



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TORINO



PROLUSIONE

PROF. JOHN GODDARD

“THE CIVIC UNIVERSITY AND THE CITY”





La Funzione civica dell'università e la città

Introduzione

Questa sera vorrei condividere con voi alcune idee derivanti dall'esperienza avuta lavorando come manager universitario in stretta collaborazione con il comune di Newcastle upon Tyne, la mia città, e i collegamenti che, insieme ai miei colleghi, sono stato in grado di fare con la documentazione accademica riguardante le città/i comuni e le università come Istituzioni. Vorrei mettere l'accento sulla parola "istituzioni" poiché il lavoro che abbiamo fatto guarda all'università dalla prospettiva delle città; nel corso del lavoro sono emersi degli interrogativi in merito alla natura delle università come organizzazioni complesse, fra cui la domanda che è quella fondamentale: "Quale funzione svolgono le università?". Di conseguenza, la parola "civica" presente nel titolo non si riferisce unicamente alla città ma anche al contributo che le università pubbliche danno alla società civile a livello globale così come a livello locale. Questa funzione civica solleva tutta una serie di sfide per le università tradizionali. Per questo motivo presenterò anche alcune idee derivanti da un progetto che sto portando avanti al momento e che dirigo insieme ad un esperto di management dell'istruzione universitaria, Ellen Hazelkorn di Dublino, sulla leadership e la gestione delle università civiche. Si tratta di uno studio comparativo che coinvolge le università di Newcastle e UCL (dove ho studiato) nel Regno Unito, di Amsterdam e di Groningen in Olanda, di Aalto a Helsinki e di Tampere in Finlandia, il Trinity College di Dublino e il Dublin Institute of Technology in Irlanda. Il risultato di questo lavoro sarà un libro che speriamo possa rimpiazzare quello che attualmente è il testo di riferimento per i corsi sulla leadership accademica dal titolo: 'The Entrepreneurial University: organisational pathways to institutional transformation'. Definire la natura dell'università civica è anche un progetto strategico dell'Institute for Social Renewal' della mia università, del quale ho l'onore di essere l'ambasciatore. Come spero di dimostrare, il riuscire a mobilitare le proprie risorse per affrontare le sfide più importanti della società quali l'invecchiamento, la sostenibilità ambientale e il dare aiuto alle comunità per poter prosperare in tempi di rapida trasformazione, è uno degli aspetti fondamentali dell'università civica. E' chiaro che queste sfide vanno affrontate nel luogo dove l'università è situata così come sulla scena nazionale e internazionale.

Perché le città?

Questo mi riporta alle città e alla sostanza del mio discorso. Inizierò evidenziando ciò che io vedo e considero significativo nella relazione tra la città e l'università e l'università e la città, che sono poi i temi alla base delle diverse analisi di cui parlerò.

Il primo punto, il più ovvio, è che la maggiore parte delle università sono situate nelle città. Ancora più importante, ciò significa che le università non possono evitare una relazione con la miriade di altre istituzioni ed enti che convivono sul territorio comunale, ed in modo particolare coloro che sono coinvolti nella produzione e distribuzione della conoscenza e le istituzioni pubbliche come le autorità responsabili del comune e del benessere dei suoi cittadini. Tra questi istituzioni si può dire che l'università goda dello speciale status, insieme agli ospedali sede degli studi di medicina, di organismo che opera da 'perno' urbano.

La Work Foundation definisce le istituzioni 'perno' (anchor institutions) come:





“Istituzioni grandi e profondamente inserite nella realtà locale, tipicamente non-governative che operano nel settore pubblico, culturale o di altro indirizzo civico, con uno spessore importante sia per l’economia che per la vita della comunità allargata delle città in cui si trovano. Generano effetti indotti positivi e una rete di relazioni che possono supportare o fare da perno ad attività economiche all’interno del tessuto locale. Le istituzioni ‘perno’ non hanno un mandato democratico e la loro missione primaria non include la rigenerazione o lo sviluppo economico locale. Tuttavia la loro dimensione, i legami con la comunità e le radici locali sono tali da permetter loro di giocare un ruolo chiave nello sviluppo locale e nella crescita economica, venendo a rappresentare il “difficile capitale’ intorno al quale possono essere costruite le strategie per la crescita economica

Nel caso delle università, le loro sedi sono generalmente all’interno del perimetro cittadino al contrario delle aziende private. A prescindere da possibili espansioni verso altre sedi vicine o lontane, è il luogo d’origine il luogo in cui sono stati fatti considerevoli investimenti immobiliari e dove esiste una forte identificazione con il luogo. Per esempio, quest’università è legalmente nominata “Università degli Studi di Torino.” Nelle passate esperienze, le università sono state generalmente immuni da fallimenti istituzionali o da improvvise contrazioni dimensionali e quindi sono state una fonte di stabilità per le economie locali, continuando a fornire risorse per contrastare gli effetti peggiori dei cicli economici negativi. Sono quindi particolarmente importanti in qualità di “istituzioni perno” nelle economie più deboli.

Ancora più importante è che le “università perno” appartengono **alla** città e non sono solo **nella** città.

Il mio secondo punto è che il cercare di essere “ancorati” alla città e fare parte della città solleva problemi normativi per le università legati all’esigenza che le attività accademiche abbiano un significato pertinente per il luogo in cui i docenti vivono e lavorano come cittadini. Questa questione normativa è stata sollevata da un editoriale apparso sul prestigioso periodico Nature, basato su un’analisi della geografia dei più citati articoli scientifici che ha rilevato una concentrazione di questi prodotti accademici nelle principali città del mondo. In seguito a quest’analisi, i direttori di Nature si sono domandati:

“Perché così tanti scienziati ignorano le esigenze delle nostre città? I ricercatori che si avvantaggiano delle opportunità offerte delle città dovrebbero interrogarsi su cosa possono restituire”.

Craig Calhoun, l’attuale direttore del LSE in un famoso lavoro intitolato “L’università e il bene pubblico” da una risposta quando scrive: “Noi gestiamo le opportunità di fare ricerca non come un bene pubblico ma come un premio per il successo degli studi passati. I riconoscimenti per la ricerca sono profondamente legati alla gerarchia accademica e alla loro posizione nelle istituzioni”.

Ma Calhoun aggiunge in modo significativo: “il supporto pubblico per le università è fondato sull’obiettivo di educare la cittadinanza in generale, di condividere la conoscenza, di distribuirla nel modo più ampio possibile in accordo con gli articolati propositi della pubblica istituzione.”

Più recentemente nel suo trattato sul Il valore pubblico delle scienze sociali, John Brewer, che ha spaccettato la parola “pubblico”, afferma: “L’uso dell’aggettivo “pubblico” non implica solo domande fondamentali quali a chi si deve rendere conto, ma pone ulteriori interrogativi in merito a chi, in qualità di scienziati sociali, si dovrebbe rendere conto. La scienza sociale pubblica ha obiettivi sia di ricerca sia di insegnamento e comporta il dovere di promuovere il bene pubblico attraverso l’impegno civico.



Anche se nessuno dei due autori nei suoi scritti tratta le città e neanche tutte le discipline universitarie, spero che possiate vedere il collegamento con l'idea che svilupperò in merito alla civica università e alla città e alla sua relazione con una più ampia società locale così come globale.

La terza ragione per collegare l'università e la città è relativa alla natura del processo di sviluppo urbano. Molti scritti accademici sulla città riconoscono che non possiamo vedere la città solo come un motore economico o un luogo fisico, come in effetti è, ma anche come nodo all'interno di un network di interazioni sociali, culturali e politiche sia locali che globali. Per dirla in modo più semplice lo sviluppo della città riguarda le aziende che creano lavoro, le persone che ci vivono, e le istituzioni locali di governo che collegano questi ambiti. La civica università è quindi coinvolta con la città nella sua totalità.

L'università NELLA CITTA'

Ogni università è quindi un elemento chiave nella costruzione dell'ambiente della città e un rilevante datore di lavoro. Per esempio, questa mappatura mostra fisicamente l'impronta delle università e del college in Newcastle. Insieme, le due università impiegano 3.500 docenti e 4.300 unità di personale di supporto comprendendo una vasta gamma di professioni, dai livelli più alti ai più bassi.

Si stima inoltre che le spese per beni e servizi nella regione generino ulteriori posti, portando il totale a circa 17000 lavoratori.

I servizi includono i seguenti settori: edile (la maggior parte delle gru nell'orizzonte della città sono dovute all'espansione dell'università, incluse le residenze per gli studenti), legale, finanziario e di consumo (vendita al dettaglio, strutture di ricezione, tempo libero e cultura). L'amministrazione comunale riconosce l'importanza delle conferenze nazionali e internazionali promosse dalle università per il settore alberghiero e altri settori collegati.

Gli studenti sono l'elemento chiave di questo impatto economico. Entrambe le università hanno visto una crescita significativa di studenti passando in dieci anni da 40.000 ai 50.000 di oggi. Il college ha ulteriori 3.500 studenti.

Significativo anche il numero di studenti stranieri che è duplicato. Si stima che ogni studente straniero aggiunga 25.000 sterline all'economia locale, e - altrettanto importante - aggiunga multiculturalismo alla città.

Tutto questo si può definire come l'impatto **passivo** dell'educazione post diploma. Ma l'università civica svolgerà un ruolo chiave nello sviluppo della città, lavorando con gli altri per dar forma all'aspetto fisico della città nel pubblico interesse e impegnandosi in modo **attivo** con l'economia del comune, la cultura, la politica e la vita sociale collegando ognuna di queste sfere all'interno di un'arena globale. In questo processo potrebbe essere coadiuvata da organizzazioni ponte o intermedie che si trovano ad essere fra le università, generatrici di conoscenza, e la società civile.



Le università e lo sviluppo delle città.

Nel nostro libro prendiamo in considerazione le prove che arrivano da tutto il mondo su come le università contribuiscano in modo attivo allo sviluppo del territorio, all'innovazione e allo sviluppo socioeconomico. Vorrei, adesso, condividere con voi alcune di queste scoperte.

In termini di *sviluppo del territorio* la crescita delle università ha portato a una domanda per maggiore spazio e questo è stato generalmente legato alla suburbanizzazione dei Campus, dovuto alla ricerca da parte delle università di ciò che Thomas Bender nel suo libro del 1988 sulle università e la città ha definito come: "uno spazio" *semi isolato* nel mezzo della città per soddisfare le esigenze lavorative e di tempo libero delle comunità accademiche e studentesche".

I siti universitari sono stati dispersi, in altri casi, su tutto il territorio del comune, riducendone l'impatto. Similmente, sono nati dei poli scientifici nelle periferie urbane al fine di ospitare aziende legate alla ricerca universitaria. Le università sono state, più recentemente, costrette ad aprire e integrare maggiormente i campus nella città, così come i poli scientifici sono stati integrati maggiormente, sia fisicamente che funzionalmente, nel tessuto della città.

Le università sono state coinvolte, seguendo questa tendenza, in progetti di rigenerazione e sviluppo di quartieri culturali, media hubs e, nel caso dell'Università dell'Ulster a Belfast, nella creazione di un nuovo campus per gettare un ponte fra i due confini.

Queste sono generalizzazioni basate sull'esperienza internazionale, mentre sarà più evidente a questo pubblico che gli sviluppi di Newcastle ci mettono in prima linea per quanto riguarda l'integrazione fisica delle università con la città, attraverso lo sviluppo dei due campus universitari: il Science Central e il campus per l'invecchiamento e la vitalità sul sito dove sorgeva il General Hospital.

NESTA nota che, per quanto riguarda il *contributo delle università all'innovazione economica*, le modalità innovative stanno cambiando. Stiamo passando da un modello lineare ad un modello di co -produzione in cui si evidenzia il ruolo importante dell'utenza, del servizio e dell'innovazione aperta e sociale. Il vecchio modello era focalizzato sulla creazione di conoscenza e sulla sua commercializzazione selettiva, per esempio attraverso nuova formazione aziendale.

Il nuovo modello per l'innovazione prevede un più ampio contributo alla produzione della conoscenza, maggiori imprenditori e un meccanismo diverso di selezione, di modalità di unire capitale e persone ai vari progetti.

NESTA suggerisce che possono essere coinvolti la quintessenza dei partners urbani e cioè: le autorità locali, i servizi pubblici (Servizio sanitario, scuole ecc) organizzazioni benefiche non a scopo di lucro, le aziende sociali e le università civiche. Questa nuova realtà per l'innovazione dà ancora un più grande rilievo ai contatti personali tra i vari attori ed enti e questo sottolinea i vantaggi di un agglomerazione urbana.

Gli studenti possono essere un elemento chiave in questo mix. Possono agire come agenti che trasferiscono conoscenza attraverso il work placement collegato al loro corso. Se questi studenti vengono assunti dall'organizzazione sarà stabilita la relazione sociale con i propri docenti sulla quale saranno poi costruiti gli eventuali legami.

Passando allo sviluppo sociale, le università non possono evitare le disuguaglianze presenti nelle città più grandi dove esse si trovano, non ultimo a causa del loro probabile impatto sull'attrarre studenti e personale da altre parti. Ci si aspetta che coinvolgano più studenti dalle classi svantaggiate e questo può essere fatto lavorando con le scuole che ci sono nel comune. I comuni sono anche sotto pressione fiscale, devono



erogare servizi in un modo integrato alla popolazione locale. Come suggerisce NESTA, l'innovazione sociale può essere vista come un obiettivo di collaborazione tra università e comune.

L'influente Board of European Board of European Policy Advisors (BEPA) della Commissione Europea, BEPA ha definito l'innovazione sociale come:

“Innovazioni che sono sociali nei loro fini e nei loro mezzi. Specificatamente, definiamo innovazioni sociali le nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che simultaneamente incontrano bisogni sociali (più efficacemente delle alternative) e creano nuove relazioni sociali o collaborazioni. Sono innovazioni che non solo sono buone per la società ma che favoriscono la capacità di agire della società. Il processo di interazione sociale tra individui intrapreso per raggiungere certi obiettivi è partecipativo, coinvolge un numero di attori e di azionisti che hanno un interesse personale nel risolvere un problema sociale, e conferisce autonomia ai beneficiari.”

Questo può essere riassunto sotto tre aspetti:

1. Un aspetto di domanda sociale in termini di bisogni di gruppi tradizionalmente vulnerabili non soddisfatti dal mercato e dove c'è un forte ruolo per l'impresa sociale;
2. Un aspetto di sfida sociale attraverso il quale i problemi sono indirizzati attraverso una nuova coalizzazione e dove i legami tra l'economia e la società sono poco definiti;
3. Un aspetto di cambiamento di sistema dove l'innovazione sociale riforma la società stessa.

Estendendo il modello dominante dell'innovazione sociale si implica per la collaborazione esterna universitaria passare dal modello denominato “Triple Helix” di università, azienda e governo a una “Quadruple Helix” che coinvolge la società civile. Più specificamente, citando due recenti reports della Commissione Europea:

“La Quadrupla Helix, con la sua enfasi sull'ampia cooperazione nell'innovazione, rappresenta uno spostamento sistemico verso politiche d'innovazione aperte e centrate sull'utente. Un'era di sviluppo lineare,” top-down, guidato dall'espero, sta lasciando il passo a forme differenti e livelli di coproduzione tra consumatori, client e cittadini.”

“Lo spostamento verso l'innovazione sociale implica anche che le dinamiche dell'innovazione ICT sono cambiate. L'innovazione si è spostato verso il basso e sta diventando sempre più distribuita; nuovi gruppi di azionisti si sono aggiunti e l'innovazione combinatoria è diventata un'importante risorsa per una rapida crescita e successo commerciale. La formazione continua, l'esplorazione, la co-creazione, la sperimentazione, l'articolazione della comanda collaborativa, e i contesti dell'utente sono diventati fonti critiche di conoscenza per tutti gli attori in R&D e innovazione.”

Il modello della quadrupla helix può avere quattro varianti a seconda che il punto di vista sia concentrato sui cittadini, le aziende, il settore pubblico o semplicemente sulla migliore commercializzazione della ricerca universitaria, testando i servizi e i prodotti sull'utenza:

1. Un modello tripla helix a cui sono aggiunti gli utenti;
2. Un modello aziendale centrato sul “living lab”;
3. Un modello del pubblico settore centrato sul “living lab”;
4. Un modello cittadino-centrico.



Anche se il ruolo delle tecnologie digitali è centrale per la quadrupla helix, questo non significa necessariamente che la geografia non conti più. Infatti, la città come un “living lab” per testare nuove forme di organizzazione per erogare i servizi in un modo sostenibile e inclusivi, per esempio una popolazione che invecchia, sta influenzando le politiche pubbliche in tutto l’Europa.

Punti di tensione.

Ognuna di queste aree che legano l’università alla città è, inevitabilmente, sia una sfida sia un’opportunità. Citando nuovamente Thomas Bender:

“Io propongo che si definisca l’università come una eterogeneità semi chiusa nel mezzo di un eterogeneità non chiusa (che è per dire la città...). A causa di queste differenze, le relazioni tra le due sono necessariamente tese, e i due sistemi non possono essere assimilati uno dentro l’altro. L’assimilazione dal punto di vista sia pratico sia concettuale, porterebbe svuotare ognuno del proprio distintivo significato culturale e falsificarne l’aspetto sociale”.

La strategia ottimale per l’espansione edile dell’università in termine di locazione potrebbe non essere compatibile con gli obiettivi di progetti di sviluppo e di recupero che vedono i bisogni del comune come priorità. Questo pone problemi in merito all’edilizia per l’ospitalità degli studenti.

Nel settore dell’innovazione economica ci potrebbe essere pressione per sviluppare studi focalizzati sui bisogni reali dell’economia corrente, mentre le università, parzialmente protette dai finanziamenti pubblici sono fonti di ciò che possono essere definiti “slack” ritardi nell’innovazione del sistema metropolitano. Così grazie alla virtù di alloggiare attività non commerciali che non possono essere supportate dal settore privato locale, le università possono potenzialmente apportare risorse alla capacità adattiva dell’economia metropolitana, particolarmente ai SME. Ma questo potenziale è fonte di tensione riguardo l’immediata opportunità di lavorare con le migliori società senza prendere in considerazione la locazione e la capacità ricettiva dell’economia locale.

Queste tensioni specifiche sono tutte sostenute da coloro che hanno una funzione tra il ruolo civico delle università e i processi interni dell’università che sono pesantemente influenzati dalle politiche universitarie all’interno delle quali operano. Le università pubbliche sono, oggi, influenzate principalmente dai governi nazionali. I governi locali non hanno competenze formali nelle politiche universitarie nella maggior parte delle nazioni. Sono responsabili principalmente solo per ciò che succede nel loro orticello. Un comune potrebbe avere diverse istituzioni universitarie all’interno dei suoi confini ma nessun potere di sviluppare una politica sistemica universitaria a livello locale o regionale per andare incontro ai bisogni locali.

Si potrebbe dire che questo è causato dal fatto che il lavoro di un’università non è limitato da nessun tipo di territorio. Opera all’interno di un sistema universitario nazionale che in questa nazione così come in tante altre non fa esplicitamente riferimento ai problemi di sviluppo territoriale. Visto che l’università costituisce ora un business globale, una chiave guida per tante università è la posizione nelle classifiche nazionali ed internazionali che sono costruite sulla base dei riconoscimenti diretti per la ricerca basate su criteri bibliometrici delle citazioni dei singoli studiosi. Queste graduatorie fanno poca attenzione ai contributi a favore della società civile, di cui le misurazioni risultano essere molto più complesse.



Mentre gli interessi delle città potrebbero attendere una risposta organica dall'università, quest'aspettativa non riconosce che l'università tradizionale è un'organizzazione poco compatta composta di unità di base disciplinari guidate dal sistema di valutazione universitario e con un coordinamento limitato sia orizzontalmente sia verticalmente. In queste università è più facile che la risposta ai bisogni esterni sia al livello del singolo o della sola unità accademica piuttosto che dell'intera università.

Matthew Taylor, in qualità di direttore del Royal Society of Arts, ha commentato:

“Le istituzioni locali (come i comuni) spesso trovano la struttura autoritaria delle università opaca e diffusa; questo è una barriera alla collaborazione. Mentre è positiva che i dipartimenti siano così autonomi dall'amministrazione universitaria, è inevitabile che ci sia una tendenza degli studiosi a vedere la gerarchia della loro disciplina come più importante della gerarchia della leadership universitaria, e questo lascia il problema per le università di come – al livello di istituzioni – possano mobilitarsi per affrontare sfide condivise e raggiungere obiettivi comuni.”

Affrontare le suddette “sfide condivise” richiede una risposta istituzionale multidisciplinare. Riconosce che le forze latenti per il riconoscimento pubblico alle quali ho fatto riferimento possono manifestarsi più visibilmente al livello cittadino. “Noi abbiamo un'università nel nostro comune, ma cosa sta facendo per noi?” – potrebbe essere una domanda sollevata da un politicante locale. Dare una risposta unica istituzionale apre il problema della direzione interna dell'università. Vorrei adesso considerare con voi questo punto alla luce dei più importanti modelli aziendali dell'università.

Modelli aziendali dell'università

Ho già fatto riferimento al modello imprenditoriale universitario come definito dal sociologo Robert Burton Clark nel 1998. Questo lavoro aveva come obiettivo l'aiutare le università tradizionali a diventare istituzioni più aziendali e più attente all'ambiente esterno, da qui il sottotitolo *'vie organizzative alla trasformazione istituzionale.'* Questo modello consiste in una direzione centrale rinforzata (o come noi adesso diremo in un team esecutivo), in un aumentato sviluppo periferico (composto da organizzazioni intermedie come parchi scientifici e centri di formazione professionale continua), una diversificazione delle entrate (riducendo la dipendenza dai fondi statali) e un gruppo accademico più stimolato all'imprenditorialità. Questo è il modello che sostiene il triplo helix framework sostenuto da Henry Etzkovitz per le università, le imprese, e gli stati che è ormai stato adottato da governi in tutto il mondo. Questo framework è centrato sulla ricerca nelle scienze e nella tecnologia e sui legami con l'economia. Ignora la didattica tranne che per il campo dell'imprenditoria studentesca, il ruolo delle scienze umane e sociali, le comunità basate sul territorio e le società civili in generale. Abbiamo quindi prodotto un modello alternativo di università civica che vorrei introdurre definendo prima l'università non-civica.

Questo tipo di università mantiene una rigida separazione tra il proprio insegnamento e la propria ricerca, con le performance sulla ricerca valutate dalle pubblicazioni accademiche nei periodici specializzati e la didattica valutata dagli studenti attraverso i questionari di soddisfazione. C'è una terza missione sulla periferia dell'università e ci sono alti muri tra l'università e il mondo esterno. L'obiettivo della direzione è focalizzato sulle entrate generate dal proprio lavoro esterno, prevalentemente con le società più importanti. Ci sono molte iniziative che nascono dalla base ma non sono coordinate e spesso rimangono sconosciute alla direzione.

Le università civiche, d'altro canto, integrano la didattica, la ricerca e l'unione con il mondo esterno in modo che ognuno possa valorizzare l'altro. La ricerca è progettata dall'inizio con l'obiettivo dell'impatto



socio economico e la didattica ha un forte coinvolgimento con la comunità locale con l'obiettivo a lungo termine di aumentare la partecipazione all'educazione universitaria. Soprattutto ci sono muri facilmente valicabili tra l'istituzione universitaria e la società.

Abbiamo identificato sette dimensioni dell'università civica, in modo che la direzione istituzionale possa collocare la propria organizzazione:

- 1) è attivamente impegnata con il mondo così come con la comunità territoriale locale in cui è collocata;
- 2) utilizza un approccio olistico agli obiettivi, che coinvolge attivamente l'istituzione e non solo individui o singole parti;
- 3) ha un forte radicamento territoriale – riconosce l'importanza del territorio nella definizione della propria identità in qualità di istituzione;
- 4) ha coscienza del suo essere – capendo non solo ciò che è competente a fare, ma anche i benefici del suo esistere;
- 5) ha la volontà di investire al fine di avere un impatto oltre la funzione accademica;
- 6) è trasparente e responsabile nei confronti dei suoi azionisti e del pubblico generale;
- 7) utilizza metodologie innovative come i social media e il team building nelle sue azioni con il mondo esterno.

Riconosciamo che le università che aspirano a essere università civiche intraprendono un viaggio di trasformazione istituzionale e posizionano se stesse in differenti punti su ognuna di queste dimensioni, dall'impegno civile in embrione fino alla sua completa integrazione nella mentalità e nelle pratiche delle istituzioni. Il nostro progetto comparativo sulla guida e la direzione dell'università civica userà questa cornice come mezzo per sviluppare una comprensione condivisa tra le istituzioni partecipanti delle sfide che potrebbero dover affrontare durante questo cammino e come poterle vincere.

Le città e le regioni connesse

Si deve considerare che le potenzialità delle civiche università non dipendono solo da ciò che l'università fa ma anche dalla capacità dei partners nel settore pubblico e privato. In una ricerca sulla collaborazione tra le università e le regioni, svolta per la Commissione Europea. Io e Louise Kempton abbiamo sviluppato una cornice per capire e inquadrare le modalità di coinvolgimento delle regioni.

Questo è stato fatto in un contesto di ricerca sulle migliori pratiche utilizzabili dalle università al fine di supportare lo sviluppo territoriale regionale. La maggior parte dei territori regionali analizzati avevano al loro interno un'università basata nella città.

Come nel caso del università civica vorrei cominciare elencando le caratteristiche di un territorio regionale non collaborativo.

Dal punto di vista dell'istruzione universitaria possiamo osservare le seguenti caratteristiche:

- Visto come 'ubicato' nella regione ma non 'appartenente' alla regione
- politiche e prassi disincentivano la collaborazione;



- Accento sul riconoscimento per la ricerca e l'insegnamento a livello accademico

Dal punto di vista del settore pubblico possiamo osservare:

- Mancanza di coerenza fra le politiche nazionali e regionali o locali
- Mancanza di una leadership politica
- Mancanza di una voce e di una visione condivisa a livello regionale e locale

In relazione al settore privato l'inquadramento potrebbe essere:

- mancanza di coordinamento e rappresentanza datoriale con cui poter entrare in relazione;
- motivati da ristretti interessi di categoria e da obiettivi a corto raggio;
- dominati da aziende con bassa domanda o capacità di assorbire l'innovazione.

In fine dal punto di vista dei meccanisti per la connessione dell'educazione post diploma nello sviluppo della città e del territorio circostante si possono osservare anche le seguenti caratteristiche:

- rigidi confini settoriali;
- attenzione su forniture e trattative;
- collaborazione inefficace o insistente;
- mancanza di una comprensione comune delle sfide;
- imprenditoria esclusa dai piani di sviluppo territoriali.

Nelle regioni collaborative si possono osservare in merito all'educazione universitaria:

- Generare capitale intellettuale e umano per il patrimonio delle città e dei territori regionali.

Dal punto di vista del settore pubblico possiamo notare:

- sviluppare politiche coerenti che legano lo sviluppo territoriale all'innovazione e all'educazione universitaria.

Per la parte del settore privato potrebbe essere:

- investire in persone e idee che creano crescita.

I tre pilastri di questa triple helix potrebbero essere connessi dal HEI fornendo le persone competenti, ricerche commerciabilizzabili per il settore privato e lavori d'analisi per sostenere gli interventi di politica pubblica. Tutti e tre i pilastri lavorerebbero insieme per dare forma a politiche basate sui fatti evidenti che supportino una specializzazione intelligente.

Conclusione: università e la guida del territorio

L'evidenze qui presentate e la nostra esperienza suggeriscono che un ampio raggio di potenziali contributi, che le università che desiderano identificare se stesse come istituzioni civiche, possono fare sul territorio dove sono collocate, non ultimo, per rispondere alle sfide sociali che sono sia globali sia locali. Nondimeno realizzare completamente il potenziale nell'interezza dell'istituzione non sarà una facile impresa.

Ci saranno resistenze sia all'interno dell'istituzione (sul lato dell'offerta di conoscenza) sia nella società civile (sul lato della domanda di conoscenza) alle quali le direzioni dovranno rispondere. La guida del



territorio avrà un ruolo critico e come Hampleton ha evidenziato ciò che il sistema accademico può portare è la guida intellettuale.

In riconoscimento a quanto detto, la Leadership Foundation in Higher Education ha ricercato e prodotto un “programma di educazione universitaria e guida civica”. Il programma prevede la creazione di gruppi di lavoro con personale universitario e dell’istituzione comunale per lavorare insieme in modalità di apprendimento attivo su progetti di collaborazione città – università e durante il processo, sviluppare competenze sul “saper cosa” e “saper come” dell’impegno pubblico.

Un altro approccio è mobilitare la comunità accademica per lavorare con la società civile locale riflettendo sul futuro della città usando metodologie previsionali per connettere la conoscenza scientifica globale sugli studi sociali, economici, tecnologici e i trend politici alle opportunità e alle minacce che la città dovrà fronteggiare. Durante il processo previsionale l’università e le città possono identificare assetti e opportunità attraverso:

- la disseminazione dei dati esistenti e delle informazioni a un diverso pubblico;
- la ricerca e la fornitura di nuovi dati e informazioni;
- sviluppare thinking system attraverso frammenti del governo e dei corpi esecutivi;
- promuovere nuove relazioni e network tra attori e istituzioni.

Noi abbiamo adottato questo sistema in Newcastle e riassunto le nostre esperienze in un report dal titolo “Newcastle City Futures: Anchoring Universities in Cities through Urban Foresight”.

Durante l’esecuzione del progetto sono emersi differenti temi attorno ai quali i partners collaboreranno e concorderanno sul futuro scenario – Newcastle come banco di prova.

I temi sono:

1. La relazione fra una società che invecchia, il bisogno di alloggi, e l’uso della tecnologia digitale in una città a misura di tutte le età
2. La relazione fra il sistema di trasporti e la progettazione di autostrade, la tecnologia digitale e i vantaggi alla salute pubblica in una città sostenibile
3. La relazione fra la valorizzazione della democrazia locale, la visione del tessuto urbano e le arti creative e culturali per generare interesse pubblico in una città creativa.
4. La relazione fra la scienza e l’ingegneria e la democrazia collaborativa, in particolare su temi quali il consumo energetico e la salute in una città di scienza.