta formazione (master e corsi più brevi) il numero degli allievi stranieri è cresciuto da 155 nel 2001 a 501 nel 2003 (+ 223%); la relativa incidenza sulle classi varia tra il 25% ed il 49%, per i diversi corsi;

- il numero delle ore di lezione elargite in lingua inglese che nel 2001 era di 20.000 nel 2003 è salito a 33.053 (+ 65%);

- la presenza di docenti stranieri alla Scuola è in continua crescita a testimonianza di una internazionalizzazione di vasto respiro.

La Scuola ha avviato negli ultimi anni anche una strategia di presenza diretta all'estero con l'organizzazione di corsi tenuti da propri docenti e da altri. Le attività formative realizzate all'estero da 2 nel 2001 sono salite a 12 nel 2003.

Particolare significato assume l'istituzionae a Accra, con l'Uni-

# Il rapporto tra impresa e sistema finanziario: una nuova leva per lo sviluppo

di Roberto Colaninno*

*Pubblichiamo la relazione letta dal Presidente del Gruppo Piaggio in occasione dell'inaugurazione dei corsi dell'anno accademico 2003-2004.*

Il tema posto, nonostante le apparenze, è soprattutto politico, legato com'è allo sviluppo civile della società e, ancor di più, allo sviluppo del mercato.

E per affrontarlo vorrei partire da una riflessione su quanto è successo intorno a noi negli ultimi 20 anni del secolo scorso: qualcosa che, a mio giudizio, si configura come una vera e propria rivoluzione globale.

L'accelerazione delle vicende politiche, la spinta dei popoli verso la democrazia, l'aspirazione naturale al miglioramento della qualità della vita, lo sviluppo dell'informatica, delle comunicazioni e della ricerca scientifica, la dinamica dei mercati finanziari, sono tutti fatti di cui siamo stati testimoni e che si sono verificati e sovrapposti in un arco di tempo talmente ristretto da sfidare, e spesso superare, la nostra capacità di elaborazione culturale e la nostra capacità di controllo.

Tanto per stabilire un riferimento comune, sto pensando a fatti come, per citarne alcuni tra i più importanti:

- la nascita dell'Unione Europea a livello economico e monetario, con la creazione dell'Euro;
- la caduta del muro di Berlino con il crollo definitivo del comunismo;
- la guerra nei Balcani;
- il processo di migrazione dai paesi poveri verso i paesi ricchi;
- l'affermarsi di una società multirazziale;
- il cambiamento della politica estera americana dopo l'11 settembre;
- l'euforia dei mercati finanziari e la successiva crisi degli stessi a livello globale;
- l'influenza del colosso cinese su tutte le altre economie;
- il delicato rapporto con il mondo islamico, che per ora ci ha condotto sulla soglia di una guerra di religione, con i conflitti in Afghanistan e in Iraq, e con la difficoltà per una soluzione positiva al conflitto Israele-Palestina.

Ecco, noi oggi stiamo vivendo un momento storico, che è il risultato di questo insieme di fattori. E lo viviamo, come attori immersi nella nostra vita quotidiana e protagonisti delle nostre quotidiane decisioni, con tutta la preoccupazione connessa alle incertezze, ai contrasti, agli squilibri che sono propri di questo tempo.

Proviamo ora a fare un grande salto e tentiamo di pensare ad un luogo ideale dove tutti questi eventi si sintetizzano e dove ciascuno di noi è presente e gestisce tutti i rapporti con gli altri. Per me questo luogo è il mercato.

In ogni raffigurazione storica il mercato è rappresentato da una piazza dove la gente si incontra per parlare, per confrontarsi, per ragionare su tutti gli aspetti della vita pubblica e privata.

Oggi il mercato è piuttosto un luogo virtuale: è un concetto, più che un luogo fisico, è il luogo degli incontri di idee, di saperi, di opinioni che vivono e si sviluppano con la partecipazione di milioni e milioni di individui. I quali, grazie alle nuove tecnologie informatiche e delle comunicazioni, si possono confrontare tra loro in tempo reale.

Per restringere ora il campo della discussione a quello strettamente economico, è mia opinione che, soprattutto in economia, tutto si svolge attraverso la sintesi delle informazioni disponibili, oggi, peraltro, in quantità tali da non avere precedenti.

Il mercato, poi, si è anche modificato, in funzione della nostra stessa evoluzione come cittadini e come singoli individui, con l'interpretazione delle regole, delle leggi e dei nostri usi e costumi secondo l'etica personale di ciascuno.

Se rifletto sulle mie esperienze personali, devo proprio dire che le cose si sono svolte esattamente lungo queste linee.

Il processo di risanamento dell'Olivetti, l'Opa su Telecom Italia, e oggi l'operazione Piaggio, non sono altro che espressione concreta di quanto sono venuto dicendo finora.

Innanzitutto, è interessante notare che queste operazioni hanno avuto vita con il concorso di soggetti provenienti da mercati diversi, rappresentanti interessi diversi: in una parola, hanno coinvolto la globalità dei mercati.

Queste operazioni hanno anche proposto, io credo, un approccio diverso di gestione: lasciando forse qualche problema irrisolto e qualche dubbio aperto, ma certamente dimostrando che la nostra società è organizzata e pronta per affrontare operazioni come queste, che anche nel nostro paese funzionano le banche e le istituzioni, e che abbiamo le regole adeguate a garantire condizioni eque per tutti.

Ma ciò di cui più vado fiero, lasciatemelo dire, è di avere accettato la sfida del confronto con il mercato a tutto campo, talvolta magari con qualche crudezza, pur di garantire una completa e totale informazione sui fatti che andavano succedendo. Ciascuno ha potuto prendere le proprie decisioni con la completa conoscenza dei fatti.

Nel corso dell'operazione su Telecom Italia si sono prodotti anche importanti fatti innovativi: ad esempio, si è sperimentata l'applicazione della Legge Draghi e inoltre, fatto singolare per l'Italia, ci si è confrontati sulla base di nuove regole di comportamento e di *corporate governance*.

Il credito e le banche hanno agito misurandosi con dimensioni non usuali in una grande competizione internazionale, garantendo una ricaduta economica e finanziaria senza precedenti per migliaia di soggetti privati.

Tutto ciò è avvenuto fuori dalla politica, o meglio lontano dai politici, se pur all'interno delle regole e delle leggi esistenti e di una filosofia politica che risponde alla volontà di andare sempre di più verso il libero mercato e la competizione.

Questa è stata forse la grande novità dell'operazione Telecom Italia: una novità tale da creare anche motivi di dissenso e di critica, che mi convincono peraltro di quanta strada ci sia ancora da fare ancora per arrivare ad operare in un mercato veramente libero.

Non posso che riconoscere, nella circostanza, al mondo del credito una grande capacità nella gestione di queste operazioni, e soprattutto la

(*Continua a pag. 18* )

versità del Ghana, di un centro africano di formazione del personale civile delle missioni internazionali.

**Uno sguardo al prossimo futuro**

Avviandomi alla conclusione del mio intervento voglio innanzitutto dare testimonianza a tutti coloro, docenti, personale, allievi, consiglieri, revisori e membri del nucleo di valutazione del senso di gratitudine che provo nei loro confronti perché se la Scuola ha costruito ed è cresciuta nel modo che ho cercato di rappresentare questo è dovuto alla fiducia che hanno riposto in me ma soprattutto a quanto essi hanno fatto, e contribuito a fare, in tutti questi anni. Né posso dimenticare l'aperta e fattiva collaborazione ricevuta da tutti gli *stakeholders* della Scuola, ad iniziare dagli enti locali dalle istituzioni, per arrivare agli enti economici e alle imprese.

La Scuola oggi ha una configurazione che tende a rappresentare un nuovo modello di istituzione universitaria aperta all'esterno, fortemente interconnessa con una serie di ambienti e soggetti, nonché proiettata all'ampliamento della sua missione, al di là dei tradizionali campi della formazione e della ricerca, verso il trasferimento e la valorizzazione dei risultati.

Di questa nuova interpretazione del nostro ruolo e dell'alto senso di responsabilità sociale che lo ispira verrà data adeguata spiegazione nel Bilancio Sociale della Scuola in corso di elaborazione, che costituisce una assoluta novità nel panorama universitario nazionale.

Poter contare oggi qui tra noi della presenza del Cavaliere del Lavoro Roberto Colaninno, che ha accettato gentilmente di tenere la *Relazione inaugurale*, è un onore e un piacere. Costituisce l'occasione per dargli il benvenuto in Toscana da parte mia e della Scuola, con l'augurio di un pieno successo nella sua nuova alta responsabilità e con la certezza di poter sviluppare tra Piaggio e Scuola significative collaborazioni, capaci di dimostrare che il matrimonio tra università e industria si può fare con reciproci benefici, nel bene delle istituzioni coinvolte, ma anche dell'intero Sistema Paese.

Con questi auspici dichiaro ufficialmente aperti i corsi dell'Anno Accademico 2003-2004

**Riccardo Varaldo**

## Il rapporto tra impresa...

*(segue da pag. 17)*

capacità nel coglierne gli aspetti positivi pur in un quadro di rischio: sono queste capacità che hanno concorso al conseguimento dei risultati.

Non vi è dubbio che in queste occasioni il mondo del credito, nelle sue diverse funzioni e nei diversi ruoli che ha avuto rispetto ai diversi soggetti partecipanti, ha dimostrato di saper gestire il cambiamento.

L'organizzazione e la gestione delle informazioni, la globalizzazione del risparmio, la moneta unica europea, la libera circolazione dei capitali, i nuovi modelli e strumenti finanziari, una cultura diversa del cliente, hanno obbligato il mondo della banca ad aprirsi e passare da un mondo un po' statico e chiuso su sé stesso ad una visione diversa, aperta, capace di trasformare le strutture e i processi operativi per adeguarsi alle esigenze di una società caratterizzata da una evoluzione così rapida come quella in cui viviamo.

Una riflessione per tutte: la crisi finanziaria che ha interessato tutti i paesi del mondo, dopo la metà del 2001, ha avuto dimensioni monetarie ed economiche così drammatiche da non essere confrontabile con altre precedenti, nemmeno con la famosa crisi del '29.

Ebbene, l'intelligente gestione di questa crisi gigantesca ha permesso di limitare le conseguenze dirette e indirette e di assorbire i danni finanziari ed economici che si erano profilati.

Oggi siamo alla vigilia di una ripresa economica significativa.

Viviamo nella società dell'informazione, consapevoli della capacità che essa ha di condizionare gli aspetti della nostra vita privata e pubblica, ma non ancora capaci di comprendere la sua reale portata.

Il nostro Paese è ancora carente nella regolamentazione di questa fondamentale risorsa, pericolosamente soggetta al rischio di gravi distorsioni all'insorgere di potenziali conflitti di interesse.

Il mercato – la piazza, per ricondurci ai ricordi antichi – si nutre e vive di informazione e di comunicazione.

La nostra cultura in questa materia si sta sviluppando, ma non ha ancora raggiunto la maturità necessaria per comprendere appieno il mondo dell'informazione e della comunicazione e gestirlo a livelli adeguati di qualità e di etica.

Tuttavia, questo processo in corso sviluppa e crea nuovi modelli di comportamento a tutti i livelli della società civile.

Mi sono permesso questa lunga carrellata di concetti, impressioni, esperienze, allo scopo inquadrare meglio il punto in cui oggi ci troviamo e fissare, se possibile, la base di partenza per i ragionamenti che ci dovrebbero aiutare ad immaginare il futuro.

La realtà economica è sempre un momento centrale nella vita di ciascuno di noi: si chiami essa lavoro, bilancio familiare, tranquillità (quella tranquillità sempre ricercata e mai raggiunta completamente), futuro dei nostri figli, possibilità di vivere serenamente i giorni che ci vedranno non più operativi, salute.

L'orizzonte appare sempre più indefinito, confuso, fonte di ansia e grande insicurezza.

Come imprenditore che vive molto intensamente la responsabilità del proprio ruolo, mi rendo conto di tutto ciò e mi domando che cosa posso fare per essere coerente con la mia funzione nella società e adempiere ai miei doveri. E molte sono le incertezze e, se volete, le paure, che mi accompagnano nelle mie decisioni.

Come penso tutti sappiano, sto iniziando un'altra esperienza molto stimolante: creare con IMMSI un gruppo industriale, che oggi vede i suoi sforzi concentrati nel rilancio della Piaggio.

Piaggio è un gruppo con una grande memoria storica: nato alla fine dell'800, ha accompagnato la storia industriale del nostro paese sviluppando tecnologie e prodotti di straordinario successo. Piaggio è stata leader nei settori della marina, dell'aviazione, nel trasporto su ferro, con una motrice ferroviaria dalla linea affascinante e geniale, la "littorina", di cui i più giovani probabilmente avranno a stento sentito parlare. E ancora Piaggio è stata tra i primi al mondo a progettare l'elicottero, e infine la mitica Vespa.

Oggi Piaggio vive un momento di transizione e di assestamento strategico.

Io personalmente, e quelli che con me condivideranno questa sfida, ci siamo posti l'obiettivo di non disperdere questo grande patrimonio di esperienza, di cultura, di uomini e di idee.

Credere in un'idea industriale, accettare la sfida e investire è forse, anche oggi, il puro dovere dell'imprenditore. Sono però consapevole che questo non è sufficiente, se non si spinge il proprio impegno verso nuove frontiere della creatività e dei modelli di gestione.

Le banche coinvolte nell'operazione – ben 27 istituti italiani – hanno condiviso il rischio, sposato il progetto, creduto negli uomini.

Insieme abbiamo pensato ad un modello finanziario che potesse soddisfare le varie aspettative ed esigenze, sfruttando tutte le opportunità offerte dal mercato, in totale trasparenza, insistendo sugli aspetti più delicati della struttura finanziaria con integrità e completezza.

Abbiamo creato le condizioni per affrontare il futuro con una certa speranza.

Ora tutto dipenderà dagli uomini che saranno coinvolti: creatività, partecipazione, passione, fiducia in noi stessi, voglia di vincere.

Il contesto futuro sarà diverso. Il mondo del lavoro sta cambiando: da una pura prestazione di fatica fisica dell'operaio, si va sempre più verso una prestazione con un impegno anche intellettuale; ma il cambiamento è anche imposto dalla centralità del cliente e dal rispetto dei suoi diritti in un mercato aperto e competitivo.

La flessibilità, condizione irrinunciabile per operare in un mercato globale, non ha trovato ancora una sua equa regolamentazione. L'organizzazione e la struttura della proprietà delle imprese non sono, in generale, ancora adeguate a garantire efficienza e, al tempo stesso, il rispetto dinamico dei diritti dei lavoratori.

La trasformazione sarà un processo lungo, ma molto positivo, che coinvolgerà sempre più il lavoratore nella gestione del progetto aziendale. La dignità dell'uomo lavoratore, che ha già compiuto grandi progressi, aumenterà ancora.

L'evoluzione non sarà semplice per l'impresa, ma sarà necessaria.

Ma c'è di più. Le grandi scoperte scientifiche hanno allungato le speranze di vita. Si va verso una società post-generazionale, in cui cioè è alterata la tradizionale successione delle generazioni, e che sarà caratterizzata da una popolazione con una età media molto più alta dell'attuale.

Ciò non apre solo il problema alle pensioni, fatto di per sé già corposo, ma anche un problema organizzativo dell'intera società.

Avremo una nuova fascia di popolazione, quella della quarta o della quinta età, numericamente molto importante, con condizioni di salute corrispondenti a quelle della fascia di età inferiore.

Come si può immaginare, ciò aprirà questioni del tutto nuove, sia economiche, sia sociali.

Questi grandi novità porranno problemi nuovi all'impresa, che sarà chiamata ad adeguarsi e a tenere conto di queste novità: positive in sé, se si vuole, ma che porteranno pur sempre, per il periodo di adattamento, delle turbolenze.

Il mercato cambierà ulteriormente, nuove modalità dovranno essere introdotte per la sua regolamentazione e per la sua gestione.

Prima di chiudere questo mio intervento, vorrei fare alcune considerazioni su un altro argomento che ritengo altrettanto importante, ossia la produttività come elemento essenziale della gestione e, se vogliamo, come condizione di salvezza della nostra economia.

Dati ormai consolidati mettono l'Italia fra i Paesi ad alta criticità sotto il profilo della capacità di competere nel campo manifatturiero.

Gli scarsi investimenti in ricerca, l'insufficienza di molte infrastrutture nazionali, le stesse dimensioni dell'impresa condizionano negativamente la crescita della produttività.

È il mercato finanziario che deve creare le condizioni che possano favorire processi di aggregazione in tal senso.

Questo processo rappresenterà anche una nuova opportunità di investimento e di giusta remunerazione del risparmio.

La questione di quali regole siano necessarie per meglio tutelare il risparmio, ma anche i diritti delle minoranze, è determinante per il successo, soprattutto perché risponde all'esigenza di una moderna democrazia economica.

Le banche, i gestori del risparmio, sono le istituzioni che hanno la più grande responsabilità sotto questo profilo.

Come esse si attrezzeranno per operare nel nuovo tipo di mercato, che negli ultimi anni ha caratterizzato il mondo della finanza, dipenderà dai modelli che ciascun operatore intenderà adottare. Quello che è certo è che tutti dovranno farlo.

Queste mie riflessioni alla fine riconducono sempre all'uomo, al suo divenire e al principio indiscutibile che ciascun essere umano, senza differenze, ha diritto ad essere parte dello sviluppo sociale e delle regole democratiche. Questo sviluppo è funzione del sapere, e il sapere, inteso come informazione e conoscenza, è un bene comune e non esclusivo.

Ed è ancora il mercato, il luogo privilegiato dove si incontrano i vari attori della storia della società.

È il luogo dove gran parte di questo sapere si sviluppa e agisce e diviene la bse per eccellenza, di ogni nostra decisione. Per questo il mercato, perché la nostra società adempia ai suoi compiti per il futuro nostro e delle prossime generazioni, deve garantire a tutti trasparenza ed equità.

Grazie.

**Roberto Colaninno**
**Presidente del Gruppo Piaggio*

# Processi di erogazione del credito e professionalità bancaria: recenti evoluzioni, tendenze e prospettive

di Luca Bonfiglio*

L'utilizzo di tecniche di *scoring* per la concessione di prestiti alle famiglie è diventata da qualche anno prassi consolidata di gran parte del nostro sistema bancario. Sia che si tratti di mutui sia che l'operazione riguardi un finanziamento finalizzato all'acquisto di beni durevoli, pressoché tutte le banche adottano ormai procedure statistiche mirate a "processare" le informazioni riguardanti la clientela (reddito, patrimonio, composizione del nucleo familiare, ecc.) ed a trasformarle in decisioni sulla fattibilità o meno dell'operazione.

Tali procedure automatiche di affidabilità sono anche state esternalizzate verso società specializzate, che, a loro volta, hanno spesso provveduto a spostare i processi decisionali di affidamento dallo sportello della banca o della società finanziaria direttamente presso i punti vendita dei beni e servizi stessi, dando così vita alla versione più evoluta di "credito al consumo" (il concetto stesso di bene finanziabile si è poi andato espandendo comprendendo praticamente tutto ciò che è commerciabile, ivi inclusi i "pacchetti vacanze" ed i corsi di formazione). D'altro canto ne è così risultato anche un arricchimento dei servizi offerti alle imprese (che hanno la possibilità di ampliare le vendite con lo strumento della dilazione di pagamento); mentre è comunque noto che il credito al consumo è di per se stesso un'interessante area di affari per ampliare volumi e redditività del sistema finanziario (basti pensare che dal '93 al 2001 lo stock di prestiti di questo tipo concessi alle famiglie italiane è passato da 16,8 a 41,2 mld di euro, segnando così un aumento 145%, mentre gli acquisti fatti con questo supporto sono cresciuti dal 3,4% al 5,6% dei consumi privati).

L'introduzione di tecniche di *scoring* sta ora iniziando a diffondersi anche nel comparto *corporate*, comportando nuovi percorsi di sviluppo per il mondo della banca e del credito. Sebbene si sia ancora in uno stadio iniziale, che al momento interessa solo la parte più avanzata del sistema, anche sul versante del finanziamento alle imprese le banche si stanno attrezzando per utilizzare procedure matematico-statistiche che danno una valutazione di sintesi del cliente e decidono il livello di affidamento concedibile. Il caso italiano è in realtà un'applicazione tardiva di quello che sta succedendo da tempo in altri paesi a partire, ovviamente, da quelli anglosassoni. Varie ragioni hanno ritardato, e stanno ancora rallentando, tale processo di modernizzazione del nostro paese. Tra queste appare fondamentale la struttura del sistema industriale italiano e la sua particolare cultura societaria. Fondato sulle piccole e medie imprese (che rappresentano il 95% circa del totale delle aziende nazionali) il nostro apparato produttivo vede poi nettamente prevalere, in realtà, la microimpresa a forte caratterizzazione familiare, che spesso è portata ad attribuire scarsa trasparenza e significatività ai dati di bilancio. Peraltro anche nelle altre classi di imprese, ivi incluso il *large corporate*, non sempre le vicende delle famiglie di comando sono estranee alla vita societaria finendo per riverberarsi sull'informativa societaria, comunque spesso concepita come finalizzata al rispetto delle norme di legge piuttosto che come trasparente momento di rendicontazione e dialogo con il mercato e gli altri attori sociali (banche, dipendenti, fornitori, ecc).

L'utilizzo sistematico di tali tecniche anche nei confronti delle imprese appare come un percorso irreversibile. A tal proposito la decisiva spinta finale è rappresentata dal nuovo accordo di Basilea sui coefficienti patrimoniali per la stabilità delle banche, la cui versione definitiva si dovrebbe avere entro la fine del 2003 mentre l'entrata in vigore è prevista non prima del 2006. Sebbene si tratti ancora di un progetto non definitivo un elemento appare comunque acquisito da tutti i partecipanti alla stesura del documento: i crediti che le banche concedono alle imprese saranno "pesati", ai fini dell'assorbimento di patrimonio, secondo *rating* basati su procedure automatizzate, e almeno parzialmente standardizzate, capaci di individuare le probabilità di insolvenza delle aziende affidate. Ne consegue quindi logicamente ed irrimediabilmente che le procedure stesse di affidabilità andranno ad indirizzarsi verso tecniche statistico-quantitative di valutazione del rischio di credito, destinate nel tempo a sostituire, o perlomeno integrare in modo decisivo, i giudizi formulati dal personale specializzato nell'area dei fidi.

Resta inteso che il percorso che sta portando dalla pratica di affidamento realizzata con criteri ancora in parte "artigianali", verso una versione "industriale" ed "automatizzata" sarà necessariamente graduale e secondo percorsi che saranno individuati da ogni intermediario secondo le proprie specificità. Si tratterà infatti, da una parte, di evitare bruschi impatti alle relazioni con la clientela mantenendo sufficienti livelli di flessibilità e, dall'altra, di modellare i *data-base* aziendali al proprio posizionamento di mercato, che non può comunque prescindere dalla già richiamata specificità del nostro sistema industriale rispetto a quello di altri paesi. Non va comunque trascurato che già da tempo alcune banche avevano sviluppato sistemi interni di supporto alle decisioni che partivano da applicazioni statistico-matematiche, costituendo la base di partenza dei *rating* che ne rappresentano quindi una coerente linea di sviluppo organizzativo.

Queste nuove tendenze, indirizzate verso la modernizzazione e la razionalizzazione delle procedure di affidamento, non possono che essere accolte positivamente per tutti i benefici che implicano per il sistema bancario e più in generale per l'economia e la competitività del nostro paese. Tra i principali si possono ricordare: una migliore selezione delle aziende meritevoli di affidamento; una riduzione delle perdite sui crediti erogati; la velocizzazione dei processi decisionali e quindi una maggior rapidità nei tempi di risposta alla clientela; lo snellimento delle procedure e la riduzione dei costi sostenuti dagli intermediari finanziari. Siamo quindi in presenza di un'applicazione operativa del progresso scientifico che rende anche evidente quanto di "pratico" ci sia nelle "sane teorie", soprattutto quando, come in questo caso, si applicano in modo sinergico. Matematica, statistica, tecniche di analisi di bilancio e di settore ed i loro ricercatori e studiosi, apparentemente lontani dalla vita quotidiana delle aziende, sono in realtà in grado di modellarla molto più di quanto non si pensi o non ci se ne renda conto.

L'analisi dell'impatto di tali recenti evoluzioni sulla professionalità degli operatori della banca e della finanza, che rappresentano un importante sbocco professionale dei laureati in scienze economiche e commerciali, suggerisce infine alcune riflessioni sull'evoluzione dei ruoli operativi e sui relativi percorsi di istruzione e formazione.

La prima considerazione è che colui che fin qui ha preso alcune decisioni, a cui spesso si associa una posizione aziendale e sociale di potere e di prestigio, ora non è più chiamato a farlo ed è "sostituito" dalla macchina. Viene quindi meno lo "stress decisionale" ma, evidentemente, anche lo status correlato a determinati ruoli. È un processo che riguarda una parte del personale a contatto con la clientela (direttori di filiale in primo luogo ma più in generale gli addetti alle aziende) e gran parte di quello coinvolto nella "filiera del credito" (uffici fidi, *credit risk manager*, analisti di bilancio, altri servizi specialistici associati).

In secondo luogo si abbassa decisamente l'abilità di analisi che il personale di contatto con la clientela deve "incorporare", ormai appannaggio delle procedure automatiche. In termini correnti si direbbe "che ormai il fido lo fa il *computer*". È quindi sufficiente che gli addetti siano in grado di comprendere i risultati che emergono ed averne la corretta consapevolezza sia in fase di "immissione" dei dati che di "lettura" dei risultati.

In terzo luogo siamo davanti ad un'ulteriore forte spinta dell'industria bancaria verso l'azione commerciale, piuttosto che verso i processi di produzione. Da una parte si tratterà infatti di riallocare personale dalle funzioni amministrative "soppresse" ad altre di natura commerciale; dall'altra gli stessi ruoli di contatto con la clientela vedono ridurre le mansioni operative a vantaggio del tempo da dedicare all'interlocuzione con la clientela ed ai processi di vendita dei prodotti bancari (sia di impiego che di raccolta).

Di quanto fin qui esposto il mondo della formazione, universitaria, post-universitaria ed azienda-

(*Continua a pag. 28*)

# Leggendo il Bilancio Sociale

di Giuliano Amato

Come scrivono i suoi autori, il Bilancio Sociale pubblicato dalla nostra Scuola è da considerare un "numero zero", che del numero zero ha certo i pregi, ma ha anche i difetti. E tuttavia, al di là dei difetti, intanto dimostra la capacità della Scuola di assolvere a un ruolo pioniere anche in questo campo. E poi quante cose ci fa conoscere del suo lavoro, quanto ci aiuta a capire l'enorme cammino che è stato fatto e quanto permette di cogliere i punti di forza, i punti di debolezza e quindi le priorità per il futuro!

Io non sono un esperto di metodologie per bilanci sociali, ma da lettore i difetti li vedo soprattutto nella sistematica, che mette insieme, nelle grandi categorizzazioni e a volte all'interno di esse, cose che mi paiono diverse. Capisco che per una struttura universitaria di eccellenza ogni attività possa avere valenza di responsabilità sociale, perché – si dice – è sempre accrescimento o di conoscenza o di soddisfacimento dei bisogni dell'uno o dell'altro degli *stakeholders* che si hanno di fronte. E tuttavia se la Scuola produce dei servizi per i suoi studenti o una tecnologia che migliora prestazioni chirurgiche, sa per certo di avere un impatto. Se una sua cattedra produce una volume su un dato tema giuridico, dipende da fattori che le sfuggono totalmente se esso accresce davvero la conoscenza. Insomma, anch'esso fa certo parte di un bilancio, ma non so se fa parte di questo.

Ma ammettiamo pure che quello che viene presentato sia un grande bilancio di tutto ciò che viene facendo la Scuola, all'interno del quale le edizioni future dovranno meglio filtrare gli aspetti e i temi proprio di un Bilancio Sociale. La sua utilità è comunque straordinaria, in termini di conoscenza, di trasparenza, di sollecitazione non solo a farsi ammirare, ma anche a far vedere e quindi discutere cose su cui si può di sicuro essere criticati. E questo va apprezzato di per sé in un paese così restio a sottoporre ad autentica (e per ciò stesso in primo luogo informata) valutazione critica le istituzioni del suo insegnamento superiore e della sua ricerca. Da quanti anni gli strumenti di tale valutazione sono prima in gestazione e poi in clandestino rodaggio?

Per quanto mi riguarda, da vecchio studente dell'antenato collegio medico-giuridico, non posso non esprimere la mia soddisfazione per il cammino che si è fatto da quando avevamo, appunto, soltanto dei collegi, dai quali venivamo solo ospitati salvo i pochi insegnamenti supplementari a quelli che trovavamo in facoltà. Ora abbiamo, sempre più, una vera e propria

Scuola Superiore, con i suoi insegnamenti e corsi post-lauream, con i suoi centri di ricerca e con le reti, scientifiche e istituzionali, in cui è innestata. Per non parlare delle infrastrutture di cui, in questa crescita e articolazione di ruoli, la Scuola si sta dotando e non solo a Pisa. Nella Scuola e intorno alla Scuola è cresciuto un vero e proprio mondo, che tanto nelle scienze sociali quanto nelle scienze sperimentali si articola in forme diverse di formazione di eccellenza, di ricerca, di collaborazione attiva con soggetti esterni. E quindi ne escono ottime ricerche giuridiche e brevetti, futuri scienziati e imprese avanzate frutto di tipici processi di *spin-off*, Master in Management dell'Innovazione e ricerche applicate nei campi più diversi, dalle nano-tecnologie alle gero-tecnologie, sino alla domotica, che non tutti sanno cos'è e che in futuro allieterà (o dannerà) la nostra vita domestica.

È lo stesso Bilancio a dirci , e lo ricordavo io stesso poc'anzi, che l'analitico resoconto su questo insieme serve a coglierne i punti di forza e i punti di debolezza. E a questo riguardo, fra le tante cose che varrebbe la pena di sottolineare – di sicuro più punti di forza che di debolezza – su due aspetti vorrei attirare l'attenzione. Il primo è il ruolo, nel suo insieme positivo ma di cui va evitato il potenziale frenante, del rapporto con il territorio. Avere coltivato negli anni un tale rapporto è stato, per la Scuola, non utile, ma assai più drasticamente vitale. Non avrebbe potuto dotarsi altrimenti dei suoi ormai plurimi insediamenti e non avrebbe potuto quindi ospitare né il numero crescente di studenti che ospita, né le tante attività che svolge. In più, queste stesse attività, in primo luogo la ricerca applicata, hanno trovato nelle istituzioni e nei soggetti economici del territorio una interazione essenziale. In tutto questo e quindi nelle energie che la Scuola dedica a una tale interazione non c'è nulla di limitante, nulla che possa portare di per sé a dire che essa è a sua volta una istituzione locale e quindi una istituzione che dimensiona la sua pretesa di eccellenza sui bisogni locali. Dirlo, e citare magari come esempio di più universale eccellenza le università californiane, è dunque improprio e ignora che Silicon Valley esprime essa stessa un rapporto non dissimile fra quelle università e il territorio. Il rischio però che il rapporto finisca per divenire limitante, frenando la proiezione dell'eccellenza formativa e della ricerca su un orizzonte più vasto, va sempre tenuto presente. Ed è un rischio che penalizzerebbe insieme la Scuola e l'Italia. La Scuola, perché essa ha già oggi un patrimonio di presenze, di relazioni e di risultati che vanno ben oltre la dimensione locale. L'Italia, perché abbiamo in tutto pochissime scuole d'eccellenza, alla loro vita concorrono in via primaria risorse di provenienza nazionale ed europea e abbiamo quindi bisogno che esse si irradino su scala nazionale. Sono certo che tutto ciò è ben presente a chi dirige oggi la Scuola. Dovrà esserlo anche a chi la dirigerà in futuro.

Il secondo aspetto che vorrei sottolineare riguarda una questione che accomuna la Scuola a tante altre realtà italiane e sulla quale tutti dobbiamo fare dei passi avanti più consistenti. Mi riferisco allo squilibrio in termini di *gender* che nella nostra Scuola, non meno che altrove, cresce al crescere della scala gerarchica nell'ambito del personale. E qui da noi è in fondo più grave che altrove, se è lo stesso Bilancio a dirci che i problemi di *gender* sono in testa alle priorità fra i temi di ricerca nelle scienze sociali. È vero che la questione viene, come si suol dire, dal contesto e la Scuola non può risolverla da sola. È altresì vero che un miglioramento nel corso degli anni c'è stato ed è ancora il Bilancio a testimoniarlo. Ma che, a fine 2002, fra gli assegnisti il rapporto maschi/femmine fosse 22 a 20, fra i ricercatori 15 a 9, fra i docenti di II fascia 18 a 3 e fra quelli di I fascia 20 ad 1, disegna una scala che io trovo assolutamente non accettabile. Sono anni che aspetto che la quasi eguaglianza ai livelli inferiori prepari un rapporto similare a quelli superiori. Ma, nella stragrande maggioranza dei casi ciò continua a non accadere, grazie al perdurare di colli di bottiglia che favoriscono il personale maschile. Mi auguro che nella nostra Scuola riesca invece ad accadere presto. Ricordiamoci che è ad una (santa) donna che dobbiamo il nome e la sede.

**Giuliano Amato**

## Il Bilancio Sociale...

*(segue dalla prima)*

lità Sociale del 2002, in cui l'obiettivo di leadership nell'economia della conoscenza si coniuga con quello della responsabilità sociale: "L'Unione Europea si preoccupa della responsabilità sociale delle imprese, poiché essa potrebbe recare un contributo positivo all'obiettivo strategico definito a Lisbona".

Integrare l'obiettivo sociale con quello competitivo è una sfida formidabile nei confronti del resto del mondo, per il perseguimento della quale appare indispensabile trovare intorno all'orientamento alla sostenibilità e alla responsabilità sociale un consenso più ampio possibile sia da parte delle componenti più orientate al profitto e al liberismo, sia da parte di quelle più naturalmente orientate alla solidarietà e alla regolazione. La Scuola Superiore Sant'Anna vuole fornire il proprio piccolo contributo a questa sfida.

Un secondo elemento fondante è la volontà di aumentare la trasparenza e la visibilità gestionale e organizzativa su tutte le attività che caratterizzano l'attività della Scuola Superiore Sant'Anna, rendendo manifesti (all'interno e verso l'esterno) i tipi di legami con l'ambiente e con i suoi referenti. La trasparenza nel rispetto degli obiettivi concordati con gli *stakeholders* è una condizione di base per accrescere continuamente la fiducia nell'operato dell'istituzione, incrementando la disponibilità ad investire capitale finanziario (lo Stato, le imprese, i professionisti), umano (i docenti e i partner), sociale (in tutte le relazioni ad alto contenuto di reciprocità). Più in generale la fiducia diviene una risorsa chiave alla base della quale vi è la condivisione degli obiettivi strategici dell'organizzazione e la partecipazione di tutti gli attori alla sua vita e al suo sviluppo. La risorsa "fiducia" deve essere ricambiata continuamente e ciò può avvenire solamente attraverso i risultati. In questa prospettiva il Bilancio sociale è uno strumento per documentare le attività della Scuola Superiore Sant'Anna e le correlate prestazioni e per avviare un dialogo sistematico con i nostri interlocutori chiave.

Questa prima esperienza di rendicontazione sociale ha visto coinvolte a diverse titolo molte persone all'interno della Scuola. A partire da uno stimolo del direttore e del nuovo direttore amministrativo è stato costituito un gruppo di lavoro che ha visto coinvolte tutte le figure chiave dell'organizzazione. Questo gruppo di lavoro ha condiviso le scelte relative alla struttura del Bilancio Sociale, agli indicatori di misurazione dei risultati, ai contenuti qualitativi. Per guidare la raccolta delle informazioni è stata predisposta una griglia ispirata ad alcuni standard consolidati.

In realtà è da subito emerso come predisporre un bilancio sociale per un'istituzione universitaria non fosse cosa semplice. Non esistono esperienze a cui far riferimento, né tantomeno standard applicabili.

La stessa pubblica amministrazione in generale, malgrado le numerose sollecitazioni, è ancora in una fase di sperimentazione della rendicontazione sociale, che non ha condotto all'identificazione di linee guida metodologiche trasferibili ad una realtà come la Scuola Superiore Sant'Anna.

Nella costruzione del Bilancio Sociale, nella raccolta dei dati e nella selezione degli indicatori si è comunque fatto riferimento alle Linee Guida del *Global Reporting I*niziative del 2002, nonché alle esperienze italiane (Linee Guida ABI e GBS). Un riferimento specifico utilizzato è relativo agli indicatori concordati dalle Scuole Superiori con il Ministero dell'Università e della Ricerca in riferimento al processo di valutazione delle prestazioni. Nelle prossime edizioni l'impostazione metodologica verrà ulteriormente consolidata, creando una maggiore organicità e omogeneità delle informazioni e degli indicatori utilizzati.

Quello presentato è una sorta di numero zero del Bilancio Sociale, in cui il dettaglio quantitativo, gli indicatori utilizzati, il riscontro gestionale degli obiettivi identificati, non sono ancora giunti al grado di maturità che la Scuola Superiore Sant'Anna vorrebbe avere in questo importante processo di confronto con i suoi interlocutori. D'altronde le molteplici esperienze di rendicontazione sociale nel nostro Paese hanno mostrato come un Bilancio Sociale sia uno strumento che si affina nel tempo e che aiuta l'organizzazione a precisare progressivamente gli obiettivi e i risultati dei processi di responsabilizzazione sociale.

Un aspetto chiave che salterà subito all'occhio nella lettura del Bilancio Sociale, riguarda la selezione degli ambiti e dei contenuti trattati.

Per una struttura universitaria d'eccellenza ogni attività può avere valenza di responsabilità sociale, essendo essa orientata a garantire un risultato in termini di accrescimento della conoscenza, dell'innovazione, della collaborazione, del soddisfacimento dei bisogni degli attori istituzionali, economici e sociali. Anche in questi termini generali porsi in una prospettiva di rendicontazione sociale significa evidenziare quali sono i punti di forza e di debolezza, quali gli ambiti di miglioramento, quali le priorità per un'organizzazione che si pone l'obiettivo di essere un attore sempre più orientato alla qualificazione del proprio impegno sociale.

D'altra parte alcune iniziative descritte nella prima edizione del Bilancio Sociale della Scuola Superiore Sant'Anna assumono una maggiore rilevanza sociale (e hanno meritato un maggiore spazio), in quanto strettamente riconducibili ad aspetti chiave quali i diritti umani, la gestione delle diversità, il benessere degli anziani, la tutela ambientale, la gestione dei processi di pace.

Per chi la conosce bene, infatti, la Scuola Superiore Sant'Anna è un'istituzione di ricerca e formazione particolare, in cui l'attenzione alla dimensione sociale ha visto nascere alcune iniziative originali e anticipatrici all'interno del contesto universitario.

Per chi, viceversa, non la conoscesse bene, la prima edizione del Bilancio sociale si propone come un'illustrazione di tutto ciò che la Scuola è stata, è e vuole essere, dedicando particolare attenzione alle attività e ai risultati in termini di utilità sociale.

Il Bilancio Sociale della Scuola Superiore Sant'Anna è organizzato in sei sezioni.

La prima ha natura introduttiva e metodologica. Identifica il Bilancio come strumento di confronto interno ed esterno, quali sono i destinatari dell'impegno alla rendicontazione, quali gli ambiti e il periodo di riferimento. Costituisce una guida alla lettura di tutto il documento.

La seconda contiene la missione e il sistema dei valori di riferimento, a cui segue una sintetica descrizione delle linee di sviluppo riconducibili all'orientamento all'innovazione proprio della Scuola Superiore Sant'Anna. Nell'occasione è risultato necessario rivedere e maggiormente esplicitare la missione della Scuola, esplicitando aspetti fortemente radicati che però in precedenza erano rimasti impliciti.

Nella terza sezione vengono descritte le attività della Scuola, allo scopo di far conoscere al lettore le caratteristiche e le peculiarità di questa istituzione universitaria. Dati e informazioni riportate in questa sezione sono di carattere generale e, pur documentando in termini generali la rilevanza sociale delle attività, non entra nello specifico della misurazione delle prestazioni sociali. Sono presentati in questa sezione i due strumenti (*formazione* e *ricerca*) che caratterizzano l'azione della Scuola e che vengono articolati nella sezione successiva di l'analisi dei singoli ambiti di rendicontazione.

La quarta sezione è organizzata per ambiti della rendicontazione, aree specifiche in cui si sviluppano le attività ad elevata rilevanza sociale e dove la logica relazionale si pone in una prospettiva *multistakeholder*. I dati e le informazioni riportate in questa sezione vogliono documentare l'evoluzione nel tempo degli indicatori che rendicontano le prestazioni identificate come socialmente rilevanti da parte dell'organizzazione.

La quinta sezione riguarda gli strumenti gestionali e di *governance* adottati per monitorare e migliorare le prestazioni, con particolare riferimento a quelle sociali.

Nella sesta sezione vengono indicati i principali obiettivi per il futuro. Questa sezione è particolarmente importante perché costituisce il ponte verso la nuova edizione, nella quale ci si misurerà innanzitutto con il livello di realizzazione degli obiettivi oggi esplicitati.

Il documento è scritto per far conoscere la Scuola Superiore Sant'Anna a tutti i soggetti interessati e può avere almeno tre chiavi di lettura:

- quella di chi è interessato ad avere un quadro complessivo delle attività di questa organizzazione, per il quale può essere funzionale la lettura sequenziale di tutto il documento;
- quella degli *stakeholders* interessati in particolare ad alcuni aspetti, che possono recarsi direttamente alla sezione del documento in cui sono trattate le tematiche per loro significative (es. per una Organizzazione Non Governativa i diritti umani, o per un'istituzione locale il rapporto con il territorio nella quarta sezione);
- quella di coloro che sono particolarmente interessati al processo di rendicontazione sociale, che possono concentrarsi sui dati e sugli indicatori riportati nell'intero documento. Ci auguriamo che questa esperienza pilota nel mondo universitario risulti utile non solamente alla nostra organizzazione, nella quale lo sforzo di rendicontazione sociale ha già di per sé generato degli effetti positivi, ma anche ad altri attori di un sistema che necessita oggi sempre di più di strumenti di valutazione e supporto al miglioramento delle prestazioni non semplicemente economico-finanziarie, ma riguardanti più in generale il ruolo fondamentale dell'università e della ricerca all'interno della società.

**Marco Frey**
**Professore ordinario di Economia e Gestione delle Imprese presso la Scuola Superiore sant'Anna*

# Acquisizione del sapere e formazione della personalità

di Severino Dianich*

Studiare, nel mondo antico, significava dedicarsi all'*otium litterarum*: solo i ricchi, che avevano schiavi e servi i quali provvedevano ai loro bisogni primari, potevano permettersi il lusso di dedicare il loro tempo a pensare. *Carmina non dant panem* è un vecchio realistico assioma che non ha mai perso del tutto la sua attualità. Però il costume fondamentale è profondamente mutato e anche lo studio è diventato un mestiere, dal quale uno può trarre il suo sostentamento. Oggi ci si può guadagnare il pane studiando, anche se questo è vero per lo studioso, mentre non lo è, nella maggioranza dei casi, per lo studente. Ciò nonostante, non si può ignorare che, come la ricerca scientifica, così anche la formazione intellettuale dei giovani grava in maniera ingente sui bilanci della società. Da qui nasce l'interrogativo, banale e, allo stesso tempo, molto serio: "Studiare a che serve?". Chi paga l'attività degli studiosi e degli studenti, cioè il cittadino comune, ha diritto di porre la domanda.

Ci sono lunghissimi e faticosissimi processi di acquisizione del sapere, i quali producono, in maniera evidente a tutti, beni di consumo e strumenti per una migliore qualità della vita, della cui "utilità" nessuno oserebbe dubitare: basti pensare alle scienze che operano nel campo dell'alimentazione e della medicina. La domanda però, così come è stata posta, nella sua forma alquanto brutale, non è del tutto pertinente e, da un certo punto di vista, va respinta. Ci sono, infatti, cose che hanno ragione di esistere solo in quanto "servono a qualcosa" e ci sono cose che "non servono": a che servono, per esempio, il gioco, il teatro, il cinema, la discoteca, lo sport, un museo, un archivio storico, la moda, la preghiera, la contemplazione, l'espressione dei sentimenti, la poesia? Non si danno operazioni di verifica sulla utilità della musica, né esistono strumenti per misurare l'efficacia politica della ricerca storica. Tommaso d'Aquino, domandandosi se in una comunità religiosa si dovesse studiare, affermava che lo studio è parte della vita contemplativa perchè vi contribuisce *directe coadiuvando ad contemplandum: illuminando scilicet intellectum*: non crea maggiore ricchezza, ma produce più intelligenza, tutto qui.

Resta comunque l'impressione di una certa contraddizione: il sapere, con i processi della sua acquisizione, da un lato, si pone come fine a se stesso, è attività contemplativa, gratuità pura; d'altro lato, però, costa molto e dei suoi costi la società si fa carico. I "chierici" dei conventi medievali facevano voto di povertà, lo scienziato di oggi no. La società, quindi, deve investire ingenti risorse per offrire all'intelligenza gli spazi in cui operare e dare al cittadino la possibilità di percorrere il lungo e laborioso curriculum necessario per acquisire il sapere anche nelle sue forme più elevate, potendosi giovare dei molti e sofisticati strumenti necessari per la ricerca, e di poter sopravvivere impiegando il suo tempo nello studio. Ne deriva per coloro che lavorano nelle istituzioni del sapere il dovere di rendere conto alla società del loro operato. Ora, se questo rendiconto non può e non deve avvenire su di un piano economicistico, monetarizzando il prodotto, su quale piano potrà avvenire? La ricerca del vero, come l'intuizione e la contemplazione del bello, rispondono ad un bisogno dell'uomo, dotato per natura della curiosità di conoscere, della sensibilità e del gusto della verità e della bellezza. Lo sviluppo del pensiero, le domande della ragione e la ricerca delle risposte che le diano soddisfazione, tutto questo è in realtà coltivazione dell'uomo, *paideía*, *education*, *Ausbildung*. D'altra parte il primo contributo che l'uomo dà alla società in cui vive è semplicemente lui stesso, con la ricchezza della sua personalità: ciò che un uomo è vale, anche per la comunità, più di ciò che l'uomo fa. Se il nostro costume non fosse saldamente attestato su questa convinzione, potremmo anche ritornare a buttare giù dalla Rupe Tarpeia i bambini deformi.

M.C. Escher, *Pesci e squame*

Ora il valore dello studio non consiste solamente nell'accumulare nuove conoscenze che vadano ad arricchire il patrimonio del sapere di una società civile. Il suo prodotto non è solo quel pacchetto di cose che prima non si conoscevano e ora si conoscono, ma è già di suo quella stessa esperienza, sempre nuova, del processo di acquisizione del sapere.

Quanto più uno studia e riflette, tanto più acuisce la sua curiosità, che poi lo spinge a nuove e incessanti indagini, in una vitalità spirituale che continuamente cresce. Il bisogno di sapere produce la necessità di elaborare i metodi della conoscenza, per cui si tracciano i cammini più corretti e sicuri sui quali mettere in moto la ricerca e accrescere la possibilità di approdare a delle nuove scoperte. Bene avvertiti dei propri problemi epistemologici e dotati di una buona metodologia, si creano progetti di studio per sé e per altri, aprendo così nuovi orizzonti al cammino della scienza. Per la realizzazione dei propri piani ci si trova nella necessità di aprire nuovi capitoli di studio necessari per fornirsi degli strumenti necessari. E così si dilata lo spazio del pensiero operoso e in questa dilatazione incessante dell'intelligenza è la persona umana che cresce: studiando, si fa nuova, diversa, più interessante, più dotata di importanti virtualità.

L'esigenza del rigore intellettuale, senza il quale nessun sapere vero prende forma, alimenta nell'intelligenza e, diciamo, nella personalità di chi studia, quel senso critico e autocritico che poi nella vita sociale è l'anima della partecipazione, della democrazia, della difesa della libertà e della custodia della dignità di ogni persona umana.

Credo sia definitivamente tramontato il mito degli illuministi per i quali lo sviluppo e l'espansione della ragione avrebbero risolto tutti i problemi umani. È troppo evidente che l'uomo dedito all'acquisizione del sapere non è per niente, per il solo fatto di essere un intellettuale, una persona più matura, né è più saggio, né più onesto, né più dedito al bene comune di chi sa molto meno di lui. La scienza può molto, ma non ha il potere di rendere l'uomo più buono e più giusto. Scriveva san Bernardo: "Vi sono quelli che vogliono sapere tanto per sapere, e ciò è curiosità; altri perché si sappia che loro sanno, e questo è vanità; altri che studiano per vendere il proprio sapere per denaro o per onori, ed è cosa turpe. Chi vuol sapere per propria edificazione, compie un'azione prudente; chi infine studia per edificare gli altri compie opera di carità".

Da altre fonti, allora, dalla sapienza invece che dalla scienza, o dalla fede, chi studia attinge umiltà e senso di responsabilità. Egli si sente debitore prima che creditore di fronte alla società, sul piano della deontologia professionale e su quello della partecipazione politica. Se poi sviluppa propensione all'altruismo e virtù di dedizione, quella sua personalità, che si è formata attraverso i processi dell'acquisizione del sapere, si risolve in un contributo al patrimonio spirituale della società. Lo sapeva bene quell'esperto di economia che tempo fa, in un articolo pubblicato dal Sole24Ore, sosteneva che in tempi di crisi economica era necessario investire nella cultura. E non intendeva riferirsi alle scienze dell'economia: egli parlava di cultura nel senso più ampio della parola e vedeva proprio nell'aspirazione libera e gratuita al sapere il grembo della invenzione e della creatività, di quelle virtù delle quali proprio una società in crisi ha essenziale bisogno per aprirsi un varco verso nuovi orizzonti.

**Don Severino Dianich**
**Docente di Teologia Dogmatica, Facoltà Teologica dell'Italia Centrale-Firenze.*

# Goedel, Buddha e la Tecnoetica

di Massimo Torre*

Per rendere le cose più piacevoli partirei dal cinema. Galván, nel suo articolo introduttivo al convegno[1] accenna giustamente a due paradigmi cinematografici quali *2001, Odissea nello Spazio* di Stanley Kubrick e *Matrix* dei fratelli Wachowski. io aggiungerei il film *Nirvana* di Gabriele Salvatores, che a mio avviso tocca dei punti ancora più vicini al nostro vissuto: la disperata presa di coscienza da parte del protagonista di essere chiuso all'interno di un gioco, una realtà irreale di cui è inconsapevolmente vittima. La differenza tra realtà e irrealtà è spesso minima nella "cyber-cultura" e questo è un pericolo da non sottovalutare e che pesantemente rientra nel tema della tecnoetica.

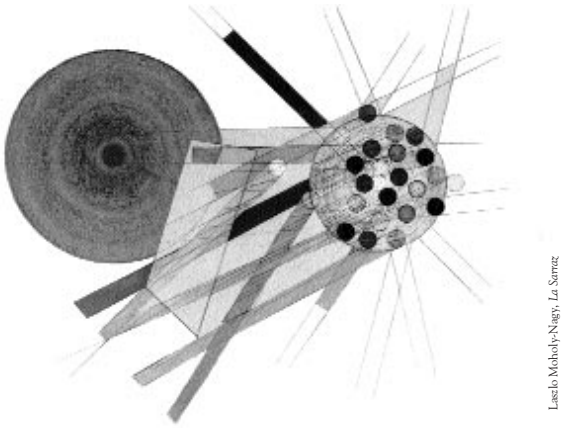
Ma il fulcro dei mio intervento non è questo. Preferisco lasciarlo ai sociologi.

Ritorniamo comunque al cinema. Di recente è uscito un altro bel film, *A beautiful mind* in cui si narra la vita dì un grande matematico dei XX secolo, John Forbes Nash, Jr. Nash, benché rimasto oscurato per più di trent'anni all'ombra della sua schizofrenia, riceve il premio Nobel in economia nel 1994, per aver inventato la "Teoria dell'equilibrio", una teoria economica destinata a superare, almeno in parte, le quasi inespugnabili teorie economiche di Adam Smith.

Il film mi è piaciuto molto, è fatto bene e penso ricalchi di buon grado il vissuto reale di questo grande matematico; tuttavia, dovendo fare un film su un grande matematico, avrei preferito un personaggio mai insignito del premio Nobel – anche perché non è previsto un premio Nobel per la matematica! – ma che sicuramente si può delineare come il più grande matematico del XX secolo e forse il più grande logico di tutti i tempi.

Il suo nome è Kurt Goedel, brillante matematico viennese che nel 1931, ad appena 25 anni, formulò i suoi due "teoremi di incompletezza", che nell'immediato vanificarono il monumentale trattato *Principia Mathematica* di Whitehead e Russel sui fondamenti della matematìca, e in breve tempo misero definitivamente fine al sogno di Hilbert, altro grande matematico, il cui programma era quello di fornire *delle prove assolute di coerenza* ricorrendo alla *completa formalizzazione* di un sistema deduttivo.

Con le parole di Nagel e Newman[2], Goedel "offrì ai matematici la stupefacente e melanconica conclusione che il metodo assiomatico possiede certe limitazioni intrinseche, che escludono la possibìiìtà di una piena assiomatizzazione anche per l'ordinaria aritmetica...". Alla luce di tali conclusioni sì può vedere come non sia raggiungibile alcuna sistemazione finale di molte aree importanti delle matemafiche, e come non si possa fornire alcuna garanzia infallibile che molti rami significativi del sapere matematico siano completamente esenti da contraddizioni interne.



Laszlo Moholy-Nagy, *La Sarraz*

Ancora oggi il teorema di Goedel è sconosciuto alla maggior parte delle persone, anche agli stessi laureati in matematica che non abbiano seguito un indirizzo di ricerca nell'ambito della logica avanzata. Tuttavia, le implicazioni matematiche e filosofiche del teorema di Goedel, ancora non compreso in tutte le sue sfumature, sono tali da poterlo paragonare, in fatto d'importanza scientifica, alle più note scoperte nella fisica di questo secolo, in particolare alle teorie della relatività di Einstein. E d'altra parte non è un caso che i due fossero grandi amici, entrambi in esilio a Princeton a causa della guerra. E non è un caso che i due lavorarono insieme su una delle teorie più affascinanti che l'uomo abbia mai sognato: i viaggi nel tempo[3].

Ma ritornando ai teoremi di incompletezza, c'è da notare che il XX secolo è stato prodigo di teoremi matematici che in qualche modo andavano inesorabilmente a dimostrare la limitatezza intrinseca del pensiero raziocinante: per fare qualche esempio basta citare, oltre ai *teoremi di incompletezza* di Goedel, il *teorema della fermata* di Turing, il *teorema di indecidibilità* di Church, il *teorema di indefinibilità* di Tarski, oltre che, nel campo della fisica, il *principio d'indeterminazione* di Heisenberg.

Il XX secolo sembra aver spianato la strada a un grosso "mutamento di paradigma" che investe l'ambito della tecnoetica nel suo senso più profondo, un senso che ha origini molto remote, più o meno identificabili con la scissione tra mente e corpo originata dal bellissimo quanto discutibile *cogito ergo sum* di Cartesio.

Usando le parole di Galván, "nella strada del terzo millennio non è possibile andare avanti con la 'sola' ragione: abbiamo bisogno di una ragione 'accompagnata'." Ma quale? "Solo ciò che la consapevolezza contempla, la saggezza intende" recita un antico passo del Buddha (*Paramatthajotika*). E che cos'è questa "consapevolezza", questo parola tanto usata ai nostri giorni da rendercene Inconsapevoli? Vorrei utilizzare per descriverla le parole di Gunaratana, monaco buddhista della tradizione Theravada, precisando tuttavia che "esistono tesi di profonde affinità a livello contemplativo, per lo meno quanto a cristianesimo, buddhismo e induismo, e che esse sono sostenute in modo autorevole e convincente, tra gli altri, da autori cattolici quali Enomiya Lassalle, Merton, Le Saux, Johnston, tutti felicemente privi di sensi di superiorità verso l'oriente"[4].

"C'è una differenza tra l'essere consapevoli di un pensiero e pensare un pensiero, e questa differenza è molto sottile: essenzialmente, è una questione di sensazione e di consistenza. Un pensiero del quale siete semplicemente consapevoli con un'attenzione nuda ha una trama leggera, e tra la consapevolezza che l'osserva e il pensiero stesso c'è un senso di distanza. Il pensiero viene con leggerezza, come una bolla, e va via senza dover necessariamente far sorgere il pensiero successivo nella catena.

Il normale pensiero cosciente, invece, è molto più pesante: è ponderoso, comanda ed è compulsivo. Vi risucchia e prende il controllo della vostra coscienza. La natura stessa dei pensiero è ossessiva e vi conduce direttamente al pensiero seguente nella catena, senza che ci sia un apparente intervallo tra i due.

Il pensiero cosciente produce una corrispondente tensione nel corpo, come una contrazione muscolare o un'accellerazione dei battito cardiaco. Ma, dato che il pensiero cosciente ordinario è anche avido di pensare, non sentirete la tensione che esso provoca fino a quando questa non cresce e non diventa un reale dolore. Il pensiero cosciente ordinario afferra tutta la vostra attenzione senza lasciarvene nemmeno un po' per osservare il suo stesso effetto. La differenza tra l'essere consapevoli di un pensiero e pensare il pensiero è molto reale, ma è estremamente sottile e difficile da vedere[5].

Penso proprio che la via verso la tecnoetica debba passare attraverso una ragione "accompagnata" da una forte consapevolezza.

Volendo concludere e anche sdrammatizzare il peso di un tale discorso, vorrei citare una frase che era solito dire mio nonno, storico insigne nonché ex-allievo (della Normale): "1a filosofia è quella cosa con la quale o senza la quale si rimane tali e guali".

**Massimo Torre**
**Project Manager*
*Ericsson Telecomunicazioni*

[1] Galván J., *La nascita della tecnoetica,* presentazione al convegno *La Tecnoetica*, 16 marzo 2002, Scuola Superiore S.Anna, Pisa. http://www.exallievisssup.it/argoforum.htm

[2] Nagel E., Newman J. R., *La prova di Goedel,* Bollati Boringhieri, 1958.

[3] *Time Travel and Modern Physics*, *Stanford Encyclopedia of Philosophy*.

http://plato.stanford.edu/entries/time-travel-phys/

[4] Pensa C., *La Tranquilla Passione. Saggi sulla meditazione buddhista di consapevolezza,* Roma, Astro-labio-Ubaldini, 1994.

[5] Gunaratana H., *La Pratica della Consapevolezza in Parole Semplici*, Roma, Astrolabio-Ubaldini, 1995.

# Master universitario in Diritti Umani e 'Gestione dei Conflitti': bilancio del primo anno

di Barbara Henry*

La prima edizione del Master in Diritti Umani e 'Gestione dei Conflitti' sta per giungere alla sua conclusione, mentre è appena terminata la procedura di selezione dei candidati che prenderanno parte alla seconda edizione; quest'ultima inizierà il 19 gennaio 2004, e, proprio per garantire il principio del passaggio intergenerazionale, lo farà con la presenza della prima classe di ex-allievi (una classe di 21 laureati e laureate, provenienti principalmente dalle facoltà di Scienze Politiche e di Giurisprudenza), tutti reduci da esperienze 'forti' e decisive in luoghi di primissimo livello ed importanza strategica rispetto al profilo professionale su cui è costruito questo Master. Per citarne per ora soltanto due, di questi 'luoghi', uno istituzionale, l'altro non-governativo: l'Alto Commissariato per i Diritti Umani delle Nazioni Unite (UNHCHR), Cooperazione e sviluppo (CEVSI). Nel complesso, l'offerta delle possibilità di stage è stata particolarmente ampia e qualificata, in modo da fornire ai partecipanti la possibilità di scegliere tra istituzioni con finalità diverse tra loro, tra *headquarters* o progetti nei paesi in via di sviluppo, tra attività maggiormente legate alla ricerca o al lavoro operativo[1]. Tutto questo, la rete di contatti con istituzioni e organizzazioni e le 'assegnazioni' definitive, è stato accuratamente vagliato e fatto crescere gradualmente rispetto alle caratteristiche individuali, ai profili biografici e formativi degli allievi ed allieve, e soprattutto rispetto alla matrice e struttura teorica e metodologica, dell'idea e dell'impianto complessivo. Poiché il Master in Diritti Umani e 'Gestione dei Conflitti' intende essere fortemente professionalizzante, e al tempo stesso sofisticato nelle modalità concettuali e operative, una attenzione particolare è stata prestata alla sua articolazione didattica e metodologica. Questa fornisce e fa interagire tra loro elementi teorici, elementi di metodo, elementi pratico-operativi. Il corso si articola in una prima fase di didattica residenziale della durata di circa sei mesi suddivisa in tre moduli, a loro volta articolati in tre aree specifiche – Area Comune, Diritti Umani, *Conflict Management* – e in una seconda fase di stage, della durata di tre/quattro mesi. L'intero percorso abbraccia un intero anno solare.

*Un momento di una lezione*

Si sta dunque per aprire un nuovo anno di docenza, di autoapprendimento e verifica, di *team building*, di esperienze di stage, e, non da ultimo, di cimento ed impegno (anche infrapersonale) sui conflitti e sulle modalità della loro prevenzione, conciliazione, mitigazione, soluzione. Alla vigilia di una nuova edizione, è pertanto necessaria una accurata riflessione. L'aumento vertiginoso delle domande – da centoventi della prima edizione a oltre trecento per la seconda – non deve suggerirci sterili autocelebrazioni (il 'noi' rappresenta per me l'interezza del gruppo direttivo, organizzativo, amministrativo, le *tutors*, il comitato scientifico, i docenti, senza la cui dedizione e professionalità non sarebbero stati raggiunti questi risultati). Lo dico, pur sapendo che gratificazioni anche sol in parte meritate aiutano a raggiungere migliori risultati in settori così sensibili "alle dure repliche della storia", come sono la salvaguardia dei diritti basilari per gli esseri umani, la mitigazione della violenza – le cui vittime più gravemente offese sono le donne e le bambine – l'attività di ricostruzione in aree di post-conflitto e di sottosviluppo.

Più realisticamente, si è verificata una convergenza tra (il forse dolente) spirito dei tempi e l'offerta formativa, senz'altro posta su livelli di eccellenza, della Scuola Sant'Anna.

Meno modestamente, e qualora si voglia alzare lo sguardo oltre i pur degni compiti quotidiani, è questa l'occasione per riflettere sulle modalità meno abusate e più efficaci per ritrovare le ragioni della convivenza pacifica entro le stesse regole e metodologie della formazione e dell'apprendimento, anche nell'ottica professionalizzante qual dev'essere quella di un Master. Questo obiettivo ci viene facilitato dalla circostanza di lavorare in una istituzione universitaria e di ricerca fortemente consapevole del proprio 'bilancio sociale' e dei doveri di carattere collettivo: il riferimento è alla sfera pubblica e alla società civile, europea e globale. Questi doveri legano la Scuola Sant'Anna alle proprie tradizioni e alla propria destinazione, che è di formazione, di ricerca, di innovazione, ma anche di consolidamento, trasferimento e disseminazione dei saperi. Sotto questo profilo, potremmo dire che il bilancio della prima edizione del Master – peraltro non ancora conclusa – è parte integrante di quello dell'istituzione. Si tratta in ogni caso di un momento propizio non soltanto per iniziare a stimare i risultati ottenuti dal Master, ma anche per riflettere da cittadini e cittadine sulle sfide più generali che toccano i programmi di formazione per professionisti di pace in tempi di guerra.

Il progetto di un Master che coniughi lo studio e la tutela dei diritti umani da un punto di vista multidisciplinare con l'approfondimento delle più recenti teorie relative al *conflict management* è nato, da un lato, dalla consapevolezza del nesso sempre più stretto tra le due tematiche e, dall'altro, dal riconoscimento del ritardo che il nostro paese mostra rispetto ad altri – in particolare la Gran Bretagna e gli Stati Uniti – nel porre tali questioni come oggetto di riflessione scientifica.

La storia recente delle missioni di assistenza umanitaria e di *peacekeeping* continua a mostrarci come il tema dei diritti umani sia cruciale per i programmi di gestione dei conflitti: il successo delle missioni e l'effettivo consolidamento dei processi di pace dipendono, in molti casi, dall'attenzione prestata ai diritti umani nelle diverse fasi del conflitto. Con sempre maggior evidenza le tecniche, *in primis* le competenze legate ai contesti specifici, nonché le strategie e metodi finalizzati alla gestione dei conflitti mostrano di giocare un ruolo fondamentale nei programmi e nelle politiche per la difesa e lo sviluppo dei diritti umani, mentre i diritti umani assumono, per la gestione dei conflitti, un valore strategico e una funzione di limite o di criterio di riferimento. Ciò senza dimenticare il carattere indispensabile degli strumenti giuridici, i quali ottengono però maggiore *chances* in termini di effettività se calati in attitudini mentali e operative strutturalmente aperte all'imprevisto, a ciò che sfugge a regole precostituite, a ciò che esige intuizione, immaginazione, pragmatismo, duttilità, doti comunicative e interpretative, senso dell'adeguatezza. Ciò che è stato sintetizzato con la formula del "saper esserci". *Be always prepared to expect the unexpected* è il motto che gli allievi hanno inventato per autoidentificarsi, alla fine della fase di didattica residenziale, e prima dei viaggi verso le loro destinazioni, sovente in zone ad alta conflittualità e a tasso elevato di violazione dei diritti.

Il nesso inscindibile tra diritti umani e 'gestione dei conflitti' ha dunque rappresentato il filo conduttore del Master e lo ha contraddistinto rispetto ad analoghe iniziative formative presenti nel panorama italiano ed in parte europeo. Il percorso didattico ha avuto un carattere fortemente multidisciplinare, in quanto mirato alla for-

mazione di personale altamente qualificato, con competenze specialistiche diversificate, e disposto ad arricchire, sul campo e nell'ottica della formazione continua, il proprio spettro di competenze.

L'obiettivo principale del Master, del resto, continua ad esser quello di formare professionisti di eccellenza per la partecipazione ai programmi e agli interventi promossi dalle organizzazione nazionali, regionali o internazionali e finalizzate alla tutela e promozione dei diritti umani in aree di crisi. In tal senso le destinazioni dei possessori del Master possono essere molteplici, anche se è comunque possibile indicare tre principali aree di riferimento in cui tale professionalità può essere spesa utilmente: le organizzazioni internazionali, il settore della cooperazione allo sviluppo e il settore della consulenza.

Le organizzazioni internazionali solitamente ambite da chi intenda operare nel settore dei diritti umani – le stesse a cui il Master si rivolge – sono le Nazioni Unite, le Istituzioni Finanziarie Internazionali, l'Unione Europea, i vari organismi regionali quali l'OSCE, l'OCSE, la NATO.

Anche il settore della cooperazione allo sviluppo – organizzazioni non governative, organizzazioni senza fini di lucro, associazioni, organismi di volontariato – può essere considerato uno sbocco naturale del Master, in quanto le opportunità lavorative che tale settore offre sono sempre più rivolte a personale altamente qualificato e specializzato.

L'approccio multidisciplinare della fase di didattica residenziale e lo svolgimento della fase di stage presso una istituzione, scelta anche sulla base delle aspettative professionali individuali, ha permesso inoltre ai partecipanti di preparare il terreno per un eventuale sbocco lavorativo nei settori della ricerca, della consulenza, della progettazione.

A questo proposito, un ampio spazio è stato dedicato nell'ultimo modulo al *project-cycle management* e al *project-work*. Quest'ultima parte, mirante a fornire le capacità necessarie a redigere, implementare, rendicontare un progetto europeo per aree tematiche connesse alla tutela dei diritti nell'ottica della cooperazione, è stata particolarmente apprezzata dai partecipanti; è stata riconosciuta come estremamente rilevante ai fini dell'acquisizione di una professionalità specifica, perché rende capaci di 'metter in esercizio' tutte le abilità, nozioni e competenze acquisite nel corso dei mesi precedenti. Su tale base, gli allievi hanno avuto modo di valutare in che misura avessero fatto propri gli strumenti indispensabili per una corretta analisi delle dinamiche conflittuali, sia in termini teorici che con riferimento a situazioni specifiche dell'attualità. Hanno approfondito la riflessione sul ruolo che le strategie concepite per la gestione dei conflitti giocano nei programmi di assistenza umanitaria e di cooperazione allo sviluppo. Hanno toccato con mano il senso della "sostenibilità economica ed ambientale" come pure "l'impatto di genere". Il valore formativo della filosofia politica, dell'antropologia, degli studi di genere, delle tematiche interculturali hanno acquistato spessore di fronte ad un progetto per la riabilitazione e il reinserimento sociale di invalidi di guerra in Guatemala o per l'istituzione di un'impresa di recupero e riciclaggio dei rifiuti urbani ad opera di madri capi-famiglia in un quartiere di Buenos Aires.

*Foto di gruppo dei partecipanti al Master*

Le notizie provenienti dalle sedi presso cui sono stati svolti gli stage sono incoraggianti, ma il percorso non è ancora ultimato, e sarà importante che i nuovi allievi – l'apertura della seconda edizione avverrà il 19 gennaio – ascoltino i contributi di chi li ha preceduti nel giorno stabilito per la cerimonia conclusiva della prima edizione, il 20 gennaio. Un passaggio di consegne, uno scambio fra aspettative e risultati (provvisori).

Non è ancora possibile tracciare un bilancio, ma è utile menzionare le principali sfide che sovrastano, sia chi si appresta a rinnovare il processo di formazione e di autoapprendimento (docenti e allievi), sia la prima generazione di 'diplomati' del Master. Per una efficace tutela e promozione dei diritti, accanto alle norme e dispositivi giuridici, occorre saper dominare le tecniche complesse di implementazione e di controllo dell'effettività di esse; accanto alle competenze di mediazione, mitigazione, conciliazione dei conflitti, va posseduto il tatto per la situazione, ossia pragmatismo, lungimiranza, prudenza. Si tratta in entrambi i casi di doti 'non trasferibili' secondo il principio dell'applicazione meccanica di una formula ad una situazione sperimentale controllata. Ma è ciò che segna la differenza, e costituisce il talento. E soprattutto, occorre imparare ad accettare il dominio della grigia *routine* anche nelle questioni di vita e di morte, metabolizzare le sconfitte quotidiane senza cadere nel cinismo o nello sconforto. E ciò che differenzia la professione – nel significato weberiano di *Beruf* – dalla testimonianza di fede e dalla militanza ideologica.

La sfida più alta ed erosiva delle certezze professionali è senz'altro quella della concretezza; questa richiede sensibilità, abilità e studio teorico molto più sofisticate di quanto non si creda, perché i diritti al soddisfacimento dei bisogni più elementari si portano con sé un'infinità di variabili, che, se ignorate o disattese, rischiano di render insolubile l'equazione di una convivenza pacifica compatibile con la dignità umana, nel suo senso più pieno.

**Barbara Henry**
**Professoressa ordinaria di Filosofia Politica presso la Scuola Superiore Sant'Anna*

[1] Tra le maggiori istituzioni internazionali che hanno ospitato i partecipanti del Master vi sono UNHCHR (United Nations High Commission for Human Rights), UNHCR (United Nations High Commission for Refugees), MINUGUA (United Nations Verification Mission in Guatemala), OSCE (Organization for Security and Cooperation in Europe), WHO (World Health Organization), SCSL ( Special Court for Sierra Leone), CHRAJ (Commission on Human Rights and Administrative Justice, Ghana), ICTR (International Criminal Tribunal for Rwanda), ILO (International Labour organization).

Tra le maggiori organizzazioni non governative possono invece essere annoverate: CESVI (Cooperazione e Sviluppo), DCI (Defence for Children International), ICS (Consorzio Italiano di Solidarietà), ICU (Istituto per la Cooperazione Universitaria), *Save the Children*. Sono stati inoltre effettuati stage sia presso il prestigioso *Pearson Peacekeeping Centre*, importante centro di ricerca in Canada, sia presso la Rappresentanza Diplomatica Permanente d'Italia presso le

# La Scuola Sant'Anna alla scoperta dell'Europa dell'Est

di Marius Suciu*

La Scuola Superiore Sant'Anna ha dato vita tra il 15 luglio 2002 ed il 15 settembre 2003 a un progetto di cooperazione con l'Università "Vasile Goldis" di Arad e con la Contea di Arad (Romania) denominato *Gli enti locali rumeni protagonisti dello sviluppo economico e sociale nel contesto dell'integrazione europea: esperienze al confronto*. Il progetto si è tradotto nell'organizzazione di un programma formativo che ha avuto come obiettivo il miglioramento delle competenze e delle conoscenze dei funzionari e dei rappresentanti politici delle amministrazioni locali della Contea di Arad. Questi ultimi, come d'altronde tutti i dipendenti delle altre collettività locali rumene, si sono confrontati con un processo di decentramento amministrativo caotico, i cui effetti traumatici sembrano ora svanire grazie all'ottimismo generale generato dalla prossima adesione della Romania all'Unione europea.

Il progetto si è svolto nell'ambito del *Piano regionale di Cooperazione internazionale* promosso dalla Regione Toscana, che lo ha cofinanziato destinandogli 13 mila euro. Anche la Provincia di Pisa e la Toscana Promozione hanno contribuito alla sua realizzazione con risorse finanziarie e con il coinvolgimento del proprio personale nelle attività formative.

Il coordinamento scientifico del progetto è stato assicurato dal professor Andrea de Guttry, mentre "il quartiere generale" è stato stabilito presso la Segreteria del corso di alta formazione in *Peace keeping* dove è stato costituito un gruppo di lavoro ad hoc, ribattezzato "progetto Romania" (composto da Barbara Mancini, da Monia d'Amico, da Silvia Marcacci, per il personale amministrativo, e da Barbara Nicoletti e da Marius Suciu, in qualità di allievi perfezionandi della Classe di Scienze Politiche) che ha seguito l'elaborazione e il successivo sviluppo del progetto.

Il progetto rispecchia ampiamente la politica seguita dalla Scuola Superiore Sant'Anna: estendere il campo della cooperazione internazionale ai paesi dell'Europa dell'Est, candidati all'integrazione europea, e valorizzare la presenza di alcuni allievi perfezionandi, che provengono da tali paesi e che possono diventari punti di raccordo necessari per realizzare questo programma di cooperazione.

*Nicola Bellini durante una lezione*

Il progetto formativo per i funzionari locali rumeni costituisce la prima esperienza di cooperazione della Scuola Superiore Sant'Anna con un Paese dell'Est europeo, ma rappresenta soltanto un punto di partenza. La scelta della Romania, come pure dell'area d'intervento (il dipartimento di Arad), non è stata affatto casuale.

Da un lato, la scelta di questo dipartimento è stata dettata da una sorta di *patriottismo locale*, mostrato dal promotore del progetto, che considerava opportuno promuovere a livello internazionale il suo dipartimento d'origine. Da un altro lato, la scelta risponde anche a logiche di *patriottismo strategico*. Il dipartimento, infatti, era già stato oggetto di varie ricerche da parte del promotore del progetto, sia prima che durante gli anni di perfezionamento alla Scuola Superiore Sant'Anna. Queste motivazioni sono state determinanti nella scelta dei partner rumeni ed una loro conoscenza *a priori* ha permesso la mobilitazione di una quantità considerabile di capitale sociale, che alla fine ha permesso di realizzare un "grande progetto" con un "piccolo budget".

La partenza nella definizione degli obiettivi è stata rappresentata da un'analisi contestuale che ha evidenziato come uno dei problemi maggiori, con cui la Romania si sta confrontando, nella prospettiva della sua futura adesione all'UE, sia la mancanza di risultati soddisfacenti delle riforme nella pubblica amministrazione (a livello centrale e a livello locale), che deve assumere l'importante ruolo d'implementare l'*acquis comunitario*. A livello locale si assiste ad un ampio processo di decentramento delle competenze, che non è accompagnato da un adeguato decentramento finanziario, il che comporta per le collettività locali l'impossibilità di esercitare le nuove competenze. A prescindere dai problemi finanziari, in vista di una gestione efficiente delle nuove responsabilità, le collettività locali si confrontano con la mancanza di personale e con la scarsa preparazione di quello in servizio. A tutto ciò, si deve aggiungere anche una cultura amministrativa anacronistica che non riesce facilmente ad adattarsi alle nuove logiche di gestione del territorio, quali la cooperazione, la competizione, l'elaborazione di progetti.

Nonostante queste difficoltà, dal 1989 e fino al 2000, lo Stato rumeno non ha adottato una strategia nazionale di formazione per il personale dell'amministrazione pubblica, limitandosi ai programmi sporadici finanziati dagli organismi internazionali, programmi che si sono principalmente rivolti al personale dei Ministeri. Soltanto nel 2001 è stato creato – con l'aiuto dell'Unione Europea – un Istituto Nazionale di Pubblica Amministrazione, che, a due anni dalla sua nascita, non riesce a ramificarsi nelle strutture territoriali promesse e che potrebbero permettere lo sviluppo di alcuni programmi di formazione efficiente e accessibile per tutto il personale dell'amministrazione locale. Tenendo conto che la maggioranza dei programmi di formazione proposti da Bucarest sono ospitati sia nella capitale sia nelle località di villeggiatura di lusso al mare o in montagna, essi comportano un costo troppo oneroso per le amministrazioni locali: 5 giorni di formazione per un funzionario costano all'amministrazione circa 400 euro, cifra che rappresenta lo stipendio di quasi 4 mesi di un giovane all'inizio della carriera. In questo contesto, la realizzazione di un progetto destinato a migliorare le conoscenze e le competenze dei funzionari e dei rappresentanti politici delle amministrazioni locali della Contea di Arad si è mostrato adatto alla risoluzione dei problemi con i quali si confronta l'amministrazione locale rumena. L'auspicio dei promotori è quello di essere riusciti a contribuire al miglioramento ed allo sviluppo dell'autonomia locale di questo paese.

Al successo del progetto hanno pienamente contribuito i partner, la loro qualità, la loro serietà e la loro motivazione. Per la parte italiana, oltre la Scuola Superiore Sant'Anna, l'interesse manifestato dalle due istituzioni – Provincia di Pisa e Toscana Promozione, entrambe con un'ampia esperienza nell'ambito della cooperazione internazionale – nel partecipare a questo progetto fin da quando è stata proposta l'idea da parte della Scuola, ha rappresentato una garanzia per la sua qualità. Anche quando la Regione Toscana ha annunciato che poteva mettere a disposizione soltanto la metà del budget richiesto, tutti i tre partner hanno continuato a sostenere il progetto, dimostrando così la solidità e la serietà del partenariato italiano.

I partner rumeni erano due istituzioni appartenenti ad una contea che, dopo la caduta del comunismo, vive un pieno sviluppo culturale ed economico, al quale gli investitori italiani contribuiscono in maniera significativa. Dalla sua creazione come collettività locale, il Consiglio di Contea di Arad ha assunto un ruolo di promotore di una contea che era stata messa in ombra dalla vicina, quella di Timis, preferita dal regime comunista. La Contea di Arad è stata la prima ad aderire all'*Associazione delle Regioni dell'Europa* ed è riuscita ottenere due dei venti seggi destinati alla Romania presso il *Con-*

*gresso dei Poteri Locali e Regionali*, organo consultivo del *Consiglio d'Europa*. Negli ultimi anni la cooperazione internazionale è diventata una priorità fondamentale per Arad, permettendole di sperare nell'apertura di una rappresentanza a Bruxelles. Il secondo partner rumeno, l'Università "Vasile Goldis", costituisce la più importante realizzazione che la politica culturale della Contea d'Arad ha saputo intraprendere. In soli 12 anni essa è diventata una delle più prestigiose università private rumene, essendo finanziata dalla Fondazione "Vasile Goldis", composta dalle maggiori istituzioni della pubblica amministrazione locale e dagli investitori privati locali, che convogliano parte delle loro risorse finanziarie in questo simbolo della politica d'identità della Contea di Arad.

Le principali attività con cui si è cercato di raggiungere gli obiettivi proposti con il progetto si sono concretizzate nell'organizzazione di un workshop a Pisa, della durata di una settimana, nel novembre 2002, e di un corso di formazione tenutosi per due settimane ad Arad, a maggio 2003.

Durante il workshop di Pisa, i partner rumeni hanno conosciuto meglio le realtà istituzionali della Toscana e l'esperienza dei partner italiani acquisita nella cooperazione internazionale e nella partecipazione ai programmi europei. Il workshop di Pisa ha anche permesso ai partner di conoscersi in maniera reciproca, di socializzare e, soprattutto, di definire la strategia da seguire per organizzare il corso che doveva tenersi a maggio ad Arad.

Così come si poteva intuire dalle premesse, i partner rumeni hanno curato nei minimi dettagli l'organizzazione del corso di formazione tenutosi nel periodo compreso tra il 12 e il 25 maggio ad Arad. Questo corso ha offerto 80 ore di lezione a due gruppi di 30 partecipanti ciascuno. Oltre ai 40 funzionari e ai rappresentanti politici provenendo dai comuni e dalle città della contea, al corso hanno partecipato anche 20 studenti dell'Università Goldis, che hanno espresso la loro volontà di lavorare nella pubblica amministrazione, terminati gli studi. Il corpo didattico è stato composto da 5 docenti italiani e da 6 rumeni. Dalla parte della Scuola Superiore Sant'Anna hanno partecipato i Professori Andrea de Guttry, Nicola Bellini, Emmanuele Rossi e Marius Suciu, allievo del Corso di Perfezionamento in Scienze Politiche. Le lezioni hanno affrontato tematiche

*Un'immagine della città di Arad, sede dell'Università* "Vasile Goldis"

complesse, legate ai problemi di gestione locale nel contesto del decentramento amministrativo in Romania, alle metodologie di elaborazione delle politiche di sviluppo locale, al marketing territoriale, alle istituzioni europee, al modello italiano delle autonomie locali, ai programmi di finanziamenti europei (PHARE, SAPARD), alle tecniche di elaborazione dei progetti. Oltre a questi corsi, i professori della Scuola Superiore Sant'Anna hanno tenuto presso l'Università "Vasile Goldis" un ciclo di conferenze sui temi relativi alla tutela dei diritti umani, al sistema delle autonomie locali e ai servizi offerti alle piccole e medie imprese.

Anche se il poco tempo trascorso dalla fine del progetto e la natura degli obiettivi proposti non permettono di quantificare l'efficacia dei risultati, alcuni di essi possono tuttavia essere riassunti in questo modo:

- la stipula di un accordo ufficiale di collaborazione tra la Provincia di Pisa e la Contea di Arad;
- la partecipazione della Contea di Arad a tre progetti proposti dalla Provincia di Pisa per il finanziamento della Commissione Europea;
- l'adesione dell'Università "Vasile Goldis" all'Associazione TECLA, della quale fanno parte la Provincia di Pisa e la Scuola Superiore Sant'Anna;
- la possibilità per due studenti dell'Università "Vasile Goldis" di effettuare un tirocinio di 2 mesi nell'Ufficio TECLA di Bruxelles.

Tutto ciò dimostra che i risultati positivi di questa cooperazione non si sono fatti attendere.

L'esperienza acquisita durante il progetto ha permesso alle istituzioni di Arad di verificare i vantaggi della cooperazione e ha permesso loro di capire che lavorando insieme possono sviluppare programmi di formazione che lo Stato rumeno, per il momento, non è capace di offrire ai funzionari della pubblica amministrazione della contea.

Nello stesso tempo, il progetto ha ribadito l'importanza della solidarietà e del volontariato, componenti indispensabili nella "cooperazione decentrata". Usando queste due "componenti" – solidarietà e volontariato – il costo finale è riuscito essere tre o addirittura quattro volte inferiore al costo di un progetto simile sviluppato nell'ambito dei programmi europei di finanziamento.

Nonostante questi risultati positivi, la realtà impone di riconoscere che per la riuscita di questo tipo d'esperienza formativa nel campo della pubblica amministrazione rumena sono necessarie una serie di misure che lo stato rumeno deve cominciare a promuovere, sia nelle politiche salariale che nei criteri di promozione professionale.

Al di là dei benefici incontestabili per le collettività locali della Contea d'Arad, il progetto ha avuto un'importanza particolare anche per la Scuola Superiore Sant'Anna. Come primo di cooperazione con un paese dell'Europa dell'Est, esso può essere considerato come un'esplorazione inedita di realtà così tanto differenti e contraddittorie di un paese che tra breve farà parte dell'Unione Europea e che porterà problemi che sembrano molto più complessi di ciò che dimostrano i rapporti annui dell'UE, ormai diventati una sorta di "oracoli ufficiali" per quanti cercano di sminuire i rischi che la mancata risoluzione di tali problemi può implicare. Così, il progetto si è mostrato un'ottima occasione per capire che la Romania, come d'altronde l'intera area est-europea, con la novità e la complessità dei problemi con cui si confronta, rappresenta una reale sfida per i futuri progetti di ricerca del corpo scientifico e docente della Scuola Superiore Sant'Anna.

Al di là dei problemi con cui si confronta attualmente, la Romania rimane un paese bello, allegro e pieno di sorprese. Questo fatto potrebbe essere confermato dai professori De Guttry, Bellini e Rossi che ricorderanno con piacere e forse anche con nostalgia, il soggiorno nella villa di rappresentanza di Ceausescu, le lunghe e deliziose cene rumene con *sarmalute*, *mamaliguta* e *mititei*, dell'amabilità e dell'allegria della famiglia del Rettore dell'Università, della bellezza centro-europea di Arad e, perché no, delle 8 ore di lezioni a giorno. Un particolare che ha permesso loro di capire che in Romania la differenza tra gli operai e gli intellettuali è ancora inconcepibile.

**Marius Suciu**
**Perfezionando,*
*classe di Scienze Sociali,*
*settore Scienze Politiche*

## Nuovi allievi ordinari per l'anno accademico 2003-2004

| Cognome Nome | Data nascita | Comune residenza | Prov | Scuola | Nome Scuola | Città Scuola | Provincia scuola | voto maturità | Settore |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *ARMIENTO Costantino* | 11/02/85 | CHIETI | CH | LICEO SCIENTIFICO | F. MASCI | CHIETI | CH | 100 | Ingegneria Industriale e dell'Informazione |
| *BANUSHI Gersena* | 06/12/83 | BARI | BA | LICEO SCIENTIFICO | TEDONE | BARI | BA | 100 | Ingegneria Industriale e dell'Informazione |
| *BAÙ Luca* | 02/10/84 | PALERMO | PA | LICEO SCIENTIFICO | S.CANNIZZARO | PALERMO | PA | 100 | Ingegneria Industriale e dell'Informazione |
| *BELTRAMO Simona* | 18/04/84 | CEVA | CN | ISTITUTO TECNICO COMMERCIALE | BARUFFI | CEVA | CN | 100 | Scienze Economiche |
| *BODDI Marco* | 03/04/84 | ROMA | RM | LICEO SCIENTIFICO | A. RIGHI | ROMA | RM | 100 | Ingegneria Industriale e dell'Informazione |
| *BORTOLAN Anna* | 20/05/84 | VICENZA | VI | LICEO CLASSICO | COLLEGIO ARCIVESCOVILE S.CARLO | MILANO | MI | 100 | Scienze Politiche |
| *BRANCATELLO Simone* | 22/04/84 | FIRENZE | FI | LICEO SCIENTIFICO | DA VINCI | FIRENZE | FI | 100 | Ingegneria Industriale e dell'Informazione |
| *CARLOTTO Alessandro* | 10/01/84 | VICENZA | VI | LICEO SCIENTIFICO | LIOY | VICENZA | VI | 100 | Ingegneria Industriale e dell'Informazione |
| *CARPI Giulia* | 16/02/84 | VECCHIANO | PI | LICEO SCIENTIFICO | DINI | PISA | PI | 100 | Scienze Agrarie |
| *CECCHI Enrico* | 12/02/85 | MONTALE | PT | LICEO SCIENTIFICO | AOSTA | PISTOIA | PT | 100 | Ingegneria Industriale e dell'Informazione |
| *COSTANZO Ambrogio* | 19/11/84 | ROGLIANO | CS | LICEO SCIENTIFICO | PITAGORA | RENDE | CS | 100 | Scienze Agrarie |
| *CUOCO Antonio* | 12/05/85 | NOCERA INFERIORE | SA | LICEO CLASSICO | VICO | NOCERA INFERIORE | SA | 100 | Scienze Economiche |
| *DANUSO Marco* | 02/12/84 | UDINE | UD | LICEO SCIENTIFICO | MARINELLI | UDINE | UD | 100 | Ingegneria Industriale e dell'Informazione |
| *DI FILIPPI Marianna* | 12/05/83 | BARONISSI | SA | LICEO CLASSICO | T.TASSO | SALERNO | SA | 100 | Scienze Mediche |
| *EVANGELISTA Flavia* | 03/01/85 | VASTO | CH | LICEO SCIENTIFICO | MATTEI | VASTO | CH | 100 | Scienze Mediche |
| *FAGGIONI Michela* | 10/03/84 | LERICI | SP | LICEO CLASSICO | LORENZO COSTA | LA SPEZIA | SP | 100 | Scienze Mediche |
| *KILDANI Elena* | 23/06/84 | GESSATE | MI | LICEO SCIENTIFICO | BRUNO | CASSANO D'ADDA | MI | 100 | Scienze Giuridiche |
| *LOMBARDI Damiano* | 22/04/84 | CASTENEDOLO | BS | LICEO SCIENTIFICO | COPERNICO | BRESCIA | BS | 100 | Ingegneria Industriale e dell'Informazione |
| *LUCIANI Caterina* | 20/07/84 | RAVENNA | RA | LICEO LINGUISTICO | ALIGHIERI | RAVENNA | RA | 100 | Scienze Politiche |
| *MALTESE Michele* | 13/10/84 | ROMA | RM | LICEO CLASSICO | E.Q.VISCONTI | ROMA | RM | 100 | Scienze Giuridiche |
| *MARINO Marzia* | 12/04/84 | PISTOIA | PT | LICEO CLASSICO | FORTEGUERRI | PISTOIA | PT | 100 | Scienze Mediche |
| *MAZZARELLA Marco* | 19/03/85 | MASSA | MS | LICEO CLASSICO | P. ROSSI | MASSA | MS | 100 | Scienze Politiche |
| *MAZZOCCO Thomas* | 15/02/84 | PADOVA | PD | LICEO SCIENTIFICO | NIEVO | PADOVA | PD | 100 | Ingegneria Industriale e dell'Informazione |
| *MOSSO Stefano* | 22/06/84 | TORINO | TO | LICEO CLASSICO | D'AZEGLIO | TORINO | TO | 100 | Scienze Politiche |
| *NOCERA Ivan Libero* | 10/10/84 | AGRIGENTO | AG | LICEO CLASSICO | EMPEDOCLE | AGRIGENTO | AG | 100 | Scienze Giuridiche |
| *PAGAN Marino* | 14/05/84 | VENEZIA | VE | LICEO CLASSICO | FRANCHETTI | VENEZIA | VE | 100 | Ingegneria Industriale e dell'Informazione |
| *PASTORMERLO Luigi Emilio* | 06/01/84 | GAMBOLO' | PV | LICEO CLASSICO | CAIROLI | VIGEVANO | PV | 100 | Scienze Mediche |
| *PELLEGRINETTI Dario* | 27/12/84 | PISA | PI | LICEO SCIENTIFICO | BUONARROTI | RIGLIONE - PISA | PI | 90 | Ingegneria Industriale e dell'Informazione |
| *PERTICI Francesco* | 08/11/84 | VIAREGGIO | LU | LICEO CLASSICO | G. CARDUCCI | VIAREGGIO | LU | 100 | Scienze Politiche |
| *PETRACCA Carlo Michele* | 08/05/84 | NOCIGLIA | LE | LICEO CLASSICO | CAPECE | MAGLIE | LE | 100 | Scienze Economiche |
| *PIAZZA Marco* | 16/03/84 | ARZIGNANO | VI | ISTITUTO TECNICO COMMERCIALE | MARCO POLO | ARZIGNANO | VI | 100 | Scienze Economiche |
| *RAGONE Davide* | 18/10/84 | PRATO | PO | LICEO CLASSICO | N. CICOGNINI | PRATO | PO | 93 | Scienze Giuridiche |
| *RANUCCI Marcello* | 22/05/85 | PISA | PI | LICEO CLASSICO | G.GALILEI | PISA | PI | 100 | Scienze Politiche |
| *ROMANI Mirco* | 12/01/84 | GROSSETO | GR | ISTITUTO TECNICO AGRARIO | LEOPOLDO II DI LORENA | GROSSETO | GR | 100 | Scienze Agrarie |
| *SALEMI Giuseppe* | 09/07/84 | NOTO | SR | LICEO CLASSICO | MATTEO RAELI | NOTO | SR | 100 | Scienze Economiche |
| *SAPONARO Federica* | 09/09/82 | SAN CESARIO DI LECCE | LE | LICEO SCIENTIFICO | DE GIORGI | LECCE | LE | 100 | Scienze Mediche |
| *SPOLETINI Giulia* | 21/08/85 | MILANO | MI | LICEO CLASSICO | G.PARINI | MILANO | MI | 100 | Scienze Mediche |
| *STRANO Alessandro* | 05/08/84 | ROMA | RM | LICEO CLASSICO | ORAZIO | ROMA | RM | 100 | Scienze Giuridiche |
| *TULIPANI Alberto* | 28/03/85 | FIRENZE | FI | LICEO CLASSICO | DANTE | FIRENZE | FI | 100 | Scienze Mediche |
| *VAN NIEUWENHUIZEN Anna* | 14/04/84 | TORINO | TO | LICEO CLASSICO | D'AZEGLIO | TORINO | TO | 100 | Scienze Politiche |

## Processi di erogazione...

*(segue da pag. 19)*

le, non può non tener conto. Da un lato appare indispensabile continuare a portare avanti l'insegnamento tecnico di base, che, in realtà, abbiamo visto risultare molto meno teorico di quanto possa apparentemente sembrare: permangono infatti i ruoli specialistici e rimane necessaria la "cultura di base" degli addetti a tutti i servizi. Per altro verso, rispetto a quanto accaduto fino ad ora, ragioni di coerenza con l'evoluzione dell'operatività rendono urgente la necessità di trovare maggiore spazio per l'insegnamento finalizzato all'apprendimento ed alla gestione di idonee tecniche di comunicazione e comportamento da impiegare nella quotidiana vita commerciale della banca e delle aziende. Va quindi superata la concezione che "la vendita" ed "i venditori" siano temi di basso profilo, se non addirittura disdicevoli, per recuperare invece attenzione scientifica alla formazione di tipo commerciale, anche quella maggiormente operativa. Spesso, fin qui, si è infatti lasciato spazio alla pubblicistica degli operatori, ovvero ad iniziative improvvisate di insegnamento, sovente appannaggio delle consulenze aziendali piuttosto che frutto della rigorosa ricerca delle istituzioni preposte, Università in primo luogo. Va invece promossa la conoscenza sistematica e scientifica per un nuovo sviluppo delle capacità comportamentali e commerciali, che sono sempre più alla base della vita delle imprese, non solo bancarie.

È una sfida per le istituzioni e gli operatori. Chi saprà coglierla avrà l'opportunità di razionalizzare e modernizzare un campo ancora poco esplorato, sebbene non del tutto sconosciuto, e di contribuire al progresso scientifico e materiale del nostro paese.

**Luca Bonfiglio**
**Direttore Titolare della Filiale di Pontedera della Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A.*

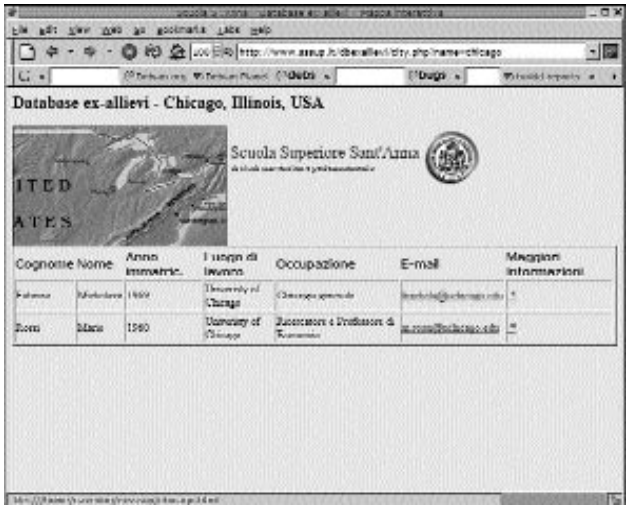
# Il *network* degli ex-allievi

di Giacomo Oddo*

Con scadenza ormai pressoché regolare l'Associazione ex-allievi della Scuola Superiore Sant'Anna organizza incontri tra chi ha frequentato la Scuola negli anni passati e gli allievi che invece oggi si trovano a vivere una simile esperienza.
Si tratta di preziose e sempre varie occasioni di avvicinare uomini e donne che hanno già superato quell'insieme di dubbi, di ansie, di sogni e di problemi che ad un giovane studente che si interroga sul proprio futuro fuori dalle aule dell'Università può sembrare una montagna invalicabile. Avere degli esempi a cui ispirarsi, o più semplicemente con cui confrontarsi, è sicuramente il modo migliore di acquistare quel "senso dell'orientamento" di cui si ha bisogno per vivere il mondo da adulti, e che tante volte l'Università sembra incapace di dare.

Non è mancata mai la partecipazione a questi appuntamenti. Tutti gli interventi sono stati apprezzati, soprattutto quelli dove gli ospiti hanno mostrato una concreta disponibilità ad aiutare noi studenti, non soltanto nel dare consigli e informazioni, ma anche nel rispondere a esigenze più concrete come aprire le porte dell'istituzione per la quale loro lavorano a nostre richieste di eventuali stage o soggiorni di studio. Il rapporto tra allievi ed ex-allievi si fonda sullo stesso principio che fa della Scuola un luogo di confronto continuo e attivo tra chi ha già percorso un cammino e chi si accinge a intraprenderlo. Se ora l'Associazione ex-allievi è più attiva e presente nel curare i rapporti tra allievi di oggi e di ieri molto lo si deve all'entusiasmo ed al pragmatismo del Prof. Mosca, attuale coordinatore, che si è sempre mostrato disponibile ad accogliere le indicazioni e le richieste di noi allievi .

*Le due figure sono una demo del possibile aspetto della mappa virutale che l'allievo Ludovico Cavedon (II anno di Ingegneria Informatica) ha proposto come ausilio per rintracciare e contattare gli iscritti all'Associazione Ex-Allievi.*




L'augurio che possiamo farci circa lo sviluppo futuro dell'Associazione è che essa tenda sempre più ad assomigliare ad un *network*, ossia ad una rete, la cui importanza per i giovani negli immediati anni del post-laurea sottolineava il Prof. Fabrizio Michelassi durante una recente visita alla Scuola. La differenza tra *network* e Associazione non è solo lessicale: quello che vorremmo vedere svilupparsi è una rete di contatti in cui l'iniziativa possa più facilmente esser presa dai singoli in relazione a ciò di cui essi stessi hanno bisogno; una richiesta di informazioni, una richiesta di stage o di un punto di riferimento durante un soggiorno di studio all'estero possono direttamente essere rivolte dai ragazzi interessati agli ex-allievi che hanno espresso disponibilità a dare il loro contributo.

Sono esigenze che forse si avvertono più sensibilmente una volta conclusi gli studi, nel momento in cui si entra nel mercato del lavoro o ci si avvia verso la carriera accademica tramite un dottorato. Riteniamo che l'Associazione abbia tanto da dare anche in questa fase della vita degli allievi , forse quella più delicata, in cui si corre il rischio di essere lasciati a se stessi nel confronto con il mondo.

Inutile aggiungere che il *network* si giova anche e soprattutto del contributo degli ex-allievi più giovani, di coloro che sono cioè nella fase "in salita" della loro carriera e che si trovano in quella fascia d'età i cui rappresentanti sono assai rari nell'Associazione, come il Prof. Mosca ha più volte lamentato negli incontri ufficiali. Il secondo augurio che vogliamo esprimere pertanto è quello che l'Associazione diventi qualcosa alla quale si desideri appartenere da subito perché se ne riconosce innanzitutto il valore e l'utilità.

Per dare più concretezza alle idee che vogliamo esprimere abbiamo incluso alcune immagini di quello che potrebbe essere il portale della "mappa virtuale" del *network* degli ex-allievi . Si tratta ovviamente solo di spunti miranti per lo più a muovere l'immaginazione che a costituire precisi disegni di progetto.

Speriamo che servano a far maturare proposte e critiche.

**Giacomo Oddo**
*Rappresentante degli*
allievi *ordinari*,
*anno accademico 2002 - 2003*

# *Il Polo Sant'Anna Valdera apre le porte al pubblico*

Giovedì 9 ottobre, giorno di San Faustino patrono della città, la Scuola Superiore Sant'Anna ha aperto le porte del Polo Sant'Anna Valdera. L'iniziativa era rivolta in particolare alle scuole e ai cittadini di Pontedera e dei comuni della Valdera. Si è trattato di un'occasione unica per visitare questo modernissimo parco scientifico e tecnologico in cui giovani ricercatori esplorano nuove frontiere nei campi della robotica, dell'ingegneria biomedica, della realtà virtuale, delle micro e nanoteconologie, dell'informatica e delle biotecnologie. Le ricerche condotte al Polo sono infatti uno dei fiori all'occhiello nel panorama italiano e internazionale: sul sito della Presidenza italiana della Commissione europea, fra i settori di punta e innovativi del made in Italy, si cita ad esempio la "mano bionica", frutto di ricerche condotte proprio al Polo di Pontedera.
(www.ueitalia2003.it/ITA/Italia/madeItaly/Eccellenze/robotica.htm)

# *Premio Ultimo Novecento*

Due allievi della Scuola Superiore Sant'Anna, Andrea Renda e Marco Fontana hanno ricevuto il premio Ultimo Novecento. Le cerimonia si è svolta il 29 novembre nella sala delle Baleari del Comune di Pisa. Andrea Renda è stato segnalato per la sua tesi in scienze sociali dal titolo *Quanta verità nell'accertamento della fializione? Studio giuridico su elementi biologico ed elementi sociali nella filizione tra Italia e Scandinavia*. La tesi dell'ingegner Marco Fontana, che attualmente sta facendo il perfezionamento presso il laboratorio PERCRO, è invece sull'ottimizzazione di una testina laparoscopica per interventi chirurgici teleoperati.

# *Igor Mitoraj all'Aeroporto Galileo Galilei*

L'arte in aeroporto. Dal 15 luglio al 31 ottobre il Galilei è stato l'insolita vetrina delle opere di Igor Mitoraj. Con questa iniziativa gli organizzatori della mostra, gli architetti Alberto Bartalini, Daniele Luci e marco Signorini hanno voluto portare le sculture del grande artista polacco fuori dai musei e gallerie creando un punto di incontro nuovo e originale tra arte e pubblico. Igor Mitoraj è stato proposto questa volta come scenografo e costumista. Sono state esposte infatti le realizzazioni di Mitoraj per la Manon Lescaut andata in scena al Festival Pucciniano di Torre del Lago. Le quattro monumentali sculture in resina, tra cui l'Icaro Alato, l'Icaria e le due teste che costituiscono parte della scenografia dell'opera, sono state poste all'esterno. L'interno dell'aeroporto, invece, è stato "riempito" dalle gigantografie dei bozzetti dell'allestimento per il Festival. Un mix che avrà sicuramente affascinato i numerosi viaggiatori, condotti in un percorso espositivo insolito, dove la frenesia di un aeroporto si è coniugata con la fissità e la bellezza di queste immense figure.

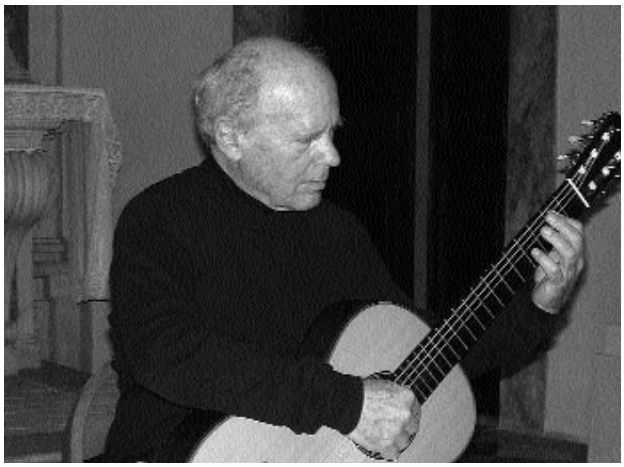
# *Nasce la SIMkt, Società Italiana di Marketing*

La SIMkt riunisce accademici, professionisti e studiosi della disciplina. Tra le imprese entrate nel sodalizio, Publitalia '80, Philip Morris, Centro Ricerche Fiat, Kraft. La società gestirà inoltre un osservatorio per l'occupazione dei neolaureati in marketing. L'elenco dei soci comprende già più di 80 docenti di marketing provenienti da oltre quaranta sedi universitarie e numerosi manager di aziende di primaria importanza. Durante la prima assemblea, che si è tenuta presso la Luiss di Roma sono stati eletti il Presidente (professor Riccardo Varaldo della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa), il vicepresidente esecutivo (professor Giampiero Lugli dell'Università di Parma) e il vicepresidente (Valerio Di Natale, direttore generale Kraft Italia). "La Società Italiana di Marketing vuole costituire un mezzo per trasmettere un segnale concreto dell'acquisita e crescente rilevanza che il marketing ha assunto nell'ambito delle discipline economico-aziendali italiane, nel bagaglio culturale dei docenti e dei giovani ricercatori, nel background formativo e professionale dei laureati destinati a costituire la futura classe dirigente delle imprese e delle istituzioni" ha dichiarato il presidente Riccardo Varaldo. La formula innovativa dell'associazione prevede un mix tra esperti aziendali (tra i soci figurano manager di numerose aziende italiane), docenti universitari di quasi tutte le università e, nel ruolo di soci sostenitori, alcuni dei gruppi industriali più prestigiosi. Tra questi Publitalia '80 contribuisce alla SIMkt con due programmi di supporto per i giovani, uno per il finanziamento di un periodo di studio all'estero e un altro per la frequenza del Master in Marketing e Comunicazione.
Uomini d'azienda e docenti integrano le rispettive competenze per sviluppare progetti di ricerca su tematiche importanti per il nostro paese (dal marketing territoriale ai distretti industriali, dal marketing della moda al comportamento del consumatore) anche nell'ottica di costruire una teoria del marketing più vicina alla matrice culturale italiana e al modo di fare marketing delle nostre imprese.
"Il marketing non ha avuto vita facile nell'accademia italiana. È rimasto a lungo un campo di interesse per pochi patiti con la voglia di andare per nuo ve strade" ha aggiunto il presidente Riccardo Varaldo. "Oggi invece ha assunto un suo proprio riconoscimento scientifico e dottrinale, testimoniato dal numero e dalla qualità di coloro che lo coltivano in ambiente scientifico, dalla numerosità dei corsi istituiti nelle università, dalla crescente diversificazione dei campi di applicazione al di là dell'originaria area dei beni di largo consumo". Lo statuto della Società Italiana di Marketing prevede, tra l'altro, varie iniziative per favorire l'inserimento nel mondo del lavoro dei migliori laureati in marketing e comunicazione. Sono previsti anche: selezione e diffusione dei curricula, supporto ai master e ai dottorati di ricerca organizzati dalle università. Nella prima assemblea è stato anche nominato il primo socio onorario: il prof. Richard Bagozzi, esperto di livello mondiale nell'analisi del comportamento del consumatore e docente della School of Management della Rice University.

# *Un Master per studenti indiani*

Il 15 settembre è partita la seconda edizione dell'International Master on Information Technology. I 20 giovani indiani (nella foto), provenienti dalle Università di Mumbai, Bangalore, Chennai, saranno ospitati al Polo Sant'Anna Valdera per otto mesi, mentre nei successivi quattro saranno impegnati negli stage in azienda. Il Master è nato dalla collaborazione tra le precedenti Università indiane, la Scuola Superiore Sant'Anna, l'Ambasciata Italiana di New Delhi e la Camera di Commercio Italo-Indiana di Mumbai. Per l'attuazione del corso la Scuola Sant'Anna ha ricevuto finanziamenti dal Ministero degli Affari Esteri e dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica.

# *Il virtuosismo di Joseph Bacon alla cerimonia di apertura dei corsi*



In occasione della cerimonia di apertura dei corsi dell'anno accademico 2003-2004 e del conferimento dei diplomi di licenza e di perfezionamento, il 5 dicembre 2003, nella cornice della Chiesa Sant'Anna, l'Associazione ex Allievi ha organizzato un concerto del chitarrista Joseph Bacon. Il programma comprendeva musiche di Luis de Narvaez, Luis Milan, Sylvius Leopold Weiss, Johann Sebastian Bach, Nicolò Paganini, Heitor Villa-Lobos, Dilermando Reis, Isaac Albeniz e Enrique Granados. Il Maestro Joseph Bacon, originario di San Francisco, è figlio del compositore americano Ernst Bacon. Ha studiato chitarra con Andrès Segovia, Ida Presti, Alexander Lagoya e Julian Bream ed ha insegnato, eseguito concerti ed inciso sia per liuto che per chitarra in Europa ed in America. Nel corso della sua attività ha svolto ricerche sulla tecnica della chitarra ed ha sviluppato un approccio unico basato sullo studio della meccanica del corpo. L'Associazione ex Allievi ringrazia il Dott. Cambi, Presidente dell'Associazione culturale "La Rondine" che ha gentilmente offerto il concerto.

# *Giornata di chiusura per la II Edizione del MasterAgro*

L'11 novembre scorso si è brillantemente conclusa la II Edizione del Master Universitario di I livello in Valorizzazione e Controllo delle Produzioni Agro-Alimentari di Qualità.
Durante l'intera giornata gli allievi del Master hanno esposto, nell'Aula Magna della Scuola, il lavoro svolto durante i quattro mesi di stage, esperienza che ha portato alla redazione, da parte di ogni allievo, di un *project work*. Tra il pubblico anche numerosi rappresentanti delle aziende e degli enti che hanno ospitato gli allievi durante lo stage, tra i quali: Ferrero, CSQA Certificazioni, Sammontana, MPS BancaVerde, Regione Toscana, Ente Parco MSRM, ARPAT, CCIAA, Cermet, Agriqualità e molti altri.
Gli allievi che hanno conseguito il diploma di Master Universitario sono: Stefania Banditelli, Daniela Bani, Marcella Biasco, Federica Billi, Ilaria Cecconi, Giuliana Ceccotti, Stefania Corda, Lorenzo D'Archi, Carlo Diara Obrist, G.Nicola Francesconi, Silvana Marchese, Federica Morra, Simone Naitana, Marica Oliviero, Katja Paolone, Daniele Pisanello, Antonella Prosperi, Silvia Salaris, Luca Schillaci, Andrea Strambi, Francesca Trecroci, Maria Trotta Libera, Fabrizio Vidano.

# *È morto Piero Vigni*

Si è sentito male davanti alla sua abitazione e poche ore dopo è morto. Piero Vigni era nato a Siena 65 anni fa, si era laureato a Pisa e proprio nel nostro ateneo insegnava alla facoltà di ingegneria nucleare. Abitava con la moglie e i figli a Livorno. Alla famiglia le condoglianze della nostra redazione e di tutti gli ex-allievi.

# *Convenzione con le Ecoles Normales Supérieures*

Il 28 novembre 2003 è stata firmata una convenzione fra la Scuola e le quattro Ecoles Normales Supérieures francesi (Parigi, Cachan, Lettere e Scienze umane Lione, Scienze Lione) già da tempo consorziate con la Normale di Pisa. La convenzione prevede la realizzazione progetti comuni di ricerca con il coinvolgimento di docenti, ricercatori, perfezionandi e dottorandi e il reciproco scambio di studenti.
Nella foto: il prof. Varaldo e la prof.ssa Dupas, Direttrice dell'Ecole Normale Supérieure de Chachan, firmano la convenzione.

# *Il nuovo sito web della Scuola*

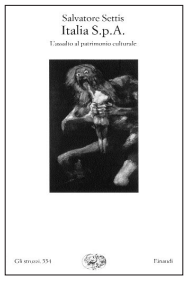
La Scuola rinnoverà il sito per comunicare ancora di più e meglio, per rispondere maggiormente ai criteri di navigabilità e di usabilità e, soprattutto, per permettere l'utilizzo di strumenti quali forum, *newsletter*, *magazine on line*, con i quali rafforzare, anche attraverso il web, il senso di appartenenza alla comunità del Sant'Anna. Un'anteprima del sito, che sarà in rete con la nuova *home page* durante il mese di febbraio, è già visibile ciccando sul banner in basso a destra e visibile sull'attuale *home*. Il nuovo sito presenterà una grafica completamente rinnovata e si sta già popolando di contenuti. Quando la nuova *home page* sarà *on line* e sostituirà quella attuale, fornirà informazioni approfondite e aggiornate – tra i numerosi argomenti - di carattere istituzionale, su tutti i corsi che compongono l'offerta didattica e formativa, sul Polo Sant'Anna Valdera, sui laboratori e sui centri, sui rapporti con gli Enti e con le imprese, sulle iniziative di orientamento. Un'ampia sezione è dedicata anche all'Associazione degli ex Allievi, con una presentazione firmata da Giuliano Amato.
Da febbraio, quando si sarà completata la prima fase di implementazione del nuovo sito, inizierà quella successiva, che prevederà, appunto, l'attivazione di strumenti di *community*. Tra questi figura anche un *magazine on line*, che renderà conto dei principali avvenimenti che caratterizzano la vita della Scuola e che sarà realizzato anche con la collaborazione di un gruppo di allievi dei corsi ordinari e dei corsi di perfezionamento. Gli allievi, che collaboreranno al *magazine*, seguiranno un corso di giornalismo *on line* tenuto dal dottor Marco Gasperetti.
A curare gli aggiornamenti del nuovo sito sarà una redazione diffusa, composta da redattori e da supervisori e che copre l'intero spettro delle attività della Scuola, naturalmente d'intesa con il neonato Ufficio Web.

# *Premio Pisa 2003*

Il Comitato Organizzatore del 47° Premio Nazionale Letterario Pisa ha assegnato al Prof. Riccardo Varaldo la Medaglia del Presidente della Repubblica "per onorare il suo lodevole impegno, rivolto in particolare a creare iniziative scientifiche di grande rilievo, per la ricerca e lo sviluppo, nonché per le sue importanti pubblicazioni scientifiche in campo economico".

# *Letti per voi*

**Salvatore Settis, *Italia SpA. L'assalto al patrimonio culturale*, Torino, Einaudi, 2002, pp. 152.**




La battaglia per la salvaguardia e per la difesa dei beni culturali deve coinvolgere tutti i cittadini. Se rimanesse circoscritta al mondo accademico e ad una cerchia poco più ampia, farebbe prevalere il lato "talebano" che, in senso metaforico, si nasconde in ciascuno di noi. Come i talebani hanno tentato di distruggere la loro memoria storica abbattendo le grandi statue raffiguranti i Buddha, gli italiani, fatte le dovute differenze, si comporterebbero allo stesso modo, qualora non si opponessero alla progressiva privatizzazione dei musei, all'inarrestabile arrivo dei capitali non pubblici nelle politiche di gestione e di conservazione dei beni culturali e, più in generale, alle sempre minori attenzioni (soprattutto in termini di finanziamenti) riservate loro dallo Stato. L'ingresso degli imprenditori privati è diventato il sinonimo di una rivoluzione copernicana nel modo di concepire le politiche di difesa, di tutela e di conservazione di quei beni culturali che, da soggetto di continue attenzioni da parte dello Stato, vivrebbero una sorta di reificazione e di abbassamento a semplice merce che deve restituire un utile.

Sono queste alcune delle tesi sostenute in *Italia Spa. L'assalto al patrimonio culturale*, il libro scritto da Salvatore Settis, direttore della Scuola Normale Superiore di Pisa, pubblicato da Einaudi e premiato, fra l'altro, con il "Viareggio Repaci 2003", nella sezione di Saggistica. L'ex direttore del "Getty Resarch Institute for History of Art and Humanities" di Los Angeles, che ha diretto dal 1994 al 1999, non si limita a ripercorrere le tappe che, dalla seconda metà degli anni Novanta, hanno portato alla definizione di un percorso politico, nel senso più ampio del termine, e legislativo che ha offerto il via libera, come estrema conseguenza, alla vendita di parti del patrimonio culturale italiano. Siano monumenti come il Foro Italico per i quali una possibilità del genere, fino a pochi anni fa, era considerata una trovata degna di una commedia, o pezzi decisamente meno conosciuti, eppure altrettanto significativi per l'economia complessiva di quel sistema museale diffuso che è l'Italia. Salvatore Settis indica le soluzioni per non trasformare l'Italia in un paese in svendita, dove lo Stato considera le chiese, i palazzi, le opere d'arte come sostituti del petrolio, altro termine di paragone che emerge dalle pagine di *Italia Spa*. La privatizzazione dei grandi musei, considerata una sorta di panacea per trasformarli in aziende che producono utili, e la possibilità di alienare parti del patrimonio artistico e culturale italiano si sono affermate negli ultimi anni come le leve sulle quali fare forza per rinnovare la politica condotta verso i beni culturali e che Salvatore Settis, sfruttando la filosofia baconiana in cui la *pars destruens* si sublima in una *pars construens*, riesce a confutare. Seppure proprio lui, che non esita ad attaccare la politica del ministro Giuliano Urbani in *Italia Spa* sia stato chiamato a diventarne uno dei consulenti.

Lo spunto della metafora e del paragone con i "talebani", che ricorre nelle prime è offerto a Salvatore Settis da un titolo uscito sulla «Frankfurter Allgemeine», che polemizzava con il ministro Giuliano Urbani, per avere varato un piano di privatizzazione dei musei e che avrebbe portato, tra le possibile conseguenze, alla vendita di pezzi prestigiosi del patrimonio culturale e artistico italiano. "I talibani di Roma": così sintetizzava il quotidiano di Francoforte nella titolazione, per stigmatizzare la decisione del governo italiano. Salvatore Settis coglie la provocazione tedesca per chiedersi se davvero il governo Berlusconi (il ministri Urbani in particolare) conduca una politica "di destra" sui beni culturali, in opposizione a una "di sinistra", della quale si erano fatti promotori i ministri della precedente legislatura, di stampo ulivista. La risposta di Settis si compone di poche righe: "Sono convinto – scrive – che quella in favore del nostro patrimonio culturale non è una battaglia di destra né di sinistra (almeno, non di *questa* destra, né di *questa* sinistra): è una battaglia di civiltà". *Italia Spa* chiama i cittadini e, ovviamente, chi ha responsabilità di governo per primo, a cambiare atteggiamento, mentalità e prospettiva nel rapportarsi alle politiche di difesa e di valorizzazione dei beni culturali. Perché finora il Foro Italico o il Colosseo non sono stati venduti, ma è indispensabile operare perché quest'eventualità resti tale in futuro.

L'unicità del modello di gestione italiano dei beni culturali non ha però impedito di volerlo sostituire proprio in Italia, dimostrando la sostanziale continuità "fra *questo* centro – sinistra e *questo* centro – destra", e di far diffondere negli ultimi Governi la convinzione secondo la quale l'ingresso dei capitali privati avrebbero finalmente valorizzato in maniera adeguata tutto il comparto, sino a fargli produrre utili. A parte il rischio della "svendita in saldo" dei beni artistici e ambientali, la convinzione secondo la quale i capitali privati possano raddrizzare anche i bilanci dei grandi musei è un'affermazione confutata da Salvatore Settis. Il «Getty Museum» di Los Angeles non fa pagare un biglietto ai visitatori e, con tutti i ricavi collegati all'attività museale, "copre – ricorda Settis – non più del 20,25 per cento delle spese". Eppure, la fondazione (privata) che ne è proprietaria presenta conti ottimi. Tale modello non è riproponibile in Italia, al limite può essere adattato, tenendo presente quale sia il termine di paragone. Come il «Getty Museum» e numerosi altri musei americani hanno alle spalle una solida fondazione privata, che investe e che, se i mercati rendono, diventa sempre più prospera, così per i musei italiani questo fondo di dotazione è lo Stato. Il quale non può chiamarsi fuori dall'intera politica di gestione e di conservazione dei beni culturali, ricorrendo alle alienazioni. La Commissione presso il Ministero, di cui fa parte anche Salvatore Settis, è decisa a chiederne l'annullamento, conservando l'unicità italiana, valorizzando il "museo diffuso" che è il nostro paese, prevedendo uno stretto raccordo tra musei, organismi di difesa ed università, ma soprattutto dimostrando di pensare alle generazioni che verranno e che non dovranno vivere in un'Italia "svenduta".

**Francesco Ceccarelli**

Edizioni ETS
www.edizioniets.com

ALFONSO M. IACONO
**Il borghese e il selvaggio. L'immagine dell'uomo isolato nei paradigmi di Defoe, Turgot e Adam Smith**
Collana: philosophica [1]
2003, pp. 184

**Un'altra educazione in costruzione. Secondo Forum Mondiale dell'educazione di Porto Alegre**
Collana: Altreducazione [1]
ALESSIO SURIAN [ED.]
2004, pp. 256

AA.VV
**Toscana in rete. I siti dei Comuni e delle Province**
GIOVANNI MANETTI [ED.]
2003, PP. 256

EDDA BRESCIANI
**I vestiti del faraone**
2003, pp. 32

FEDERICA MAZZOCCHI
**La locandiera di Goldoni per Luchino Visconti**
Collana: Narrare la scena [1]
2003, pp. 236

STEFANO BAJMA GRIGA
**La Tempesta di Shakespeare per Giorgio Strehler**
Collana: Narrare la scena [2]
2003, pp. 160

**Dizionario del cinema per ragazzi**
F. BIANCHI, L. PUCCINI [ED.]
Introduzione di MARIO MONICELLI
2003, pp. 144

Piazza Carrara 16-19, 56126 Pisa
tel. 050 29544, fax 050 20158



SANT'ANNA NEWS
notiziario semestrale

*Direttore responsabile:* Brunello Ghelarducci
*Comitato redazionale:* Amedeo Alpi, Nicola Bellini, Renzia D'Incà, Giovanni Comandè, Alga Foschi, Vincenzo Letta, Franco Mosca, Mauro Stampacchia, Giuseppe Turchetti.
*Segreteria di redazione*: Marina Magnani
*Editore:* Associazione ex allievi Scuola Superiore di Studi Universitari e di Perfezionamento S. Anna, Pisa. Pubblicato con un contributo della Scuola Superiore Sant'Anna e della «Fondazione Spitali».
*Presidente:* Giuliano Amato
*Coordinatore:* Franco Mosca
*Segreteria:* Anna Letta
*Sede:* Piazza Martiri della Libertà, 33– 56100 Pisa.
Tel. 050/88.32.26, fax 050/88.32.10
*e-mail*: exallievi@sssup.it - *web:* www.sssup.it/www/exallievi/
*Stampa:* Edizioni ETS, piazza Carrara – 56126 Pisa, www.edizioniets.com
ISSN 1593-5442, Registrazione n. 9 del 1993 presso il Tribunale di Pisa.