



Fondazione Meeting per l'amicizia fra i popoli
 XXXV Edizione
*Verso le periferie del mondo e dell'esistenza.
 Il destino non ha lasciato solo l'uomo*

GIORGIO VITTADINI:

Siamo lieti per questo incontro di grande importanza culturale, che in questa giornata in cui uno dei grandi temi di questo Meeting 2014 avrà svolgimento, l'educazione, ci permette di dare uno sguardo internazionale a uno dei problemi più sentiti in un mondo come il nostro, in cui la presenza dei giovani, come diceva un intervento di Cazzullo sul *Corriere della Sera* in prima pagina, oggi, ha una particolare importanza. "Università e lavoro": perché, a proposito di periferie, il rischio che c'è nel momento in cui questo nesso tra università e lavoro non funziona è che proprio gli universitari, la parte migliore e più avanzata di un Paese, diventino periferici, non abbiano il loro percorso. E d'altra parte, questo è un punto fondamentale dello sviluppo di un Paese. È uscito l'anno scorso nel 2013 un libro di Enrico Moretti, professore, economista della Berkeley University, sulla nuova geografia del lavoro, in cui si dice che lo sviluppo è legato alla creatività, e la creatività è legata all'investimento di capitale umano. Noi siamo abituati a sentire che il centro dello sviluppo è l'edilizia, le infrastrutture, siamo poco abituati a pensare che invece questo tema del mercato del lavoro sia la questione fondamentale e che sia legata all'istruzione perché, nel momento in cui il mondo avanza, l'innovazione tecnologica è velocissima. Una volta l'efficienza della tecnologia durava quarant'anni, ora è sotto i cinque: è chiaro che l'investimento in capitale umano all'università diventa un punto dello sviluppo di un Paese. E allora, questo tema è cruciale e lo diciamo con uno sguardo internazionale, parlando di un Paese come il nostro in cui, nonostante quello che si dice, le cose stanno cambiando, almeno dal punto di vista degli universitari, perché in un recente rapporto della Fondazione per la Sussidiarietà *Neolaureati e lavoro* - di fronte ai ministri, agli uomini politici, agli intellettuali che ci hanno ripetuto che il nostro problema era il fatto che gli universitari sono pigri -, con l'aiuto di AlmaLaurea abbiamo scoperto che invece i nostri universitari sono dinamici, disposti a cambiare provincia, regione, anche Paese. Molti emigrano per lavorare, sono disposti a fare sacrifici, e durante l'università non fanno un lavoro di ordine passivo ma sono interattivi, stage, Erasmus, attività sociale, e tanto più validi dal punto di vista del mercato del lavoro. Ma allora la domanda è: se abbiamo questa nuova generazione di gente così disposta a fare sacrifici, di cosa abbiamo bisogno? Oggi abbiamo un panel veramente interessante e variegato. Cominciamo da Maurizio Carvelli, Amministratore Delegato di Fondazione CEUR, che partirà da un esempio, come ci piace fare, dalla testimonianza di un lavoro fatto per collegare università e lavoro. Poi avremo Andrea Cammelli, Direttore di AlmaLaurea, che come sapete è un'unione della maggior parte delle università italiane, che raccoglie dati sull'universo dei laureati e riesce quindi a descrivere cosa succede, facendo oltretutto un lavoro egregio di aiuto all'inserimento nel mondo del lavoro. E poi abbiamo questa presenza veramente autorevole e importante, Francisco Marmolejo, responsabile per l'educazione terziaria, che vuol dire università e terziario, per la World Bank, la persona più autorevole a livello mondiale nello studio di quello che succede a livello di questo rapporto tra università e lavoro. Abbiamo quindi il massimo di possibilità di uno sguardo internazionale su quello che avviene e penso che usciremo da questo incontro conoscendo di più quello che c'è bisogno di fare e quindi essendo più in grado di affrontare una delle importanti periferie del nostro mondo. Cominciamo quindi nell'ordine che ho detto, prima Carvelli, poi Cammelli e poi Marmolejo. Ringraziamo innanzitutto gli ospiti per la loro presenza.

MAURIZIO CARVELLI:

Come ha già detto Vittadini, ho dato vita alla fondazione CEUR insieme con altri amici: scopo della fondazione, è la gestione di collegi di merito. La descrizione che ne faccio serve per capire un'esemplificazione di cosa voglia dire il rapporto tra università e lavoro. Ce ne sono otto in tutta l'Italia, di questi collegi, ospitano ottocento ragazzi, sotto il nome di campus. Sono riconosciuti e vigilati dal Ministero. Il primo metodo che utilizziamo nei nostri collegi è che tutti gli studenti siano inseriti in una community, dove ciascuno viene seguito da un direttore e da dei tutors, lungo tutto il percorso accademico, fino all'inserimento lavorativo e anche oltre, perché abbiamo contato anche tutti gli altri ex alunni che sono circa 3000. Secondo elemento di metodo, sono le proposte culturali, formative di vita, di community, fino alle proposte di stage e tirocini formativi che vengono vissute e partecipate dagli ospiti e permettono di far convivere l'ingegnere con il medico, con il letterato, con l'agrario, ecc... Per cui, l'ingegnere partecipa agli incontri sulla poesia o sulla musica, così come il letterato agli incontri sulle scoperte scientifiche. Quindi, il *fil rouge* è proprio l'interdisciplinarietà o, come dice la stessa parola *università*, l'apertura al tutto. La scommessa nostra è nella proposta di un percorso che permetta di far sviluppare nei ragazzi una personalità capace di mettersi in relazione con il mondo, di diventare curiosi perché quando queste persone arriveranno nel mondo del lavoro abbiano quelle caratteristiche tanto care alle aziende e a tutto il mondo professionale e accademico, che consistono non solo nell'avere le competenze e una preparazione, di cui per altro si preoccupa l'università con i suoi percorsi accademici, ma appunto la capacità di relazionarsi con la realtà, di scegliere, anche perché molte delle competenze con cui gli studenti escono dall'università saranno poi incrementate dal mondo professionale stesso. Ecco, questo è il lavoro di Campus: attraverso una residenzialità, creare le condizioni perché ciascuno tiri fuori il meglio di sé. A me preme adesso spiegare l'origine, il nodo vero da cui partiamo con un'esemplificazione pratica. La parola decisiva nel rapporto tra università e mondo del lavoro è la parola *talento*, più che la parola *merito*, anche se il nesso tra le due è molto stretto e andrebbe ulteriormente valutato, ma partendo dal fatto che la parola talento o merito, o quel che sia, sono parole molte abusate. Tutti parlano di merito, di valorizzazione del talento, convegni, leggi, addirittura, articoli di giornale: ma come fare sì che il talento venga fuori? Perché altrimenti parlarne, lascia evanescente la questione. Che cos'è il talento? Uno scrittore dà questa definizione del talento: "La forza di gravità che porta un uomo e una donna a occupare il proprio posto nel mondo perché è il suo modo unico e irripetibile di relazionarsi con il mondo". Tutti quindi hanno un talento, il talento è il carattere, la caratterizzazione della persona, del nostro io, è una qualità personale non generica, è come un timbro che noi abbiamo addosso e con cui affrontiamo tutto, è ciò attraverso cui identifichiamo noi stessi e non altri, un carattere con cui scriviamo le nostre parole, il carattere con cui Dio ha scritto la mia natura. Con il talento s'identifica chi lo ha e l'opera che fa, il lavoro che fa. Nella scelta, quindi, qualunque essa sia, uno deve scoprire il proprio talento. Ecco, nel nostro lavoro il primo punto è che ciascuno scopra questo timbro, questo talento. Poi c'è una seconda parola, collegata alla parola talento, che è la parola ideale. Oggi tutti parlano di talento ma nessuno parla di ideale, o pochi, mentre queste due parole sono interconnesse perché il talento non ci è dato per un narcisismo, per vederci allo specchio, dirci quanto siamo bravi o sfigati. La parola ideale è essenziale, vi cito la parabola dei talenti del Vangelo, perché ha introdotto per prima nella nostra cultura la questione dei talenti. Lì, come sapete tutti, c'è la descrizione del padrone che arriva, che poi è Dio, e dà ad uno un talento, ad uno due, ad uno cinque. Quello dell'uno lo sotterra, e gli altri invece lo investono. Quando torna, lui fa i conti con questi, cacciando subito il primo che non aveva investito il suo talento. Qual è il significato della parabola? Perché è questo il punto della questione, che innanzitutto questa parabola riguarda tutti quelli che devono fare una scelta, anche se la mia domanda

iniziale era: perché non ha dato a tutti lo stesso talento? Non sarebbe democratico ma non era evidentemente questo, il problema, perché è evidente perché non tutti siamo uguali, evidentemente non siamo tutti uguali. In realtà, l'equivoco vero è che anche un talento è moltissimo perché tutto ti è stato dato, qualunque esso sia, è il tuo carattere, ciò che mi è stato dato tra le mani. Ma il punto decisivo è che qualcuno ti chiederà conto di quello che ti è stato dato. Quindi, qualcuno me lo ha dato, mi ha donato questo carattere, questa forza di gravità, secondo, qualcuno me ne chiede conto. Questa è la questione per affrontare il lavoro: il punto è investire il proprio talento, il dramma di quello che è stato cacciato nella parabola famosa è che non aveva investito, non che aveva avuto poco. È qui che si capisce come è connessa la parola *ideale*, perché non esiste solo il riconoscere un talento che mi è stato dato, ma per chi e per che cosa investo quello che mi è stato dato perché questo talento lo dobbiamo restituire. La parola ideale identifica e delinea questa dinamica: se non c'è questo orizzonte, il talento diventa un'ansia prestazionale, uno stress da performance in una logica solipsistica, il lavoro diventa allora un meccanismo che ti domina e la legge sua è quella di spremere i tuoi talenti. Mentre l'ideale è scoprire sé e investirlo, scoprire un angolo e andarci dentro con qualcuno più grande di te: è questo che conta quando si sceglie un lavoro che desidero fare o l'azienda dove vorrei andare. Per questo nei campus sono due le cose che abbiamo a cuore. Uno, che ciascuno si renda conto del proprio talento. Due, che ciascuno si domandi quale ideale ha, una domanda sul proprio desiderio, non mollare mai il desiderio che uno ha perché questo è il motore che muove il talento, se no avere un talento diventerà solo frustrante. E qui, ora, farò un esempio pratico, ne potrei fare tantissimi ma ne cerco uno che serva a dire quello che nello specifico vorrei lasciarvi. Lo faccio citando un esempio periferico, visto il tema del Meeting, di un siciliano dell'università di Catania nel nostro campus, che faceva Economia. Questo qui, finito il percorso accademico, era indeciso perché il babbo è commercialista: lo sapete bene tutti, le famiglie hanno un'idea ben precisa di quello che deve fare il figlio, almeno quasi sempre, e lui era indeciso perché non sapeva bene cosa fare, non aveva l'idea ben precisa, non gli piaceva questa cosa. Parlando con il direttore e con alcuni altri più grandi di lui, ad un certo punto gli hanno detto: guarda, tu devi seguire il tuo desiderio, devi capire bene che cosa ti interessa e devi capire che cosa effettivamente ti manca per entrare nel lavoro, sicuramente la lingua. Vai a studiare fuori. Lui parte, fa un tirocinio formativo, impara l'inglese o meglio lo approfondisce perché lo sapeva già, e mentre sta a Londra intuisce e si ricorda di un altro incontro che aveva fatto durante il percorso nel campus, quello con un imprenditore agricolo appassionato ed entusiasta del suo mestiere, che aveva loro lasciato un segno nell'amore con cui trattava i prodotti agricoli siciliani per la rete italiana. Il ragazzo, inoltre, stando in Inghilterra coglie l'occasione, coglie la domanda che vede di prodotti italiani. Cosa fa? Parla con il direttore e il direttore gli dice: guarda, secondo me la cosa migliore è che tu approfondisca e verifichi che cosa si può fare. E lui identifica le regole di certificazione che ci sono in Inghilterra per importare i prodotti tipici. Torna in Italia e incrocia le due persone che l'avevano colpito: l'imprenditore agricolo, che si mette in rete con lui dicendo 'ti aiuto', e il professore universitario con cui aveva fatto economia internazionale che, anche per la passione che ha, gli suggerisce un master. Oggi ha messo su un'impresa con alcuni suoi amici ed è partito per l'avventura, non ha fatto il commercialista come lui magari inizialmente pensava. Questo esempio dice che ci sono tre condizioni: uno, occorre un adulto, per scoprire il nostro talento abbiamo bisogno di uno più grande. Infatti, la questione del direttore sta ad esemplificare questo. La seconda è una community, una provocazione continua che introduca in un rapporto reale, non virtuale, che ti tiri fuori dalla logica della chat, che è utile per certe vicende ma poi devi entrare nella realtà drammatica e reale. Terzo, il confronto con il mondo accademico e professionale, un confronto reale con ciò che si studia e con chi lavora già. E allora il

periodo universitario esce da quel luogo anonimo in cui è spesso rinchiuso e dove a volte prevale la procedura e diventa invece luogo di incontro, dove si approfondisce, dove si incontra un'esperienza, dove è l'incontro che domina, dove uno può scoprire il proprio accento. Ed è così che la questione reale si concretizza, non rimane né fissa né astratta perché si concretizza quando si incontra un docente che ama a tal punto la sua materia, e il modo con cui ricerca, che ti appassiona ed entusiasma, o quando si incontra un imprenditore, un poeta, un letterato, un manager, chiunque, che diventa un modello che concretizza quell'ideale, che ti fa vedere quello che desideri per te, perché uno difficilmente realizza da se stesso un'immagine del proprio desiderio come lo vorrebbe. Lo vede in un altro, nel modo con cui questo altro parla di sé e del suo lavoro, quando uno vede, tocca, ha la corrispondenza della realizzazione di sé: questa è l'attivazione dell'ideale e si muove, segue, questo permette di capire perché e per che cosa. Per questo, concludo leggendo questa frase che ho trovato di don Giussani. Dice: "Le capacità che sono in noi non si sono fatte da sé ma anche non si traducono in altro da sole, sono come una macchina che oltre ad essere stata costruita da altri ha bisogno anche di un altro che la metta in marcia, che la faccia funzionare". Ogni capacità umana in una parola deve essere provocata, sollecitata per mettersi in azione. Per questo occorre un luogo di relazioni perché il talento diventa una chance e non un peso. Grazie.

ANDREA CAMELLI:

Grazie mille, sono molto contento di essere stato invitato. Per presentare AlmaLaurea, dico alcuni elementi essenziali: consentire agli atenei, dopo quattro mesi, di conoscere esattamente che cos'è successo per ogni corso di laurea e poi consentire agli atenei di comprendere quale percentuale di laureati è occupata dopo uno, tre, cinque anni, cioè quanto gli ex studenti guadagnano e quanto utilizzano delle competenze acquisite, da quale famiglia provengono, ecc. Terzo, mettere a disposizione delle aziende tutta la documentazione disponibile, aggiornata dagli stessi laureati e tradotta in inglese. Oggi AlmaLaurea conta su due milioni di laureati. E sono molto contento che anche Giorgio Vittadini, con Milano Bicocca, quest'anno sia entrato in AlmaLaurea.

Nell'opera di Bertolt Brecht, Galileo Galilei invitava inutilmente i Cardinali del Santo Uffizio a guardare dentro il cannocchiale, quasi 400 anni fa. Come dimostra l'esperienza di Galileo Galilei, "Non c'è nulla che un governo odii più dell'essere ben informato" scriveva Keynes su *The Times* nel 1937, "poiché ciò rende molto più complicato e difficile il processo che conduce alle decisioni". E Luigi Einaudi, in *Prediche inutili*, dice: "Conoscere per deliberare". "Conoscere per deliberare", l'invito di Luigi Einaudi, secondo Presidente della Repubblica Italiana dal 1948 al 1955, è stato il principio ispiratore della nascita di AlmaLaurea, nel 1994, all'università di Bologna. Oggi riguarda molte più università, naturalmente: sono 65, significa l'80% dei laureati. Opera inoltre in Marocco, in Tunisia, in Armenia, ecc. Voglio ricordare che Virgilio nelle *Georgiche* scrive: "Felix qui potuit rerum cognoscere causas". Oggi è il motto che caratterizza la London School of Economics.

Guardiamo allora esattamente che cosa succede nel processo di finanziamento dei laureati nel prodotto interno lordo, la spesa per laureato, ecc. vediamo che, rispetto all'Italia, la Francia spende molto di più, la Spagna spende molto di più, la Germania spende molto di più e la Svezia moltissimo di più. Quando Vittadini ricorda che l'obsolescenza delle tecnologie è scesa da quaranta a cinque anni, significa che creare persone iperspecializzate e non capaci di apprendere significa creare dei potenziali disadattati nel mercato del lavoro: occorre invece insegnare un metodo che permetta ai laureati di potere continuamente apprendere. È la stessa cosa che ha ripetuto Marta Cartabia, che insegna all'università di Chicago, in un libro pubblicato dal Mulino. Allora guardiamo esattamente che cosa succede. Qual è la spesa per ricerca e sviluppo

sostenuta dalle imprese come percentuale del PIL? In Italia risulta decisamente inferiore (-31%) a quello medio europeo, il costo totale per ogni studente che completa il percorso universitario, comprensivo anche dei costi connessi alla durata effettiva degli studi e di quelli relativi agli abbandoni. Eppure in Italia le aziende investono praticamente più di 1/3 della Germania. Allora, stiamo attenti, i numeri ci dicono che il 30% della popolazione che si iscrive all'università è in realtà una popolazione diciannovenne, che si iscrive perché viene da famiglie più favorite. Stendhal diceva: "Ogni genio che nasce donna è perduto per l'umanità". Naturalmente noi perdiamo le donne e gli uomini, i ragazzi e le ragazze, perché la politica del diritto allo studio è assolutamente inesistente: vuole dire che tutti coloro che escono da famiglie meno favorite non sono in grado di portare a termine gli studi. Vediamo l'obiettivo che la Commissione Europea ha posto per il 2020, avere il 40% dei laureati. Il governo italiano ha rivisto questa operazione e ha detto che al massimo possiamo arrivare al 26-27%.

Allora diamo un'occhiata agli occupati di elevata co-specializzazione: mentre in Europa tutto cresce, anche fra il 2007 e il 2012, in Italia la cosa cala. Noi partiamo da una posizione molto bassa: mentre in Germania gli occupati con qualifica di manager sono il 5%, in Italia sono il 28%. L'anno scorso erano il 37%. Guardiamo un pochino che cosa succede con la laurea: a parità di condizione, l'imprenditore laureato assume il triplo dei laureati di quanto non succeda a coloro che non sono laureati. Questa è una ricerca molto importante, guardiamo cosa succede nelle imprese a proprietà e gestione familiare. Voi vedete che l'impresa a proprietà familiare è molto elevata, ma solo in Italia chi è il dirigente è il delegato di famiglia o manager di famiglia: mi pare sia una cosa che crea molti ma molti problemi. Allora, noi abbiamo già presentato l'anno scorso un elemento importante che riguarda il 2006, sulla situazione occupazionale dei laureati che vediamo essere molto più bassa in fisica, chimica, biologia, ingegneria, ecc.

Un dato dell'Ocse ci dice che l'Italia è molto più elevata di quanto si creda per quello che riguarda il totale dei laureati scientifici: è esattamente come il sud della Germania, mentre gli Stati Uniti sono a quota 26. Quindi vuol dire che mentre la media dei Paesi dell'Ocse è di 37, noi abbiamo questa situazione: rispetto a coloro che lavorano nelle scienze umane e artistiche, ecc., noi siamo a 22, la Germania a 31 e gli Stati Uniti a 29. Io non sono convinto che tutto questo sia un elemento di particolare importanza, però sono convinto che contrariamente a quello che si ripete tutti i giorni, noi abbiamo molte più facoltà di tipo umanistico, e non è vero che la facoltà di tipo umanistico non vada bene, anzi credo che il triennio iniziale sia molto fondamentale per imparare a crescere, perché quello che diceva Vittadini fino a poco tempo fa è che le imprese oggi, ai laureati che usciranno fra 6 o 7 anni, non hanno idea di che cosa possano richiedere. Andiamo avanti, il titolo di studio dei genitori: fino al 2004 erano il 70% quelli che non avevano un titolo di studio, oggi questo dato è diventato per il primo livello il 74%, per i laureati magistrali il 69% e per i laureati specialistici, quelli che fanno la laurea in medicina e chirurgia, ecc., il 54%. Questo vuol dire che c'è un processo di selezione che riguarda le famiglie. Allora vediamo cosa succede sulla condizionale occupazionale ad un anno per titolo di studio.

Se andiamo a vedere esattamente cosa succede sulla condizione occupazionale dei laureati, ci sono alcuni fattori che indicano positivamente la probabilità di trovare lavoro. Noi stiamo parlando del primo livello, però tenete conto che coloro che fanno tirocini e stage all'estero durante gli studi universitari, lavorano molto di più a parità di condizioni. Teniamo conto che noi seguiamo il gruppo disciplinare, il tipo di corso, il genere, il titolo di studio dei genitori, la residenza, l'area geografica dell'ateneo, il tipo di diploma, il punteggio negli esami, la regolarità degli studi, le conoscenze delle lingue straniere, la esperienza di studio all'estero, il lavoro durante gli studi, la disponibilità a trasferire, l'intenzione di proseguire gli studi, le aspettative di lavoro. Questo diventa l'elemento che

consente ad ogni università e ad ogni diplomato di scuola media e superiore di conoscere esattamente qual è la situazione.

Guardiamo un pochino qual è il guadagno mensile: è crollato dal 2007 al 2012, ma non solo per il 23% di quanto riguarda i laureati di primo livello, è calato per i laureati magistrali e anche per i magistrali a ciclo unico. Allora gli esiti occupazionali quali sono dopo uno, dopo tre e dopo cinque anni? Vedete che il tasso di disoccupazione è calato molto mentre tutti quanti dicono che i laureati non ottengono lavoro, mentre qui abbiamo un tasso di disoccupazione che è cresciuto dall'anno scorso ad oggi di 8 punti percentuali e vediamo che questa situazione cambia molto fra il gruppo letterario e delle professioni sanitarie, cioè a cinque anni di distanza il gruppo letterario resta sostanzialmente identico, anzi c'è un peggioramento. Se andiamo a guardare il tasso di disoccupazione, che è citato da tutti i giornali ogni giorno che Dio manda in Terra, il tasso di disoccupazione di chi ha soltanto la licenza media aumenta di 23 punti percentuali. Quando c'è un diplomato l'aumento è soltanto del 15%, quando fra il 2007 e il 2013 c'è un laureato, la disoccupazione aumenta soltanto del 6,5%. Teniamo conto che la popolazione in Italia è calata fra il 1985 ed oggi del 40%. Andiamo a vedere per bene che cosa è successo, le differenze nord e sud, fra donne e uomini, e vedete che le donne e gli uomini sono in condizioni molto diversificate e fra il nord e il sud succede che il nord ha un tasso di occupazione dell'87%, il sud in realtà ha una percentuale che è del 12%. Se andiamo a vedere le cose nella situazione complessiva, cioè la quota che lavora fra cinque anni per genere, stato civile e figli vedete che tra i nubili e i celibi c'è una differenza del 7%, fra le coniugate e i coniugati questa differenza aumenta del 20%; per le donne senza figli la differenza è fra 7%, fra donne e uomini con figli la differenza aumenta di molto, del 26%. Guardiamo il guadagno mensile: la differenza sarebbe di 293 euro, ma a parità di condizione di lavoro la differenza è soltanto di 172 euro. Allora io pensavo sempre a Stendhal che diceva "ogni genio che nasce donna è perduto per l'umanità", ma ho la sensazione che oggi anche un genio che nasce uomo sia perduto per l'umanità. Credo sia importante ricordare che Santa Chiara nel 1300 in una bella lettera mandata ad Agnese di Praga scriveva: "Ciò che fai, fallo bene, non arrestarti". Siamo in un periodo di carestia, è vero, ma non dimentichiamo che anche in un periodo di carestia il contadino taglia su tutto ma non sulla semina, se la popolazione è diminuita dobbiamo investire di più sui giovani. Vedete che Plutarco diceva "i giovani non sono vasi da riempire, ma fiaccole da accendere", e questa mi sembra una cosa importante. Dobbiamo avere fiducia che i giovani siano l'elemento più importante per il Paese. Grazie mille.

FRANCISCO MARMOLEJO:

Buongiorno, la mia conoscenza della lingua italiana è limitata. Così parlerei in inglese maccheronico: in realtà, parlerò *spanglish*, un misto tra spagnolo e inglese perché vengo dal Messico. Per me è un onore essere qui con voi stamattina e una grande possibilità che mi viene offerta di capire meglio quelle che sono le problematiche chiave nel caso dell'Italia. A dire la verità, stamattina sono arrivato con un po' d'anticipo. Ero preoccupato perché in realtà c'erano solo tre o quattro persone sedute in sala. E mi domandavo come mai, forse l'argomento non interessava a nessuno. Mi ricordo di un amico che era stato invitato a tenere una conferenza. C'era solo una persona in sala quando era arrivato a parlare e anche in quel caso lui si era domandato: "Che fare?". Dopo di che, aveva deciso di presentare comunque la sua relazione, malgrado ci fosse un solo partecipante. E a metà della relazione, non aveva resistito e aveva chiesto all'unica persona presente: "Come mai si interessa di questo argomento?". E l'unica persona presente aveva risposto: "A dire la verità, non sono veramente interessato ma mi è stato chiesto comunque di chiudere la porta quando lei avesse finito la sua relazione". Quindi, sono veramente molto

contento di vedere che ci sono molte persone interessate a sentire la relazione e a chiudere la porta. Stamattina vorrei parlare con voi della prospettiva della Banca Mondiale quando guardiamo l'interazione tra università e mondo del lavoro. Per elaborare queste considerazioni, mi sono basato sulla possibilità che ho di lavorare presso molte università, di visitare molte aziende in più di settanta Paesi, cercando sempre di verificare quello che succede nell'interazione fra università e mondo del lavoro. Vorrei parlare quindi del contesto e parlerò in realtà dell'università. È vero che effettivamente il mondo è cambiato in modo importante in un lasso di tempo veramente breve. Se guardo la mia esperienza personale nell'arco degli ultimi cinquanta anni, in cui mi sono appunto concentrato nel vedere il mondo, vedo che il mondo è cambiato molto. Di recente sono stato in Messico a visitare la casa dei miei genitori e ho visto il mappamondo dove abbiamo imparato la geografia del mondo, dove io ho studiato. Molti Paesi non esistono più. Ci sono viceversa dei Paesi che quando ero piccolo non esistevano e che adesso compaiono sul mappamondo: sono cambiamenti che si sono materializzati solo negli ultimi cinquanta anni. Quindi è senz'altro vero che il mondo è cambiato e questo ha conseguenze importanti, anche nella relazione tra università e mondo del lavoro. Effettivamente viviamo in un mondo in cui le interazioni e le connessioni sono più marcate, quello che succede in un posto ha delle implicazioni a livello locale e non solo. Da bambino ascoltavo la radio che avevano i miei genitori a casa e questo era l'unico modo di ricevere notizie dal mondo perché i giornali arrivavano a cinque giorni di distanza rispetto a quando un certo fatto era avvenuto. Quindi, l'unico modo per imparare ciò che succedeva nel mondo era ascoltare la radio alla sera. Oggi, viceversa, il mondo è completamente diverso. Lo sappiamo tutti. Viviamo in un mondo in cui le interconnessioni sono molteplici. Quello che succede oggi a Rimini può essere visualizzato in molti posti del mondo mentre stiamo qui a tenere questa conferenza. La realtà di fronte alla quale ci troviamo è completamente nuova. Che ci piaccia o meno, dobbiamo imparare ad utilizzare degli occhiali diversi per guardare la realtà, dobbiamo pensare in modo non convenzionale, altrimenti continueremo a vedere solo un'immagine ristretta rispetto a quelle che sono le sfide che ci aspettano sia nel mondo universitario sia nel mondo del lavoro per i professionisti di domani. Sono molto lieto che stamattina ci siano molti studenti qui in sala perché poi alla fine sono loro che dovranno affrontare questo mondo così complesso e intricato, completamente diverso rispetto a quello in cui è maturata la generazione precedente, la generazione dei loro insegnanti. Pensiamo quindi in modo anticonvenzionale. Chi vi ha insegnato per esempio che il Nord è a Nord e il Sud è a Sud? Dipende tutto dal vostro punto di vista. Guardate quest'immagine in cui vi viene raffigurato il mondo in modo completamente anticonvenzionale. Pensavo che la mia città natale fosse la capitale del mondo. Pensiamo a Rimini. Pensiamo viceversa che sia Rimini il centro del mondo. Pensiamo che siamo noi il centro del mondo. Ma evidentemente tutto è relativo perché alla fine non siamo altro che un puntino, un puntino di polvere nel grande universo. Dobbiamo quindi sempre ricordarci questa dimensione quando pensiamo al futuro, quando pensiamo alle università e al loro futuro. Il futuro non è qualcosa che avverrà, non lo possiamo guardare semplicemente sulla scorta della nostra esperienza del passato. Il futuro è quello che facciamo oggi, è quello che costruiamo oggi per ridurre il rischio delle incertezze. Alcuni pensatori ritenevano che fosse un esercizio inutile pensare il futuro. Einstein diceva: "Perché pensare il futuro? A prescindere da quello che succederà, a me non interessa". Quando ero bambino io, mi ricordo di aver letto un giornale che coloro di voi che hanno una certa età ricorderanno, cioè *Selezione dal Reader's Digest*. Io leggevo in questo giornale una citazione che mi è rimasta in mente, perché ero un bambino, all'epoca: "Quando penso al futuro, il presente mi spaventa". Questa è la citazione che ho letto da bambino. Perché a volte siamo talmente impegnati nella nostra quotidianità che non riusciamo a costruire il

futuro che vogliamo per noi. Per poter analizzare il futuro, e il futuro del mondo del lavoro in modo particolare, dobbiamo vedere a che punto ci collochiamo, pensare le prospettive del futuro ma anche guardare a quello che è successo in passato. È l'unico modo per capire quello che può succedere ed è per questo che la qualità delle informazioni, come quelle messe a punto da una laurea, sono molto importanti, perché altrimenti le nostre decisioni si basano su speculazioni prive di solidità. E questo vale non solo per l'università o il mondo del lavoro ma anche per altri aspetti della vita. Se penso a me, questo sono io, ad esempio, qualche anno fa, con più capelli in testa e magari con qualche chilo in meno. Nel '76 avevo quindici anni. Questo sono io oggi, ed è difficile pensare a come sarò in futuro. Ho trovato in uno di questi telefonini una *app* molto interessante, che riesce in pratica a mettere a punto la mia immagine nel 2040: questo è quello che la mia *app* ha scoperto che sarò io in futuro. Parlando con mia moglie di recente, lei mi ha guardato e ha detto: "Ti ricordi quell'immagine che ci hai fatto vedere di come sarai nel 2040? Ci assomigli già". E questo è già un problema. Ma adesso parliamo dell'educazione che è fondamentale per le politiche, per il futuro di molti Paesi. L'educazione non è più qualche cosa che sta al margine. Viceversa, è un elemento centrale, come ha detto Giorgio all'inizio. L'investimento nel capitale umano sta diventando effettivamente il tratto distintivo dei Paesi che stanno entrando nel mondo globalizzato. È vero quindi che ci troviamo in una fase economica nuova, globale, molto competitiva, io direi furiosamente competitiva. Viviamo in un mondo che si basa sempre di più sulla tecnologia che è in continua evoluzione e poi viviamo in un'economia che si basa sulla conoscenza. È questa la cosa più importante. Ed è una bella immagine. Ma purtroppo c'è un'altra immagine accanto a questa: ci sono diseguaglianze sempre crescenti in questo mondo e noi, che abbiamo avuto la fortuna di avere avuto un'educazione, non dobbiamo mai dimenticarci di questa seconda immagine. Perché alla fine chi non ha avuto la fortuna di poter studiare, aveva in realtà lo stesso diritto all'educazione ma, per una serie di motivi, non ha avuto la possibilità di averla. Quindi, la nostra responsabilità è enorme. Dobbiamo essere bravi nel nostro lavoro ma dobbiamo anche essere responsabili socialmente verso coloro che non hanno avuto la fortuna che abbiamo avuto noi. Quindi, nel mondo ci sono grosse differenze, diseguaglianze. Questo significa che il modello economico che abbiamo messo a punto negli ultimi anni non ha funzionato bene. Pensiamo ad esempio al caso di due Paesi, la Norvegia e il Malawi. Il salario di tre giorni in Norvegia corrisponde a quanto prendono in un anno in Malawi. Questo è un grosso problema. In altri termini, le realtà che viviamo sono distanti e non dobbiamo dimenticarlo perché, ancora una volta, la nostra responsabilità di persone è importante. Che lo crediate o meno, queste realtà, per quanto distanti e differenti (anche in questo caso vediamo il confronto fra una casa bellissima e una orribile), a volte sono divise soltanto da un muro. Questa ad esempio è un'immagine di San Paolo in Brasile, in cui le due realtà sono compresenti. Il problema è che i poveri sanno come vivono i ricchi, i ricchi sanno come vivono i poveri e a nessuno piace la realtà dell'altro. Questo spiega molte delle tensioni che prevalgono nelle società di oggi. Passiamo ancora una volta al fattore demografico. Sappiamo che il mondo è sovrappopolato. Come vediamo in questo grafico, la popolazione del mondo industrializzato si ridurrà entro il 2050 mentre la popolazione del mondo in via di sviluppo aumenterà. Facciamo un esame di geografia adesso. Bangladesh, Messico, Etiopia, Brasile, Pakistan, Nigeria: dove li mettete nella mappa? Noi, a volte, abbiamo magari un'idea un po' generica di dove siano collocati questi Paesi e non sapremmo trovarne l'esatta localizzazione. Perché sollevo questo quesito? Perché nel 2050 i Paesi che ho elencato e che magari non sappiamo neanche collocare sulla mappa, saranno in realtà i Paesi con la più grande popolazione. Non sappiamo neanche dove siano, magari possiamo avere solo un'idea molto vaga di quali siano i sogni di questi Paesi, possiamo

pensare alle loro sfide in termini educativi o altro. Quindi, abbiamo imparato una cosa: la nostra educazione universitaria non si può limitare alla dimensione locale, dobbiamo capire meglio quello che succede in tutto il mondo. Vediamo adesso la migrazione. Ci sono alcuni Paesi, tra i quali l'Italia, in cui la percentuale della popolazione anziana sarà talmente elevata che la generazione di lavoratori attivi e la generazione successiva avranno una grossa responsabilità, aumentare il welfare, altrimenti le condizioni di vita caleranno di qualità. E l'educazione universitaria, in questa società basata sulla conoscenza, svolge un ruolo chiave. Sono sicuro che avete già visto questo grafico, la piramide demografica. Vedete che nel caso dell'Italia adesso l'età media della popolazione è abbastanza anziana rispetto ad altri Paesi. Ma guardate cosa succederà nel 2050. La maggior parte della popolazione in Italia avrà tra i 70 e gli 80 anni. E a questo punto, il quesito è: chi pagherà le pensioni di queste persone? Chi pagherà le vostre pensioni? Chi pagherà le pensioni a voi che oggi siete giovani? Dobbiamo fare sì che la prossima generazione di accademici si comporti bene, sia brava, perché se avrà un atteggiamento egoistico allora non pagherà le nostre pensioni, quando andremo noi in pensione. Un'altra realtà che caratterizza il nostro mondo è tale per cui ci sono grandi movimenti e flussi di persone. Ci sono circa 200 milioni di persone che sono nate in un Paese e si trovano a vivere in un altro. Quindi, c'è una pressione importante, che io definisco brutale per i talenti: credo che l'Italia sia uno di quei Paesi che cercherà di attrarre questi talenti mentre altri aggressivamente perseguono politiche tali da incrementare la fuga di cervelli. È per questo che ci sarà una crescente migrazione verso i Paesi sviluppati e una minore migrazione nei Paesi in via di sviluppo. Un altro elemento, che ha citato anche il professor Cammelli e che è molto significativo nel mondo di oggi, è l'esperienza internazionale che i nostri studenti devono avere. Lui ha detto nel caso dell'Italia, per esempio, il 9% degli studenti che trovano lavoro deve avere un'esperienza internazionale. Vedete che c'è un crescente numero di studenti in tutto il mondo che cerca di sviluppare parte della formazione universitaria andando all'estero, quindi fuori dalla zona comoda. In questa società, quindi, la possibilità di sviluppare parte della propria carriera accademico-lavorativa all'estero sarà un vantaggio importante. Kipling qualche anno fa ha detto che il miglior modo di conoscere un paese è sentirne l'odore. È qualcosa che non conosci solo guardando la televisione, devi averne l'esperienza di prima mano, un'esperienza pragmatica. C'è un mondo che è sempre più diverso e questo ci fa capire anche che viviamo in una specie di Torre di Babele moderna. L'educazione universitaria è fondamentale per far sì che gli studenti sviluppino anche una maggiore tolleranza, una comprensione maggiore non solo rispetto alla propria cultura ma anche a quella altrui. Sappiamo bene che a maggiori livelli di educazione corrispondono maggiori livelli di comprensione e tolleranza. Di conseguenza, la carenza di educazione porta alla creazione di stereotipi, porta all'ignoranza rispetto al resto del mondo. Questo è quanto succede negli Stati Uniti, per esempio. Molti negli Stati Uniti pensano che il resto del mondo sia ignorante. Io sono nato in un Paese, per esempio, che è noto per la tequila. Sapete che la tequila prima si beve con acqua, poi senz'acqua e poi diventa come l'acqua. Scusate, è solo una battuta. Ma se andate in Messico, ve ne renderete conto. Di recente ho visto alcuni degli stereotipi che esistono in Italia rispetto al resto del mondo. Adesso non voglio offendere nessuno, evidentemente, sono solo immagini che forse ha fatto un italiano molto creativo, io non credo in questi stereotipi. Ma viviamo in un mondo molto diversificato, il quale richiede che parliamo almeno una seconda lingua: so che è molto difficile per voi italiani perché c'è una resistenza all'apprendimento di una lingua straniera. Io credo che parlare una lingua straniera, anche facendo errori come faccio io, sia comunque il modo migliore per pensare in una lingua diversa. Pensate per esempio a una seconda lingua, diversa rispetto all'inglese, come la lingua franca. Negli anni a venire, si prevede che in

realtà ci saranno altre lingue molto importanti come il mandarino, vicino all'inglese, o l'indi, o lo spagnolo. Ci saranno molte lingue che devono essere parlate e questa è secondo me una grossa difficoltà che gli italiani si troveranno ad affrontare. Nel caso della tecnologia, sappiamo che un uomo che avrà successo in futuro sarà quello che saprà utilizzare le tecnologie al meglio. Pensate ad esempio che ci sono voluti settantaquattro anni a cinquanta milioni di famiglie al mondo per avere un telefono. Sono bastati quattro anni, viceversa, per avere accesso a *Internet*. Adesso facciamo un test per verificare la vostra età. Quanti nel pubblico si ricordano del regolo? Quanti hanno usato il regolo a scuola? Bene, il resto vuol dire che sono tutti più giovani perché non hanno idea che quando studiavamo noi all'università il regolo era il nostro computer. Quindi, la nostra tecnologia adesso è assolutamente obsoleta. Pensate che in futuro la tecnologia di oggi sembrerà ridicola. Parlare di iPad e iPhone, in futuro, sarà obsoleto. La tecnologia cambia il nostro mondo, cambia anche il modo in cui comunichiamo e questo avrà delle conseguenze importanti per gli sviluppi del futuro. Pensate ad esempio che oggi solo venti famiglie hanno un accesso normale ad *Internet* che già nel '95 era disponibile in tutto il mondo. E ci sono grosse differenze nella distribuzione geografica dell'accesso a *Internet*. Qui vedete che ci sono delle zone del mondo in cui l'accesso a *Internet* in realtà non esiste. Non possiamo neanche immaginare come sarebbe la nostra vita se non avessimo un indirizzo di posta elettronica. Adesso, il wi-fi è una tecnologia in più. A partire dall'anno prossimo, tutti gli studenti universitari del mondo saranno nativi digitali. Noi siamo migranti per quanto riguarda la tecnologia digitale. L'abbiamo appresa, non siamo nativi.

C'è quindi una correlazione evidente tra educazione, sviluppo economico e sviluppo sociale e la conoscenza rappresenta un tratto distintivo tra coloro che sono poveri e coloro che viceversa hanno grossi stipendi. Per ogni anno di formazione, c'è un 10% in più di guadagno. Se si analizzano le informazioni specifiche per l'università, vedete che per una persona che ad esempio ha un'educazione universitaria, lo stipendio aumenta in modo importante. L'educazione comunque non porta solo vantaggi economici ma anche sociali: come sapete, è infatti il fattore principale che porta alla mobilità sociale. Con la formazione universitaria, si hanno migliori cittadini, maggiore cura per l'ambiente, una vita più sana. In altri termini, dobbiamo guardare all'educazione ed alla formazione con occhi diversi. Sappiamo che coloro che vanno all'università devono avere la migliore formazione tecnica e scientifica, ma devono avere anche una buona preparazione umanistica, un'educazione generale, che quindi va sviluppata anche a scapito della conoscenza scientifica. Magari le conoscenze scientifiche risulteranno obsolete, una volta che si ottiene la laurea. Coloro che perseguono quindi una carriera accademica, dovranno avere non solo maggiori conoscenze ma anche atteggiamenti più positivi. La formula è semplice: ci vuole un'educazione maggiore e migliore. Come dicevo prima, l'istruzione universitaria costituisce ancora un vantaggio per pochi, un privilegio di pochi. Questo è un grafico che raffigura il mondo: vediamo che i Paesi più sviluppati hanno livelli maggiori di formazione universitaria, mentre i Paesi meno sviluppati hanno di solito una correlazione con una formazione universitaria inferiore. L'Italia è un caso però particolare: gli italiani con un diploma di laurea in realtà sembrano essere pochi. Il caso della Corea è quello all'estrema sinistra: nell'arco di due generazioni, le persone tra i 55 e i 64 anni hanno una media di laureati solo del 10%. Nello stesso lasso di tempo, abbiamo avuto variazioni meno sensibili in Italia, quindi c'è una grossa crescita in Italia che però, se confrontata con la Corea, non ha sviluppato un numero adeguato di laureati. Quindi, nel caso dell'Italia, i laureati sono pochi e maggiori quindi le responsabilità di coloro che viceversa un'educazione riescono ad averla. C'è una nuova generazione di studenti, oggi, la generazione dei media, che guardano alla tecnologia con un'ottica completamente diversa, pensano anche in modo diverso. Noi avevamo un'educazione sequenziale mentre

gli studenti di oggi sono multitasking, nel senso che fanno più cose nello stesso momento. Ma c'è una differenza importante tra generazione e generazione, perché la cultura del copia-incolla prevede che ci sia un tempo troppo limitato per studiare, per riflettere. Ed è per questo che mi piace molto questa vignetta in cui si evidenziano le differenze nell'educazione della nostra generazione e di quella di oggi. Se proiettiamo tutto ciò verso il futuro, tutta la conoscenza disponibile oggi al mondo sarà solo l'1% della conoscenza che gli studenti avranno a disposizione a livello universitario a partire dall'anno 2050. Quindi, l'educazione e l'istruzione saranno molto più legate alla capacità di analizzare le informazioni piuttosto che alla memorizzazione delle informazioni come accade oggi agli studenti. Vorrei concludere parlando del mercato del lavoro. In ciò che l'università produce, ci sono carenze rispetto all'ottica degli imprenditori. Nel caso degli Stati Uniti, questo senz'altro è vero. E lo vedete anche in altri Paesi: i datori di lavoro rilevano che ci sono carenze nella formazione universitaria dei neoassunti, nel senso che l'università non fa sviluppare le giuste competenze. Noi educatori di solito teniamo conto di una serie di competenze che però sono diverse da quelle che registrano il livello di soddisfazione dei datori di lavoro: ciò significa che noi che ci occupiamo di educazione diamo importanza a cose che viceversa non vengono viste con la stessa importanza da parte di coloro che assorbono i laureati nel mondo del lavoro. Il 72% degli educatori ritiene che il nostro lavoro sia fantastico, mentre il 58% dei datori di lavoro è estremamente insoddisfatto della formazione che eroghiamo ai nostri studenti. E quindi c'è un gap tra le università e i vari portatori di interesse: il mondo del lavoro, ma anche l'istruzione di ricerca, le organizzazioni che si basano sulla comunità e quant'altro. C'è poi anche una carenza di collegamento tra una e l'altra università, ma anche all'interno dell'università ci sono dei "buchi", in qualche modo. Nel caso dell'Italia, come anche in altri Paesi, è forse più facile che uno studente esca dall'università piuttosto che segua corsi diversi dal proprio curriculum all'interno della stessa università. Le università naturalmente resistono al cambiamento e noi ci rendiamo conto che anche le università devono cambiare e anche le aziende devono cambiare. Qualcuno anni fa aveva predetto che le università sarebbero scomparse. Non aveva ragione perché le università continuano ad esistere ma forse voleva dire che la gestione delle università deve cambiare perché gli studenti hanno bisogno di competenze diverse rispetto a quelle che ricevono. Quelli che criticano l'università dicono che l'università è l'unica organizzazione che organizza una cerimonia formale per "licenziare" in qualche modo i migliori clienti. Ci sono alcune istituzioni che cercano alternative. Oggi abbiamo sentito della Fondazione, un'istituzione che cerca in qualche modo di ridurre il distacco tra la formazione universitaria e le esigenze del mercato del lavoro. Ci sono delle università, una in particolare negli Stati Uniti, che ti offre un servizio, nel senso che, se dopo la laurea non trovi lavoro nell'arco di un anno, ti dà i soldi indietro. Altri cercano di garantire stages formativi, ci sono altre istituzioni in cui non c'è più un programma definito ma un programma che viene sviluppato ad hoc per ciascuno studente. Si tratta di un contratto che lo studente firma, ma in accordo con i professori che devono erogare quei corsi. Ci sono altre istituzioni che stanno sviluppando un curriculum internazionale, in modo tale da garantire benefici a coloro che all'estero non possono andare. Ci sono altre istituzioni che stanno cercando di sviluppare un curriculum studiorium insieme alle aziende e poi ce ne sono ancora altre che stanno cercando di trasmettere una competenza di carattere più imprenditoriale. Sono esempi di istituzioni che cercano di affrontare alcuni dei problemi cui ho fatto riferimento e che andranno risolti per arrivare ad affrontare il futuro. Mi ricordo di un rettore dell'università che diceva che il suo lavoro era simile a quello del direttore di un cimitero, che dice che ha 1000 persone che gli stanno sotto ma nessuno che lo ascolta. Nelle università siamo sempre molto bravi ad incolpare qualcun altro, ci lamentiamo, diciamo che gli studenti arrivano da noi sempre

mal preparati e quindi incolpiamo il livello inferiore di educazione, siamo molto bravi nel mettere a punto l'arte dell'ambiguità, e cioè parliamo sempre di cambiamento e continuiamo a fare sempre la stessa cosa, giorno dopo giorno. Ho solo 200 altre diapositive poi ho finito, non preoccupatevi! Dobbiamo quindi cambiare il modello dell'educazione universitaria, dobbiamo coinvolgere le autorità, i professori, ma soprattutto abbiamo bisogno di un maggiore coinvolgimento da parte degli studenti. Gli studenti non devono svolgere una funzione passiva, devono essere più attivi, più attivamente coinvolti nel loro apprendimento. Abbiamo bisogno quindi di università che siano senz'altro più internazionali, ma nel contempo devono essere anche più legate al territorio, più responsabili dal punto di vista sociale. Abbiamo bisogno di università che siano più flessibili, più innovative, più imprenditoriali, più collaborative sia all'interno che all'esterno. Gli studenti dovrebbero anche tenere presenti alcune questioni importanti: devono senz'altro imparare a diventare molto adattabili a condizioni che nessuno è in grado di prevedere e che saranno completamente diverse in futuro. Gli studenti devono essere preparati a cambiare lavoro, devono pensare quindi che quello che faranno in futuro sarà qualcosa di completamente diverso rispetto a ciò che la loro educazione li ha preparati a fare. E poi gli studenti devono imparare a parlare almeno un'altra lingua per poter pensare in un'altra lingua. E in ultima analisi, gli studenti devono anche rendersi conto che vivono in un mondo che è sempre più interdipendente, interconnesso e quindi i lavoratori di domani che avranno successo saranno coloro che hanno delle buone conoscenze tecniche. Ma la cosa più importante saranno le conoscenze software, come le definiamo, persone capaci di lavorare in squadra, persone capaci di lavorare in un ambiente multiculturale e che sanno quello che succede intorno a loro, ma che non dimenticano mai le loro origini e che si impegnano quindi nella loro comunità locale. Dovranno sapere parlare almeno una seconda lingua, dovranno saper utilizzare le tecnologie in modo adeguato, ma cosa ancora più importante, dovranno essere persone che hanno sviluppato una curiosità rispetto all'apprendimento, che continueranno a imparare per tutta la vita. Se non hanno questa capacità, allora probabilmente diventeranno dei lavoratori obsoleti. Ma se hanno quella curiosità, quel desiderio di continuare ad imparare, allora sapranno reinventarsi giorno dopo giorno, in un ambiente che cambia molto velocemente. Vediamo quindi alcuni dei possibili lavori del futuro. In realtà, sono già professioni del presente, quelle di chi ha saputo mettere insieme competenze e saperi diversi in modo magari inusuale, anticonvenzionale, perché è lì che il mercato avanza delle richieste. Per concludere, dobbiamo cambiare il modo in cui vediamo il collegamento tra università e mercato del lavoro. Naturalmente non esiste una formula magica. Quello che potrebbe funzionare nel vostro caso, potrebbe non funzionare nel caso di un altro. Può funzionare in Italia ma magari non può funzionare in un altro Paese, in un altro contesto. Un'ultima cosa e poi concludo: ricordatevi che per ogni problema complesso c'è sempre una soluzione che è chiara, semplice ma sbagliata, perché il mondo è troppo complesso per poter trovare delle soluzioni lineari e semplici. Il futuro, come dicevo all'inizio, non è ciò che possiamo guardare su una sfera di cristallo, non è il risultato di analisi statistiche ereditate dal presente: il futuro sta in quello che fate voi oggi. Vorrei rivolgere una domanda agli studenti: state costruendo il vostro futuro? Mi piace questa frase che ho letto qui a Rimini: "Il futuro è di chi lo sa immaginare, è di chi sa sfruttare l'immaginazione". Siete voi che dovete in qualche modo prevedere il futuro, questa sarà la vostra competenza. Grazie per la vostra attenzione.

GIORGIO VITTADINI:

In un'intervista su *Il Sussidiario*, un missionario in Nigeria a cui era stato chiesto perché i terroristi di Boko Haram attaccassero gli studenti, rispondeva perché conoscere è ciò che

è più nemico del terrorismo. Il terrorismo ha paura che la gente si istruisca, perché più si istruisce, più rifiuta il fondamentalismo. Allora, la stupenda relazione di Marmolejo, che ha dato il quadro internazionale, e gli interventi di Cammelli e Carvelli ci hanno dato una conferma di questa tesi. Che oggi conoscere, investire nell'educazione è il più grande e più importante intervento contro la povertà, perché invece di intervenire dando soldi a pioggia bisogna dare gli strumenti ad ogni persona per costruire il suo sviluppo. Come abbiamo visto, questa capacità di dare gli strumenti ad ogni persona permette di costruire il proprio sviluppo anche perché, come abbiamo sentito, in un mondo che ormai è digitale, la gente non si accontenta di cose che sono precondizionate. Nessuno guarda più la televisione con i programmi che gli vengono dati. Nessuno legge più i giornali che gli vengono dati. Ognuno va per sé, costruisce per sé, ma non solo in termini individualistici: uno vuole scegliere, costruire, lavorare. Allora bisogna dare gli strumenti agli "io" per costruire, anche perché, e concludo, l'università del domani, che c'è già, è un'università interattiva, l'abbiamo detto all'inizio, è un'università in cui uno deve reagire, vedere, rispondere. Finisco con una suggestione che va nel senso del prof. Marmolejo, che mi viene da un mio amico che lavora a Los Angeles, in una ditta che fa due cose: i razzi per la Nasa e la macchina elettrica più famosa del mondo. Questo mio amico ingegnere, laureato al Politecnico, che lavora lì da anni, mi dice che quando in questa azienda fanno un progetto, non si va subito dal cliente, prima bisogna sottoporsi al fuoco di fila dei collaboratori, di chiunque, anche di quelli inferiori, perché uno, come ha detto alla fine Marmolejo, deve sapere interagire, rispondere alle obiezioni. E' responsabile chi è capace di cambiare, di cambiamenti, di obiezioni. Questo è il futuro. Allora noi dobbiamo investire in università nel nostro Paese, non a pioggia ma in termini selettivi, aiutando più le persone che le istituzioni. Questo è il nostro modo per reagire nella crisi ma è anche il modo globale per reagire nella crisi. Allora ringraziamo il prof. Marmolejo e speriamo di andare avanti in questo lavoro comune di interazione con la World Bank e con il suo dipartimento in particolare, perché noi vogliamo continuare ad imparare come abbiamo imparato stamattina. Grazie!