

The LIUC logo is displayed in white serif font on a dark blue background. The 'I' and 'U' are joined, and the 'C' is a simple curve. A small star is positioned between the 'I' and 'U'.

LIUC

INAUGURAZIONE

Anno Accademico 2025 | 2026

**Il futuro della formazione,
la formazione del futuro**

lunedì 2 febbraio 2026



Inaugurazione Anno Accademico 2025-2026

Il futuro dell'Università: questione esistenziale e opportunità

Stefano Paleari

*Università degli Studi di Bergamo,
Consigliere della Ministra dell'Università e della Ricerca*

01. L'Università: perché è questione esistenziale

02. Superare i «luoghi comuni»

03. Il bisogno di identità e di differenziazione

04. Umili consigli

- **L'Università è sottoposta a cambiamenti inediti:**

1. La didattica «a distanza», la mobilità e la diffusione dell'Intelligenza artificiale con velocità sorprendenti
2. I costi crescenti della ricerca e la nascita di «Imprese Stato»
3. La riduzione delle coorti per effetto della denatalità
4. La lotta per essere attrattivi verso i ricercatori
5. Modelli organizzativi nuovi a fronte di un modello «fuori tempo» e «senza tempo»

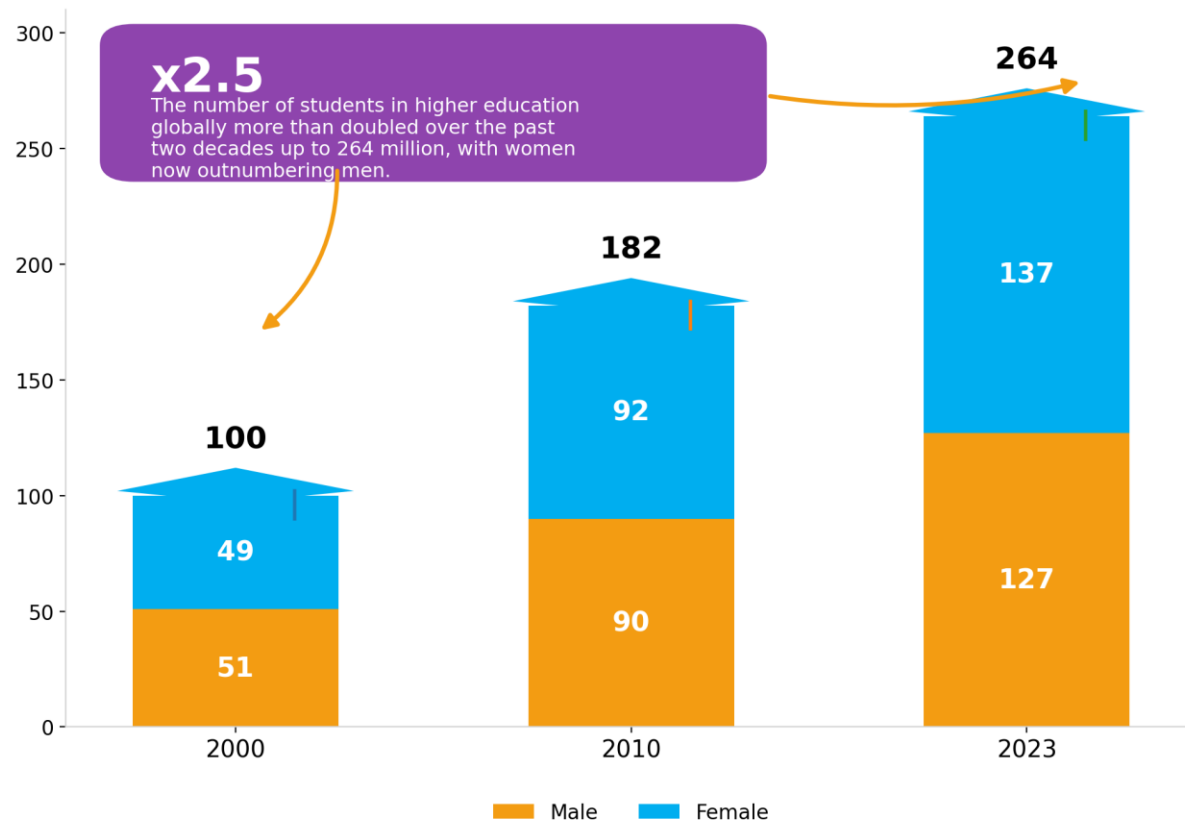
- **Non basta dire che esistiamo da 2000 anni.**

Anche i dinosauri hanno dominato la Terra per 165 milioni di anni prima di estinguersi. Sono sopravvissuti gli uccelli, particolari dinosauri con caratteristiche come le piccole dimensioni, la dieta flessibile (semi, insetti), la capacità di volare (per fuggire) e la vita in ambienti acquatici.

1. La didattica: mercato e segmenti

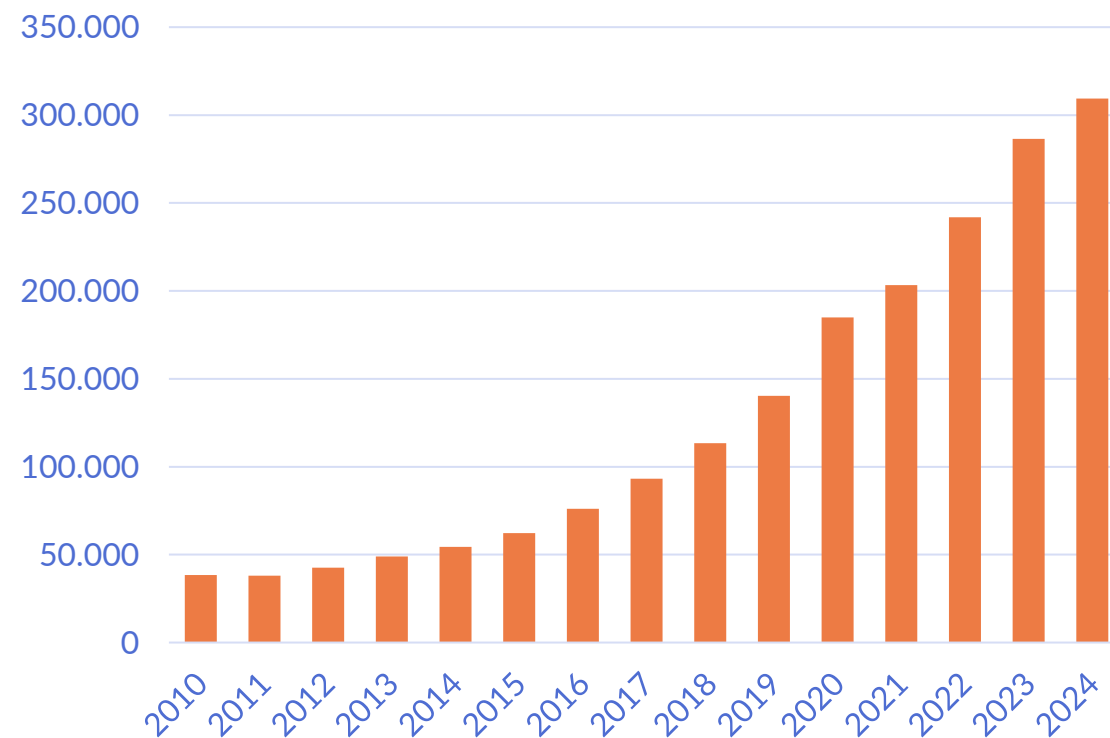
Gli studenti universitari nel mondo sono più che raddoppiati in 20 anni

Iscrizioni all'istruzione terziaria nel Mondo, 2000-2023

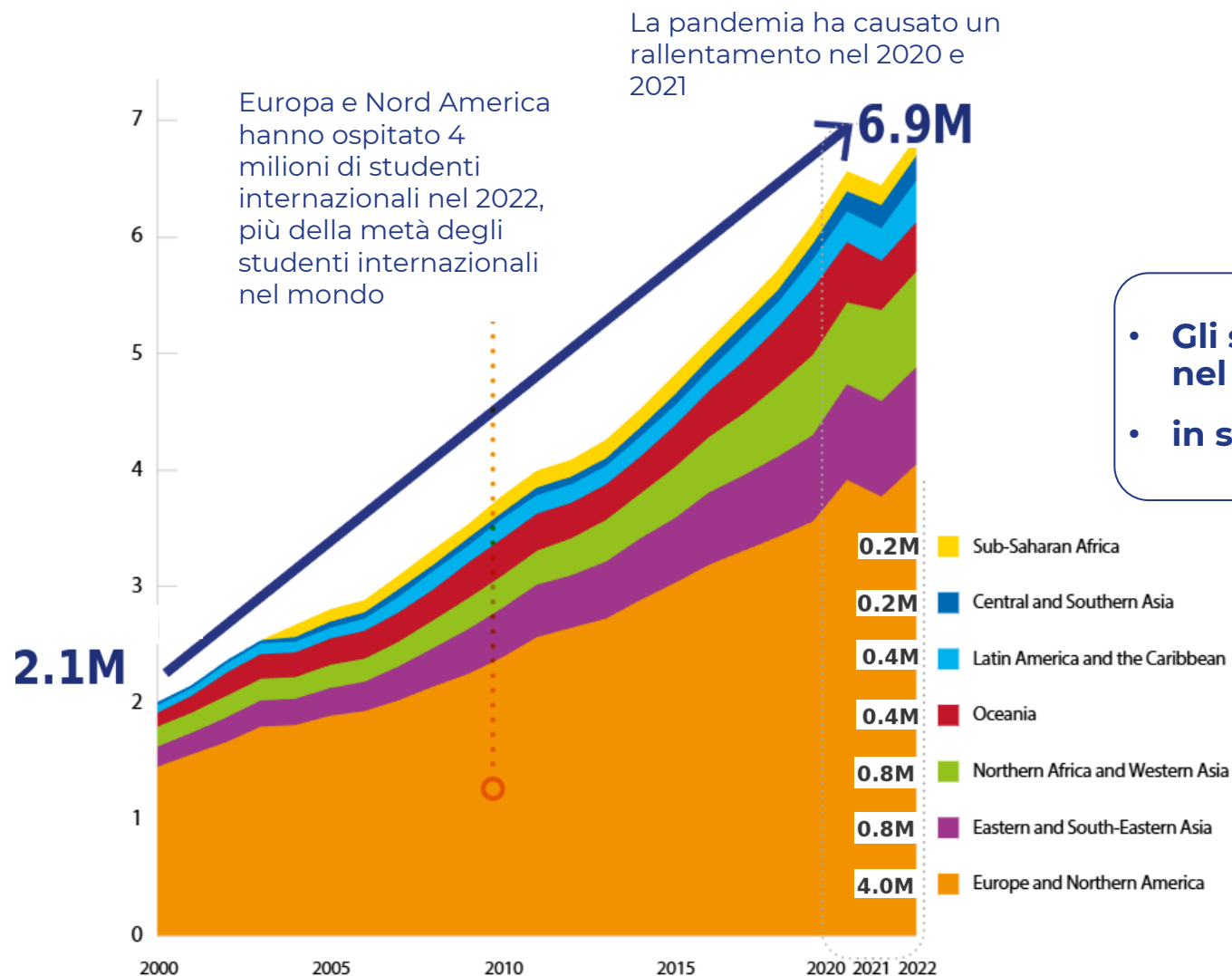


Gli studenti «telematici» in Italia sono diventati il 20% del totale in soli 15 anni

Iscrizioni alle telematiche in Italia, 2010-2024



1. La didattica: mercato internazionale



- Gli studenti «internazionali» nel mondo sono triplicati
- in soli 20 anni

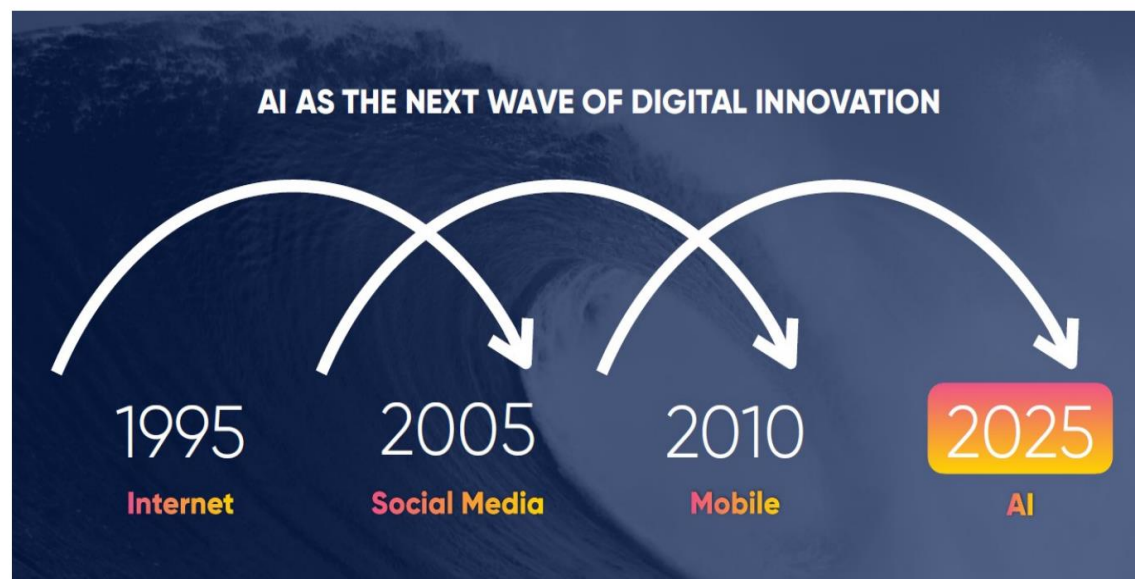
Fonte: UNESCO

Numero di studenti internazionali per regione ospitante, 2000-2022 (in Milioni)

1. La didattica e la tecnologia: La velocità del cambiamento

Tempo per il avere 1 milione di utenti:

Piattaforma/ Dispositivi	Tempo
Netflix	3.5 anni
AIRbnb	2.5 anni
Facebook	10 mesi
Spotify	5 mesi
Instagram	2.5 mesi
iPhone	74 giorni
ChatGPT	5 giorni



1. La didattica e la tecnologia: verso nuovi obiettivi

- Le nuove tecnologie esaltano due qualità:

Saper fare la domanda giusta

contesto, vincoli, qualità

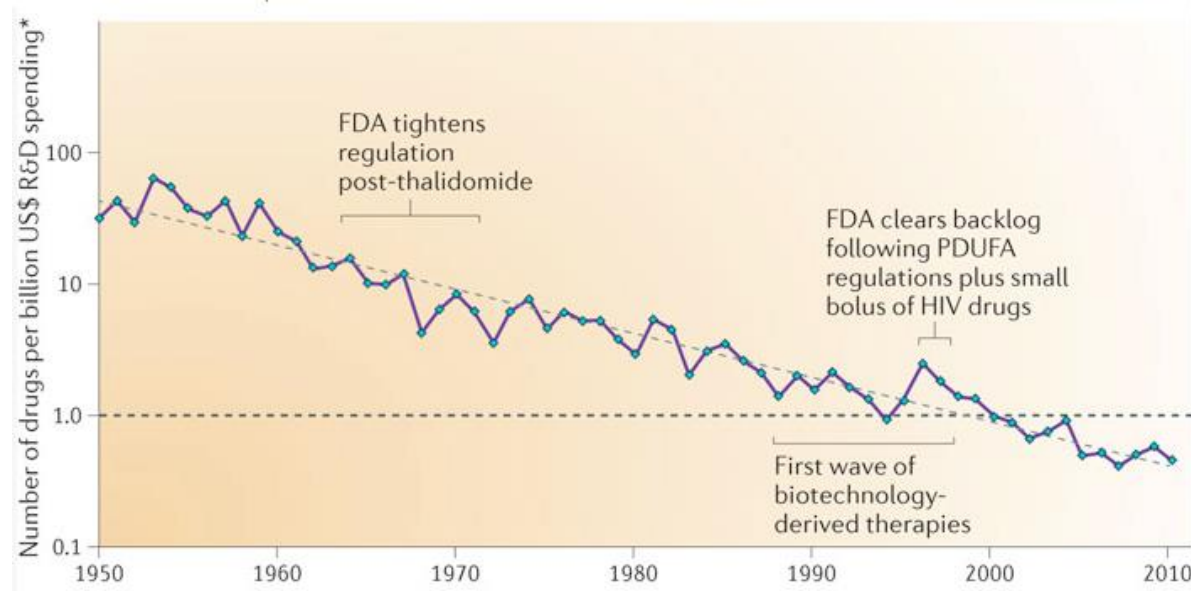
Saper leggere la risposta

coerenza, limiti, bias, discernimento

- Le tecnologie aprono inoltre nuovi mercati, erodono quelli esistenti, rendono «commodity» parti della filiera tradizionale e creano nuove nicchie di specializzazione.
- Tornano ad esempio centrali ad esempio la conoscenza della lingua nativa, della letteratura, per essere precisi, cogliere le sfumature, argomentare. Verso l'esaltazione delle competenze trasversali.

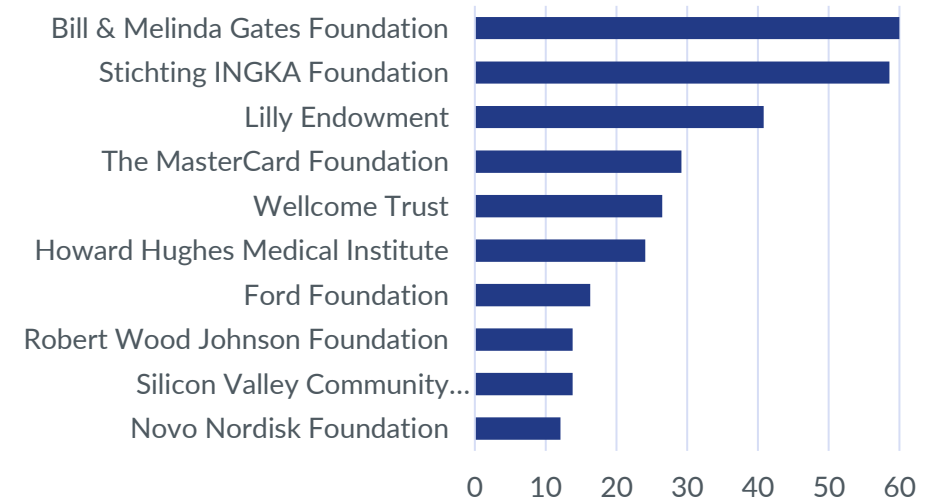
2. I «rendimenti» decrescenti della ricerca e la nascita di «Imprese Stato»

- **La «produttività» della ricerca è strutturalmente calante.** Anche lo Stato più ricco da solo non ce la fa. Occorre facilitare il ruolo della filantropia per bilanciare «dal basso» la forza delle grandi corporation e degli Stati autoritari



Eroom's Law: it applies to processes that are getting steadily slower and more difficult with time

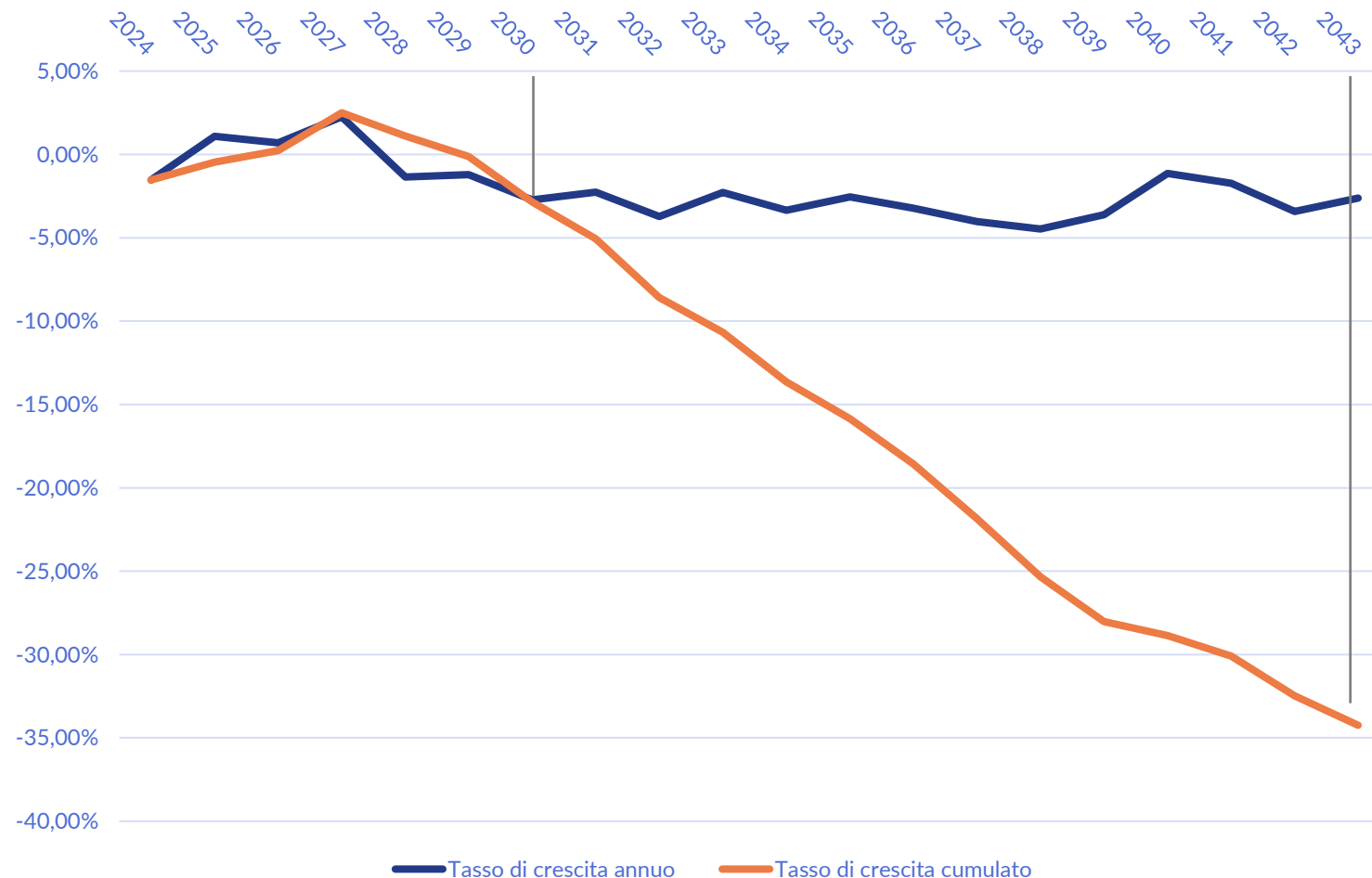
Patrimonio delle principali fondazioni filantropiche (miliardi di \$)



Source: ARCO – Florence university centre (period 2018-2022 - last value)

3. La riduzione delle coorti per effetto della denatalità

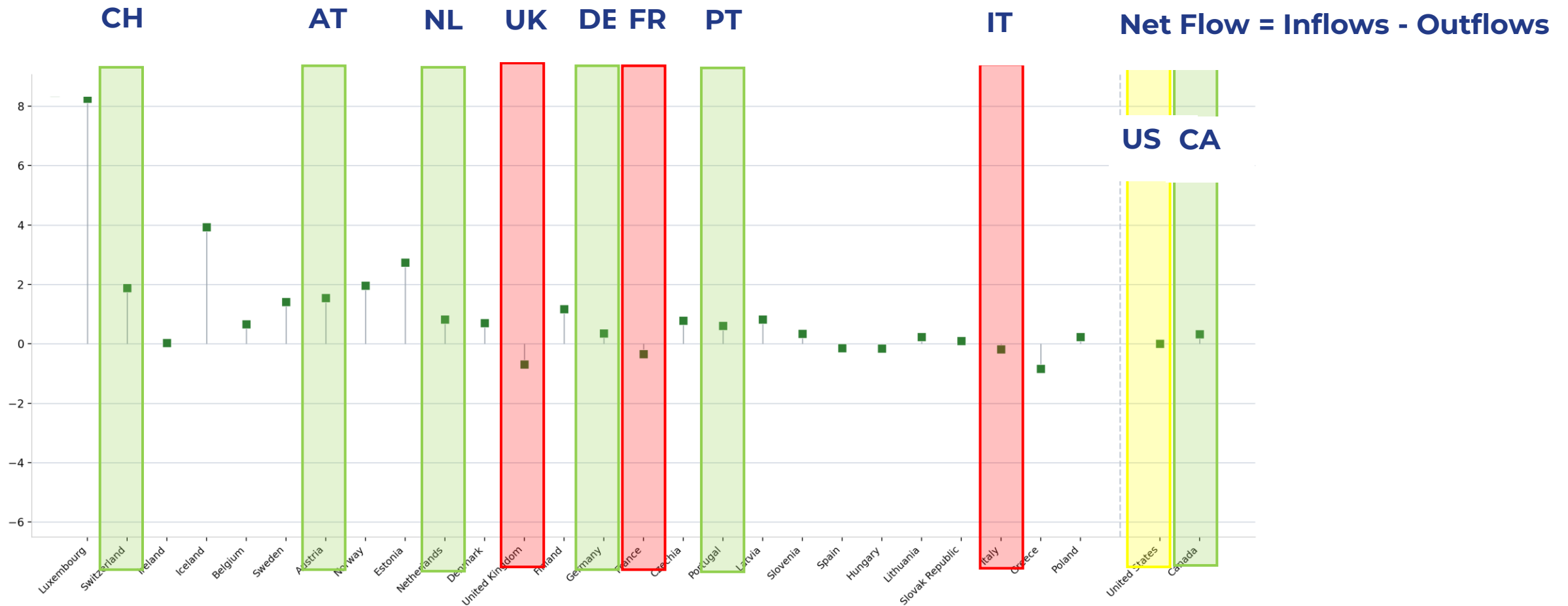
Andamento previsto delle iscrizioni «domestiche» in Italia dal 2023 al 2043



Dal 2027 (turning point) al 2040 una riduzione del 30%

4. L'attrattività dei sistemi Paese verso i ricercatori (Net flow)

La legge che agevola fiscalmente il cosiddetto «rientro dei cervelli», senza alcun limite di età, attrae persone in prossimità della pensione e genera l'effetto contrario di quello desiderato sui giovani.



Attrattività internazionale dei ricercatori (2021) - % di autori scientifici in base all'affiliazione registrata

Fonte: OECD

5. Un modello organizzativo «fuori tempo» e «senza tempo»

- **L'Università oggi secondo Ernesto Da Galli della Loggia:**
 - Non ha più i professori al centro
 - E' spesso affossata nel territorio
 - E' sindacalizzata e corporativa
 - E' priva di una reale autonomia
- Si può essere d'accordo anche solo in parte con Galli della Loggia ma è certo che **il modello organizzativo e di funzionamento dell'Università attuale non regge più.**
Alcune riflessioni per vincere l'inerzia al cambiamento:
 - Alla fine del secolo scorso le banche valevano il numero di sportelli, oggi è il contrario.
 - Le Università a distanza hanno margini da monopolisti con rette medie unitarie di «soli» 2 mila euro.
 - FS e Ryanair dialogano con gli utenti meglio dell'Università con i suoi studenti e docenti
- **C'è inoltre una sistematica sottovalutazione del valore del tempo. E invece il tempo conta, conta anche più dell'incentivo economico:** cambiamenti rapidi, autorizzazioni in tempi brevi, chiarezza e stabilità della norma valgono molte volte l'incentivo economico

- **La Costituzione recita all'art. 34** che «**I capaci e meritevoli**, anche se privi di mezzi, hanno diritto di raggiungere i gradi più alti degli studi». Questo **non vuol dire «tutti indistintamente»**, ovvero a prescindere tanto dal merito quanto dalle capacità. **La «selezione» è nel nostro dettato costituzionale.**
- **Il numero di laureati senza alcune distinzione è un dato fuorviante.** L'Italia ha quasi lo stesso numero di laureati della Germania. Conta il tipo di laurea, in termini di contenuti e valore formativo, non il foglio di carta, pur se di valore legale, di qualunque tipo.
- **La misura è parte del buon governo di un'organizzazione e non limita di per sé la libertà dell'Università.** L'impero di carta e l'ipertrofia normativa sono una degenerazione del modello di «misura». **Discutiamo non il se ma il come misurare** il corretto uso delle risorse pubbliche.
- **La competizione tra Università non è una patologia ma l'espressione della libera scelta degli studenti.** Lo Stato guarda anche il valore medio (e l'Italia va meglio di molti Paesi) ma ognuno deve avere lo stimolo per migliorarsi.

- **L'Università deve chiedersi in cosa si differenzia**, in cosa è unica. **Le Università medievali**, seguito delle «scuole cattedrali e capitolari», non sono nate per caso ma **sono state il risultato di un bisogno politico, sociale ed economico** tanto comune quando differenziato nelle sue dinamiche attuative (Oxford e Cambridge diverse dalle altre al pari del confronto tra Bologna, Napoli, Padova e Pavia)
- **L'Università esiste in quanto combinazione di didattica e di ricerca, di studenti e di ricercatori-professori in una logica relazionale ed esperienziale. Quindi:**
 - La didattica non può ridursi a trasferimento e indottrinamento
 - La ricerca non può ridursi a puro esercizio utilitaristico ma neppure essere utopicamente solo «disinteressata»
 - L'essenza dell'Università sta:
 - nell'intreccio indissolubile tra ricerca e didattica, dove **la nozione è «commodity»**, acquisibile in molti modi, **e il pensiero critico e profondo diventano «specialty»**
 - nella creazione di «zone di competenza» di frontiera
 - in una didattica ancora di massa ma non «massificata»
- **L'Università è un «luogo antropologico» dove si creano relazioni esperienziali (a differenza dei «non luoghi» di Marc Augé o dei soli «luoghi a distanza»)**

- La «mobilità» di studenti e ricercatori professori è alla base della relazione esperienziale
- L'Università è chiamata, inoltre, ad elaborare un pensiero per il nuovo mondo. Non un mondo immaginario, ma posato sulla realtà ancorché visionario. I temi non mancano e le grandi questioni non appartengono più a una sola disciplina. Qualche esempio:
 - Come definire **il concetto di «lavoro»** nell'epoca dei robot umanoidi
 - Come rifondare **i sistemi di welfare**, basati su una struttura economica e demografica totalmente inedite
 - Come **coniugare sviluppo e tutela ambientale** senza svincolare in derive demagogiche come la «decrescita felice» e la «decarbonizzazione per decreto»
 - Come affrontare un'epoca in cui **la ricchezza trasferita in chiave ereditaria** supera quella prodotta con il lavoro
 - Come vincere **il declino demografico** senza che comporti il declino di una comunità, delle sue tradizioni e della sua identità

1.

I Piani Strategici degli Atenei (BREVI!) diventino «Call for Vision and Action» finalizzati a:

1. Liberare il potenziale con corsi misti e ad alto contenuto esperienziale e internazionale
2. Costruire «reti di affini internazionali» per studenti e docenti
3. Alleggerire le strutture amministrative. Ci si differenzia dalla PA per costruzione di una nicchia di qualità e non per decreto.
4. Scegliere i progetti di ricerca strategici entrando negli Hub and Spokes creati con il PNRR dove si ritiene di avere un interesse strategico

2.

3.

1.

2.

3.

La sostenibilità finanziaria e la qualità del reclutamento siano la bussola:

- **È essenziale l'equilibrio delle fonti di finanziamento:** sia istituzionale (guardando alla Storia delle Università, Papa, Imperatore, Stato) sia degli studenti (un tempo le collectae di Bologna ed Oxford)
- **Va promosso un reclutamento «young» and/or experience based»** che favorisca i percorsi di mobilità e non gli inbreeding

1.

2.

3.

Si dimostri di essere fra le determinanti per lo sviluppo sociale ed economico nel Nuovo Mondo

- **Le parole più frequenti usate dal premier cinese Xi Jinping** nel discorso di fine anno sono state: innovazione, scienza e tecnologia. Sarà un caso?
- **Preparare le giovani generazioni all'innovazione** (scientifica, tecnologica, organizzativa, gestionale, giuridica) **e al cambiamento, coniugando professionalità e solidità culturale, integrando tecnica e umanesimo.**

**Non saranno le litanie e la retorica a salvare l'Università
ma la sua capacità di trovare un ruolo nel mondo che cambia.**

E in fretta!