

**Inaugurazione del 785° anno accademico
dell'Università di Siena
Cosa sono e fanno le Università?
Come contemperare identità e cambiamento**

Slide 1 – Cerimonia di inaugurazione del 785° Anno Accademico

Magnifiche Rettrici e Magnifici Rettori (e loro Delegati),
Signor Prefetto,
Autorità Civili, Militari e Religiose,
Vice President e delegazione tutta della Nantong University,
Colleghe e Colleghi Docenti e del Personale Tecnico-Amministrativo (PTA),
Studentesse e Studenti,
Signore e Signori,
grazie per la vostra partecipazione a questa cerimonia di inaugurazione di un nuovo anno accademico. Ne sono onorato e con me l'intera comunità dell'Università degli Studi di Siena. Questa è una giornata importante per noi e la vostra presenza contribuisce a valorizzarla ancora di più.

In apertura di queste riflessioni mi sia consentito esprimere due particolari e sentiti ringraziamenti al Premio Nobel per la fisica, Professor Giorgio Parisi, per avere accolto il nostro invito a “raccontarci” cosa possiamo apprendere dalla Intelligenza Artificiale e al Professor Massimiliano Guderzo per la sua Prolusione con la quale cercherà di spiegarci che fine ha fatto il “multilateralismo”.

Entrambi i colleghi ci parleranno di temi solo apparentemente distanti tra loro e che, invece, vedrete che così non è, posto che entrambi affrontano due tra i più profondi

“cambiamenti” che interessano il nostro mondo attuale e soprattutto quello futuro, ovvero l’Intelligenza Artificiale e la Geopolitica.

Per parte mia cercherò di dare un ordine ad alcuni pensieri “caotici” che da qualche tempo si agitano dentro di me e mi pongono una serie di domande sull’Università in generale e sulla nostra Università in particolare.

Lo faccio in occasione di questa cerimonia che riguarda l’apertura del nostro 785° Anno Accademico e lo faccio anche in coincidenza con l’avvio del mio quarto anno di mandato rettorale. Di fatto “nel mezzo del cammin” del mio percorso.

Non intendo fare alcun Bilancio rispetto a questo giro di boa, ma vorrei proporre qualche riflessione sulle sfide che abbiamo davanti, non solo nei prossimi tre anni, ma in una prospettiva più ampia e lunga che appare avvincente e ricca di opportunità.

Non faccio un Bilancio non perché non siano avvenute cose importanti nel corso dell’anno appena trascorso.

Abbiamo conseguito importanti risultati di cui essere orgogliosi:

- a) è stata varata e pienamente adottata la nuova identità visiva;
- b) è in corso di finalizzazione l’intranet di Ateneo;
- c) abbiamo completato dei cantieri: palazzina uomini nel Campus di Arezzo, la prima parte degli interventi nell’edificio di Fieravecchia, abbiamo completato numerosi e diffusi interventi nel Presidio di San Miniato;
- d) abbiamo avviato i cantieri dell’Orto botanico, del Palazzo Funaioli Mazzi e del Complesso Didattico delle Scotte;
- e) abbiamo completato il caricamento dei prodotti di ricerca previsti per l’esercizio di valutazione della ricerca (VQR 2019-2024) da parte dell’ANVUR;
- f) abbiamo completato il rapporto di autovalutazione AVA 3 e ricevuto la visita di Accredimento da parte della CEV dell’ANVUR;

- g) abbiamo avviato tre nuovi Corsi di Studio a Siena ed Arezzo;
- h) abbiamo inaugurato, alla presenza del Ministro Bernini, i laboratori del Centro Nazionale Agritech all'interno del Presidio di San Miniato;
- j) abbiamo avviato le attività didattiche del semestre aperto di medicina e chirurgia con circa 500 partecipanti;
- k) abbiamo inaugurato presso la Nantong University il Siena College of future Biotechnology e di questa inaugurazione e del relativo accordo vi accennerà il Vice President della Nantong University.

Potrei fare un Bilancio più completo e dettagliato ma non lo voglio fare.

Il Bilancio è importante (e rinnegherei me stesso se sostenessi il contrario), ma occorre necessariamente puntare al futuro.

Fare il Bilancio in questo momento avrebbe un sapore celebrativo che mi interessa poco (anzi per niente).

Sicuramente mi interessa meno delle cose da fare, delle sfide da lanciare e dei “cambiamenti” da realizzare.

Sicuramente mi interessa segnalare la complessità delle cose da fare, ovvero la complessità del contesto generale (internazionale e nazionale) in cui ci muoviamo. Dobbiamo cercare di decifrare la complessità della prospettiva a lungo termine assumendo un atteggiamento cauto, prudente e dubitativo.

Lo ho già detto in passato, i problemi complessi raramente (molto raramente!) hanno soluzioni semplici (o hanno soluzioni che sono al cento per cento sicure e corrette).

Il dubbio e l'incertezza in cui viviamo necessariamente si proiettano sull'efficacia delle decisioni che siamo chiamati ad assumere. Ciò non vuol dire che non dobbiamo assumere quelle decisioni e non dobbiamo rispettare i principi su cui si basa il funzionamento del nostro Ateneo. Vuol dire soltanto che bisogna evitare di imporre

visioni, atteggiamenti e comportamenti che vorrebbero trasmettere agli altri una certezza di cui nessuno può essere certo.

Purtroppo, questo non è un atteggiamento diffuso.

Anzi vi sono alcuni che si muovono su un territorio per me poco condivisibile.

C'è un verso di una canzone di De Gregori ("La storia siamo noi") che recita "hanno gli occhi bene aperti e sanno benissimo cosa fare".

È un verso che mi porta ad una lettura che mi preoccupa.

In alcune circostanze mi sono trovato di fronte a persone che hanno la certezza di sapere benissimo cosa fare, senza alcun dubbio, anzi sapendo di essere nel giusto più totale e assoluto. Persone che, con quegli "occhi bene aperti", ti dicono io sono nel giusto, anzi io sono giusto e tu no. Se non la pensi come me sicuramente non sei nel giusto, anzi sei una persona sbagliata.

Queste persone non solo si pensano giuste ma si arrogano il diritto di giudicarti e, anche di più, si arrogano il diritto di definire con la loro morale, la tua immoralità o forse peggio la tua amoralità.

Questo modo di porsi e questo clima non mi piace e mi spaventa.

Voglio restare con i miei dubbi e i miei tentennamenti e comunque con la libertà rispettata di pensare diversamente.

Con questa libertà e con molti dubbi vorrei utilizzare alcuni minuti di questo intervento per soffermarmi sul futuro, sul futuro delle Università e quindi anche della nostra.

Per farlo occorre definire quali siano le aree di sviluppo per l'Università del futuro, ovvero quali siano le caratteristiche che dobbiamo assumere per essere capaci di rispondere alla società e alla formazione dei cittadini di domani.

Slide 2 – Cosa sono e cosa fanno le Università?

C'è bisogno di definire le Università?

A quanto pare, sembra di sì.

Diamo per scontato che tutti sappiano cosa sono le Università e cosa fanno.

Esistono da secoli.

Figuriamoci se nel 2025 occorra dire cosa sono le Università, cosa fanno e quale è il loro ruolo!

E invece, visto che le Università sono istituzioni che esistono (o forse resistono) da tanto tempo, proprio in questo tempo occorre dirsi cosa sono le Università e cosa fanno. Proprio ora occorre una definizione aggiornata di quello che sono le Università nel ventunesimo secolo.

In primo luogo, perché alcuni cambiamenti di contesto rischiano di offuscare e rendere poco evidente il loro ruolo nelle nostre società (ad esempio, chiarendo cosa non sono: non sono “fabbriche di titoli” che devono massimizzare questa attività produttiva).

In secondo luogo, perché alcuni cambiamenti di contesto devono essere interpretati e inseriti nel perimetro di quello che sono e fanno le Università (come dirò a breve nella didattica, nella ricerca e nel loro impatto sociale).

In terzo luogo, perché, se non si fosse consapevoli del ruolo delle Università nel contesto attuale, potrebbe passare l'idea fuorviante (se non “pericolosa”) di avere bisogno di Università che fanno solo la didattica (le cosiddette teaching University) o l'idea, altrettanto fuorviante, di Università come non luoghi, assolutamente slegati dal contesto e dai territori.

Le Università (quelle più antiche e quelle più recenti) si trovano in un periodo nel quale non sono chiari i contorni delle loro missioni essenziali.

Vi sono dei contorni che si stanno pericolosamente sfumando e scolorendo.

Vi sono dei soggetti che, pur non avendo specifiche caratteristiche, intendono svolgere un ruolo che da secoli svolgono le Università.

Vi sono delle modalità di conduzione delle attività didattiche o delle attività di ricerca che mettono in discussione il senso stesso dell'esistenza delle Università.

Tutto questo merita una riflessione e richiede un chiaro "statement" da parte delle Università, forse prima ancora di identificare le nuove skill del futuro.

Occorre ribadire, ripetere e confermare:

- a) quali sono gli elementi identitari che caratterizzano una Università;
- b) quali sono i requisiti che riteniamo debbano esserci in un ente che intende chiamarsi ed essere una Università;
- c) quali sono le caratteristiche e le attività senza le quali non ci troviamo di fronte ad una Università.

Queste skill costituiscono i prerequisiti su cui poi possiamo costruire l'Università del futuro.

Queste skill definiscono l'identità delle Università.

Le Università si identificano con lo svolgimento di processi di apprendimento e, quindi di insegnamento che si basano sulla socializzazione tra le persone nei percorsi didattici, sul dato esperienziale dell'apprendimento, sulla creazione di una comunità universitaria, in luoghi (le città universitarie) in cui questi percorsi avvengono e sono organizzati e vissuti.

La formazione universitaria non può prescindere dallo "scambio umano" nelle attività didattiche. Questo fa parte della natura umana.

Certo, vi sono strumenti che le tecnologie ci mettono a disposizione per attività che possono essere svolte a distanza in modalità sincrona o asincrona.

Certo, il digitale ci permette forme di interazione nel passato inimmaginabili.

Certo, le potenzialità offerte dall'intelligenza artificiale sono ancora da comprendere pienamente per essere attuate utilmente.

Nei processi di apprendimento degli esseri umani queste tecnologie possono svolgere un ruolo contributivo (ma non sostitutivo) e possono permettere l'erogazione di interi Corsi di Studio pensati e progettati per determinate categorie di destinatari (ad esempio, Corsi di Studio per chi già lavora).

Questo tipo di didattica riguarda quello che siamo e vogliamo essere.

Siamo una comunità di oltre 19.500 persone, tra personale docente e tecnico-amministrativo e studenti/studentesse. Su un totale di oltre 18.000 studentesse e studenti di tutti i percorsi formativi (CdS, Dottorati, Scuole Specializzazione e Master) circa 7.000 nei Corsi di Studio provengono da fuori Regione e tra questi circa 1.600 sono iscritti provenienti dall'estero da oltre 90 Paesi nel mondo (cui si aggiungono gli studenti e le studentesse dei programmi Erasmus).

La parte degli studenti e delle studentesse internazionali rappresenta una prospettiva strategica che vogliamo sempre più numerosa. Agli studenti e docenti in fuga da aree di conflitto e di crisi cercheremo di dare quanto più sostegno le nostre risorse ci consentiranno, cercando la più ampia collaborazione interistituzionale e tra questi studenti e studentesse mi piace ricordare gli studenti recentemente arrivati a Siena da Gaza e dai territori occupati della Cisgiordania (in uno sforzo corale in cui tanti e tante hanno contribuito).

Ora passiamo alla ricerca e conduzione delle relative attività.

Queste attività sempre più richiedono forme di collaborazione e di costruzione di network di estensione internazionale. La ricerca è sempre meno un atto individuale e sempre più un atto di condivisione tra gruppi di persone spesso appartenenti a discipline scientifiche diverse. Anche in questo ambito la tecnologia contribuisce a questa interazione, ma anche in questo caso la tecnologia non può e deve sostituire questo processo di socializzazione delle idee, delle intuizioni, delle creazioni.

In ogni caso le Università sono i luoghi che hanno il privilegio di condurre “ricerca di base”, ovvero luoghi che hanno il privilegio di coltivare aree della conoscenza che possono generare ricerca che solo apparentemente risulta inutile.

In mezzo a questa conoscenza c’è l’esercizio e la palestra per la pura speculazione intellettuale, ovvero per la sua “capacità creativa” (di fantasia) che, qualche volta (basta una volta ogni tanto) genera grandi cambiamenti, salti iperbolici nella conoscenza applicabile e poi applicata.

La didattica e la ricerca svolta nelle Università sono il motore che alimenta il loro impatto sociale, in termini di innovazione, di trasferimento tecnologico, di public engagement. Anche in questo caso non possiamo che confermare il ruolo che le Università svolgono nei loro Paesi, nei loro territori, nelle loro città.

In questa prospettiva le Università si qualificano come luoghi che contribuiscono alla “coesione” sociale ed economica di cui sono parte attiva e imprescindibile.

Le Università non sarebbero quello che sono senza i territori di cui sono parte e i territori non sarebbero gli stessi senza la presenza attiva delle Università.

Nei territori di nostro riferimento possiamo contare su un intreccio di fattive e reciproche collaborazioni con il Comune di Siena, di Arezzo, di San Giovanni Valdarno e di Grosseto, con la Regione Toscana e, in particolare, con il Diritto allo Studio Universitario, con l’Azienda Ospedaliera Universitaria Senese e con l’ASL Toscana Sud-

Est, con l'Università per Stranieri di Siena, con il Polo Universitario Aretino e Grossetano, con la Fondazione Monte dei Paschi di Siena, con la Fondazione Biotechnopolo, con la Fondazione TLS, la Fondazione Santa Maria della Scala, con la Pinacoteca Nazionale di Siena, con l'Opera Metropolitana di Siena, con l'Accademica Musicale Chigiana, e con tante altre istituzioni e attori del territorio.

A mio parere il modo di essere delle Università non può che essere legato allo svolgimento contemporaneo e integrato di tutte le precedenti missioni e attività.

Esse sono essenziali e irrinunciabili.

Esse costituiscono l'identità delle Università.

A queste missioni si deve richiamare il Legislatore nazionale e forse anche quello europeo se vuole riferirsi alle Università.

I soggetti che non praticano tutte queste attività, che non le vivificano con le relazioni umane mancano dei requisiti essenziali per identificarsi come Università.

Occorre trovare il tempo ed il modo attraverso cui queste pre-skill siano ribadite, perfettamente identificare e chiaramente comunicare innanzitutto a noi stessi e poi all'esterno.

È necessario che le istituzioni che presiedono alla formazione universitaria a livello nazionale ed a livello di Unione Europea chiariscano cosa è e deve essere una istituzione che si chiama Università.

Sulla base di questa identificazione allora possiamo costruire le Università del futuro. La prospettiva futura delle Università deve "immaginare" un futuro pieno di incognite e di ostacoli da superare attraverso una capacità che è quella di reinventarsi mantenendo la loro identità.

Le Università devono essere, allo stesso tempo, resistenti e mutevoli.

Alcuni parlano di resilienza (a me il termine resilienza non piace). Il termine resilienza per alcuni sembra assumere un significato quasi magico.

Io preferisco il termine resistenza che mi pare termine più concreto.

Il nostro Ateneo (ovvero la sua struttura, la sua organizzazione) sono stati resistenti ai vincoli e alle costrizioni esterne dettate dalla scarsità di risorse trasferite dal Governo con l'FFO 2024 nel settembre 2025.

Il nostro Ateneo è stato “resistente” nel cercare di dare corpo a quella che in economia aziendale si chiama “sana e corretta amministrazione”.

Il nostro Ateneo nel Bilancio consuntivo 2024 ha ottenuto un risultato positivo perché come amministrazione pubblica abbiamo scientemente, consapevolmente e responsabilmente assunto le necessarie decisioni di programmazione e di correzione dell'andamento della nostra gestione, secondo prudenza e alla ricerca dei necessari equilibri economico-finanziari.

Non c'è nessuna forza indefinita (o magica) in questo risultato.

C'è semmai la scelta che, all'interno delle differenti aree della struttura amministrativa, nei Dipartimenti e nei Centri è stata messa al servizio della nostra istituzione.

A questo risultato hanno contribuito in tanti all'interno del nostro personale docente e tecnico amministrativo, definendo la nostra Programmazione Strategica di Ateneo (PSA), i differenti e coerenti Piani Triennali di Dipartimento (PTD), il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e tutti gli specifici monitoraggi e riesami.

Per questo ringrazio le colleghe e i colleghi dei Dipartimenti, la squadra delle delegate e dei delegati e, per il tramite della Direttrice Generale Beatrice Sassi, tutto il personale tecnico amministrativo del nostro Ateneo.

Slide 3 – Le Università del futuro, la nostra Università nel futuro

Proprio perché bisogna trovare le risorse della buona amministrazione, pur restando sempre noi stessi, ora è tempo di “riprogettare” il nostro Ateneo nella prospettiva del nostro futuro e delle sfide che abbiamo davanti.

1) Questo è il momento che dobbiamo cogliere per intervenire con determinazione per riprogettare la struttura dipartimentale, immaginando Dipartimenti in grado di gestire con maggiore autonomia la loro attività didattica, di ricerca e di impatto sociale.

Questo è il momento di perseguire con maggiore autonomia e responsabilità un’azione dei Dipartimenti in grado di progettare e riprogettare un’offerta formativa più attrattiva a tutti i livelli della formazione universitaria e con l’utilizzo di tutte le tecnologie a disposizione, pensando a nuovi fabbisogni formativi, investendo sull’internazionalizzazione, orientando l’offerta alle logiche del long life learning.

2) Questo è il momento di riprogettare il nostro Ateneo definendo una nuova e diversa struttura organizzativa incentrata sui “processi”, superando un’impostazione risalente a tanto tempo fa e figlia di una situazione di contesto radicalmente diversa da quella attuale. La logica organizzativa per processi si rafforza in una prospettiva di maggiore autonomia da parte di Dipartimenti più solidi e di crescente ampliamento delle competenze assegnate alle diverse aree organizzative.

3) Questo è il momento di ridefinire, razionalizzare e coordinare la nostra offerta formativa allo scopo, da un lato, di accrescere la sua attrattività generale proseguendo in un percorso avviato negli scorsi anni, e dall’altro lato di migliorare il nostro costo standard. Questa operazione non è più rinviabile ed è strettamente legata alla qualità e quantità del “Fondo di Finanziamento Ordinario” (FFO) che ci viene assegnato annualmente dal MUR.

I tre passaggi indicati (che riguardano la struttura dipartimentale, la struttura amministrativa e la struttura dell'offerta formativa) sono tra loro strettamente legati e determinano il nostro futuro a medio e soprattutto a lungo termine.

Il nostro futuro a lungo termine è strettamente legato al nostro centenario passato.

Proprio in relazione alla nostra prospettiva centenaria vorrei cogliere questa occasione della inaugurazione del 785° Anno Accademico per presentare e lanciare il progetto denominato "Venti, Quaranta, Ottocento".

Tra quindici anni l'Università degli Studi di Siena compirà 800 anni dalla sua fondazione, così come data un Decreto podestarile del 26 dicembre 1240.

Slide 4 – Documento potestare del 26 dicembre 2040

Per avviare il percorso delle iniziative per celebrare questo centenario, il progetto denominato "Venti Quaranta, Ottocento" ($20 * 40 = 800$) vuole arrivare a quel momento nel nostro futuro immaginando quel futuro e chiedendo a persone illustri che hanno "intersecato" il loro percorso con quello dell'Università di Siena di predisporre un documento che prova a pre/vedere come sarà il 2040 nel loro rispettivo e specifico campo di studi, ricerca, attività.

Come sarà il 2040, non solo per l'Università di Siena, ma in generale per le Università in Italia e nel mondo?

Come sarà il 2040 in vari ambiti disciplinari dalla medicina alle scienze politiche, dalla chimica all'economia, dall'informatica alla letteratura?

Con il progetto “Venti Quaranta, Ottocento” abbiamo chiesto e chiederemo di contribuire scrivendo un documento di non più di 800 righe (circa 20 pagine) cui si aggiunge un secondo documento di massimo 100 righe (circa 2 pagine e mezza).

Queste persone sono quelle che potremmo chiamare gli “Invited writers for the future” (“gli scrittori e le scrittrici per il futuro”).

Slide 5 – Gli “Invited writers for the future”

Tra questi invited writers hanno già accolto la nostra proposta Stefania Auci, Luisa Bracci, Giuseppe Calabrese, Carlo Cottarelli, Lorenzo Fattorini, Anthony Fauci, Marcella Frangipane, Francesco Frati, Massimiliano Guderzo, Mathis Wackernagel, Franco Locatelli, Marco Malvaldi, Alberto Mantovani, Pier Simone Marrocchesi, Steve McCurry, Rosella Postorino, Rino Rappuoli, Angelo Riccaboni, Jeffrey Sachs e Silvana Sciarra. Abbiamo inoltre contattato altri potenziali contributori e siamo in attesa di una risposta.

I contributi prodotti resteranno assolutamente inediti e segreti fino alla celebrazione dell’ottocentesimo anno accademico.

I contributi, una volta ricevuti nel corso del 2026, verranno inseriti all’interno di “capsula del tempo” realizzata in ceramica. Per la realizzazione di questa capsula lanceremo uno specifico contest.

Una volta aperta la scatola nel corso del 2040 e dell’ottocentesimo anno accademico verrà realizzato e pubblicato un volume celebrativo. Per dare un’idea di come potrebbe essere la capsula del tempo abbiamo chiesto ad un artista internazionale di nome “Chat Maker” di preparare una sua ipotesi (quella che ora potete vedere).

Slide 6 – Immagine della prima capsula del tempo

Come detto, in aggiunta al primo contributo abbiamo chiesto ai nostri “scrittori per il futuro” un secondo contributo più breve di un paio di pagine e mezzo (circa 100 righe) che invece riguarda la visione immaginifica del 2140, anno nel quale l’Università di Siena compirà 900 anni

Questo secondo documento verrà conservato in una vera e propria capsula del tempo. Questa capsula verrà murata in un’apposita nicchia in una delle pareti del cortile rettorato che poi sarà chiusa da una targa in marmo che rinvia al 2140 (sarebbe la prima targa che invece di riferirsi ad un anno del passato indicherà un anno del lontano futuro). Anche in questo caso lanceremo un contest. Anche in questo caso i documenti resteranno inediti. Anche in questo caso abbiamo una ipotesi di come potrebbe essere questa capsula.

Slide 7 – Immagine della seconda capsula del tempo

Tutto questo rappresenta il nostro futuro. Un futuro che dobbiamo immaginare, progettare e costruire cercando un difficile temperamento tra orgogliose scelte identitarie e i necessari cambiamenti che andremo a definire e realizzare.

Slide 8 – Immagine della 785esimo anno accademico dell’Università di Siena

Con questa forza, questa consapevolezza e questa responsabilità dichiaro aperto il 785º Anno Accademico dell’Università di Siena.

In ultimo, mi sia consentito ringraziare nuovamente:

- a) il Prof. Massimiliano Guderzo per la prolusione che ascolteremo a breve;
- b) il Premio Nobel per la fisica, Prof. Giorgio Parisi per la sua partecipazione ed il suo intervento;

c) la Presidente del Consiglio Studentesco Elisa Marretti e, in rappresentanza del Personale Tecnico-Amministrativo, la Dott.ssa Daniela Orsi per i loro rispettivi interventi.

d) il Vice President della Nantong University, Prof. Mingming Ji.

Un ringraziamento speciale per questa cerimonia va alla Segreteria del Rettore (Centini, Di Cecca, Morgese), all'ufficio eventi, all'ufficio tecnico e alla comunicazione di Ateneo.

Armoniosi ringraziamenti, infine, al "Coro di Ateneo" (sempre più numeroso e sempre più sorprendente nel suo repertorio).

Un particolare ringraziamento al Maestro Prof.ssa Elisabetta Miraldi (ormai docente di "Biologia farmaceutica e coreutica").