

**UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA  
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE  
ECONOMICHE E POLITICHE**

**CORSO DI  
LAUREA MAGISTRALE IN  
ECONOMIA E POLITICHE DEL  
TERRITORIO  
E DELL'IMPRESA**

**ANNO  
ACCADEMICO 2019/2020**

**TESI DI LAUREA MAGISTRALE**

**Capitale umano e sviluppo della formazione universitaria in Valle  
d'Aosta:**

Una valutazione su base Delphi da parte degli attori socioeconomici territoriali

**DOCENTE primo relatore:** Prof. Dario Antonino  
MUSOLINO

**DOCENTE secondo relatore:** Prof. Massimo Angelo  
ZANETTI

**STUDENTE:** 18 G01 148  
Giuseppe GRASSI



## Sommario

Sommario .....	iii
<b>Abstract</b> .....	v
<b>Introduzione</b> .....	1
<b>1. L’impatto delle Università sul territorio: un’analisi della letteratura</b> .....	3
1.1 Letteratura presente sul tema .....	3
1.2. Circolazione del capitale umano e politiche universitarie: un’analisi del caso italiano .....	9
1.2.1 Università e sviluppo regionale .....	10
1.2.2 L’insegnamento nelle università: offerta e mobilità dei docenti .....	12
1.2.3 Immatricolazioni e mobilità geografica .....	15
1.2.4 Le politiche universitarie .....	17
<b>2. Il caso studio della Valle d’Aosta</b> .....	20
2.1 L’Università della Valle d’Aosta .....	20
2.2 Istruzione universitaria in Valle d’Aosta .....	27
2.3 Capitale umano in Valle d’Aosta: livelli di scolarizzazione .....	29
<b>3. I casi studio di Università situate nell’arco alpino</b> .....	32
3.1 La Libera Università di Bolzano .....	33
3.2 <i>L’Université Savoie Mont Blanc</i> .....	36
3.3 <i>L’Université de Fribourg</i> .....	39
3.4 Conclusioni .....	41
<b>4. Presentazione della metodologia Delphi</b> .....	45
4.1 Quale metodo usare per la ricerca? .....	45
4.2 Il metodo Delphi .....	45
4.2.1 Vantaggi e limiti del metodo Delphi .....	49
<b>5. Applicazione della metodologia Delphi al caso oggetto di ricerca</b> .....	53
5.1 Introduzione e disegno dell’indagine .....	53
5.2 Sviluppo e realizzazione dell’indagine .....	55
5.3 Risultati .....	61
5.3.1. Analisi .....	61
5.3.2. Scenari, strategie, policy .....	64
5.3.3. Parola agli esperti: estratti dalle risposte .....	70
5.4 Riepilogo dei risultati .....	80
<b>6. Conclusioni</b> .....	81
<b>Ringraziamenti</b> .....	82

<b>Appendice .....</b>	<b>83</b>
<b>Riferimenti bibliografici.....</b>	<b>89</b>

## Abstract

L'obiettivo del presente lavoro è stato quello di analizzare l'Università in Valle d'Aosta e il suo ruolo effettivo e potenziale nel contesto socioeconomico regionale, sulla base della percezione e della valutazione degli stakeholder del territorio. Il lavoro ha visto dapprima un'analisi desk del caso studio valdostano, e di altri casi di istituzioni universitarie localizzate nell'arco alpino, con particolare riferimento all'offerta formativa e alla capacità attrattiva. Successivamente, utilizzando il metodo Delphi, è stata effettuata un'indagine sul campo che ha coinvolto un variegato panel di esperti rappresentativi dell'ampio tessuto sociale ed economico della Valle d'Aosta. Da questa indagine Delphi è emerso il giudizio informato di ognuno dei partecipanti riguardo ai possibili futuri cambiamenti ai quali potrà andare incontro l'istituzione universitaria in Valle d'Aosta. I temi di un più intenso e sistematico rapporto dell'istituzione universitaria con gli attori locali, e di una maggiore aderenza dell'offerta formativa alle specificità territoriali, sono tra i più rilevanti tra quelli emersi dall'analisi dei risultati.



## Introduzione

L'obiettivo principale del presente elaborato di tesi è quello di investigare e analizzare con adeguate metodologie di ricerca la percezione che gli *stakeholder* socioeconomici valdostani, ovvero i più rilevanti attori del territorio, hanno dell'università in Valle d'Aosta. Il lavoro di tesi non fa riferimento esclusivamente all'Università della Valle d'Aosta (UniVdA), ma tenta di definire ed esplicitare un certo tipo di percorso e di modello di sviluppo che più in generale la formazione universitaria in Valle d'Aosta dovrebbe seguire, attraverso scelte frutto della volontà delle istituzioni regionali di governo.

La metodologia che è stata applicata a questo scopo è stato il metodo Delphi, tecnica qualitativa che prevede un processo reiterato di consultazione di un gruppo di esperti in forma anonima. In particolare, si è usata la sua variante di Policy Delphi.

Il primo step del lavoro, sviluppato nel primo capitolo, è stato l'inquadramento del tema attraverso un'analisi puntuale della letteratura, con un'attenzione particolare al rapporto tra università (periferiche, ma non solo) e territorio di riferimento. Inoltre, si è deciso di focalizzare l'attenzione anche sull'analisi a livello nazionale della circolazione del capitale umano e sulle politiche universitarie attuate negli ultimi anni.

Nel secondo capitolo, si analizza nel dettaglio il caso studio dell'Università della Valle d'Aosta, offrendo al lettore un quadro e una panoramica delle caratteristiche dell'ateneo regionale, per quanto riguarda per esempio le strutture, l'offerta formativa e la popolazione studentesca, e senza tralasciare, ancora una volta, una descrizione più generale del contesto regionale a livello di istruzione e scolarità.

Nel terzo capitolo, poi, pur proseguendo con l'analisi dei casi studio, si è concentrata l'attenzione su tre università (la Libera Università di Bolzano, *l'Université Savoie Mont Blanc* e *l'Université de Fribourg*) che, per aspetti quali localizzazione (situate nell'arco alpino) e dimensione, hanno similarità con l'ateneo valdostano. In particolare, si è cercato di definire un quadro generale

delle loro caratteristiche in termini di offerta formativa e domanda (popolazione studentesca e attrattività di studenti da altre regioni), e del loro funzionamento, mettendo in rilievo alcuni indicatori comuni, pur con le difficoltà riscontrate nel reperire informazioni omogenee tra i tre Stati di riferimento diversi (Italia, Francia e Svizzera). Nota a margine, ma degna di essere menzionata, riguarda la lingua francese che si è deciso di utilizzare nel descrivere le università situate in Francia e in Svizzera (come d'altronde nel secondo capitolo con la *Chaire Senghor* dell'Università della Valle d'Aosta), proprio in virtù della natura degli argomenti trattati e anche al fine di valorizzare il lavoro di tesi che insiste su argomenti locali (e non per forza localistici).

Infine, *last but not least*, il quarto e il quinto capitolo sono dedicati alla sezione fondante e nevralgica della presente tesi, ovvero la ricerca sul campo con realizzazione dell'indagine Delphi.

Il quarto capitolo è dedicato alla presentazione generale del metodo Delphi, nelle sue varie caratteristiche, nelle sue specificità e nei suoi vantaggi. Invece, nel quinto capitolo si illustra innanzitutto la sua applicazione al caso dell'Università in Valle d'Aosta, con somministrazione del questionario in due round; e successivamente si presentano e commentano i risultati ottenuti dall'indagine, con un opportuno e ampio uso di tabelle e grafici.

Il sesto e ultimo capitolo, infine, è dedicato a tracciare alcune osservazioni e riflessioni conclusive.

# 1. L'impatto delle Università sul territorio: un'analisi della letteratura

## 1.1 Letteratura presente sul tema

L'obiettivo di un'analisi di impatto economico e sociale di un ateneo è stimare gli effetti che le diverse attività, didattiche, formative e di ricerca, e la presenza dei soggetti che compongono il mondo universitario (studenti, personale amministrativo, docenti e ricercatori, ospiti, ecc.) hanno sulla realtà sociale ed economica del territorio che ospita l'istituzione universitaria. Al tempo stesso, in un senso più ampio, è un'occasione per stimolare una riflessione pubblica sui vari ambiti nei quali un'istituzione universitaria può contribuire allo sviluppo civile, culturale ed economico della comunità che la ospita.

Numerosi sono gli aspetti convenzionalmente indagati: dai flussi di reddito, di consumi e di investimenti agli effetti sull'accumulazione di capitale fisico, finanziario, umano e sociale, fino agli effetti sul trasferimento tecnologico e l'innovazione (Charles, 2003).

Relativamente al capitale umano è importante sottolineare come quest'ultimo costituisca, insieme a quello fisico, un fattore di crescita e sviluppo economico dei territori, tanto è che si ricorre alla locuzione di «economia della conoscenza» per definire che il valore aggiunto dipende in misura prevalente dal contenuto di conoscenza incorporato nei prodotti e nei servizi offerti. Tuttavia, va sottolineato che la relazione causale non è solo da capitale umano a sviluppo, ma anche da sviluppo a capitale umano (Cassone, 2009). Infatti, più le società sono sviluppate e dinamiche e più chiedono istruzione elevata. Questa a sua volta favorisce e stimola un ulteriore sviluppo. È interessante rilevare, pensando allo specifico caso affrontato in questo elaborato, che su un totale di 46 università italiane censite da AlmaLaurea, l'Università della Valle d'Aosta è uno degli atenei che più contribuisce allo sviluppo intergenerazionale del capitale umano del suo territorio<sup>1</sup> (intorno al decimo posto nella classifica nazionale).

---

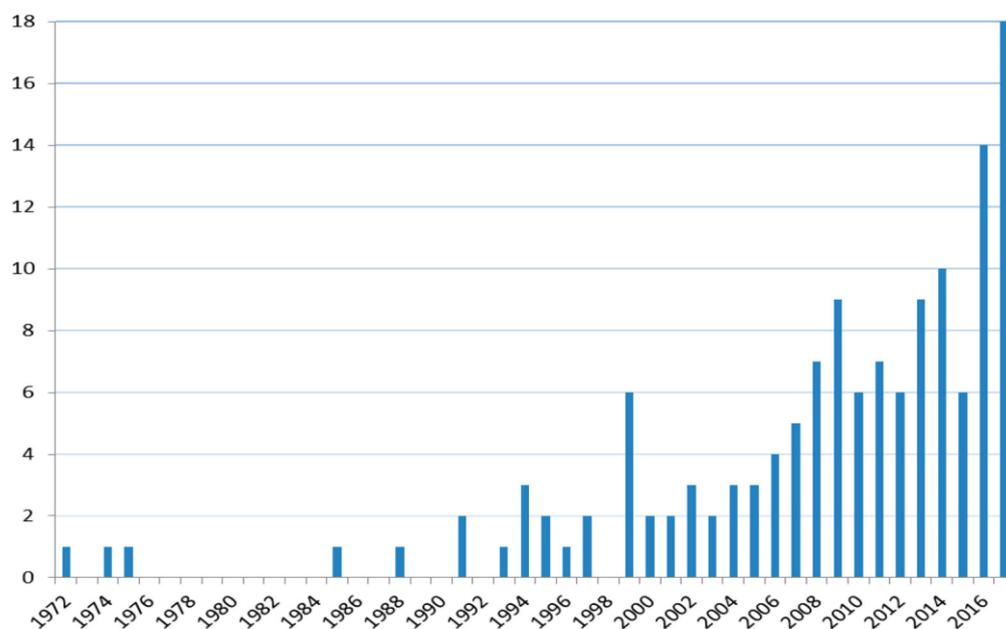
<sup>1</sup> Si veda a tale proposito il seguente link:

<https://www2.almalaurea.it/cgi-php/universita/statistiche/framescheda.php?anno=2019&corstipo=tutti&ateneo=70141&facolta=tutti&gruppo=tutti&>

L'attenzione verso il mondo accademico – inteso in senso lato – sta avendo una crescita esponenziale negli ultimi anni, così come mostra la figura 1.1. Questo è giustificato dal fatto che, soprattutto per quanto concerne l'impatto delle università sul contesto regionale o locale di riferimento, l'economia della conoscenza rappresenta un tema fondamentale e sempre più attuale, che trova degli sbocchi scientifici in questioni quali "lo sviluppo locale" o "l'economia regionale".

« *Situating universities at the centre of regional analysis reinforces the rich intellectual history of a research community interested in the contribution of higher education to regional development.* » (Harrison e Turok 2017).

Figure 1.1 - *Regional Studies papers per volume with 'university', 'universities' or 'higher education' as a listed topic*



Source: Web of Science

Fatta questa doverosa premessa, si è deciso di focalizzare l'attenzione sul rapporto università e territorio. Un rapporto sicuramente complicato e ambivalente, in quanto, se da una parte, il territorio nel quale è insediato l'ateneo pone legittimamente le sue esigenze, dall'altra parte, l'università – qualunque essa sia, intesa in quanto istituzione accademica – dovrebbe essere in grado di

recepirlle, ma al contempo di sviluppare le proprie di esigenze e di riuscire a esprimere a pieno le proprie potenzialità. E non sempre quest'ultimo aspetto – seppure fondamentale – viene colto da parte del territorio. Per esempio, si assiste sovente – soprattutto in Italia – a un'opposizione più o meno moderata nei confronti delle università che si proiettano verso la dimensione europea o internazionale (beneficiando delle economie di scala esistenti), che rischiano così di trascurare – almeno in un'ottica locale – quelle istanze del territorio a cui si faceva riferimento poc'anzi. Istanze, esigenze, che per quanto legittime, però possono frenare in modo decisivo lo sviluppo di un certo tipo di formazione universitaria e possono trasformarla esclusivamente in un qualcosa con ricadute territorialmente limitate, e di breve periodo.

Un'istituzione universitaria, dunque, non può permettersi di trascurare la cosiddetta ricerca di base, perché è grazie a essa che l'istituzione riesce a entrare in reti importanti a livello internazionali, con sviluppi e ricadute sul medio-lungo termine.

Allora come fare coesistere le due componenti, ovvero le due esigenze? Ovviamente ogni caso differisce dall'altro, tuttavia solo con il tempo il territorio (e sovente con questa espressione si fa riferimento "all'élite locale") riesce a capire di cosa si sta parlando quando si analizza il tema della terza missione universitaria. Questo aspetto si realizza a maggiore ragione nei casi in cui vi sia l'insediamento di un'università all'interno di un contesto territoriale nuovo, nel quale non si ha ancora la cultura necessaria per capire che l'istituzione di alta formazione può rappresentare un motore di innovazione e di sviluppo (anche e soprattutto locale) e di conseguenza può partecipare in modo fattivo e proattivo al cambiamento del territorio.

È evidente, inoltre, che l'università in quanto istituzione non deve e non può servire solo al mercato del lavoro locale, anche perché la domanda locale non è in grado di assorbire tutti i laureati provenienti dal proprio ateneo di riferimento, soprattutto nelle regioni periferiche (Benneworth e Dahl Fitjar, 2019). Andrebbe, quindi, dunque creata una sorta di autonomia universitaria rispetto al territorio, funzionale anche a far comprendere a quest'ultimo tutte quelle specificità formativo-accademiche che non possono trovare uno sbocco limitato al solo

ambiente circostante. E se le dinamiche tra ateneo e territorio sono anzitutto delle dinamiche interne, queste possono avere delle ricadute sul contesto esterno e andare a influire i rapporti tra “l’élite locale” e l’università tutta.

Questo scenario bene si adatta alla situazione valdostana, nella quale Aosta intesa in quanto città potrebbe trarre molto beneficio se riuscisse a diventare una “città universitaria” con un numero di studenti provenienti da fuori Valle e attratti da un’offerta formativa (ma non solo; anche l’aspetto sociale e ricreativo deve essere tenuto fortemente in considerazione e fatto coesistere con quello culturale) valida e, come emergerà in modo abbastanza netto nel corso dell’indagine, probabilmente anche specifica e adatta alle esigenze del territorio stesso. Si pensi anche solo alla valorizzazione del patrimonio immobiliare che potrebbe rappresentare per Aosta un volano di sviluppo per la città e un elemento nuovo e innovativo per il territorio.

Si badi bene, ancora una volta, che non è necessario che siano presenti degli elementi oggettivi (come per esempio un importante bacino demografico o delle specificità caratterizzanti il territorio) perché si verifichino dei “casi di successo” (si pensi a mero titolo esemplificativo e non esaustivo agli atenei di Losanna, Trento, Urbino, ecc.), ma i rapporti che l’università dovrebbe tessere sono da intendersi *in primis* verso una proiezione nazionale, europea ed internazionale e solo successivamente con un interfacciarsi in modo costruttivo con il proprio territorio di riferimento, facendo proprie le esigenze che vengono poste dagli *stakeholders* e inglobandole nelle proprie attività di ricerca. Essendo dunque “al servizio” del territorio e non “succubi o vittime” dello stesso, anche perché è bene ricordare che i temi locali, spesso e volentieri, non sono da intendersi come meramente localistici.

Passando più nello specifico alla letteratura presente sul tema, Benneworth e Dahl Fitjar (2019) individuano alcune tensioni e contraddizioni tra le pressioni internazionali e le aspettative «for *regional engagement*», quale l’utilizzo della lingua inglese per la didattica o per le pubblicazioni scientifiche, che seppure propedeutico a promuovere una ricerca d’eccellenza, viene contestualmente interpretato come una barriera per i partner locali. L’internazionalizzazione, comunque e sempre secondo i due autori, non entra in contrasto

necessariamente con “l’impegno regionale”, poiché le reti accademiche internazionali possono potenzialmente offrire agli attori regionali l’accesso ai flussi di conoscenza globali.

Inoltre, con riferimento al mercato del lavoro, per quanto le università possano aumentare le *skills* della forza-lavoro locale, non sempre la richiesta di laureati del sistema produttivo locale rimane al passo e anzi può risultare in disallineamento tra le abilità conseguite e i requisiti richiesti per l’accesso al lavoro.

È necessario – concludono i due autori – articolare in modo più sistemico le condizioni per le quali le università possono essere sfruttate per approfondire uno sviluppo regionale che sia intelligente, sociale e sostenibile. Vi è insomma la necessità di incorporare la partecipazione individuale di singoli docenti universitari (spesso spinti da motivazioni personali di avanzamento di carriera) in un sistema istituzionale più ampio, senza dare per scontato la combinazione tra università e territorio né da un punto di vista scientifico nel concettualizzare un processo di innovazione regionale, né dal punto di vista del concetto politico nell’affermare che questa partnership sia facile da realizzare.

Ma le università sono anche degli *stakeholders* cruciali e rappresentano perciò il ruolo di attori territoriali nel contribuire ai processi d’innovazione tramite un incremento della conoscenza nelle persone che la assorbono (studenti laureati, docenti accademici, ecc.) e un innalzamento della qualità del capitale umano. Basti pensare alla formazione e alla successiva selezione della classe dirigente e politica locale sia tra i docenti universitari, ma soprattutto tra gli studenti laureati. Per fare in modo che ciò possa accadere però è richiesta una sinergia tra le autorità politiche locali (la *governance* territoriale) e le università, funzionale anche allo sviluppo urbano. Il ruolo territoriale rivestito dall’ateneo dovrebbe essere poi istituzionalizzato attraverso la rappresentatività di membri accademici all’interno delle *governance* dei principali attori socioeconomici locali (Lawton Smith, 2007).

A tale proposito, Goddard et al. (2013) individuano quattro aree attraverso le quali le università contribuiscono alla crescita regionale:

- Aumento dell’innovazione grazie alle attività di ricerca (es: parchi

scientifici);

- Promozione delle imprese e sviluppo del “business” (attività di *network*, *cluster*);
- Sviluppo del capitale umano (attrazione e ritenzione dei talenti, Florida, 2015);
- Migliore uguaglianza sociale attraverso la rigenerazione e lo sviluppo culturale.

Ovvio che – proseguono gli autori – perché le università possano diventare delle istituzioni strategiche devono avere una visione olistica e integrata delle tre missioni istituzionali, al fine anche di ottenere un impatto maggiore a livelli di conoscenza creata e messa in circolazione. Sovente invece accade che i meccanismi per arrivare al successo non sono coordinati in modo strategico al fine di raggiungere l’impatto massimo ottenibile. A ciò si aggiunga anche che l’instabilità politica (di cui la Valle d’Aosta sembra essere, suo malgrado, la massima rappresentante in questo senso negli ultimi anni<sup>2</sup>) e gli interessi personali con orizzonte temporale di breve termine costituiscono delle barriere oggettive nello sviluppo del sistema universitario e di conseguenza nell’impatto che questo dovrebbe avere sul territorio.

Infine, sempre secondo Goddard et al. (2013), un’università che può essere definitiva *civic* (a differenza di quella *un-civic*) incorpora dentro di sé le seguenti caratteristiche:

- È impegnata attivamente sia a livello internazionale che locale;
- Ha un approccio olistico;
- Ha un forte senso di collocamento in quanto istituzione identitaria del posto;
- Ha un senso dello scopo finalizzato a comprendere per cosa può essere funzionale;
- È disposta a investire per massimizzare l’impatto ottenibile;

---

<sup>2</sup> Basti pensare a tale proposito che dal marzo 2017 ad oggi, a cavallo di tre legislature di cui una interrotta prematuramente dopo poco più di due anni, a causa dello scioglimento del Consiglio regionale per vicende legate a legami tra politica e ‘ndrangheta, si sono susseguiti ben sei Presidenti della Regione, con altrettanti cambi di governo; complice anche una legge elettorale su base proporzionale che non prevede l’elezione diretta, come nel resto d’Italia, del Presidente della Giunta ed eventualmente della sua squadra di Governo.

- È trasparente e responsabile con i suoi rappresentanti del territorio;
- Usa metodologie innovative nella sua attività di impatto.

Nieth (2019) analizza la coalizione tra governo, industria ed educazione superiore (*Triple helix model of innovation*) che, se collaboranti assieme, potrebbero contribuire allo sviluppo e all'implementazione delle politiche di sviluppo locale. Tuttavia, ogni ambito finisce per focalizzarsi sui propri interessi a breve termine e di conseguenza si assiste a un disallineamento degli interessi dei vari *stakeholders*. In conclusione, e a corollario di quanto finora affermato, Pitrone (2016) si interroga sul concetto di «terza missione». Dal suo lavoro di ricerca emerge come non esista un concetto e una definizione univoca sulla terza missione. Sovente si ritiene quest'ultima come una missione isolata, a sé stante e di importanza minore, quando invece dovrebbe essere vista come integrata nell'attività di ricerca (prima missione) e di didattica/insegnamento (seconda missione).

*“Diversi ricercatori affermano che “conoscenza e ricerca dovrebbero dar conto della loro capacità di offrire opportunità di crescita alla società, o più in generale ai bisogni della società”. Il punto della questione è: chi definisce e individua “le esigenze della società”? Il limite più grave della terza missione risiede, a parere mio, nella scarsa definizione dell'apporto che l'università dovrebbe fornire allo sviluppo sociale, e del soggetto che se ne dovrebbe assumere la responsabilità finanziaria” (Pitrone, 2016).*

## 1.2. Circolazione del capitale umano e politiche universitarie: un'analisi del caso italiano

Da tempo fra gli studiosi e i *policy-makers* vi è un'ampia condivisione sul fatto che il capitale umano è un fattore fondamentale per lo sviluppo economico.

Numerosi autori (Cersosimo et al. 2016) spiegano che questa convergenza nelle analisi è la progressiva evoluzione verso la *knowledge based economy* ed il conseguente aumento della domanda di individui con elevate conoscenze da parte di imprese pubbliche e private. Un'attenzione crescente è rivolta anche all'importanza della formazione universitaria nella performance economica dei territori.

Infatti, l'accumulazione del capitale umano utile alla crescita economica ha luogo per via endogena ma anche esogena, ossia è influenzato dalla mobilità degli individui. Sono proprio gli individui maggiormente qualificati ad avere una elevata propensione a migrare, in quanto più in grado sia di adattarsi a diversi profili lavorativi che di sfruttare le opportunità offerte da contesti territoriali differenti (Giannetti 2003; Coulombe e Tremblay 2009). Peraltro, l'attuale cambiamento tecnologico *skill-biased* favorisce gli individui con i livelli di istruzione più elevati e li porta a concentrarsi in quelle aree geografiche già più ricche di competenze (Giannone 2017). Alla forza lavoro vengono infatti richieste sia conoscenze formali sia competenze basate sull'esperienza, che si accumulano più facilmente nelle aree più avanzate (De la Roca e Puga 2017).

Per un insieme di motivi (normativi, geografici, linguistici) gli ostacoli alla mobilità territoriale sono molto minori all'interno di un paese piuttosto che fra paesi.

Ed è proprio a livello regionale che la migrazione di individui altamente qualificati può essere una fonte di divaricazione nella crescita territoriale, anche per la sua natura «selettiva».

### 1.2.1 Università e sviluppo regionale

Il ruolo delle università nello sviluppo regionale contribuisce infatti a quello che è chiamato *institutional thicknesses* di una comunità nonché alla sua coesione sociale. Ha effetti di lungo periodo sullo sviluppo economico dovuti anche all'interazione dei docenti con il territorio di insediamento, ad esempio con le loro attività di ricerca, anche connesse alle specializzazioni produttive e tecnologiche locali; con la disseminazione di conoscenze nel tessuto regionale e con la partecipazione dei ricercatori alla vita culturale, sociale e politica.

Un recente contributo di Valero e Van Reenen (2016) mostra che, in media, un aumento del 10% nel numero di università accresce il reddito regionale dello 0,4%, con la diffusione di effetti positivi sulla crescita anche sulle regioni con termini, in particolare su quelle più vicine.

La presenza delle università è naturalmente rilevante per la funzione didattica: perché aumenta il numero di laureati, che a loro volta accrescono la produttività

delle imprese, la qualità delle istituzioni pubbliche regionali nelle quali trovano lavoro e le stesse aspettative di vita. Ma ha effetti anche sulle migrazioni degli studenti (Lodde, 2007).

Le università non giocano solo un ruolo di «creatori» di capitale umano all'interno delle regioni ma anche di attrazione di capitale umano dall'esterno; o quantomeno per mantenere in loco quello disponibile. Atenei con un'elevata dimensione e qualità del corpo docente possono conservare o attirare studenti che, poi, potranno decidere di rimanere in quei territori anche successivamente alla fine del loro percorso di studi, incrementando così la dotazione locale di capitale umano (Dotti et al. 2013). Con riferimento al caso italiano, Ciriaci (2014) mostra come una quota rilevante dei laureati italiani decida di rimanere e lavorare nel posto in cui ha completato il percorso di studi. Ciò dipende anche dalla circostanza che i costi psicologici della migrazione sono ridotti dalla conoscenza dei luoghi e dalla disponibilità di informazioni (Coniglio e Prota 2008), quindi la familiarità che si crea con l'ambiente in cui si studia (reti sociali, conoscenza delle strutture e dei servizi locali) incrementa la probabilità che si rimanga in quel territorio anche dopo il periodo di studio.

Nel quadro contemporaneo, per le regioni meno avanzate avere università con un corpo docente ampio in termini qualitativi e quantitativi, diviene ancora più importante, perché può costituire un fattore determinante per ridurre i fenomeni emigratori. Da un punto di vista di policy è evidente come per un territorio in ritardo di sviluppo sia importante agire sui più generali fattori dello sviluppo per garantire ai giovani altamente qualificati le condizioni per rimanere, ma è evidente anche come le politiche di rafforzamento delle università possano essere importanti per alleviare il problema del *brain drain*.

Alla luce di queste considerazioni appare interessante analizzare la dotazione e la mobilità di docenti e studenti universitari in Italia, e nelle varie aree del paese, nell'ultimo decennio.

Le conclusioni a cui giungeremo possono così essere riassunte: le politiche universitarie seguite nell'ultimo decennio, oltre a ridurre complessivamente l'investimento dell'Italia sull'istruzione terziaria, hanno favorito l'impo-

di capitale umano delle regioni più deboli, rendendo il loro sviluppo ancora più arduo.

### 1.2.2 L'insegnamento nelle università: offerta e mobilità dei docenti

È stata creata una banca dati con tutti i docenti in servizio a fine 2007 e a metà giugno 2018, ottenuta a partire dalle informazioni anagrafiche del MIUR. Tale database contiene informazioni su tutto il corpo docente strutturato dell'università italiana, includendo anche, dal momento della loro introduzione, i vari profili di ricercatori a tempo determinato<sup>3</sup>. In tale maniera si copre un intero decennio, ed è possibile cercare di quantificare sia la mobilità territoriale dei docenti che i loro processi di carriera. L'unico *caveat* da tenere presente è che una banca dati così costruita, che contiene 78 mila docenti, ne intercetta tre profili: quelli presenti nel 2007 e usciti prima del 2018 (sono circa 23 mila, il 30,1% del totale); quelli entrati dopo il 2007 (circa 15 mila, il 19,3%); infine quelli entrati prima del 2007 e ancora presenti al 2018 (circa 39 mila, il 50,6%). Di questi ultimi è possibile studiare la mobilità geografica.

Tabella 1.1 - Variazioni per fascia di docenza dei docenti universitari nel decennio 2007-2018

Tipologia di docente	Variazione %
Ordinario	-32,4
Associato	+9,4
Ricercatori (inclusi quelli a t.d.)	-13,8 (-41,3*; +2470,1**)
Totale	-13,5

\* Ricercatori a tempo indeterminato. \*\* Ricercatori a tempo determinato.

Fonte: Elaborazioni sulla banca dati MIUR sui docenti universitari

L'elemento centrale del quadro è la forte riduzione del numero di docenti: – 13,5% tra il 2007 e il 2018. La contrazione ha interessato con intensità differente le diverse fasce di docenti: a fronte di una diminuzione di un terzo dei professori

<sup>3</sup> Il database è consultabile nel sito del Ministero stesso:  
<https://cercauniversita.cineca.it/php5/docenti/cerca.php?SESSION=>

ordinari, e una consistente riduzione dei ricercatori (–13,8% includendo anche quelli a tempo determinato), si è registrato un aumento dei professori associati (9,4%). La riduzione del numero complessivo dei ricercatori maschera al suo interno due dinamiche molto differenti: un calo molto drastico dei «vecchi» ricercatori a tempo indeterminato (–41,3%) e un aumento esponenziale di quelli «nuovi» a tempo determinato (da circa 260 a oltre 6.700). Complessivamente, si è riconfigurata una struttura più piramidale che in passato, accompagnata da un forte effetto di sostituzione di ricercatori a tempo indeterminato con le nuove figure dei ricercatori a tempo determinato.

Un secondo fondamentale elemento è che la diminuzione non è avvenuta ovunque con la stessa intensità. Tale processo di diminuzione generalizzata ma differenziata sta ridisegnando la distribuzione territoriale dei docenti con una crescita del peso relativo del Nord-Ovest, una diminuzione del Centro soprattutto delle Isole.

Tabella 1.2 - La distribuzione territoriale dei docenti universitari

	Anno		Variazione % 2007-2018	Composizione %	
	2007	2018		2007	2018
Nord-Ovest	14.101	13.188	–6,5	22,5	24,3
Nord-Est	12.148	10.777	–11,3	19,4	19,9
Centro	16.448	13.682	–16,8	26,2	25,2
Sud	12.963	11.261	–13,1	20,7	20,7
Isole	7.078	5.379	–24,0	11,3	9,9
Totale	62.738	54.287	–13,5	100,0	100,0

Fonte: Elaborazioni sulla banca dati MIUR sui docenti universitari

Un terzo fenomeno interessante è rappresentato dalla forte riduzione di docenti nei «grandi atenei» italiani. A fine 2007 vi erano 21 atenei con almeno 1.000 docenti incardinati al proprio interno, che assorbivano i due terzi circa del totale personale docente. Nel 2018 tali atenei sono solo 17 e il numero dei loro docenti si è contratto più della media: –18,9% fra i soli grandi atenei rimasti tali sia nel 2007 che nel 2018 e –24,6% per quelli che sono passati da grandi nel 2007 a medio-grandi nel 2018; il loro peso sul totale dei docenti si è fortemente ridotto. Gli atenei che crescono in termini assoluti sono quelli medio-piccoli e piccoli,

soprattutto grazie alla diffusione di molte nuove università telematiche (istituite nel 2005 e incentivate con finanziamento pubblico con la legge Gelmini del 2010) sorte o consolidate maggiormente nell'ultimo decennio (+10,1%). Anche gli atenei medio-grandi (con un numero di docenti compreso fra 500 e 999) hanno perso organico, ma con una riduzione più contenuta rispetto a quella dei grandi (-8,2%).

Se si passa alla mobilità di carriera fra fasce di docenza, si nota come anche tali passaggi non siano avvenuti nella stessa maniera in tutta Italia. Si registra, infatti, una maggiore mobilità di carriera nel Nord-Ovest rispetto al resto del paese e, soprattutto, del Mezzogiorno. Se nella media nazionale il 29% degli associati nel 2007 risulta ordinario nel 2018, tale percentuale sale al 35 nel Nord-Ovest. Ugualmente, oltre la metà dei ricercatori negli atenei del Nord nel 2007 sono diventati nel frattempo associati o ordinari; ma soltanto il 42% al Centro, il 39% al Sud e il 37% nelle Isole. Una riflessione merita la sorte dei primi ricercatori a tempo determinato entrati nel 2007 nel sistema universitario italiano. La metà di questi non risulta più presente nel 2018. Evidentemente, hanno scelto altre strade professionali o si sono trasferiti all'estero: una dissipazione di ricercatori potenziali su cui l'università aveva investito. Allo stesso tempo, queste figure, quando sono rimaste nel sistema universitario italiano, mostrano un certo grado di mobilità, dato che il 62% di esse è diventata almeno associato nel corso dell'ultimo decennio: ricordando però che una quota notevole di essi è rappresentata da ricercatori a tempo determinato di tipo B, sovente già in possesso dell'abilitazione di seconda fascia.

Tabella 1.3 - La mobilità di carriera dei docenti universitari (valori %)

	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud	Isole	Italia
Associati 2007-Ordinari 2018	35,1	27,8	27,0	26,5	26,5	29,0
Associati 2007-Associati 2018	64,9	72,2	73,0	73,5	73,5	71,0
Ricercatori 2007-Ordinari 2018	4,6	4,3	3,0	2,5	2,9	3,5
Ricercatori 2007-Associati 2018	45,6	47,9	38,7	36,5	34,4	41,2
Ricercatori 2007-Ricercatori 2018	49,8	47,8	58,3	61	62,7	55,3

Fonte: Elaborazioni sulla banca dati MIUR sui docenti universitari

Mediamente, infine, nel periodo 2000-2007 un docente su cento ha cambiato ateneo in Italia: nel decennio successivo solo un docente su duecento. Tale fenomeno appare particolarmente negativo, dato che una buona circolazione del corpo docente è utile sia per la loro formazione individuale, sia per l'offerta formativa degli atenei. Nella sostanza, uno dei meccanismi che per decenni aveva assicurato, pur fra luci ed ombre, una certa interazione e ricambio territoriale fra docenti si è drasticamente ridotto, congelando il ricambio di personale fra atenei e lasciando spazio solamente a carriere e scivolamenti interni agli atenei.

### 1.2.3 Immatricolazioni e mobilità geografica

Nell'ultimo decennio l'università è diventata più piccola anche con riferimento agli studenti che vi entrano per la prima volta. Tra gli anni accademici 2007-2008 e 2016-2017, gli immatricolati hanno subito una contrazione di oltre 14 mila unità (-4,7%; dati MIUR 2018). Anche in questo caso, le dinamiche territoriali risultano differenziate: le immatricolazioni crescono leggermente nel Centro-Nord mentre diminuiscono drasticamente nel Mezzogiorno (di oltre 19 mila; -15%).

Diverse e sovrapposte sono le cause del declino strutturale delle immatricolazioni (Cersosimo et al. 2016). Incide innanzitutto il progressivo assottigliamento demografico dei diciannovenni, il bacino principale degli ingressi potenziali. Questa fascia di popolazione subisce, tra il 2008 e il 2017, una riduzione di circa 8.500 unità (-1,4%); ma con un forte arretramento nel Mezzogiorno (-33.300; -13%), e invece un aumento al Nord (oltre 21 mila in più; +9,3%) e al Centro

(+3.500; +3,3%).

A determinare il forte calo delle immatricolazioni nel Mezzogiorno è anche la contestuale contrazione della propensione alla formazione terziaria: appena 49 su 100 diciannovenni decidono di continuare gli studi (erano più della metà dieci anni prima). Nel resto del paese, invece, il ridimensionamento del tasso di passaggio dal diploma all'università è inferiore e più che compensato dalla crescita della popolazione 19enne: per cui le immatricolazioni per regione di residenza aumentano, seppure in modo modesto.

Le immatricolazioni in Italia risentono anche della scarsa capacità di attrarre studenti stranieri (di poco superiore all'1%) e del decrescente numero di diplomati adulti che decidono di continuare gli studi: nel 2016-2017 gli immatricolati con 22 e più anni sono poco più di 20 mila (un ventesimo del totale a fronte di un quinto nei primi anni del secolo).

Può avere influito sul calo delle immatricolazioni l'intensa e prolungata crisi economica post-2007 (Mariani et al. 2015), che ridimensionando fortemente i redditi, soprattutto nel Mezzogiorno, ha reso meno sostenibili per molte famiglie i costi crescenti dell'istruzione universitaria, peraltro in presenza di una caduta dell'occupazione e dei guadagni netti dei laureati<sup>4</sup>.

Secondo Almalaurea (2018), il tasso di occupazione dei laureati italiani di I livello a un anno dal conseguimento del titolo è calato dall'83 al 71% tra il 2007 e il 2016, di più nei gruppi disciplinari psicologico, giuridico e geo-biologico e meno nelle professioni sanitarie e ingegneristiche, con scarti territoriali molto ampi. In media, un residente e laureato in un ateneo del Nord ha una probabilità di essere occupato del 45% superiore a quella di un residente e laureato nel Sud. Al contrario, negli altri paesi europei il tasso di occupazione dei neolaureati è risultato sostanzialmente stabile e a livelli medi ben più alti.

In deciso calo sono pure le retribuzioni medie, che passano nel decennio da 1.314 euro a 1.107 (-15,7%). È una circostanza attribuibile soprattutto al peggioramento delle tipologie lavorative: i laureati occupati dipendenti a tempo

---

<sup>4</sup> Sarà invece ancora tutta da analizzare la crisi causata dall'emergenza sanitaria Covid-19. In particolare, non è possibile prevederne, al momento, le conseguenze che questa pandemia causerà sul tasso di immatricolazioni universitarie.

indeterminato (con retribuzioni mediamente più elevate) si riducono dal 42 al 23%, viceversa gli occupati «non standard» (contratti di collaborazione, a progetto, a prestazione, con remunerazioni medie più basse), crescono dal 23 al 38%. Allo stesso tempo, la percezione soggettiva dell'efficacia della laurea ai fini dell'occupazione si riduce dal 58 al 53%.

La mobilità per motivi di studio è influenzata da numerosi elementi. Al netto dei fattori individuali, che pure hanno un ruolo nello spiegare le decisioni di mobilità (Cersosimo et al. 2016), i circuiti migratori degli immatricolati mostrano la crescente rilevanza attrattiva delle università del Nord, in special modo degli atenei con maggiore ampiezza dell'offerta formativa; e di quelli considerati «eccellenti» (Rizzica 2013; Ciriaci 2014; Pigni e Staffolani 2016). Tuttavia, i flussi da Sud a Nord sono determinati anche da altri importanti fattori, in primo luogo dalle maggiori opportunità di inserimento lavorativo e dai più elevati livelli salariali per i neolaureati nelle regioni settentrionali (Dotti et al. 2013; De Angelis et al. 2017). Contano non poco anche i fattori di contesto, come, ad esempio, la probabilità più alta al Nord di ricevere una borsa di studio, la migliore qualità della vita nelle città universitarie del Centro-Nord, che più che compensa le più alte tasse universitarie e il maggior costo degli affitti.

La possibilità di frequentare l'università nella propria città o nella provincia di residenza (o comunque a distanza di «pendolarismo»), infine, a maggior ragione quando l'ateneo locale offre un'ampia varietà di corsi, tende a ridurre la mobilità. Gli studenti delle province più grandi e con atenei di grandi dimensioni preferiscono immatricolarsi nei corsi di studio locali.

#### 1.2.4 Le politiche universitarie

Le dinamiche descritte nei paragrafi precedenti sono state significativamente influenzate dalle politiche universitarie adottate in Italia nel corso dell'ultimo decennio. Queste, oltre che indebolire complessivamente il sistema dell'istruzione terziaria, come emerge da confronti internazionali (Viesti 2017), hanno causato in particolare un indebolimento degli atenei del Centro-Sud, e favorito la migrazione studentesca in uscita dal Mezzogiorno.

A partire dal 2008 il complessivo finanziamento pubblico delle università italiane si è ridotto di circa il 9% in termini nominali e di oltre il 20% in termini reali (Banfi e Viesti 2016). La riduzione delle risorse pubbliche ha poi accresciuto la rilevanza delle risorse private (tassazione degli studenti, contratti con le imprese, contributi di fondazioni e amministrazioni regionali) sui bilanci degli atenei: ma la possibilità di acquisirle è anch'essa territorialmente squilibrata, è evidentemente superiore nelle aree a maggior reddito. Ad esito di tutto ciò, la Tabella 1.4 mostra la variazione del finanziamento pubblico per circoscrizioni territoriali.

Tabella 1.4 - Valori del Fondo di finanziamento degli atenei, 2008 e 2017 e variazioni, milioni di euro

	FFO 2008	FFO 2017	Differenza assoluta	Variazione %
Nord	2.894,6	2.773,9	-120,7	-4,2
Centro	1.975,9	1.753,2	-222,7	-11,3
Sud	1.487,1	1.342,9	-144,2	-9,7
Isole	859,5	673,6	-185,9	-21,6
Italia	7.217,2	6.543,7	-673,5	-9,3

Fonte: Elaborazioni su dati MIUR

Una diminuzione così forte del finanziamento pubblico è stata assorbita attraverso la riduzione del personale, ottenuta con ripetuti blocchi del turnover dei docenti e del personale amministrativo. I meccanismi del reclutamento (che comportano un «costo» maggiore per l'immissione di nuovo personale rispetto alle carriere interne), in presenza di una contrazione dei finanziamenti e del numero dei docenti della portata appena vista, hanno indotto gli atenei italiani a favorire le progressioni di carriera rispetto all'ampliamento dell'organico.

Il calo del numero di immatricolati è da collegare non solo alla crisi, ma in misura rilevante anche al forte aumento della tassazione studentesca conseguente alle politiche di finanziamento di cui si è detto: aumento che è stato assai più intenso nelle università del Mezzogiorno. Dunque, in un periodo in cui dinamiche demografiche particolarmente negative e la crisi economica determinavano un calo delle immatricolazioni nelle università del Mezzogiorno, le politiche pubbliche – invece di contrastarlo – lo hanno accentuato, attraverso un

incremento molto forte (di circa il 60% in termini nominali nel 2005-2015) del costo degli studi per le famiglie, in presenza di politiche per il diritto allo studio assai modeste, e anch'esse squilibrate territorialmente a danno del Sud.

## 2. Il caso studio della Valle d'Aosta

### 2.1 L'Università della Valle d'Aosta

L'Università della Valle d'Aosta - *Université de la Vallée d'Aoste* è un'università non statale promossa da un ente pubblico. È stata fondata nel 2000 ad Aosta. I dati più aggiornati<sup>5</sup> (A.A. 2018/2019) evidenziano come siano 1.042 gli iscritti presso l'Ateneo (lo 0,06% degli iscritti totale a livello nazionale), di cui 627 presso la sede di Aosta e 415 presso quella di Saint-Christophe. Il picco fu raggiunto in occasione dell'Anno Accademico 2010/2011 con 1.269 studenti iscritti<sup>6</sup>, valore del 20% superiore rispetto a quelli odierni.

In termini di attrattività<sup>7</sup>, 619 risultano studenti residenti in Valle d'Aosta (59,4% del totale), 245 in Piemonte (23,5%), 52 in Lombardia e 19 in Liguria. A questi si aggiungono anche i 14 dalla Puglia e i 17 dalla Sicilia.

---

<sup>5</sup> Disponibili al seguente link:

[https://anagrafe.miur.it/php5/home.php?&anni=2018-19&categorie=ateneo&status=iscritti&tipo\\_corso=TT&reg=0D2&sedi=2&c\\_u=D2&com=1212&nome\\_u=Valle+d%27Aosta](https://anagrafe.miur.it/php5/home.php?&anni=2018-19&categorie=ateneo&status=iscritti&tipo_corso=TT&reg=0D2&sedi=2&c_u=D2&com=1212&nome_u=Valle+d%27Aosta)

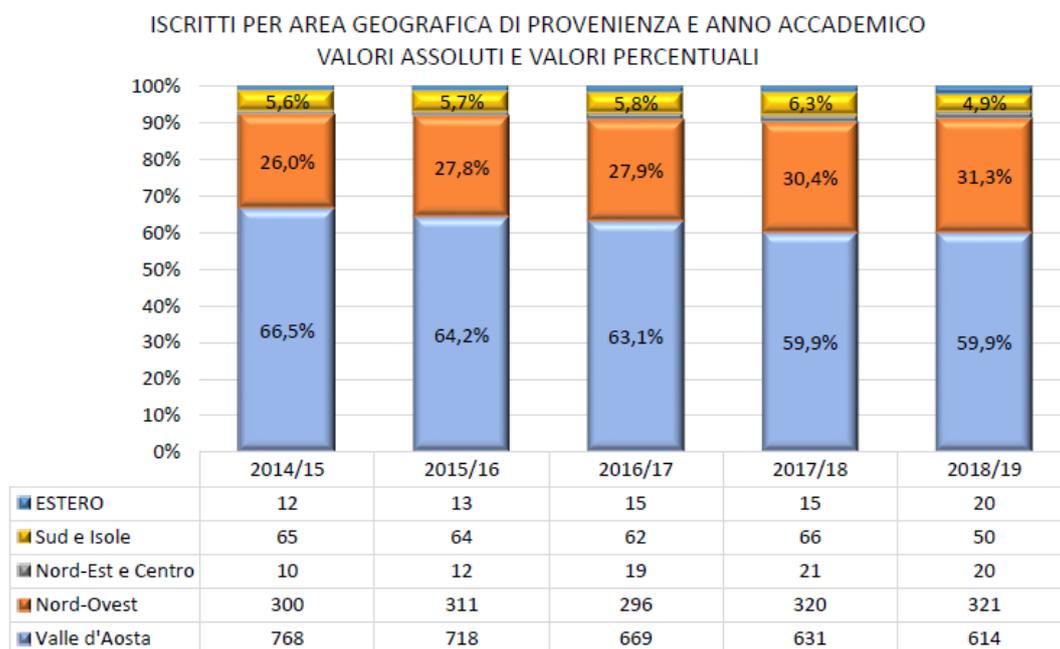
<sup>6</sup> Disponibili al seguente link:

[https://anagrafe.miur.it/php5/home.php?&anni=2018-19&categorie=ateneo&status=iscritti&tipo\\_corso=TT&reg=0D2&sedi=2&c\\_u=D2&com=1212&nome\\_u=Valle+d%27Aosta](https://anagrafe.miur.it/php5/home.php?&anni=2018-19&categorie=ateneo&status=iscritti&tipo_corso=TT&reg=0D2&sedi=2&c_u=D2&com=1212&nome_u=Valle+d%27Aosta)

<sup>7</sup> Disponibili al seguente link:

[https://anagrafe.miur.it/php5/home.php?&anni=2018-19&categorie=residenza&status=iscritti&tipo\\_corso=TT&&code\\_unres=D2](https://anagrafe.miur.it/php5/home.php?&anni=2018-19&categorie=residenza&status=iscritti&tipo_corso=TT&&code_unres=D2)

Figura 2.1 – Iscritti per area geografica di provenienza e anno accademico, serie storica dall’A.A. 2014/2015 all’A.A. 2018/2019



Fonte: Ufficio Statistica e Valutazione – Università della Valle d’Aosta – dati al 31 dicembre 2017<sup>8</sup>

L’offerta formativa dell’UniVdA si articola nell’erogazione di sette corsi di laurea inseriti all’interno di due Dipartimenti (Scienze Umane e Sociali e Scienze Economiche e Politiche). Nello specifico, sono erogati quattro corsi di studio delle lauree triennali:

- Corso di laurea in Lingue e comunicazione per l’impresa e il turismo (classe L-12) e (doppia laurea in convenzione con *l’Université Savoie Mont Blanc*).
- Corso di laurea in Scienze e tecniche psicologiche (classe L-24);
- Corso di laurea in Scienze politiche e delle relazioni internazionali (classe L-36) e (doppia laurea in convenzione con *l’Université Savoie Mont Blanc* e *l’Universidad de Zaragoza*).
- Corso di laurea in Scienze dell’economia e della gestione aziendale (classe L-18);

E due delle lauree magistrali:

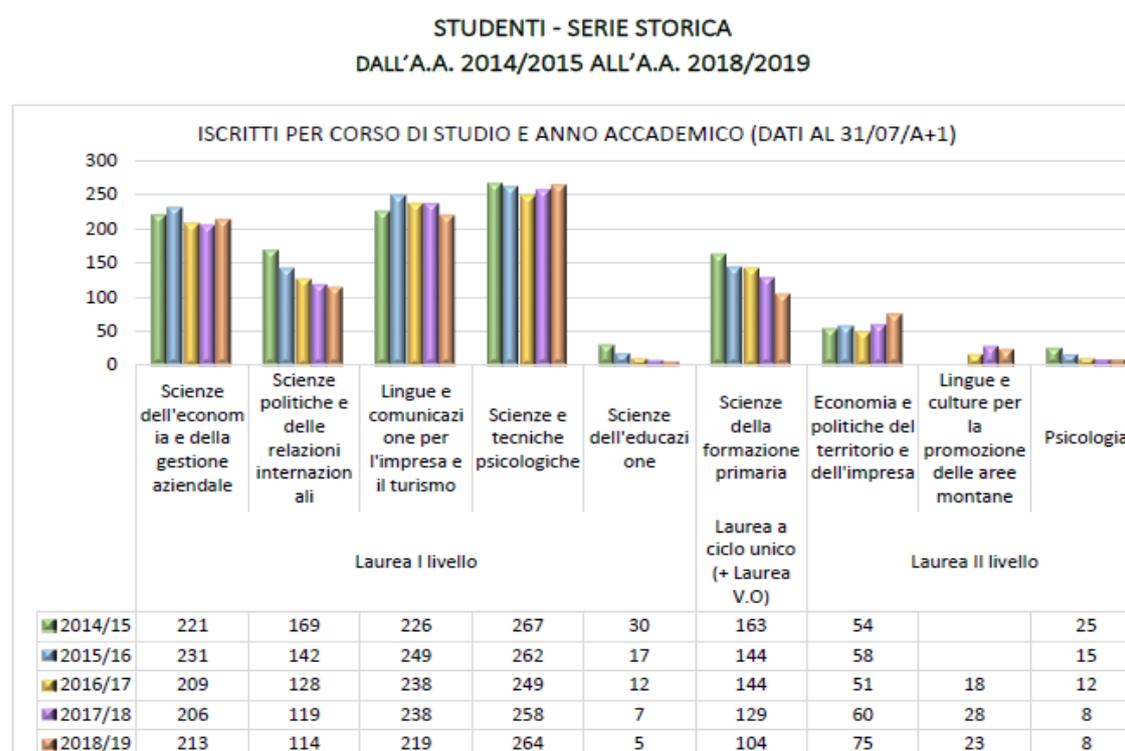
<sup>8</sup> Si veda il seguente link: <https://www.univda.it/wp-content/uploads/2019/02/Serie-storica-PERSONALE-per-sito.pdf>

- Economia e politiche del territorio e dell'impresa (classe LM-56) e (doppia laurea in convenzione con *l'Université Savoie Mont Blanc* e con *l'Université Nice Sophia Antipolis*).
- Lingue e Culture per la promozione delle aree montane<sup>9</sup> (classe LM-37) e (in convenzione con *l'University of Louisville*).

Uno come laurea magistrale a ciclo unico:

- Corso di laurea magistrale a ciclo unico quinquennale in Scienze della formazione primaria (classe LM-85bis).

Figura 2.2 – Iscritti per corso di studio e anno accademico, serie storica dall'A.A. 2014/2015 all'A.A. 2018/2019



Fonte: Ufficio Statistica e Valutazione – Università della Valle d'Aosta – dati al 31 luglio<sup>10</sup>

L'andamento delle immatricolazioni nell'ultimo triennio è invece sintetizzato dalla seguente tabella:

<sup>9</sup> Sebbene il corso di laurea sia attualmente sospeso, a partire dall'A.A. 2020/2021

<sup>10</sup> Si veda il seguente link: <https://www.univda.it/wp-content/uploads/2019/02/Serie-storica-STUDENTI-per-sito.pdf>

Tabella 2.1 – Immatricolazioni nell’ultimo triennio UniVdA

Anno Accademico	2018-19	2019-20	2020-21
<b>Corso di Studio</b>			
Scienze della formazione primaria	9	22	24
Scienze dell'economia e della gestione aziendale	69	70	64
Scienze e tecniche psicologiche	83	83	93
Lingue e comunicazione per l'impresa e il turismo	68	65	64
Scienze politiche e delle relazioni internazionali	39	33	42
Economia e politiche del territorio e dell'impresa	46	39	60
Lingue e culture per la promozione delle aree montane	10	16	<20

Fonte: elaborazione propria basata sui dati reperiti dal sito dell’università

L’Università della Valle d’Aosta è attualmente localizzata in tre sedi, tra uffici amministrativi e docenti e aule didattiche. Risulta ancora in fase di costruzione, invece, il campus situato nella zona centrale della città di Aosta. Questo nuovo Polo universitario nascerà dalla rivalorizzazione e dalla riconversione della caserma Testafocchi che fino al 2014 ha ospitato gli Alpini. In futuro dovrebbe accogliere tutti gli studenti appartenenti ai vari corsi di laurea. Per quanto riguarda, invece, gli uffici del personale docente e gli uffici del personale tecnico-amministrativo, non vi è ancora la certezza che possano essere ospitati in questa nuova sede, pur se nelle intenzioni originarie questo nuovo spazio messo a disposizione dalla Regione Autonoma Valle d’Aosta avrebbe dovuto prevedere una «sede unitaria dell’ateneo, concentrando tutte le attività (direzionali, amministrative, didattiche, ricreativo/sportive e ricettive)»<sup>11</sup>. A causa di non pochi ritardi di natura burocratica, i tempi di ultimazione dei lavori, e quindi anche di prevista consegna, sono slittati e ad oggi il campus non risulta ancora terminato, neanche nella finalizzazione dell’appalto relativo ai lavori di realizzazione del primo lotto. Il percorso era iniziato il 30 luglio del 2008 con la sottoscrizione dell’accordo di programma tra la Regione Valle d’Aosta e il Ministero della Difesa.

<sup>11</sup> Si veda il seguente link: <http://www.nuv.ao.it/>

Gli obiettivi che ogni università, in quanto ente a sé stante, deve portare avanti si articolano nella cosiddetta “triplice missione”. Questa espressione affianca agli obiettivi tradizionali della formazione e della ricerca (rispettivamente prima e seconda missione), quello della diffusione della conoscenza nell’interazione con il territorio e quindi di capacità di risposta alle esigenze del territorio locale, ovvero la terza missione. Nell’ambito della terza missione può essere collocata la creazione del Centro transfrontaliero sul turismo e l’economia di montagna (CT-TEM), che ha come partner istituzionale a livello universitario l’*Université Savoie Mont Blanc*. Il Centro promuove e realizza attività di:

- studio e ricerca;
- formazione, universitaria e continua;
- divulgazione scientifico-culturale.

Come si evince dal regolamento di funzionamento del CT-TEM<sup>12</sup>, queste attività «sono incentrate sui temi del turismo e dell’economia di montagna e sono finalizzate a favorire lo sviluppo dei territori transfrontalieri, anche mediante la promozione e la costituzione di reti di collaborazione tra il Centro e i principali soggetti istituzionali economici, sociali e culturali presenti nei territori interessati, nonché con altri atenei e centri di ricerca italiani e stranieri».

*Enfin en 2008, auprès de l’Université de la Vallée d’Aoste la Chaire Senghor a été créé au sein de la Faculté de Sciences Politiques et des Relations Internationales (et à l’heure actuelle Département des Sciences économiques et politiques).*

*Créé en 2003 à l’initiative du Recteur Michel Guillou, le réseau international des Chaires Senghor de la Francophonie a pour vocation de mailler les territoires francophones afin de former à la Francophonie institutionnelle, mais aussi d’observer et de travailler de manière indépendante sur la Francophonie. Aujourd’hui fort de 18 chaires et de deux observateurs, le réseau est présent en Afrique, Amérique, Asie et Europe et il a pour but de contribuer à faire de la*

---

<sup>12</sup> Si veda a tale proposito il seguente link: [https://www.univda.it/wpcontent/uploads/2018/12/REGOLAMENTO\\_CT-TEM.pdf](https://www.univda.it/wpcontent/uploads/2018/12/REGOLAMENTO_CT-TEM.pdf)

*Francophonie une activité universitaire de plein exercice en matière de formation et de recherche. Les Chaires contribuent à la prise de conscience des enjeux du pluralisme culturel et linguistique dans la mondialisation et du rôle politique de la Communauté francophone en matière de paix, de démocratie, de dialogue solidaire des cultures et de développement durable. Comme on peut le lire dans le site de l'UniVdA<sup>13</sup>, « en particulier, la Chaire Senghor de la Vallée d'Aoste se définit comme un espace de réflexion universitaire sur la Francophonie dans sa dimension internationale. La Chaire Senghor de la Vallée d'Aoste n'est pas exclusivement consacrée à la recherche au sens classique du terme. Comme toutes les autres Chaires, elle comporte bien entendu, un volet recherche, mais elle veut se présenter aussi comme un espace de débat, un lieu de formation sur les différents aspects de la Francophonie et un milieu d'accueil pour les étudiants, les gestionnaires et les acteurs politiquement engagés dans le développement de la Francophonie. » Et encore « au niveau local en accord avec la mission du Réseau International des Chaires Senghor visant à favoriser la coopération entre partenaires francophones, la Chaire Senghor de l'Université de la Vallée d'Aoste collaborera avec les institutions du territoire pour la valorisation de la langue française comme outil de communication, de création et de réflexion. »*

Con lo scopo anche di far pervenire al lettore un'immagine quanto più completa possibile del contesto universitario valdostano, si ritiene necessario fornire alcuni dati, seppur sommari e indicativi, riguardanti l'organigramma e i finanziamenti che l'UniVdA dispone per le sue attività che porta avanti in quanto istituzione universitaria e, che se confrontati con quelli di altre realtà simili o situate in territori simili, bene fanno comprendere la dimensione reale e le potenzialità dell'Ateneo in questione.

Nello specifico, il personale docente, in forza al 31 dicembre 2019, presso l'Università della Valle d'Aosta consta di 49 unità suddivise in:

- 12 docenti di prima fascia;

---

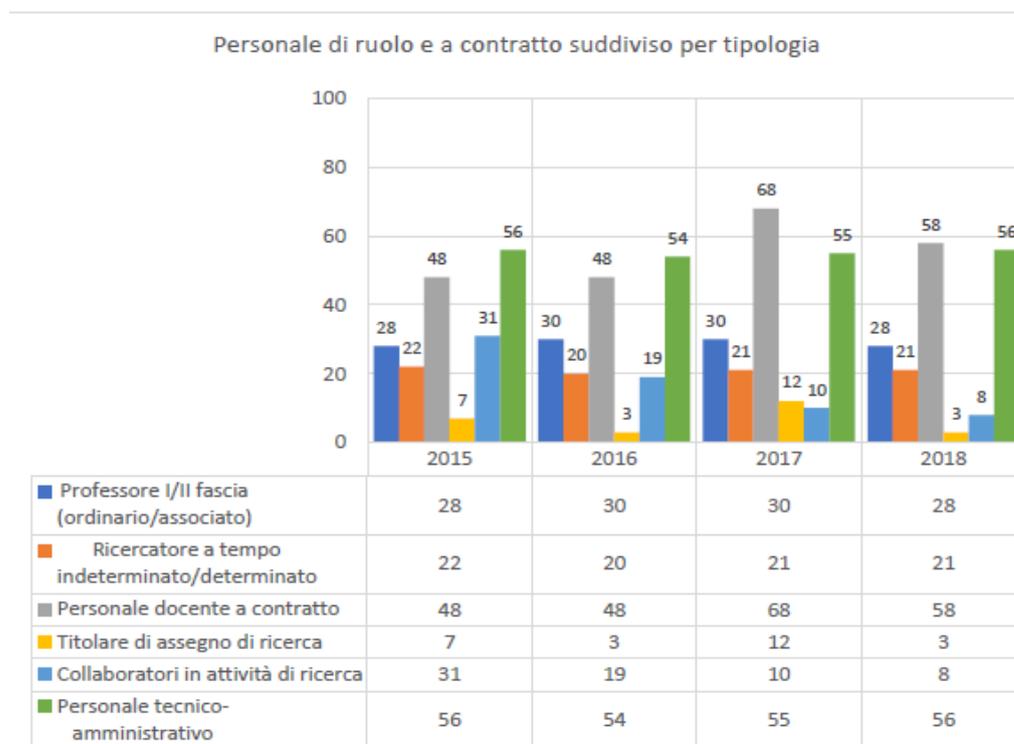
<sup>13</sup> Si veda il seguente link: <https://www.univda.it/ateneo/chaire-senghor-de-la-francophonie/historique/>

- 17 docenti di seconda fascia;
- 17 ricercatori a tempo indeterminato;
- 3 ricercatori a tempo determinato.

Inoltre, il personale tecnico amministrativo in forza al 31 dicembre 2019 presso l'Università della Valle d'Aosta si compone di 57 unità assunte a tempo indeterminato.

Figura 2.3 – Personale di ruolo e a contratto suddiviso per tipologia, serie storica dall'anno solare 2015 all'anno solare 2018

**PERSONALE - SERIE STORICA**  
DALL'ANNO SOLARE 2015 ALL'ANNO SOLARE 2018



Fonte: Fonte: Ufficio Statistica e Valutazione – Università della Valle d'Aosta – dati al 31 dicembre 2017<sup>14</sup>

Facendo dunque riferimento al bilancio di previsione 2020, il totale dei proventi ammonta a 10.330.012,80 €, di cui i contributi dalla Regione Autonoma Valle d'Aosta sono di 7.250.000,00 €, mentre ammontano a 635.000,00 € i trasferimenti da parte del Ministero Università e Ricerca.

<sup>14</sup> Si veda il seguente link: <https://www.univda.it/wp-content/uploads/2019/02/Serie-storica-PERSONALE-per-sito.pdf>

L'altra voce interessante risulta essere quella dei costi operativi a valere nel budget economico per l'esercizio 2020. Questi sono pari a 10.593.809,18 € di cui per 7.919.885,30 € di costi del personale. All'interno di questo capitolo di spesa i costi sono così suddivisi:

1. costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica per 4.944.885,30 € di cui:
  - a) docenti/ricercatori per euro 4.405.716,30;
  - b) collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc..) per euro 37.760,00;
  - c) docenti a contratto per euro 481.349,00;
  - d) esperti linguistici per euro 0,00;
  - e) altro personale dedicato alla ricerca e alla didattica per euro 20.060,00, per incarichi conferiti nell'ambito della gestione dei progetti di ricerca finanziati con fondi di Ateneo.
  
2. costi del personale dirigente e tecnico amministrativo per 2.975.000,00 €.

Da questi dati, infine, emerge chiaramente come l'Università valdostana riceva circa il 75% dei propri finanziamenti dalla Regione.

Va segnalato anche come all'interno del Consiglio dell'Università (organo di governo interno che sovrintende alla gestione amministrativa, finanziaria, economico-patrimoniale dell'Ateneo della Valle d'Aosta), secondo quanto disciplinato dall'articolo 12 dello Statuto di Ateneo, sette membri su quattordici sono l'emanazione più o meno diretta della politica regionale o comunque locale<sup>15</sup>.

## 2.2 Istruzione universitaria in Valle d'Aosta

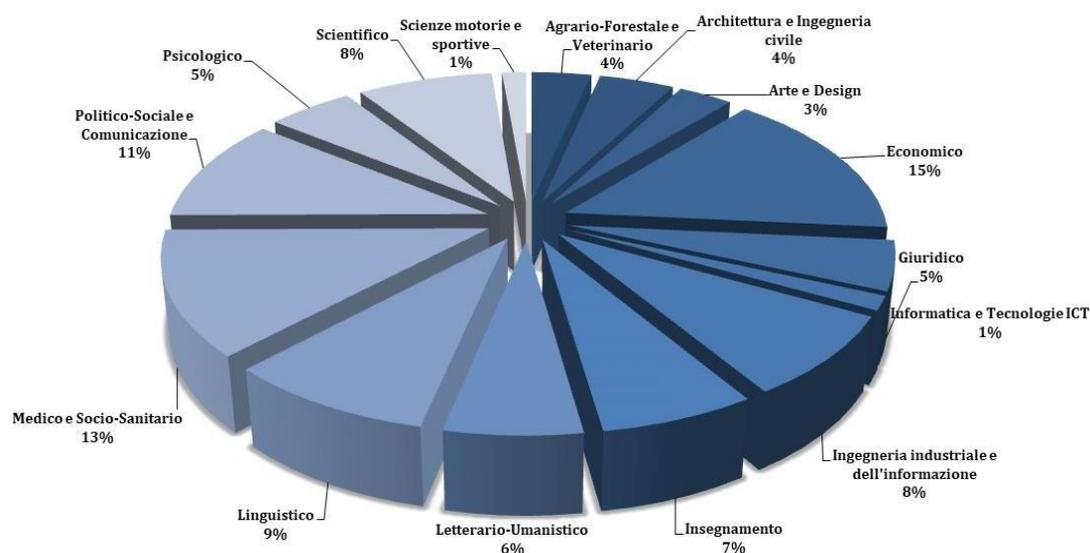
Il numero di studenti valdostani iscritti al sistema universitario nazionale nell'anno accademico 2017-2018 si è attestato a circa 2.700 unità, in contrazione

---

<sup>15</sup> Il caso più lampante è probabilmente rappresentato dal fatto che il presidente del Consiglio dell'Università coincide con la figura del Presidente della Regione.

rispetto all'anno precedente (-4,2%)<sup>16</sup>. Circa un quarto di essi, pari a circa 650 unità, erano universitari iscritti presso l'Ateneo regionale. Oltre la metà degli universitari valdostani è iscritta presso un corso di laurea di una delle università con sede in Piemonte (56,1%) e poco più del 10% in una di quelle con sede in Lombardia.

Figura 2.4 – Distribuzione degli studenti universitari residenti in Valle d'Aosta per gruppo scientifico – valori percentuali – anno accademico 2017-2018



Fonte: Elaborazioni OES su dati MIUR

Rispetto all'indirizzo di studio, si osserva che Economia è il gruppo scientifico che concentra il maggior numero di universitari (15,3%), seguito da quello Medico e Sociosanitario (12,6%), da quello Politico, sociale e comunicazione (10,6%). I gruppi linguistico, scientifico e ingegneria industriale e dell'informazione raggruppano ognuno circa l'8% degli universitari valdostani.

Prendendo in esame il tasso di iscrizione all'università<sup>17</sup>, si può evidenziare che per l'anno accademico 2016-2017 in Valle d'Aosta questo indicatore si attesta al 34,9%, ovvero un valore in linea con il dato della ripartizione di riferimento (nord ovest 34,2%), ma inferiore al dato medio italiano (38,5%). Disaggregando il dato

16 I dati che fornirò nei successivi due paragrafi sono stati estrapolati dalla *Nota sulla situazione economica e sociale della Valle d'Aosta - Anno 2019* e disponibile al seguente link: [https://www.regione.vda.it/statistica/pubblicazioni/report\\_relaz\\_i.asp](https://www.regione.vda.it/statistica/pubblicazioni/report_relaz_i.asp)

17 Iscritti all'università per 100 giovani di 19-25 anni residenti nella stessa regione.

in base al genere, viene confermata una maggiore propensione agli studi universitari da parte delle donne (42,1%), rispetto a quella osservata per gli uomini (28,2%).

Il tasso di conseguimento di un titolo universitario (che comprende lauree triennali e specialistiche, magistrali a ciclo unico e diplomi universitari e lauree 4-6 anni, ma non sono comprese lauree specialistiche / magistrali biennali) vale a dire la percentuale dei venticinquenni che hanno completato un percorso di formazione universitaria, risulta pari al 30,8%, mentre quello relativo a coloro che completano un percorso universitario lungo è del 17,1%<sup>18</sup>. In entrambi i casi si tratta di valori inferiori ai dati medi italiani, che sono rispettivamente pari a 33,8% e 20,2%, ma anche di quelli relativi al Nord ovest (32,2% e 18,2%).

Infine, il percorso di studio delle donne si rivela generalmente più brillante. Infatti, la quota di donne venticinquenni che nell'anno solare 2017 ha conseguito per la prima volta un titolo universitario è pari al 37,6% (contro il 23,7% degli uomini), mentre la percentuale di donne 25enni che concludono un ciclo lungo di studi conseguendo una laurea magistrale è pari al 19,3%, contro il 14,8% degli uomini.

### 2.3 Capitale umano in Valle d'Aosta: livelli di scolarizzazione

La popolazione scolastica valdostana nel suo complesso (scuole pubbliche e paritarie) nell'anno scolastico 2018-2019 ammonta a circa 17.900 alunni. Ha registrato un decremento rispetto all'annualità precedente (-1,9%, pari a circa 350 alunni)<sup>19</sup> attribuibile esclusivamente ad una riduzione degli alunni di cittadinanza italiana (-2,2%), in quanto gli alunni con cittadinanza straniera sono cresciuti (+2,2%), anche se in termini assoluti la variazione si sostanzia in un valore molto contenuto (+27 unità), tanto che non riesce a compensare la caduta complessiva.

Il numero delle scuole (n=204) resta sostanzialmente invariato, riducendosi di

---

<sup>18</sup> Si intendono le lauree tradizionali del vecchio ordinamento, le lauree specialistiche / magistrali biennali.

<sup>19</sup> Si veda a tale proposito la *Nota sulla situazione economica e sociale della Valle d'Aosta - Anno 2019*, disponibile al seguente link: [https://www.regione.vda.it/statistica/pubblicazioni/report\\_relaz\\_i.asp](https://www.regione.vda.it/statistica/pubblicazioni/report_relaz_i.asp)

un'unità, mentre il numero delle classi si riduce in misura piuttosto modesta (-0,9% pari a -9 unità). Infine, il numero degli insegnanti registra un aumento del tutto marginale (+0,2% pari a +5 unità). Rispetto alla distribuzione degli alunni per ordine e grado scolastico, si può evidenziare che il 16,9% frequenta la scuola dell'infanzia, circa un terzo la scuola primaria (32,3%), poco più del 20% la scuola secondaria di primo grado e circa il 30% la scuola secondaria di secondo grado.

Un primo indicatore di interesse rispetto alla dotazione di capitale umano è la distribuzione della popolazione per livello scolastico. A questo proposito una stima aggiornata, fornita dall'Istat<sup>20</sup>, segnala che nel 2018 circa la metà dei residenti valdostani di età pari a 15 anni ed oltre possiede al massimo la licenza media inferiore, il 6,3% ha una qualifica biennale o triennale, poco meno del 30% ha ottenuto una maturità e il restante 13,8% ha una laurea o un titolo post-laurea. Se si prende in esame un segmento della popolazione relativamente più giovane, ad esempio quello compreso nella fascia di età 25-64 anni, il dato che si ricava migliora nettamente, considerato che in questo caso la popolazione con al massimo la licenza media scende al 39%, i qualificati si attestano al 7,6%, mentre le percentuali di diplomati e di laureati si alzano, rispettivamente, al 34,5% ed al 18,8%.

Un secondo indicatore di interesse è rappresentato dal tasso di scolarizzazione superiore, ovvero la popolazione di età compresa tra 20 e 24 anni che ha conseguito almeno il diploma di scuola secondaria superiore. In Valle d'Aosta nel 2018 si attestava al 76,4%, livello questo ultimo al di sotto della media italiana (80,9%) e del dato relativo al nord ovest (81,2%). Si tratta di un dato che va messo in relazione al tema della dispersione scolastica, che come noto, è generalmente ritenuto un elemento critico del contesto regionale. Pur con le cautele necessarie dovute alla natura dei dati, gli indicatori relativi al livello di abbandono prematuro degli studi confermano, infatti, il permanere di un gap della Valle d'Aosta rispetto a diverse altre realtà territoriali<sup>21</sup>.

Infine, il tasso di istruzione terziaria, ovvero la quota di popolazione in età 30-34 anni che ha conseguito un titolo di studio universitario o superiore sulla

---

<sup>20</sup> Fonte: ISTAT, Noi-Italia 2019.

<sup>21</sup> Fonte: ISTAT, Noi-Italia 2019.

popolazione nella stessa classe di età, in Valle d'Aosta si attesta nel 2018 al 27,4%, un valore in crescita rispetto all'anno precedente e che risulta essere il più alto dal 2004. Si tratta, in ogni caso di un valore sostanzialmente allineato alla media nazionale (27,8%), ma decisamente inferiore al dato del nord ovest (32%).

### 3. I casi studio di Università situate nell'arco alpino

La scelta di effettuare l'analisi di tre casi studio di altrettante università situate nell'arco alpino è dettata dal fatto che si vuole proporre al lettore un metro di paragone con alcune realtà universitarie quanto più simili a quella oggetto del seguente elaborato, ovvero l'Università della Valle d'Aosta.

Nella fattispecie, sono stati selezionati i seguenti atenei in Europa: la Libera Università di Bolzano, *l'Université Savoie Mont Blanc* e *l'Université de Fribourg*. Questi atenei, come vedremo, presentano similarità con l'Università della valle d'Aosta, innanzitutto per localizzazione geografica (regioni montane alpine) e dimensione.

Sulla base di alcuni elementi quantitativi e qualitativi si cercherà, pertanto, di mettere in rilievo alcune peculiarità che caratterizzano i tre atenei presi in considerazione. Inevitabilmente, trattandosi di tre siti universitari situati in tre diversi Stati, vi saranno delle differenze che risulteranno evidenti e che deriveranno dai diversi sistemi adottati nelle rispettive realtà nazionali di riferimento.

A mero titolo esemplificativo e non esaustivo, si può citare l'arco temporale necessario a terminare l'intero percorso universitario (in Italia dai corsi di laurea triennali ai dottorati o master di II livello). A livello europeo, al fine di armonizzare questo percorso è stata sottoscritta nel 1999 la Dichiarazione di Bologna con l'obiettivo specifico di giungere a una costruzione dello "Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore". Più in particolare, i Paesi aderenti (che ad oggi sono 48) si propongono di promuovere «la necessaria dimensione europea nell'istruzione superiore, con particolare riguardo allo sviluppo dei *curricula*, alla cooperazione fra istituzioni, agli schemi di mobilità e ai programmi integrati di studio, formazione e ricerca»<sup>22</sup>. Attualmente, in circa due terzi dei Paesi dello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore il 90% dei corsi di studio è impostato su due cicli. Non esiste un unico modello per i corsi di studio di primo ciclo: nella maggior parte degli Stati possono essere di 180 e di 240 crediti. Nel secondo ciclo

---

<sup>22</sup> [https://www.miur.it/0002Univer/0052Cooper/0064Accord/0335Docume/1385Dichia\\_cf2.htm](https://www.miur.it/0002Univer/0052Cooper/0064Accord/0335Docume/1385Dichia_cf2.htm)

invece il modello più comune è 120 crediti. In altre parole, il modello basato su 180 e 120 crediti (“3+2”) è certamente il più diffuso, ma esistono anche altre combinazioni.

Inoltre, in premessa, si ritiene doveroso sottolineare come, per la scrittura di questo capitolo ci si è avvalsi della collaborazione di alcuni Professori (incardinati presso le rispettive sedi universitarie oggetto di analisi) che si sono resi disponibili nel supportare lo scrivente con alcuni dati integrativi<sup>23</sup>.

Infine, è necessario aggiungere che, a livello metodologico, il lavoro in questione è stato interamente svolto da remoto e non sono state svolte attività sul campo, (per esempio, interviste dirette *face-to-face*), a causa delle restrizioni normative imposte dalla situazione contingente del Covid-19.

### 3.1 La Libera Università di Bolzano

La Libera Università di Bolzano è un’università italiana non statale (al pari dell’Università della Valle d’Aosta)<sup>24</sup>, promossa dalla provincia autonoma di Bolzano.

La caratteristica principale dell’Ateneo è l’insegnamento trilingue: italiano, tedesco e inglese. La Facoltà di scienze della formazione dispone altresì di una sezione in lingua ladina.

È stata fondata nel 1997 e dai dati disponibili sul sito dell’università stessa ha 3.886 studenti iscritti<sup>25</sup>, i docenti di ruolo (I, II e III fascia) sono 135 (di cui il 32% donne), mentre sono 583 quelli a contratto. Inoltre, l’Ateneo conta 264 dipendenti tecnico-amministrativi.

L’Università di Bolzano è organizzata in 12 corsi di laurea suddivisi in cinque

---

<sup>23</sup> 23 A questo proposito si desidera ringraziare in modo sentito la Prof.ssa Federica Viganò per la Libera Università di Bolzano; la Prof.ssa Cristina Vignali de Poli dell’*Université Savoie Mont Blanc* e il Prof. Nicolas Schmitt dell’*Université de Fribourg*.

<sup>24</sup> Nella classifica Censis 2019/2020 delle Università italiane l’Ateneo di Bolzano si colloca al primo posto tra i piccoli atenei non statali (fino a 5.000 iscritti), mentre quello Aostano si colloca all’ottavo posto. Per il rapporto completo si faccia riferimento al seguente link:

[https://www.censis.it/sites/default/files/downloads/Classifica%20Censis%20delle%20Universit%C3%A0%202019-2020\\_0.pdf](https://www.censis.it/sites/default/files/downloads/Classifica%20Censis%20delle%20Universit%C3%A0%202019-2020_0.pdf)

<sup>25</sup> Dati aggiornati al 30 giugno 2019 e disponibili al seguente link:

<https://www.unibz.it/assets/Documents/Amministrazione-Trasparente/2019-12-05FF19-IT.pdf>

dipartimenti:

- Design e Arti.
- Economia.
- Scienze della formazione.
- Scienze e tecnologie.
- Scienze e tecnologie informatiche.

E tre campus:

- Bolzano, dove hanno sede le facoltà di design e arti, economia, scienze e tecnologie, scienze e tecnologie informatiche.
- Bressanone, che ospita la facoltà di scienze della formazione.
- Brunico, che accoglie unicamente il corso di laurea della facoltà di economia in management del turismo, dello sport e degli eventi.

Nell'ambito delle attività di "terza missione" svolte dall'università di Bolzano, due dati possono risultare particolarmente significativi. Il primo di questi fa emergere che sono 1015 le borse di studio provinciali assegnate a studenti nel 2018. Il secondo invece riguarda, da una parte, le 988 convenzioni attive per tirocini con aziende pubbliche e private, e dall'altra, il numero proprio dei tirocini complessivamente attivati da quattro Facoltà su cinque (mancano i dati per quanto attiene Scienze della formazione), così come si evince dalla seguente tabella:

Tabella 3.1 – Numero totale di tirocini svolti

Anno	Numero totale di tirocini
<b>2003</b>	105
<b>2004</b>	124
<b>2005</b>	119
<b>2006</b>	186
<b>2007</b>	192
<b>2008</b>	217
<b>2009</b>	255
<b>2010</b>	265
<b>2011</b>	318
<b>2012</b>	287
<b>2013</b>	308
<b>2014</b>	307
<b>2015</b>	353
<b>2016</b>	413
<b>2017</b>	582
<b>2018</b>	515
<b>2019</b>	545
<b>2020</b>	249
<b>Totale</b>	<b>5340</b>

Fonte: Prof.ssa Viganò

L'Università di Bolzano ha rilevanti capacità di aprirsi ai rapporti con l'estero. Le università partner, con 135 accordi Erasmus+, sono 147. A questo si aggiunge anche il 32% di professori e ricercatori di ruolo stranieri e il 14,6% di studenti stranieri (a fronte di una media negli atenei statali del 3,5%).

Infine, un altro dato molto interessante, reperibile dal sito istituzionale dell'Ateneo stesso, è rappresentato dalle fonti di finanziamento che l'ente in

questionne riceve. A fronte di un budget nel 2019 di 85,9 milioni di euro, l'86,7% proviene dalla Provincia Autonoma di Bolzano. Il budget è stabilito su base annuale e negoziata. Per il prossimo triennio 2020-2022 complessivamente è pari a 75 milioni di euro annui.

### *3.2 L'Université Savoie Mont Blanc*

*L'université Savoie Mont Blanc (USMB), anciennement dénommée Université de Savoie et officiellement intitulée université de Chambéry, est une université française située dans les départements de Savoie et Haute-Savoie, plus précisément sur les communes de Chambéry, Le Bourget-du-Lac et Jacob-Bellecombette en Savoie et Annecy en Haute-Savoie. Elle a été créée en 1979 à partir de collèges universitaires créés dès 1960.*

*Pluridisciplinaire, elle forme plus de 14.000 étudiants dans les domaines des Sciences et Technologies, Art, Lettres, et Langues, Droit, Économie, Gestion et Sciences Humaines et Sociales, et la recherche s'effectue au sein de 19 laboratoires de recherche.*

*Elle se classe, au niveau national, à la 12e place des meilleures universités et à la première place pour son nombre d'étudiants qui participent au programme européen Erasmus.*

*En France les universités regroupent diverses composantes qui sont d'une part les unités de formation et de recherche (UFR) et d'autre part les écoles ou les instituts.*

*Les Unités de formation et de recherche (qui associent des départements de formation et des laboratoires de recherche) au sein de l'Université Savoie Mont Blanc sont les suivantes :*

- *UFR Lettres, Langues & Sciences Humaines – LLSH.*
- *UFR Faculté de Droit – FD.*
- *UFR Sciences et Montagne -SceM.*

*Ainsi, les écoles et les instituts sont les suivants :*

- *IUT (Institut Universitaire de Technologie) d'Annecy.*
- *IUT de Chambéry (site du Bourget-du-Lac - Savoie Technolac).*

- IAE (Institut d'Administration des Entreprises) Savoie Mont-Blanc.
- Polytech (École Polytechnique Universitaire) Annecy-Chambéry.

*L'Université Savoie Mont Blanc est implantée sur trois domaines universitaires sur les deux départements de la Savoie et de la Haute-Savoie.*

- *Le campus d'Annecy accueille presque 5.000 étudiants au sein de l'IUT d'Annecy, de l'IAE Savoie Mont-Blanc et de l'école d'ingénieurs Polytech Annecy-Chambéry.*
- *Le campus de Jacob-Bellecombette (1,5 km au sud de Chambéry) accueille plus de 5.200 étudiants au sein de l'UFR Lettres, Langues et Sciences Humaines, de la Faculté de Droit et de l'IAE Savoie Mont-Blanc.*
- *Le campus du Bourget-du-Lac / Savoie Technolac (12 km au nord de Chambéry) accueille plus de 4.600 étudiants au sein de l'IUT de Chambéry, de l'UFR Sciences et Montagne SceM (Issue du regroupement de UFR Centre Interdisciplinaire Scientifique de la Montagne - CISM et de l'UFR Sciences Fondamentales et Appliquées - SFA depuis le 1er janvier 2016) et de l'école d'ingénieurs Polytech Annecy-Chambéry.*

*Comme on l'a dit auparavant, sa population étudiante est composée par plus de 14.000 étudiants. Les données actualisées (février 2020) disent que les étudiants sont pour la précision 14.949 (y compris les doctorantes et les doctorants qui sont en nombre de 206). Comme on peut le lire du bilan social 2018<sup>26</sup>, les enseignants et les enseignants-chercheurs sont 544 en tant que titulaires et 89 comme contractuels. Cependant les doctorants contractuels sont 92.*

*Toujours au niveau de données d'ensemble, l'origine géographique<sup>27</sup> des étudiants et des étudiantes inscrits au sein de l'université est la suivante :*

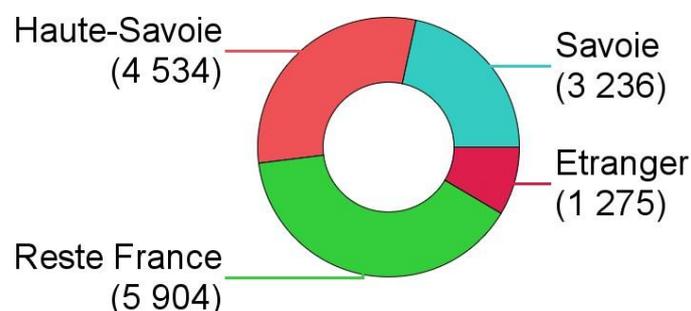
---

<sup>26</sup> Disponible au link suivant : [https://www.univ-smb.fr/wp-content/uploads/2019/06/bilan\\_social\\_2018\\_de\\_l-universite\\_savoie\\_mont\\_blanc.pdf](https://www.univ-smb.fr/wp-content/uploads/2019/06/bilan_social_2018_de_l-universite_savoie_mont_blanc.pdf)

<sup>27</sup> Note méthodologique : L'origine géographique est déterminée à partir du département de passage du Bac renseigné par l'étudiant lors de son inscription administrative.

Figure 3.1 - Origine géographique des étudiants

- 52% des étudiants sont originaires des Savoie
- 39% viennent du reste de la France
- 9% ont passé leur Bac à l'étranger



Source : site internet de l'université

En particulier, l'origine géographique des étudiants par cursus LMD (Licence – Master - Doctorat) est bien représentée par ce tableau qui est toujours présent à l'intérieur du site internet de l'université-même :

Tableau 3.2 – Origine géographique des étudiants LMD

	Savoie	en %	Haute-Savoie	en %	Reste France	en %	Etranger	en %	Effectifs total
<b>Doctorat</b>	13	6%	16	8%	103	50%	74	36%	<b>206</b>
<b>Licence</b>	2 671	25%	3 765	35%	3 602	33%	773	7%	<b>10 811</b>
<b>Master</b>	552	14%	753	19%	2 199	56%	428	11%	<b>3 932</b>
<b>Total</b>	<b>3 236</b>	<b>22%</b>	<b>4 534</b>	<b>30%</b>	<b>5 904</b>	<b>39%</b>	<b>1 275</b>	<b>9%</b>	<b>14 949</b>

Source : site internet de l'université

Enfin, la seule donnée disponible en termes d'attractivité de l'Université Savoie Mont Blanc<sup>28</sup> est représentée par les pourcentages du 40,7 % des étudiants inscrits en Master 1 (année universitaire 2014-2015) qui ont suivi leur formation bac+3 dans un autre établissement et par le 30,2 % des étudiants inscrits en Master 2 (année universitaire 2014-2015) ont suivi leur première année de master (M1) dans un autre établissement.

En conclusion, au niveau financier la situation, qui voit une évolution presque

<sup>28</sup> Source : note flash MESRI novembre 2016 (Il s'agit du dernier indicateur disponible – février 2019)

linéaire des ressources, dans les années 2015-2018 est représentée par le tableau suivant<sup>29</sup> :

Tableau 3.3 - Extraits des comptes financiers USMB 2015-2018 – Produits (« ricavi ») et charges (« spese »)

	2015	2016	2017	2018
<b>Total des produits</b>	<b>106 280 025 €</b>	<b>107 276 165 €</b>	<b>110 322 855 €</b>	<b>112 805 192 €</b>
dont produits encaissables	102 313 186 €	102 114 384 €	105 465 799 €	108 194 077 €
dont SC SP	84 660 895 €	85 535 015 €	88 753 976 €	90 648 918 €
dont FCA	4 719 964 €	5 136 537 €	5 590 672 €	6 875 230 €
dont contrats et prestations de recherche	1 795 506 €	2 075 769 €	1 907 249 €	1 913 134 €
dont subventions hors SCSP	3 923 238 €	3 748 604 €	4 279 211 €	4 041 708 €
<b>Total des charges</b>	<b>105 215 321 €</b>	<b>106 577 043 €</b>	<b>109 443 399 €</b>	<b>111 902 934 €</b>
dont charges décaissables	99 738 432 €	100 074 681 €	103 011 503 €	105 651 510 €
dont charges de personnel	82 834 570 €	84 725 555 €	87 362 362 €	89 116 660 €
<b>Résultat</b>	<b>1 064 704 €</b>	<b>699 122 €</b>	<b>879 457 €</b>	<b>2 236 204 €</b>
<b>CAF</b>	<b>2 574 754 €</b>	<b>2 039 753 €</b>	<b>2 496 934 €</b>	<b>2 529 793 €</b>

Source : site internet de l'université

### 3.3 L'Université de Fribourg

L'Université de Fribourg est une université fondée en 1889 dans la ville de Fribourg, en Suisse. Elle accueille près de 10.000 étudiants.

L'université compte cinq facultés : droit, lettres et sciences humaines, sciences et médecine, sciences économiques et sociales et management et théologie :

- La Faculté de lettres et sciences humaines est la plus grande faculté avec environ 4.600 étudiants.
- La Faculté de droit compte environ 1.600 étudiants.
- La Faculté de théologie est la plus grande et la plus internationale de Suisse, et, avec Lucerne, elle est la seule université d'État de Suisse à avoir une Faculté de théologie catholique. Elle compte environ 370 étudiants.
- Environ 1.300 étudiants sont inscrits à la Faculté de sciences économiques et sociales.

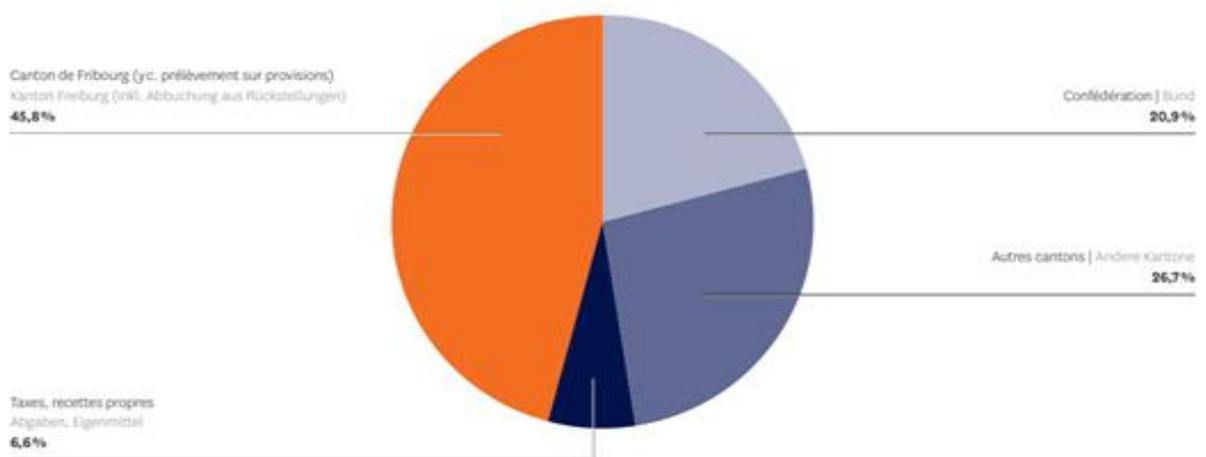
<sup>29</sup> Disponible au link suivant : <https://www.univ-smb.fr/universite/donnees-et-documents-cles/le-budget/>

- La Faculté des sciences comprend environ 2.000 étudiants, dont 370 en médecine.

Aux côtés des quelque 10.000 étudiants (par la précision 10.082<sup>30</sup>, dont 6.178 étudiantes et 3904 étudiants) en bachelor, master et doctorat, il y a plus de 800 professeurs, chargés de cours, collaboratrices et collaborateurs scientifiques et environ 870 unités engagées comme personnel administratif et technique. De plus, en tant que seule université bilingue de Suisse, Fribourg offre une large palette de disciplines en français, allemand ou dans les deux langues et encore avec sa communauté universitaire issue de 110 pays, Fribourg, qui compte environ 40.000 habitants (quasiment comme Aoste), est une ville universitaire par excellence (le rapport entre la population étudiante et les habitants de Fribourg est ¼).

Au niveau financier, en 2019, la couverture des dépenses effectives inscrites aux comptes de l'Etat s'élève à 235,2 millions de francs suisses (environ 218 millions d'euro), dont la répartition est représentée par le tableau suivant :

Figure 3.2 - Comptes 2019. Couverture des dépenses effectives inscrites aux comptes de l'Etat : 235,2 millions de francs (Confédération : 20,9% et Autres cantons : 26,7%)

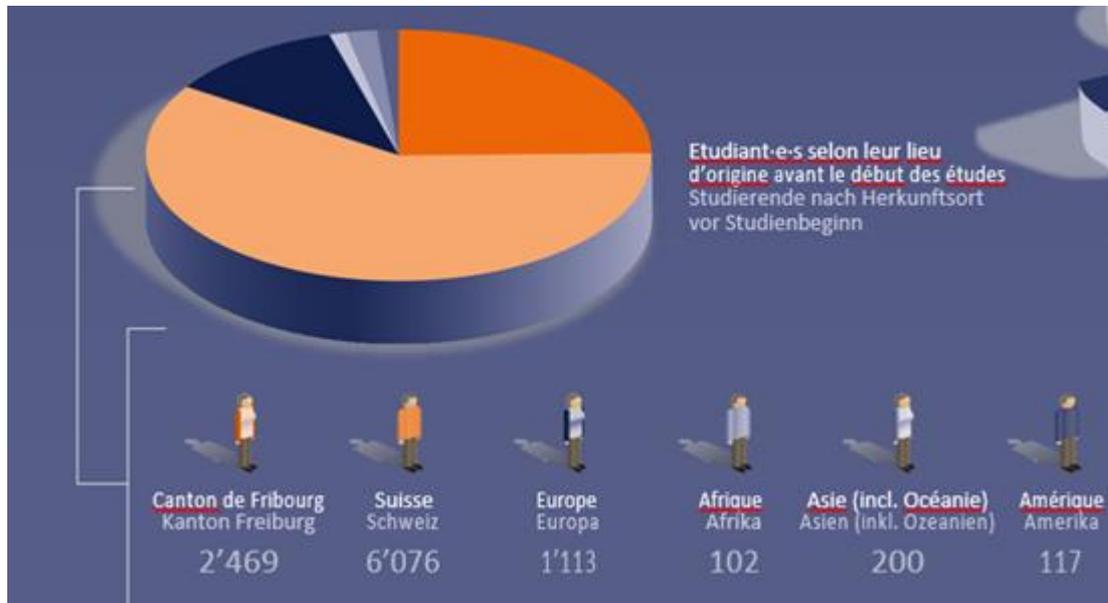


Source : site internet de l'université

<sup>30</sup> Toutes les données reportées sont disponibles au dernier rapport annuel de l'institution universitaire au link suivant

Au niveau d'attractivité, enfin, le nombre d'étudiant qui arrive à Fribourg pour étudier à l'Université est assez hétérogène et il est reporté, par lieu d'origine, dans le tableau suivant.

Figure 3.3 - Origine géographique des étudiants



Source : site internet de l'université

### 3.4 Conclusioni

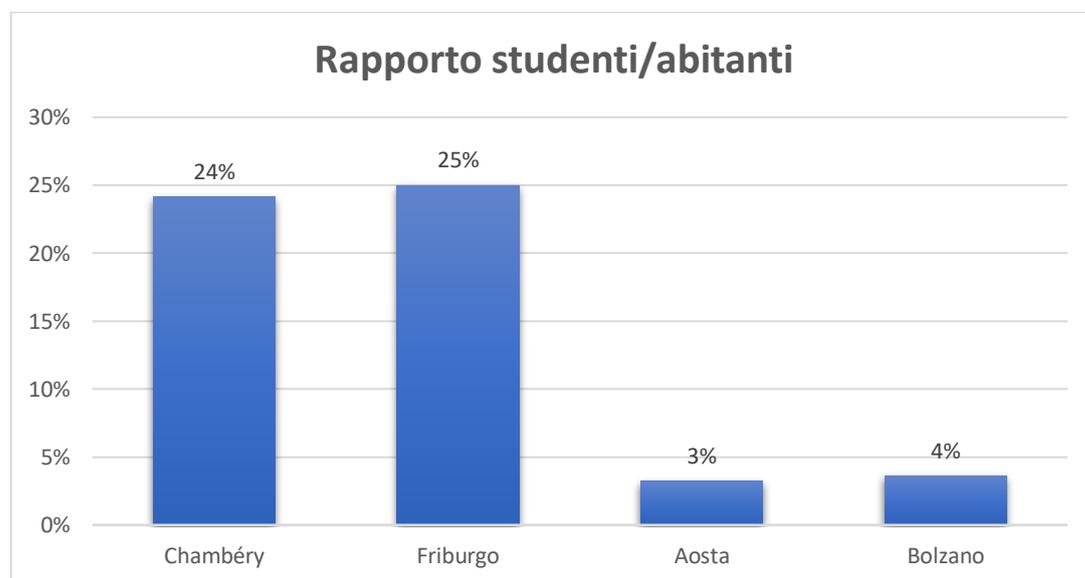
Al fine di poter elaborare una sintesi dei risultati che sono emersi dal confronto degli atenei presi in considerazione per l'analisi dei casi studio, si è deciso di procedere con un raffronto trasversale di alcuni indicatori rilevanti, ritenuti utili a fare emergere le differenze, le analogie e - più in generale – le peculiarità degne di nota ai fini del presente elaborato (Tabella 3.4). Si precisa, comunque, che lo scopo della presente tabella è quello di mettere in risalto una fotografia generalizzata della situazione; motivo per cui i dati inseriti sono arrotondati.

Tabella 3.4 – Caratteristiche principali in termini di dimensione, attrattività e spesa degli atenei alpini.

	<b>Chambéry</b>	<b>Friburgo</b>	<b>Aosta</b>	<b>Bolzano</b>
Abitanti	58.000	40.000	34.000	108.000
Studenti	14.000	10.000	1.100	3.900
Budget	110.000.000	99.844.000	8.000.000	85.000.000
Rapporto studenti/abitanti	24%	25%	3%	4%
Rapporto budget/studente	7.857,14	9.984,40	7.272,73	21.794,87

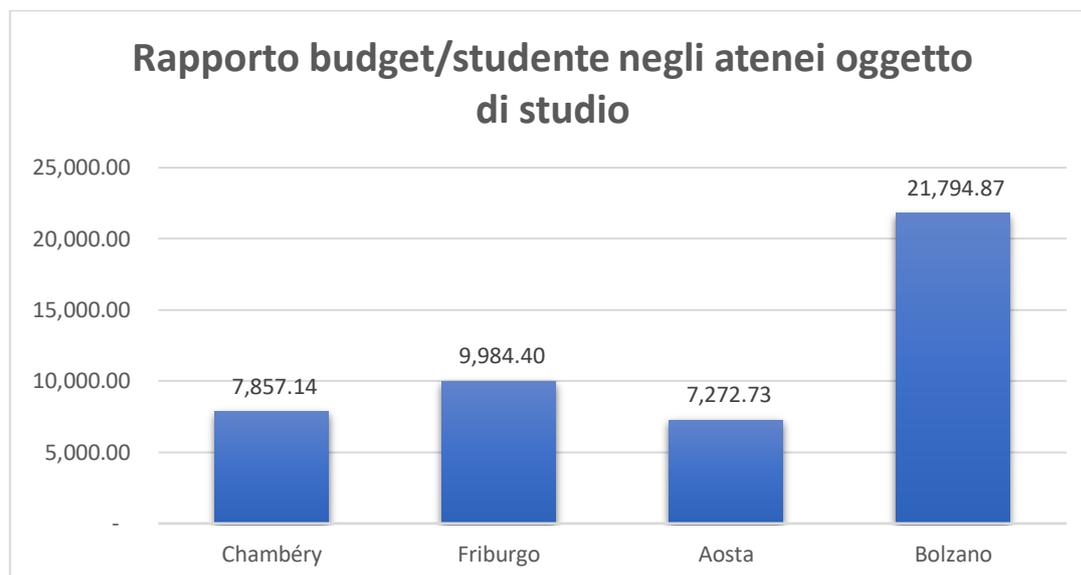
Fonte: elaborazione su varie fonti.

Figura 3.4 - Rapporto studenti/abitanti negli atenei alpini



FONTE: elaborazione propria sulla base degli indicatori presi a riferimento

Figura 3.5 - Rapporto budget/studente nei casi studio negli atenei alpini



FONTE: elaborazione propria sulla base degli indicatori presi a riferimento

Come si evince anche dalla rappresentazione grafica, emergono delle differenze significative tra i vari casi studio presi in considerazione. In modo particolare, l'Università della Valle d'Aosta ha un problema di "massa critica" rispetto all'impatto sul territorio di riferimento. In effetti, la popolazione studentesca dell'ateneo (Figura 3.4) incide per circa solo il 3% rispetto al numero di abitanti residenti nella città di Aosta. Analogamente, anche l'Università di Bolzano ha un numero di studenti iscritti pari a circa il 4% dei residenti nella città altoatesina. Diversamente, sia Chambéry che - soprattutto - Friburgo possono essere considerate due città universitarie, in quanto gli studenti iscritti ai due atenei incidono sugli abitanti per una quota rispettivamente del 24% e del 25% circa. Insomma, già da questo primo dato di confronto si può dedurre come le due università italiane situate nell'arco alpino puntino meno sulla logica secondo la quale investimenti finalizzati ad attrarre studenti, provenienti da vari luoghi geografici differenziati tra di loro e da vari percorsi formativi pregressi, possano rappresentare una risorsa economica – oltre che culturale – importante, e che possa servire da traino e da volano di sviluppo per l'economia locale.

Inoltre, un altro indicatore fondamentale per comprendere quanto ogni singolo

ateneo investe è rappresentato dal rapporto esistente tra il budget che ogni università possiede per la sua missione accademica e il totale degli studenti iscritti all'università stessa. Infatti, dalla figura 3.5 si desume con chiarezza quanto l'Università di Bolzano investa - grazie a un budget sicuramente molto elevato proveniente dalla Provincia Autonoma di Bolzano – per ogni iscritto (più di 20.000 € *pro-capite*); tuttavia, a fronte di risorse economico-finanziarie così ingenti, come si è scritto poc'anzi, vanta un impatto comunque limitato in termini socioeconomici e territoriali.

Ancora una volta, invece, l'università situata a Friburgo si conferma un ateneo da prendere a modello di riferimento positivo in virtù dei parametri migliori che presenta e che fanno sì che ottenga le migliori *performance* rispetto alla popolazione residente in città e al budget calcolato come messo a disposizione unicamente dal Cantone di Friburgo per ogni singolo studente iscritto all'ateneo (circa 10.000 € *pro capite*). Risultati analoghi, infine, sono emersi per le due università situate a Chambéry e ad Aosta (con circa 7.000 € *pro capite*).

## 4. Presentazione della metodologia Delphi

### 4.1 Quale metodo usare per la ricerca?

Per effettuare la ricerca in riferimento al tema oggetto di studio, bisognava individuare una metodologia capace, *in primis*, di risolvere alcune problemi pratici; poi, di giungere comunque al miglior risultato scientifico possibile volto a gettare nuova luce sullo sviluppo della formazione universitaria in Valle d'Aosta e fornire, quindi, un contributo nuovo e utile all'analisi della questione.

Per quanto riguarda le problematiche operative il problema principale era raccogliere il parere di un ampio numero di esperti sull'argomento minimizzando i costi organizzativi. Organizzare incontri tra i partecipanti durante l'intero processo d'indagine avrebbe infatti avuto un costo notevole, sia in termini economici che di tempo. A ciò si aggiunga che il primo round del questionario è stato predisposto, prima, e fatto circolare poi anche nei mesi di *lockdown* dovuti all'emergenza sanitaria in atto.

Tra le metodologie disponibili per l'indagine presso gli stakeholder, seguendo anche le recenti esperienze di applicazione in Italia (Musolino e Pellegrino, 2020a e b) si è scelto di utilizzare la tecnica Delphi che, tra le sue peculiarità, prevede l'interrogazione di esperti di alto livello (profondi conoscitori del tema trattato) in forma anonima (tecnica di gruppo nominale), risolvendo i problemi operativi e le possibili distorsioni derivanti da una ricerca di gruppo eseguita con incontri *face-to-face*. Inoltre, questa tecnica permette di definire argomentazioni, e costruire possibili scenari futuri, sulla base del giudizio informato degli esperti intervistati.

### 4.2 Il metodo Delphi

La tecnica Delphi è nata negli anni '50 presso la *Rand Corporation* per rispondere a un'esigenza conoscitiva della Difesa americana riguardante le possibili conseguenze di un probabile attacco nucleare sovietico durante la cosiddetta Guerra Fredda. Tali conseguenze non erano estrapolabili con altre tecniche

tradizionali quali l'analisi delle tendenze perché, a riguardo, non vi erano dati preesistenti (materialmente, non si era mai verificato un bombardamento atomico negli USA).

Considerato che questo “esperimento predittivo” era stato usato per scopi bellici, il metodo è stato divulgato fuori dagli ambienti militari solo negli anni '60, a cura dei due ideatori<sup>31</sup>, descrivendone i fondamenti concettuali e metodologici; per la sua funzione previsionale prese il nome Delphi, in riferimento all'Oracolo greco<sup>32</sup>. Il Delphi, quindi, è una tecnica di ricerca che consente di creare un processo di comunicazione tra i partecipanti a un gruppo di testimoni privilegiati (o esperti), con lo scopo di ottenere la loro opinione in modo re-iterato e sistematico su un determinato tema, e di infine condensare progressivamente i loro giudizi soggettivi in uno, o più, punti di vista dominanti. Il Delphi prevede infatti la convergenza dei punti di vista di un intero gruppo, con il fondamentale ausilio del somministratore / moderatore, che cura la gestione del processo di comunicazione, e l'elaborazione dei risultati. Ha inoltre il vantaggio di consentire a ciascun partecipante di esprimere il parere in forma anonima.

Più operativamente, tale tecnica prevede la somministrazione ripetuta di questionari, su più round, e consente di ottenere sia opinioni singole che di stimolare un dibattito (virtuale) intorno l'argomento di ricerca (Figura 4.1).

I partecipanti sono degli esperti/grandi conoscitori del problema affrontato e compongono il cosiddetto *panel*, in un numero variabile da poche unità fino anche a cinquanta persone (nella pratica ci si attesta intorno a una o due dozzine di partecipanti).

---

31 Dalkey N. N. & Helmer O., “An experimental application of the Delphi method to the use of experts”, *Management Science*, vol. 9, 1963, pp. 458- 467.

32 Con il termine oracolo (dal latino *oraculum*) si intende una persona, un luogo o una profezia. Come persona l'oracolo è considerato infallibile nel dispensare saggi consigli o nell'enunciare profezie, quindi un essere che faceva da tramite fra gli Dei e il popolo. Nell'antichità vi erano molti luoghi dove si facevano profezie e spesso venivano conosciuti proprio come oracoli, così come le profezie stesse che in quei luoghi venivano enunciate. I grandi templi oracolari dell'antichità erano soprattutto greci e nella civiltà ellenica l'oracolo più famoso era la Pizia del tempio del dio Apollo a Delphi (nota anche come Sibilla Delfica) da cui deriva, appunto, l'oracolo di Delphi.



sottoporre al panel, composto da una serie di domande aperte volte a far emergere i diversi punti di vista che, una volta raccolti, selezionati e riorganizzati dai ricercatori (attraverso sintesi qualitative e/o quantitative delle opinioni espresse dagli esperti), confluiranno in maniera strutturata nei successivi questionari (da sottoporre sempre agli stessi esperti). Il primo round serve quindi ad inquadrare il tema e disegnare il quadro della problematica indagata, facendo emergere gli argomenti, gli elementi, le posizioni che costituiranno la base delle successive interazioni.

Il successivo eventuale round, invece, prevede la somministrazione di un nuovo questionario strutturato come il precedente, ma arricchito dagli argomenti emersi dalle risposte al primo questionario. In questa fase inizia il percorso di *feedback*, ovvero di convergenza delle opinioni in quanto i partecipanti troveranno sia spunti in linea con il “loro sapere”, sia opinioni “discordanti” fornite dagli altri partecipanti, fornendo agli stessi un’idea su come il gruppo stia argomentando il tema oggetto di studio. Infatti, alcuni esperti tenderanno a rivedere le loro precedenti valutazioni per cercare di rientrare nel *range* proposto<sup>33</sup>.

L’ultimo questionario generalmente chiude con domande specifiche, costruzioni di scenari, eventuale richiesta di quantificare fenomeni lungo una scala, lasciando spazio a domande a risposta chiusa<sup>34</sup>. Generalmente si effettuano tre round ma, in base ai risultati ottenuti, è possibile variare il numero delle iterazioni da 2 a 5 (oltre si corre il rischio di una perdita di partecipanti). Nella esperienza pratica, il numero delle iterazioni è strettamente legato al grado di convergenza delle opinioni ottenuto (livello di convergenza ritenuto soddisfacente dai ricercatori/promotori dell’analisi).

Alla fine dell’ultimo round il conduttore/somministratore invia la sintesi e le conclusioni della ricerca a tutti i partecipanti rivelando, al contempo, l’elenco

---

33 Invitare i partecipanti a fornire le valutazioni all’interno dell’intervallo prospettato non serve ad obbligarli a limitare le proprie valutazioni, piuttosto a chiedere, a coloro che ritengono opportuno, di dare valutazioni fuori *range* fornendo delle motivazioni scritte ed anonime per ciascuno degli eventi interessati; tali osservazioni costituiscono materiale utilissimo per un eventuale round successivo o da tenere fortemente in considerazione nella sintesi del risultato finale della ricerca.

34 BEZZI C., “Fare ricerca con i gruppi. Guida all’utilizzo di focus group, brainstorming, Delphi e altre tecniche”, Franco Angeli, Milano 2016, p. 147.

completo dei membri del gruppo<sup>35</sup>.

#### 4.2.1 Vantaggi e limiti del metodo Delphi

La tecnica Delphi, se paragonata alle altre metodologie basate su gruppi di esperti (quali conferenze, *brainstorming*, *focus group*, ecc.), riesce ad eliminare tutta una serie di criticità (errori) insite ed inevitabili nelle altre metodologie.

Tra gli errori principali che tale metodo riesce ad evitare (Musolino e Pellegrino, 2020) vi è innanzitutto l'errore di leadership: quando il più alto in grado in una gerarchia (ad esempio in ambito militare, aziendale o politico) esprime la sua opinione durante una riunione, generalmente gli altri tendono ad assecondarlo. Quindi, il rischio è che non tutti esprimano liberamente le proprie opinioni per paura di entrare in contrasto con chi è più alto nella gerarchia.

Un secondo errore che l'uso del Delphi previene è l'errore della spirale del silenzio. Sovente, ci sono persone che sono poco disposte ad esprimere i loro pareri in pubblico e questo accade soprattutto quando queste credono di essere in minoranza, perché si ha paura di essere isolati. In un lavoro di gruppo può, quindi, accadere che un individuo sia restio nell'esprimere la sua opinione se questa è contraria alla maggioranza, per paura di riprovazione e isolamento da parte degli altri componenti del gruppo. La persona, quindi, tace e questo fa aumentare la percezione del gruppo che l'idea prevalente sia condivisa da tutti (anche da chi è contrario ma tace), rafforzando ancora di più il timore iniziale del singolo, in una spirale chiamata appunto spirale del silenzio.

Infine, un terzo errore eliminato dal Delphi è l'errore del gruppo di pensiero, che concerne il modo di pensare delle persone quando si è profondamente coinvolti in un gruppo. Quando i membri si battono per l'unanimità escludono la loro motivazione a valutare realisticamente le linee di condotta alternative. Pertanto, con l'espressione gruppo pensiero, o pensiero di gruppo (in inglese *groupthink*), si indica la situazione in cui, per minimizzare i conflitti e raggiungere il consenso al fine di prendere una decisione, i singoli individui rinunciano alle proprie idee e

---

35 *Ibidem*.

opinioni. I dubbi individuali sono messi da parte per il bene del gruppo, fino al punto di raggiungere persino decisioni irrazionali.

In definitiva, il metodo Delphi consente ad un insieme di persone di dare opinioni su un problema come se lavorassero in gruppo, ma senza gli effetti di distorsione generati dalla contemporanea presenza nello stesso luogo<sup>36</sup>. In pratica, permette di conservare l'eterogeneità del punto di vista dei partecipanti, di preservarne l'anonimato e di evitare le possibili distorsioni dovute al prevalere di una specifica professione, o di interessi di gruppo acquisiti o di forti personalità, che possono condizionare fortemente il processo comunicativo durante l'intero *iter* procedurale.

Inoltre, il suo utilizzo come tecnica di intervista ad un gruppo di persone permette di ovviare ai tempi limitati e ai costi elevati, evitando l'organizzazione di frequenti incontri diretti nell'eventualità di esperti molto impegnati e/o lontani come collocazione geografica.

Questa tecnica infine è molto versatile, ha infatti una molteplicità di usi e finalità: dallo sviluppo di possibili soluzioni ad un problema all'elaborazione di informazioni per concludere efficacemente un processo decisionale, dalla valutazione della desiderabilità e fattibilità di possibili alternative all'individuazione di possibili strategie di azione, dalla costruzione di possibili scenari di sviluppo alla formulazione di previsioni future. Inoltre, è particolarmente adatta in situazioni in cui manca il consenso o l'accordo sugli interventi e/o soluzioni da adottare. Infatti, man mano che il processo di comunicazione si sviluppa, sempre mediato dall'intervistatore, i giudizi espressi dai membri del gruppo, originariamente eterogenei, tendono a fondersi, a convergere per individuare una linea di azione (maggiormente) condivisa.

Pur tuttavia, come tutti i metodi di ricerca, anche la tecnica Delphi presenta alcuni punti deboli, alcuni limiti. Il suo livello di difficoltà, innanzitutto. Si tratta di una tecnica complessa, sia nella fase iniziale che nella fase di organizzazione e gestione che infine, in termini di effettiva capacità di ottenere risultati approvati e apprezzati dal gruppo. Il ruolo assolutamente centrale del conduttore è in

---

<sup>36</sup> Ivi, pp. 144-168.

questo caso estremamente delicato; se per esempio non sa interpretare bene gli elaborati dei partecipanti, sintetizzandoli in maniera corretta e completa, il gruppo (tanto più perché composto da veri esperti) gli negherebbe autorevolezza e si sottrarrebbe dal processo<sup>37</sup>.

In secondo luogo, il rischio di defezione dei partecipanti. Un problema tipico e costante della tecnica Delphi è rappresentato dal possibile calo dei partecipanti tra i diversi round. Poiché gli esperti sono stati selezionati uno ad uno, considerando ciascun interlocutore importante per ruolo istituzionale, tipo di competenza ecc., è evidente che la loro defezione rappresenta sempre una diminuzione della qualità della ricerca<sup>38</sup>. In terzo luogo, un altro problema tipico di tale metodo è legato al fatto che gli esperti spesso non rispettano le scadenze concordate per la consegna dei questionari compilati<sup>39</sup>. Un problema evidentemente associato alla complessità e alla “lunghezza” dell’indagine, che va adeguatamente gestito dal moderatore al fine di non pregiudicare la riuscita dell’indagine.

Nel corso degli anni il metodo Delphi originario si è adeguato ai mutamenti sociali e tecnologici, adattandosi quindi a molteplici campi di utilizzo. Le principali varianti, che condividono con il modello standard la peculiarità di mirare ad una convergenza delle differenti opinioni raccolte, sono di seguito cronologicamente schematizzate (Tabella 4.1):

---

<sup>37</sup> *Ivi*, p. 146.

<sup>38</sup> *Ivi*, p. 153.

<sup>39</sup> *Ibidem*.

Tabella 4.1 – Metodi Delphi e derivati: modelli previsionali soggettivi (convergenza delle opinioni)

METODO	RIFERIMENTO BIBLIOGRAFICO
Delphi	Dalkey N., Helmer O., 1963
Policy Delphi	Turoff M., 1970
Mini Delphi	Helmer O., 1972
Markov-Delphi	De Groot, 1974
Shang	Ford D. A., 1975
Nominal Group Techn.	Delbecq, Van Da Ven, Gustafson, 1975
Decision Delphi	Rauch W., 1979
Abacus Delphi	Régnier F., 1986
Real Time Delphi	Gordon T. J., Pease A., 2006
Spatial Delphi	Di Zio S., Pacinelli A., 2011

FONTE: elaborazione basata sulla letteratura del metodo Delphi

## 5. Applicazione della metodologia Delphi al caso oggetto di ricerca

### 5.1 Introduzione e disegno dell'indagine

Dopo aver individuato il metodo più appropriato con cui effettuare la ricerca, e dopo aver definito l'inquadramento generale, teorico ed empirico, seguendo l'iter procedurale della tecnica Delphi si è proceduto con l'individuazione degli esperti che costituiranno il *panel* di ricerca.

Seguendo meticolosamente le specifiche indicazioni metodologiche, che come summenzionato prevedono un'eterogeneità dell'*expertise* in vari ambiti (comunque riferiti sempre al tema oggetto di studio), nella fase iniziale di individuazione dei possibili partecipanti è stato identificato e selezionato un insieme molto vasto e diversificato di soggetti, adottando un criterio di selezione preliminare. Si è deciso infatti di escludere quegli *stakeholders* del territorio valdostano che potessero essere riconducibili all'ambito pubblico, mantenendo, invece, tutto quel mondo di soggetti esterni al settore pubblico, quali imprenditori, associazioni di categoria, ordini professionali, sindacati, enti no profit e realtà socioculturali rilevanti della regione. Questa scelta appositamente selettiva aveva in sé il duplice obiettivo di fare emergere, da una parte, la "voce" di rappresentanti del territorio che sovente sulle prospettive dell'Università in Valle d'Aosta difficilmente sono stati interpellati in passato, e, dall'altra parte, declinare in un'ottica diversa un potenziale futuro per la formazione universitaria in Valle d'Aosta. Emblematica di questo doppio punto di vista è stata parte di una delle risposte ottenuta nel primo round: «La percezione è che l'Università interagisca maggiormente con le istituzioni e meno con la società, l'economia, le imprese e il territorio in generale.»

Considerato che tra i punti deboli del metodo vi è proprio la possibile defezione dei partecipanti (sia in avvio che *in itinere*), sono stati contattati oltre cinquanta esperti, un numero considerevole per una "piccola" realtà come quella valdostana. Dopo il primo contatto preliminare, si è riscontrata un'adesione all'indagine di circa il 55% dei candidati (28 esperti); tuttavia, effettivamente hanno completato il primo questionario solo 21 personalità, ovvero circa il 40%

della lista iniziale.

Il campione dei partecipanti che ha accettato, quindi, di far parte del panel di esperti si suddivide in quattro macrocategorie: associazioni di categoria ed enti camerali; ordini professionali; settore no profit; imprese di rilievo e altri attori istituzionali rilevanti. In particolare, la composizione per ambito del panel dei 21 partecipanti all'indagine è stata la seguente: il 40% (8 esperti) è rappresentato da esponenti di associazioni di categoria ed enti camerali; il 10% (2) da rappresentanti degli ordini professionali; infine, si attestano rispettivamente al 25% (5) le personalità afferenti al mondo del terzo settore e più in generale del non profit, e al 30% (6) le persone che a vario titolo hanno risposto in qualità di imprenditori, di giornalisti, di esperti su piani strategici o ancora di presidenti di parchi naturali.

Analizzando la composizione dei partecipanti all'indagine è emersa una netta preponderanza di adesione e di interesse da parte degli esperti che hanno un collegamento con le associazioni di categoria (come, per esempio, i Presidenti di Confindustria, CNA o della Camera di Commercio) e con le realtà del mondo cooperativistico, culturale, associazionistico e del volontariato.

Questa conclusione fa dedurre un maggiore interesse generale al tema trattato da parte del mondo produttivo e del terzo settore.

In una fase successiva, si è proceduto quindi alla formulazione del primo questionario, costituito da una serie di domande aperte, orientate a far emergere il parere degli esperti su tutta una serie di elementi suddivisi in due grandi sezioni:

- ANALISI: orientata a mettere in luce lo stato dell'arte dell'Università in Valle d'Aosta, con i suoi punti di forza e quelli di debolezza, il rapporto con il territorio e una valutazione delle tre missioni che porta avanti ogni Ateneo.

- SCENARI, STRATEGIE e POLICY: volta ad individuare un modello di sviluppo futuro e una visione di quale direzione l'UniVdA dovrebbe perseguire al fine di allinearsi maggiormente alle esigenze del territorio di riferimento. Infine, l'ultima domanda è finalizzata ad esprimersi sulle eventuali conseguenze che un'università come quella valdostana, in parte periferica, ma al contempo di prossimità, potrebbe avere dalla situazione di crisi sanitaria e socioeconomica del

COVID-19.

Sullo stesso schema di base (le due sezioni), dopo aver elaborato e sintetizzato tutte le risposte fornite dai partecipanti al primo round, è stato creato, *last but not least*, il secondo questionario.

Quest'ultimo, principalmente composto da domande chiuse, come peraltro proceduralmente enunciato nella metodologia scelta, mirava a fornire valutazioni degli aspetti emersi in base a nuovi criteri: rilevanza e validità per problemi ed obiettivi, desiderabilità e fattibilità per le possibili soluzioni.

## 5.2 Sviluppo e realizzazione dell'indagine

Come spiegato nel paragrafo precedente, dopo aver ritenuto soddisfacente il grado di eterogeneità del panel di esperti, si è proceduto alla formulazione del primo questionario, su cui è stato realizzato il primo round dell'indagine Delphi. Il questionario, basato su una serie di domande aperte, è stato concepito con l'intento di far emergere i vari punti di vista degli esperti, in riferimento al tema oggetto di studio.

Per la formulazione e la conseguente somministrazione del questionario ai vari esperti si è utilizzato il servizio per la creazione di sondaggi e questionari Google Moduli. Tale servizio, tra le varie funzionalità, consente di catalogare i questionari ricevuti sia cronologicamente, sia per partecipante all'indagine e consente la consultazione delle risposte in triplice modalità:

- RIEPILOGO: mostra l'intero questionario e rivela per ciascun quesito la generalità delle risposte fornite dai partecipanti; in caso di domanda aperta vi sarà l'elenco delle risposte fornite (in forma anonima), mentre in caso di domande chiuse il sistema fornisce un'elaborazione grafica generale delle risposte ricevute.

- DOMANDA: mostra una domanda alla volta fornendo, in caso di domande aperte, la lista delle risposte ottenute; mentre nel caso di domande chiuse, indica per ciascuna opzione il numero di risposte ottenute.

- INDIVIDUALI: mostra integralmente il questionario per ogni singolo

partecipante.

Struttura e contenuto del primo questionario sono fedelmente riportati nella sezione “appendice” del presente elaborato di tesi.

Dalla consultazione “a caldo”, e dalla susseguente elaborazione delle risposte fornite dagli esperti al primo questionario sono subito emersi diversi elementi rilevanti. Alcuni abbastanza prevedibili, come la necessità quasi indifferibile di istituire un confronto costante e duraturo con i vari soggetti rappresentanti del territorio; altri, meno scontati, come la preferenza per una specializzazione dell’offerta formativa, con un’attenzione particolare soprattutto i temi della montagna e dell’innovazione.

Altri aspetti che emergono dall’analisi della sintesi statistica delle risposte al primo round sono: la posizione geografica della Valle d’Aosta come punto di forza dell’Ateneo, oltre ovviamente ai numeri limitati di studenti che permettono un contatto diretto e quasi personalizzato studente-docente e studente-servizi amministrativi; ma anche l’assenza di insegnamenti specifici erogati e di legami utili al territorio.

Per classificare e analizzare le risposte ricevute, è stato necessario uno scrupoloso lavoro, suddiviso in due fasi: la prima, di raccolta e di classificazione delle opinioni per tematica emersa; la seconda improntata alla ricerca, attraverso un’attenta analisi di testo, delle *keywords* utili alla conseguente sintesi statistica delle risposte ricevute, propedeutica alla formulazione del secondo questionario. Si è trattato, in definitiva, di fare emergere una categorizzazione dal basso con somiglianza maggiore delle risposte ottenute, utilizzando un approccio induttivo, in modo da “transitare”, quindi, da un questionario (primo round) di tipo qualitativo a uno (secondo round) di tipo semi-quantitativo.

Al fine di garantire la maggior riservatezza possibile riguardo le opinioni espresse dai candidati, di seguito verrà riportata esclusivamente la tabella riassuntiva (Tabella 5.1) attinente alla sintesi statistica delle risposte ricevute al primo questionario.

Tabella 5.1 - Sintesi statistica delle risposte ricevute al primo round

QUESITO	SINTESI STATISTICA DELLE RISPOSTE RICEVUTE AL PRIMO ROUND (INDIVIDUAZIONE KEYWORDS)
Rif.1.1	<p><u>ATTIVITA' ALTA FORMAZIONE, RICERCA E TERZA MISSIONE</u> =            Distaccata, autoreferenziale, non professionalizzante e specializzante: 4;  <b>Collaborazione da implementare: 5;</b>            Perplesso, non favorevole: 3;            Carenza di corsi specifici su montagna e territorio: 3;  <b>Positiva: 5.</b></p>
Rif.1.2	<p><u>PUNTI DI FORZA</u> =  <b>Numero limitato di studenti: 9;</b>            Docenti qualificati: 3;            Regione a Statuto speciale (es. bilinguismo): 4;            Nessuno: 1;  <b>Posizione geografica VdA: 5;</b>            Istituzione giovane: 1;            Contatto diretto con la Regione: 3;            Attività sul territorio: 3;            Nuovo campus: 1.  <u>E DEBOLEZZA</u> =            Linguaggio troppo specialistico: 1;            Realtà giovane: 2;            Assenza c.d.l. specialistici: 1;            Segreteria studenti assente: 1;  <b>Assenza di un polo/campus: 4;</b>            Controllo della Regione: 3;  <b>Assenza di insegnamenti e legami utili al territorio: 5;</b>            Scarso valore del brand: 3;            Replica di insegnamenti esterni: 2;            Isolamento e provincialismo VdA: 3;            Alta % docenti non stabili: 1;            Incapacità di essere innovativi: 1;            Bacino d'utenza limitato: 3.</p>
Rif.1.3	<p><u>RISPOSTA A ISTANZE ED ESIGENZE TERRITORIO</u> =  <b>Non è in grado rispondere efficacemente: 6;</b>            Assenza c.d.l. specialistici: 2;            Assenza di figure professionali <i>ad hoc</i>: 1;            Assenza rappresentanti del territorio nella <i>governance</i>: 2;  <b>Deve fare di più: 8;</b>            Positiva: 3.</p>
Rif.2.1	<p><u>VISIONE E DIREZIONE</u> =  <b>Offerta formativa innovativa e a tema montagna: 10;</b>            Rigenerazione urbana di Aosta con il nuovo campus: 4;            Presenza di c.d.l. specializzanti: 2;  <b>Maggiore interazione con le categorie socio-economiche regionali: 6;</b>            Formazione della futura classe dirigente: 2;            Specializzazione negli ICT: 2;            Ateneo bilingue e transfrontaliero: 1.</p>
Rif.2.2	<p><u>MODIFICHE, INNOVAZIONE E CORREZIONE OFFERTA FORMATIVA</u> =            Innovativa, tecnologica e a tema montagna: 4;  <b>Specializzazione (ev. riduzione) c.d.l.: 5;</b>  <b>Confronto con il territorio: 6;</b>            Migliorare l'informazione verso l'esterno 3;</p>

	Aumento c.d.l.: 2.
Rif.2.3	<u>CAMBIO RAPPORTO CON IL TERRITORIO</u> = Per nuove iniziative (es. grandi eventi sportivi o impianti di risalita) ed esigenze locali: 7; Scambi di informazioni reciproche e maggiore confronto costante con le imprese e con il territorio: 8; Limitare e specializzare le competenze: 1; Favorire l'apertura internazionale:1.
Rif.2.4	<u>STRATEGIE, AZIONI E TEMPISTICHE</u> = Istituzione di un tavolo permanente con i soggetti rappresentanti il territorio: 10; Piano industriale di sviluppo: 1; Strategia comunicativa d'impatto: 3; Immagine coerente ed organica con il nuovo campus: 2; Favorire le specializzazioni di corsi post-universitari: 1; Ripensamento dell'offerta formativa (ev. c.d.l. in ambito tecnico-scientifico): 2; Favorire progetti di start-up e PMI: 1; Tempi brevi e burocrazia snellita:1; Programmazione di medio-lungo termine (prossimo triennio): 2.
Rif.2.5	<u>CONSEGUENZE SITUAZIONE CONTINGENTE</u> = Opportunità in virtù della propria prossimità e del contesto dai numeri limitati: 11; Svantaggio generale e per i fuori sede: 3; Necessità di essere propositivi e innovativi: 5.

FONTE: propria elaborazione basata sulle risposte del panel di esperti al primo round del Delphi

Le peculiarità emerse dalla sintesi statistica delle risposte al primo round sono state quindi utilizzate materialmente per formulare i quesiti del secondo questionario e per fornire ai partecipanti i *feedback* delle risposte precedenti, ovvero fornendo agli stessi un'idea su come il gruppo stia argomentando il tema oggetto di studio, come da prassi metodologica. In questa fase inizia il percorso di convergenza delle opinioni, in quanto i partecipanti che avevano espresso considerazioni "discordanti" con quanto emerso (le peculiarità maggiormente espresse dall'intero *panel*) hanno la possibilità di cambiare eventualmente la loro convinzione e di convergere verso un'opinione maggiormente condivisa; tuttavia, agli stessi è permesso palesare rimostranze a sostegno delle tesi sostenute in origine.

Nella sezione "appendice" è riportata la struttura del secondo questionario successivamente somministrato al panel di esperti per il prosieguo dell'indagine.

Per strutturare i quesiti in cui veniva richiesto ai partecipanti di assegnare, a

ciascun item proposto, un rating di natura ordinale, è stata utilizzata la scala di Likert, da 1 a 5. La scelta di questa metodologia di misurazione si basa sui seguenti punti di forza:

- viene generalmente impiegata per una batteria di item (predefinita), con riferimento alla dimensione che si vuole indagare;
- è molto versatile: le modalità della scala possono fare riferimento al grado di accordo verso un'affermazione, l'importanza di un evento, la soddisfazione per le prestazioni di un servizio, e così via;
- sono richiesti tempi molto brevi per la compilazione;
- strutturalmente è molto semplice da realizzare.

Figura 5.1 – Esempio di scala Likert

	Molto d'accordo	D'accordo	Incerto	Disaccordo	Molto in disaccordo
Il carcere è solo uno strumento di repressione	<input type="checkbox"/>				
Chi va in carcere è marchiato per sempre	<input type="checkbox"/>				
Il carcere scoraggia dal commettere crimini	<input type="checkbox"/>				
Il carcere educa i detenuti alla violenza	<input type="checkbox"/>				
Il carcere libera chi ha sbagliato dal suo senso di colpa	<input type="checkbox"/>				
Stare in carcere allontana il detenuto da amicizie pericolose	<input type="checkbox"/>				
Stare in carcere sradica completamente dalla vita esterna	<input type="checkbox"/>				

FONTE: "L'uso delle scale nella rilevazione degli atteggiamenti"<sup>40</sup>

L'impegno più gravoso per l'utilizzo corretto di questa tecnica è rappresentato dalla scelta degli item da proporre; questi devono essere chiari e semplici per non dare adito ad interpretazioni da parte dei partecipanti.

Si dà per scontato che le posizioni percepite siano le stesse per ciascuna categoria, ovvero che la distanza tra *per niente importante/possibile* e *poco*

<sup>40</sup> "L'uso delle scale nella rilevazione degli atteggiamenti" in lezione di *Metodologia della ricerca sociale* (<https://slideplayer.it/slide/3946489/>), Università Sapienza, Roma, A.A. 2013-2014, p. 31.

*importante/possibile* sia la stessa che c'è tra *estremamente importante/possibile* e *importante/possibile* (Figura 5.1).

Le etichette vengono quindi trasformate in una scala ordinale da 1 (per niente importante/possibile) a 5 (estremamente importante/possibile). Assegnando un punteggio a ciascun valore della scala possiamo ottenere il punteggio complessivo raggiunto da ciascun item e/o confrontare tra loro i diversi partecipanti.

Al fine di ottenere un'omogeneità dei risultati, alla scala ordinale sono stati assegnati i seguenti punteggi: zero al valore neutro (3 ovvero neutro), un punto positivo per ogni sezione favorevole ed un punto negativo per ogni sezione sfavorevole (Tabella 5.2).

Tabella 5.2 – Assegnazione dei punti per la misurazione degli items proposti al secondo questionario

POSIZIONE	ETICHETTE	PUNTEGGIO	ITEMS
1	Per niente importante/ possibile	-2	
2	Poco importante/ possibile	-1	
3	Neutro	0	
4	Importante/ possibile	+1	
5	Estremamente importante/ possibile	+2	

## 5.3 Risultati

Purtroppo, come annunciato nei punti deboli del metodo Delphi, si è verificata una defezione di due partecipanti tra il primo ed il secondo round

ovvero un ritiro corrispondente circa al 10% del totale dei partecipanti; nella fattispecie sono venute a mancare due personalità tra gli esponenti di associazioni di categoria ed enti camerali. Pur tuttavia, come anticipato sopra, a completare l'indagine, ovvero a compilare entrambi i questionari è stato un numero rilevante di esperti (19), pari a circa il 68% degli esperti inizialmente dimostratisi interessati all'indagine. Si tratta di un tasso di risposta decisamente elevato, che conduce a concludere che l'indagine, in quanto a partecipazione, è andata a "buon fine".

Di seguito, si presentano ed esaminano i risultati per ciascuna delle due grandi sezioni in cui era strutturato il (primo e secondo) questionario del Delphi.

### 5.3.1. Analisi

Nella sezione **ANALISI**, nel primo round, era emersa innanzitutto la necessità da parte dell'Università della Valle d'Aosta di implementare i rapporti che l'Ateneo tesse con il territorio, in modo particolare attraverso la cosiddetta "Terza Missione". Ne scaturiva una valutazione piuttosto netta sul fatto che l'Università non fosse in grado di rispondere efficacemente alle istanze e alle esigenze del territorio stesso.

Inoltre, tra i principali fattori di valutazione negativa, spicca ancora una volta l'assenza di insegnamenti utili e funzionali al territorio di riferimento, ma anche l'elemento geografico come causa di una scarsa accessibilità o di una mentalità provinciale. Infine, la mancanza di un campus ultimato ha trovato concordi gran parte degli intervistati nel considerare questo elemento come un ulteriore punto di debolezza evidente dell'Ateneo. Tuttavia, a fronte di questo scenario negativo, sono stati evidenziati anche numerosi punti di forza per l'università: dal numero limitato di studenti, alla presenza di docenti ritenuti qualificati, fino alla posizione

geografica della regione, questa volta da intendersi come *atout* in quanto situata in un contesto sovente denominato come *carrefour d'Europe*.

Alla luce di quanto rilevato, nel secondo questionario è stato chiesto agli esperti di ordinare i fattori emersi in base al livello di importanza che ritenevano di attribuire a ciascuno di essi, sia per quanto riguarda gli elementi di valutazione negativa (Tabella 5.3) che per quelli di valutazione positiva (Tabella 5.4).

Tabella 5.3 – Estratto delle risposte al quesito 1.1 del secondo round Delphi (punti di debolezza dell'Università della Valle d'Aosta)

Item	Scala (punteggio)	1 (*-2)	2 (*-1)	3 (*0)	4 (*+1)	5 (*+2)	Totale punti
Indisponibilità di un polo/campus ultimato		1	1	3	4	10	21
Assenza di insegnamenti utili / funzionali al territorio		2	2	4	6	5	5
Posizione geografica della Valle d'Aosta (scarsa accessibilità)		1	5	6	4	3	3
Isolamento geografico e culturale della Valle d'Aosta (mentalità provinciale)		4	4	5	4	2	-4
Controllo diretto della Regione		2	5	5	2	5	3

FONTE: elaborazione propria sulla base delle risposte ricevute dagli esperti

Tabella 5.4 – Estratto delle risposte al quesito 1.2 del secondo round Delphi (punti di forza dell'Università della Valle d'Aosta)

Item	Scala (punteggio)	1 (*-2)	2 (*-1)	3 (*0)	4 (*+1)	5 (*+2)	Totale punti
Numero limitato di studenti		0	2	5	8	4	14
Bilinguismo dell'offerta formativa		1	0	3	7	8	21
Posizione geografica della Valle d'Aosta (regione di confine)		0	1	6	6	6	17
Docenti qualificati		1	0	3	5	10	23
Rapporto diretto /privilegiato con la Regione		1	3	8	4	3	5

FONTE: elaborazione propria sulla base delle risposte ricevute dagli esperti

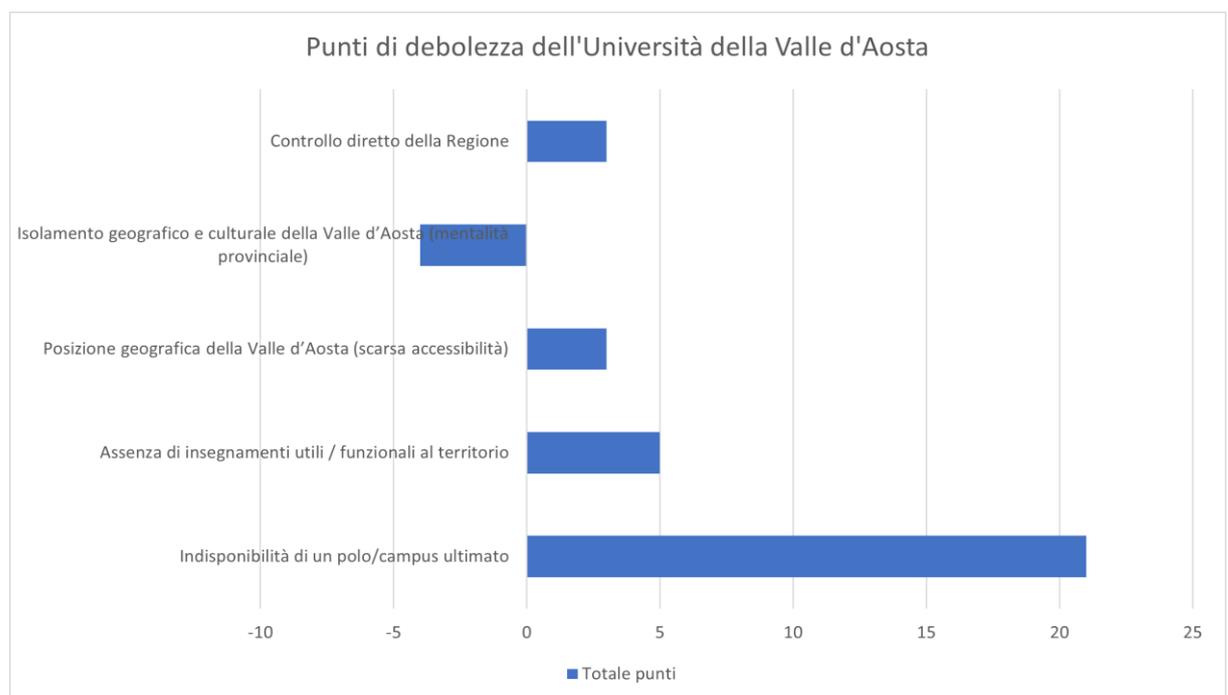
Come si evince dalle sopracitate tabelle, al quesito 1.1, anche nel secondo round, il principale punto di debolezza, da intendersi come “freno” allo sviluppo sistemico dell’università, è rappresentato dall’indisponibilità di un campus universitario ultimato (21 punti), a cui seguono, anche se distanziati di molto, gli altri fattori, tra cui in particolare l’assenza di insegnamenti funzionali al territorio (5 punti).

Un ragionamento a parte probabilmente lo merita la posizione geografica della Valle d’Aosta, valutata dagli *stakeholders* interpellati come un elemento assolutamente positivo (17 punti), piuttosto che come negativo (3 punti e addirittura -4 punti se si tratta di collegarlo alla mentalità provinciale).

Per quanto concerne, invece, i punti di forza dell’Università della Valle d’Aosta, emerge con chiarezza che la presenza di docenti qualificati rappresenta un evidente vantaggio (23 punti) a detta del panel di esperti rispondenti, e che il bilinguismo presente nell’offerta formativa erogata risulta essere pure un elemento molto positivo (21 punti).

La rappresentazione grafica consente una comprensione più diretta e immediata dei risultati della sezione.

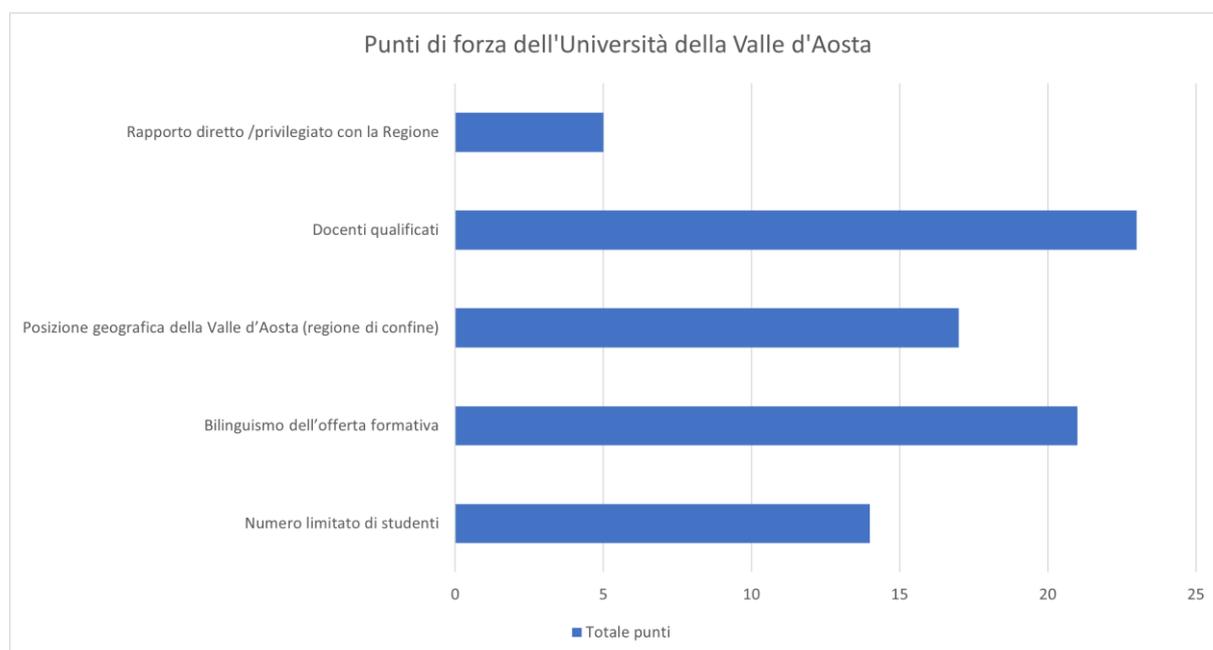
Figura 5.2 - Grafico risposte quesito 1.1 del secondo round Policy Delphi e relativo score



FONTE: elaborazione propria sulla base delle risposte ricevute dagli esperti<sup>41</sup>

41 Questo e tutti i grafici analoghi sono stati ottenuti conteggiato i punteggi ottenuti da ogni item in base alla posizione,

Figura 5.3 - Grafico risposte quesito 1.2 del secondo round Policy Delphi e relativo score



FONTE: elaborazione propria sulla base delle risposte ricevute dagli esperti

### 5.3.2. Scenari, strategie, policy

La sezione **SCENARI, STRATEGIE, POLICY** ha l'obiettivo di delineare, prospettare, prevedere gli scenari futuri in riferimento a dei modelli di sviluppo da mettere in atto, accompagnati da azioni e per l'appunto da strategie funzionali a intraprendere un certo tipo di percorso che possa rispecchiare e tenero conto dei fattori emergenti dal questionario.

Da quanto era emerso nel primo round, tra gli esperti vi era già stata una prima convergenza nell'individuare alcune opzioni strategiche da mettere in atto per seguire una certa direzione ideale, e quindi di modello di sviluppo. Tra queste, vi era sicuramente la possibilità di rinnovare l'offerta formativa, magari sviluppando parallelamente alcuni corsi di laurea specialistici aderenti alla realtà del territorio di riferimento oppure introducendo il tema della montagna.

Inoltre, per quanto riguarda le azioni che l'università dovrebbe mettere in atto al fine di rispondere in modo più adeguato ed efficiente alle esigenze del territorio, erano emerse alcune proposte, tra cui *in primis* quella di istituire un tavolo

---

sulla scala Likert, delle scelte effettuate dagli esperti (vedi tabella 5.2).

permanente di confronto con i vari soggetti rappresentanti il territorio e, analogamente a questo, in secondo luogo, quella di rendere sistemici gli scambi di informazioni reciproci tra il tessuto produttivo del territorio e l'Università. Infine, era stata anche proposta l'implementazione di una strategia comunicativa d'impatto del brand UniVdA.

Caso a sé stante era rappresentato invece dal quesito 2.3. Quest'ultimo mirava a mettere in luce eventuali conseguenze positive (opportunità) e negative (minacce) per le università periferiche come quella valdostana anche nel medio termine, a seguito della pandemia sanitaria ancora in atto da Covid-19, e soprattutto a causa della grave crisi socioeconomica che di conseguenza sta avendo luogo. Gli stakeholder, nel rispondere a questa domanda, si sono dimostrati positivi, ma anche propositivi nell'individuare questo scenario come un'opportunità non solo nel trattenere studenti universitari di prossimità che altrimenti si iscriverebbero fuori Valle, ma anche nel "cogliere" questo momento di crisi per introdurre importanti innovazioni organizzative e nell'offerta formativa. Da ultimo, la minaccia di perdere il potenziale di attrattività rispetto ai fuori sede è stato l'unica conseguenza negativa potenziale emersa nel primo round. Anche in questo caso, e come in precedenza, applicando la scala valoriale della tabella 5.2, è stato chiesto agli esperti di ordinare i fattori emersi in base al livello di importanza che ritenevano di attribuire a ciascuno di essi.

Tabella 5.5 – Estratto delle risposte al quesito 2.1 del secondo round Delphi (modello di sviluppo ideale per l'Università della Valle d'Aosta)

Item	Scala (punteggio)	1 (*-2)	2 (*-1)	3 (*0)	4 (*+1)	5 (*+2)	Totale punti
Rinnovamento dell'offerta formativa		0	1	1	6	11	27
Rilevanza e trasversalità nell'offerta didattica del tema della montagna		1	1	4	6	7	17
Maggiore coinvolgimento / interazione con le categorie produttive e socioeconomiche del territorio		0	0	1	4	14	32
Puntare sulla trasformazione di Aosta come città universitaria ( <i>student city</i> )		0	0	4	9	6	21
Sviluppo di corsi di laurea specialistici aderenti alla realtà del territorio		1	2	1	5	10	22

FONTE: elaborazione propria sulla base delle risposte ricevute dagli esperti

Tabella 5.6 – Estratto delle risposte al quesito 2.2 del secondo round Delphi (azioni che l'Università della Valle d'Aosta dovrebbe mettere in atto, con particolare riferimento al rapporto con il territorio)

Item	Scala (punteggio)	1 (*-2)	2 (*-1)	3 (*0)	4 (*+1)	5 (*+2)	Totale punti
Istituzione di un tavolo permanente con i vari soggetti rappresentanti il territorio		0	2	2	4	11	24
Implementazione di una strategia comunicativa d'impatto del brand UniVdA		0	1	2	8	8	23
Maggiore coinvolgimento e partecipazione attiva ad iniziative ed eventi di rilievo a livello locale		1	1	4	8	5	15
Rendere sistemici gli scambi di informazioni reciproci tra il tessuto produttivo del territorio e l'Università		0	1	1	5	12	28

FONTE: elaborazione propria sulla base delle risposte ricevute dagli esperti

Tabella 5.7 – Estratto delle risposte al quesito 2.3 del secondo round Delphi (possibilità che si verifichino le seguenti opportunità e minacce per l'Università della Valle d'Aosta determinate dalla pandemia in atto e dalla grave crisi socioeconomica che ne sta seguendo)

Item	Scala (punteggio)	1 (*-2)	2 (*-1)	3 (*0)	4 (*+1)	5 (*+2)	Totale punti
Opportunità di trattenere gli studenti che risiedono in territori di prossimità		1	4	2	9	3	9
Opportunità per una migliore qualità dell'insegnamento, grazie ai numeri limitati		3	0	2	7	7	15
Minaccia di perdere il potenziale di attrattività rispetto ai fuori sede		2	7	4	2	4	-1
Opportunità per introdurre importanti innovazioni organizzative e nell'offerta formativa		0	3	2	4	10	21

FONTE: elaborazione propria sulla base delle risposte ricevute dagli esperti

Ancora una volta, come si può evincere dalle sopracitate tabelle, con riferimento al quesito 2.1, che intendeva indagare il modello di sviluppo da perseguire per l'Università della Valle d'Aosta, spicca la necessità di intavolare un maggiore coinvolgimento e una maggiore interazione con le categorie produttive e socioeconomiche del territorio (32 punti). Seguono: il rinnovamento dell'offerta formativa (27 punti), lo sviluppo di corsi di laurea specialistici aderenti alla realtà del territorio (22 punti) e la strategia di puntare sulla trasformazione di Aosta come città universitaria, altresì denominata *student city* (21 punti).

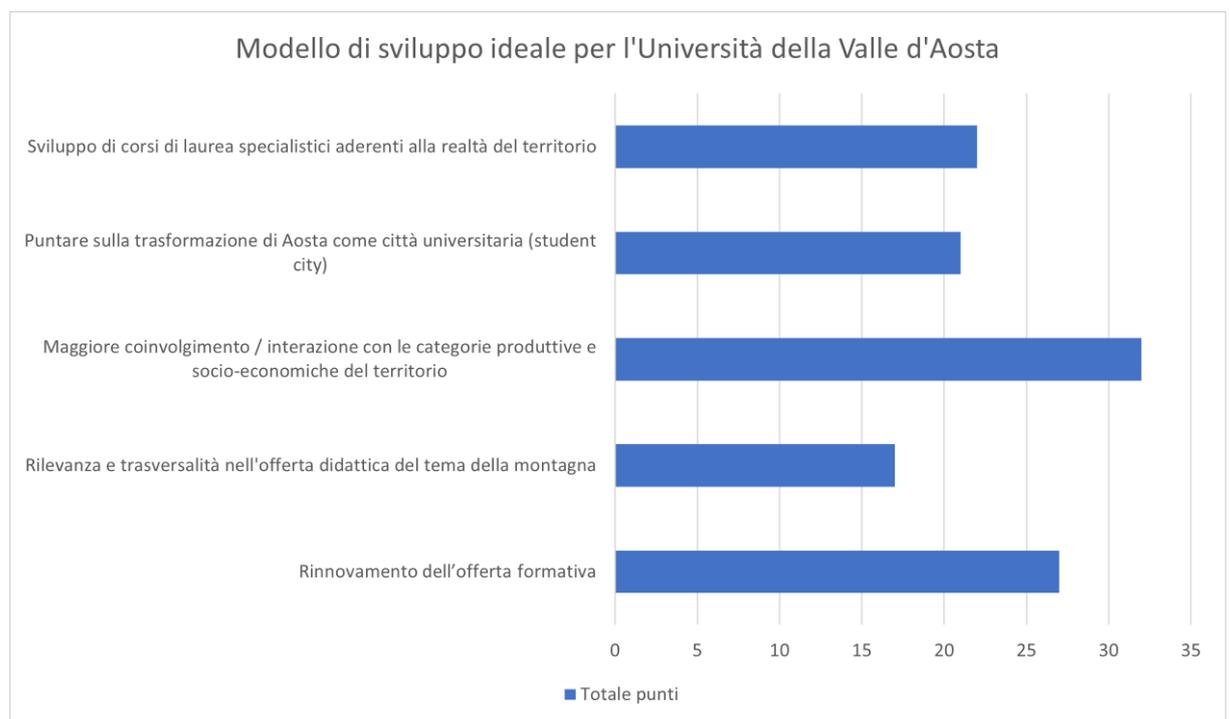
Non stupisce quindi che tra le azioni che l'Università della Valle d'Aosta dovrebbe mettere in atto, con particolare riferimento al rapporto con il proprio territorio di appartenenza, sveltino le proposte di rendere sistemici gli scambi di informazioni reciproci tra il tessuto produttivo del territorio e l'Università (28 punti), da un lato, e di istituire un tavolo permanente con i vari soggetti rappresentanti il territorio (24 punti), dall'altro lato. Ciononostante, anche l'implementazione di una strategia comunicativa d'impatto del brand UniVdA ottiene un buon punteggio (23 punti).

Infine, al quesito 2.3 relativo alle eventuali conseguenze, positive o negative, che si potrebbero verificare perché determinate dalla pandemia da Covid-19 in atto,

come già ricordato, l'opportunità di introdurre importanti innovazioni organizzative e nell'offerta formativa è andata per la maggiore (21 punti), così come l'opportunità dettata dalla situazione contingente per implementare ulteriormente una migliore qualità dell'insegnamento, grazie ai numeri limitati di studenti. (15 punti).

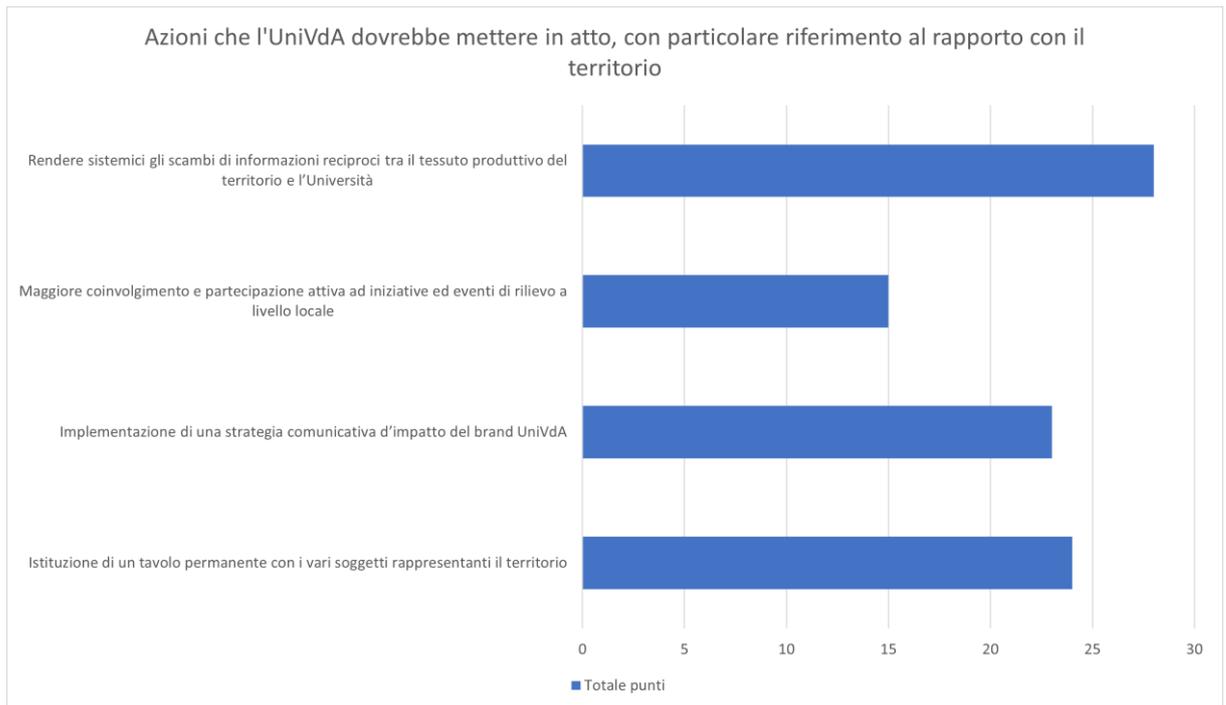
Di seguito viene riproposta la rappresentazione grafica dei risultati ottenuti per ogni quesito in questa seconda e ultima sezione.

Figura 5.4 - Grafico risposte quesito 2.1 del secondo round Policy Delphi e relativo score



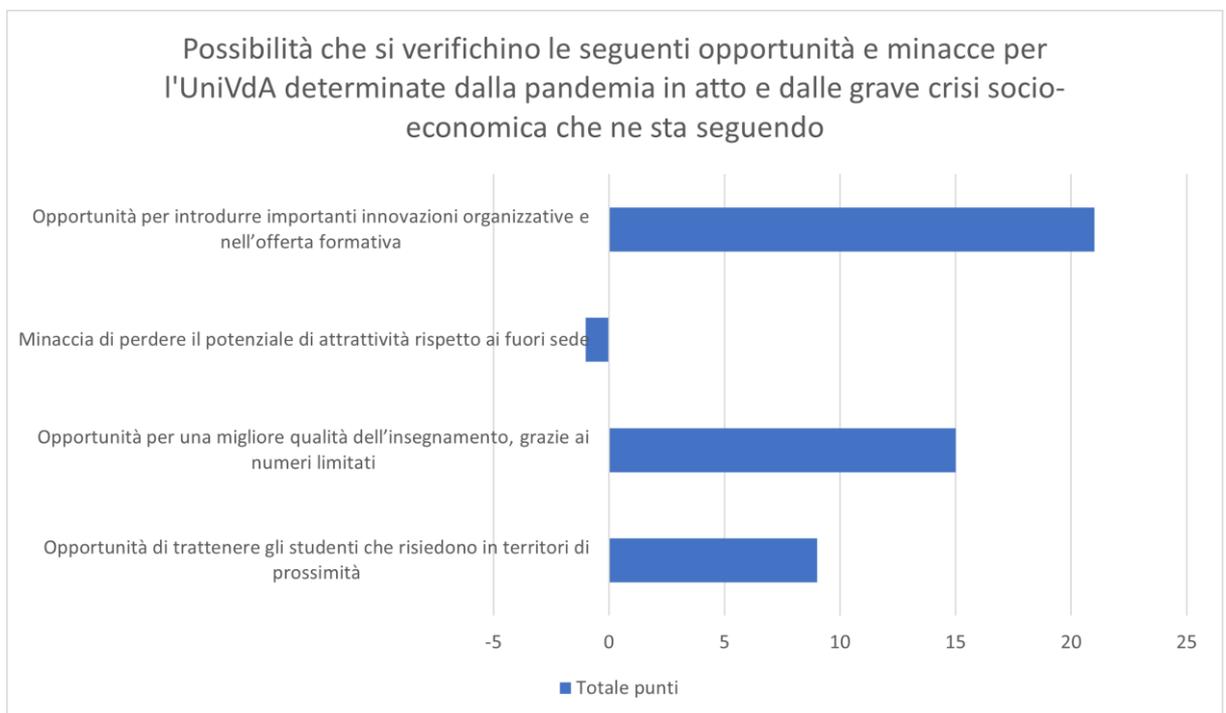
FONTE: elaborazione propria sulla base delle risposte ricevute dagli esperti

Figura 5.5 - Grafico risposte quesito 2.2 del secondo round Policy Delphi e relativo score



FONTE: elaborazione propria sulla base delle risposte ricevute dagli esperti

Figura 5.6 - Grafico risposte quesito 2.3 del secondo round Policy Delphi e relativo score



FONTE: elaborazione propria sulla base delle risposte ricevute dagli esperti

### 5.3.3. Parola agli esperti: estratti dalle risposte

In conclusione, a riprova di quanto affermato in quest'ultimo paragrafo, vengono riportati alcuni stralci delle risposte più significative inviate dagli esperti al primo round nella prima e seconda sezione:

Di seguito, si presentano taluni estratti di risposte fornite e riferite alla prima sezione (ANALISI) e al quesito 1.1:

- *“A mio avviso l'Università della Valle d'Aosta è molto distaccata dal contesto politico e cittadino di Aosta. Sembra quasi che sia una Istituzione che non ha nulla a che vedere con il contesto attorno”;*
- *“Credo molto nel potenziale dell'UniVda soprattutto a livello di strategia diffusa in collaborazione con gli attori dei settori economici e produttivi. Ritengo, però, che al momento sotto questo punto di vista ci sia ancora molto su cui lavorare”;*
- *“Carenza di corsi specifici per studiare la realtà della montagna e della gestione del territorio in montagna - tematiche economiche, turistiche, di gestione del territorio, aspetti socio-economici legati allo sviluppo rurale della montagna”;*
- *“L'Università manca ancora di un'identità definita: non è un centro di alta specializzazione su uno o più soggetti specifici e caratterizzanti (montagna, plurilinguismo, federalismo...), non è un centro professionalizzante (con la parziale eccezione di scienze della formazione primaria, su cui però si dovrebbe aprire una riflessione) né di ricerca pura. Per quanto riguarda la "Terza Missione", al di là delle singole iniziative estemporanee, sempre lodevoli, esiste una strategia complessiva di dialogo, scambio e collaborazione con il ricco associazionismo, non solo culturale, del territorio? Non mi sembra”;*
- *“Attività di formazione e ricerca interessanti, ma che possono essere ulteriormente implementate. Importante sviluppare la "Terza Missione" che può essere rivolta tutti gli aspetti legati alla montagna, al territorio, alle professioni della montagna, al turismo e alla sua evoluzione, alla*

*realizzazione di attività sportive rispettose dell'ambiente, ai grandi eventi sportivi come strumenti di promozione turistica ecc.”;*

- *“In termini generali, ritengo che l'Università della Valle d'Aosta non abbia saputo nel tempo trovare la sua vera identità, il suo adeguato posizionamento nell'ambito accademico; queste erano condizioni imprescindibili per garantire l'internazionalizzazione dell'Università stessa. Nei pensieri e nei progetti che hanno accompagnato l'istituzione dell'Università della Valle d'Aosta era evidente che il valore apportato da una piccola Università privata in una Regione altrettanto piccola come la nostra, stesse tutta nella sua capacità di diventare polo di eccellenza internazionale su temi legati al territorio. Questo non è avvenuto, se non in piccola parte, senza risultati di rilievo. L'università ha investito su corsi di laurea ritenuti generalisti, portando l'Università della Valle d'Aosta ad essere ritenuto un luogo di studio post-liceo "locale". Nello specifico, ritengo dunque che l'Università non assolva oggi alla sua mission istitutiva e non sia dotato di una vision in grado di recuperare il tempo perso. La didattica erogata non può, a mio avviso, intendersi come attività di alta formazione né di ricerca. Tanto meno, l'Università ha saputo ricavarsi un ruolo nella cosiddetta Terza missione. L'impressione è che l'Università non abbia fatto crescere il territorio. E il territorio non veda nell'Università la possibile soluzione ai propri problemi”;*
- *“L'UniVdA negli anni è molto cresciuta sotto vari punti di vista, dalla formazione all'offerta didattica, dalla ricerca al continuo processo di integrazione sul territorio. Negli anni si è potuto notare come abbia sempre più cercato di costruirsi un'identità ritagliandosi campi di studio e di ricerca molto specifici che le hanno consentito di aprirsi a collaborazioni non solo con il territorio regionale, ma anche a livello nazionale e internazionale, dando così vita a collaborazioni e sinergie importanti e strategiche per la crescita e lo sviluppo di una università, comunque, ancora giovane e dalla tradizione giovane”.*

Di seguito, si presentano taluni estratti di risposte fornite e riferite alla prima sezione (ANALISI) e al quesito 1.2:

- *“Punti di forza: - Dimensioni ristrette che permettono un insegnamento più personalizzato e attento alle esigenze degli studenti - Ricerca di personale docente selezionato dalle migliori università italiane (attenzione questo può anche essere un punto di debolezza considerato che l'UniVda non ha ancora raggiunto un livello di celebrità tale da poter convincere i docenti a sceglierla come meta o come punto di arrivo per la loro carriera) - Contesto territoriale di Regione a Statuto Speciale e Bilingue - Insegnamenti bilingui o comunque attenti alle esigenze linguistiche richieste dal mercato (punto da implementare sicuramente) - Controllo della PA (può anche essere un punto negativo). Punti di debolezza: - Assenza di un polo universitario organizzato - Mancanza di una linea comune concordata con le attività economico-produttive del territorio - Controllo della PA (può anche essere un punto positivo) - Assenza di corsi e insegnamenti utili ai fini della crescita economica del territorio - Scarso valore del brand accademico nei confini regionali (studenti scelgono più frequentemente insegnamenti all'esterno della regione)”;*
- *“Il particolarismo regionale può essere uno spunto per la montagna tutta, l'essere al confine con due nazioni, altro punto di forza, l'attrattività di piccola città in mezzo alle montagne, diventare destinazione. Punti di debolezza: provincialismo, tentativi di replica di progetti che in grandi centri raggiungono risultati superiori, difficoltà di raggiungimento da parte di utenti abituati ai collegamenti delle aree metropolitane”.*

Di seguito, si presentano taluni estratti di risposte fornite e riferite alla prima sezione (ANALISI) e al quesito 1.3:

- *“Sicuramente ci sono dei lati positivi per quanto riguarda il rapporto*

*dell'ateneo con le istituzioni pubbliche e private. Credo, però, che ancora non ci sia una vera linea guida da adottare per la formazione di nuove figure professionali capaci di soddisfare le esigenze del territorio. Indubbiamente manca una linea politica che delinei il futuro dell'università ma credo manchi anche una guida dirigenziale dell'ateneo che potrebbe essere coadiuvato da una tavola rotonda di rappresentanti dei settori produttivi, istituzionali e turistico-ricettivi”.*

Di seguito, si presentano taluni estratti di risposte fornite e riferite alla seconda sezione (SCENARI, STRATEGIE E POLICY) e al quesito 2.1:

- *“L'Università pagata dai Valdostani deve servire ai Valdostani. Questo significa che essa deve contribuire allo sviluppo culturale ed economico della Regione. Per farlo, deve diventare un polo di attrazione per studenti e insegnanti provenienti da altre Regioni e altri Stati, così da consentire il confronto diffuso e continuo con altre esperienze e mentalità, potenziare gli aspetti positivi della cultura locale e diventare uno dei volani di sviluppo economico di Aosta. Tale condizione può essere raggiunta solo se l'Università fornirà corsi dotati di un potere di attrazione concorrenziale rispetto ad altre realtà limitrofe. In altri termini, l'Università della Valle d'Aosta non può limitarsi a duplicare corsi che uno studente può trovare a Torino o Milano, perché queste città avranno sempre un potere di attrazione superiore per chi, fuori sede, deve scegliere un'Università e valuta la propria scelta anche in base a quanto offre la città che la ospita. Aosta può diventare una città universitaria solo se offrirà corsi che, per la loro specificità, non possono essere trovati altrove. Quali tematiche scegliere, per giungere a questo risultato? Certamente la montagna, senza però duplicare le offerte di Edolo o di Grenoble, ma anche la teoria politica (federalismi alpini), l'economia (federalismo economico, magari in partnership con l'Institut du Fédéralisme di Friburgo) e le relazioni internazionali (è mai stata esplorata la possibilità di una collaborazione col Centro Addestramento*

*Alpino, in tal senso? Magari per un master che coinvolga anche il COMFOR, la Fondazione Montagna Sicura, la Fondazione Courmayeur e gli Enti gestori dei Parchi naturali del territorio, avente per tema specifico la montagna nei suoi vari aspetti: sicurezza, protezione civile e militare, missioni e interventi umanitari, conoscenza e protezione dell'ambiente...). Per quanto riguarda la formazione degli insegnanti, occorre spingere ulteriormente verso una formazione plurilingue (come era, d'altronde, previsto nella prima ipotesi per Scienze della Formazione, alla fine degli anni Novanta) e sviluppare un'offerta di corsi per l'aggiornamento permanente dei docenti, così da fornir loro adeguate competenze nell'insegnamento in lingua 2 o lingua 3. Questa permetterebbe un dialogo più coerente e continuo con la Sovrintendenza agli Studi, per il livello locale, e trasformerebbe l'UniVdA in un centro di rilievo nazionale (e internazionale) per la formazione didattica. In altri termini, occorre sviluppare una relazione circolare tra la formazione degli insegnanti (delle Scuole di ogni ordine e grado), l'applicazione di quanto appreso da parte dei docenti, la conseguente formalizzazione e teorizzazione dei risultati da parte dei ricercatori dell'Università e la loro traduzione in nuovi insegnamenti. Sempre in campo linguistico, occorre modificare l'offerta per evitare doppioni con Università vicine. In tal senso, si potrebbero privilegiare le lingue minoritarie in chiave comparatistica (Catalano, Occitano, Gaelico...) e quelle europee o mediterranee meno diffuse (Ungherese, Finlandese, Turco...). Non bisogna, poi, dimenticare, le collaborazioni con altre Università, meglio se straniere, così da rendere attrattiva l'UniVdA anche per la sua internazionalizzazione, né quelle con gli Enti culturali del territorio. A tal proposito, data l'alta densità di siti culturali e musei nella Regione, sarebbe da studiare la fattibilità di un percorso di formazione in didattica museale, rivolto tanto al personale dei musei quanto agli insegnanti e, ancora, alle guide turistiche e alle altre figure professionali del turismo. In generale, l'UniVdA deve scegliere due/tre temi al massimo e svilupparli a 360°, coinvolgendo e riorientando le*

*risorse già presenti, nonché cercandone altre con alta qualificazione specifica, in grado di attirare studenti e facilitare la realizzazione di collaborazioni con altri centri di ricerca”;*

- *“Certamente con il tempo l’Università della Valle d’Aosta dovrebbe ampliare la sua offerta formativa anche alle materie di carattere tecnico-scientifico; sarebbe sicuramente un atout importante per la nostra Regione: infatti la carenza più volte evidenziata dalle nostre imprese associate è quella di personale nel campo ICT”;*
- *“L’università potrebbe proporre lauree specialistiche “altamente specializzanti” per trasformare la Valle d’Aosta in una regione universitaria: ad esempio specializzandosi ancora di più sul turismo di montagna o per quanto concerne gli studi internazionali sulla progettazione/fondi europei ecc.”;*
- *“Aosta potrebbe essere una vera città universitaria alla pari di Pavia o altre città di Italia esclusivamente universitarie. L’economia che ruota attorno a una cittadina universitaria è importante: affitti, bar, mense, trasporti, librerie, lauree, ecc. Pensare a mettere in piedi dei corsi esclusivi universitari che possano portare studenti da tutta Italia, sarebbe la svolta per il territorio di Aosta, che potrebbe dunque la cittadina a essere turisticamente attrattiva e piena tutto l’anno di studenti”.*

Di seguito, si presentano taluni estratti di risposte fornite e riferite alla seconda sezione (SCENARI, STRATEGIE E POLICY) e al quesito 2.2:

- *“Un aspetto fondamentale su cui lavorare è, a mio avviso, la creazione di corsi universitari veramente utili per la creazione di nuovi esperti dell’economia e del lavoro in Valle d’Aosta che sappiano sviluppare delle competenze e un know how invidiabile. Per far ciò, però, occorre fare delle scelte relativamente ai percorsi universitari disponibili nel nostro ateneo. Non possiamo più pensare di continuare a investire soldi e risorse per formare esperti di settori già saturi (esempio psicologi e*

*insegnati) Occorre ripensare, attraverso il coinvolgimento COSTANTE in un tavolo permanente di imprese e associazioni di categoria, la nuova università che dovrà puntare a formare esperti che poi potranno direttamente entrare a far parte degli organici delle imprese locali, le quali partecipando alle scelte formative, indirizzeranno la formazione su tematiche realmente di interesse per le loro attività”;*

- *“Offerta formativa più aderente al territorio e alle sue esigenze, senza però diventare soltanto un centro professionalizzante (anche se questo aspetto non può essere trascurato e va anzi sviluppato sotto forma di master e altri percorsi postlaurea); nello stesso tempo aumentare le collaborazioni con altre Università. Potenziare la comunicazione col territorio in chiave di reciprocità: far conoscere al territorio in che cosa l'Università è utile alla Valle d'Aosta, ma anche in che cosa il territorio può essere utile per la crescita dell'Università. Per quanto riguarda i corsi specifici, rinvio alla risposta precedente, con un'aggiunta: prendere ispirazione dalle altre Regioni e Province autonome per istituire un Centro Universitario di studi regionali che diventi il luogo di contatto e collaborazione tra territorio e Università”;*
- *“Innovazione, sviluppo di programmi esclusivi e legati alla montagna nel suo complesso, proposte didattiche nuove e moderne capaci di attirare studenti, docenti, aziende, ricercatori ecc. Punto di riferimento culturale per lo sviluppo coordinato di vari tipi di iniziative economiche, commerciali, sportive ecc.”;*
- *“Per legare le attività di terza missione è auspicabile un confronto maggiore con il territorio e le sue esigenze e una progettazione congiunta per trasferire risultati e competenze al nostro territorio. Inoltre, dovrebbero essere attivati più corsi di laurea specialistica in modo da non disperdere le risorse locali formatesi con la triennale”;*
- *“Io sono sempre più convinta che UniVdA debba aprirsi fortemente all'alta formazione tramite summer school o master o corsi di specializzazione, ovvero investendo su percorsi capaci di rispondere ai*

*bisogni emergenti e di creare innovazione. Questo le consentirebbe di aprirsi e di accogliere sempre di più, pur se per brevi periodi, un capitale umano che darebbe ossigeno non solo all'UniVdA, ma a tutto il territorio regionale. La regione Valle d'Aosta è molto piccola e questo fa sì che vengano subito saturati i suoi spazi: bastano i laureati di un anno accademico per saturare quella competenza e non si può pensare di cambiare ogni anno i corsi di laurea. Da qui la necessità di essere molto attrattivi e di accogliere in gran parte studenti che vengano da fuori, non solo attraverso corsi di laurea specifici (turismo, montagna...), ma anche tramite l'alta formazione che consente una maggiore agilità formativa in grado di rispondere ai bisogni emergenti”.*

Di seguito, si presentano taluni estratti di risposte fornite e riferite alla seconda sezione (SCENARI, STRATEGIE E POLICY) e al quesito 2.3:

- *“Ripeto, in una società di 120.000 persone, o rimani un comprimario che regala spazio lavorativo (ed il rischio di dare cattedre per ragioni politiche è a mio avviso alto) o se pretendi di giocare un ruolo importante... ti verrà negato perché potresti essere ingombrante”;*
- *“Sviluppare un dialogo continuo, coerente e corretto - cioè su posizioni paritarie - con il territorio. Maggior interesse da parte di docenti e ricercatori per i temi locali (che non sono necessariamente localistici), in chiave comparatistica. Anni addietro esisteva un tavolo di confronto tra le Parti sociali e il corso di laurea in psicologia; non so se sia ancora attivo”;*
- *“Credo sia necessaria una maggiore apertura dell'Università rispetto alla comunità locale, intendendo proprio l'uscita fisica degli studenti sul territorio, per toccare con mano il contesto in cui viviamo. Grazie alla posizione della nostra Regione abbiamo il privilegio di pensare al "contesto locale" non solo in ottica regionale. Credo sia importante tenere a mente che il nostro "contesto locale" da prendere in considerazione può essere la Regione Valle d'Aosta, il Nord Italia, Le Alpi*

*Occidentali, la zona transfrontaliera, l'Europa, ecc... La capacità di analisi tenendo in considerazione diversi livelli di "contesto locale" è sicuramente un atout importante per il settore turistico ed economico”;*

- *“Dicendo dei no! L'università non può occuparsi di ricerca sul welfare, sul sistema delle Autonomie, sullo sviluppo del turismo senza avere in pancia l'esperienza, le competenze per farlo. Credo che si debba chiarire il sistema di relazione fra Università e territorio, proprio al fine di fare recuperare credibilità all'Università”.*

Di seguito, si presentano taluni estratti di risposte fornite e riferite alla seconda sezione (SCENARI, STRATEGIE E POLICY) e al quesito 2.4:

- *“Per prima cosa, e si può fare in tempo zero, istituire un tavolo permanente che gestisca l'università. Non formato da politici e accademici o comunque non solo, ma soprattutto da rappresentanti delle imprese, delle associazioni di categoria, della camera di commercio ecc. Il secondo punto è, a mio modesto parere, dotare l'università di una strategia comunicativa d'impatto, rivalutare completamente i corsi proposti soprattutto per arrivare all'inaugurazione della nuova sede con una strategia di dove si voglia andare. Essere costantemente presenti con progetti di patrocinio a favore di start-up, di PMI in continua crescita, proporre consulenze gratuite per le aziende in cui gli allievi possano dimostrare il loro valore e crescere assieme all'azienda stessa. Più a lungo periodo direi essere più selettivi, diventare la crème dell'amata formazione, ma questo si può fare solamente dopo che l'Università ha raggiunto il massimo della sua evoluzione portando risultati tangibili”;*
- *“Trasformarla in un ente con convenzioni con le migliori università del mondo. Finanziare gli studi qui dei migliori studenti, farli concentrare su tesi che concernano la tutela e lo sviluppo del nostro territorio e della nostra comunità. Una grande occasione di apertura mentale per questa regione”;*

- *“Bisognerebbe ampliare la sua offerta formativa puntando sulla specializzazione con corsi post-universitari in collaborazione con altre università. Corsi che si possono svolgere solo qui in Valle d'Aosta per le caratteristiche ambientali che ricordavo prima”;*
- *“1) Istituzione immediata di un tavolo permanente di confronto col territorio. 2) Confronto sulle necessità formative locali e sulle possibilità di sviluppare percorsi innovativi e concorrenziali nel panorama italiano ed europeo. 3) Progettazione, predisposizione e messa in opera dei nuovi percorsi e del Centro studi regionali. 4) Pubblicità ampia e capillare sulle nuove iniziative a livello italiano ed europeo. 5) Continua verifica dell'avanzamento delle iniziative di cui ai punti precedenti, per apportare le dovute correzioni di rotta”;*
- *“La prima azione da fare è dotarsi di un Piano industriale di sviluppo. Che non si tratta di fare una programmazione del prossimo triennio. Si tratta di rimettere in discussione chi si è e che cosa si vuole diventare. Anche a condizione di scelte difficili. Di chiusura”.*

Di seguito, si presentano taluni estratti di risposte fornite e riferite alla seconda sezione (SCENARI, STRATEGIE E POLICY) e al quesito 2.5:

- *“Le università periferiche potrebbero trarre beneficio da questa situazione ma solo ed esclusivamente se sapremo diversificare l'offerta. In Italia e in Europa ci sono fin troppe università parcheggio che dimostrano risultati dubbi. La nostra università dovrà essere all'avanguardia, portare innovazione nel territorio, portare risultati tangibili, formare nuovi esperti di attori utili alla nostra regione, dovrà essere ecosostenibile, sicura sia economicamente che come aspettative. Chi si forma all'UniVda può arrivare ovunque, questo deve essere l'obiettivo”;*
- *“La pandemia e la crisi economica rendono tutto più difficile ed impongono la necessità di essere "propositivi" ed "innovativi" per poter reggere il confronto con le grandi Università. Bisogna offrire qualcosa che non si*

*trova altrove, contenuti specifici legati alla montagna, alle sue caratteristiche e peculiarità. Allora essere "piccoli" diventa una opportunità unica e da sfruttare".*

#### 5.4 Riepilogo dei risultati

Dopo aver esaminato ed elaborato quanto emerso dal secondo questionario, si è ritenuto che il grado di convergenza delle opinioni dei partecipanti fosse molto soddisfacente e che quindi, al momento, non vi erano le indicazioni per proseguire ulteriormente l'indagine con la preparazione, e successiva somministrazione, di un ulteriore round/questionario al panel di esperti.

Aver raggiunto un ottimo livello di convergenza in questa indagine Delphi non significa che la complessa situazione dello sviluppo della formazione universitaria in Valle d'Aosta sia univocamente risolta. Anzi, lo scopo di questa ricerca è proprio quello di fornire una diversa chiave di lettura su questa questione, soprattutto in ottica futura e in quanto a modello di sviluppo da perseguire.

Con riferimento alle valutazioni della ricerca stessa, proceduralmente sono stati rispettati tutti i dettami tecnico-pratici del metodo e, fortunatamente, anche la risposta degli esperti è stata ammirevole, contemplando un normale e (purtroppo) previsto calo fisiologico di adesione tra i due round, quantificabile in sole due unità.

## 6. Conclusioni

Questo elaborato di tesi si pone l'ambizioso obiettivo di porsi come base su cui riflettere per un rilancio dell'Università valdostana e della sua offerta formativa, soprattutto a seguito della crisi socioeconomica da Covid-19. Quest'ultima inevitabilmente causerà nel medio periodo una diminuzione generalizzata, all'interno del contesto nazionale, di studenti immatricolati presso tutte le Università. A tal proposito, la politica regionale dovrà lavorare nella direzione di garantire i necessari finanziamenti affinché auspicabilmente l'Ateneo possa *in primis* diventare un punto di riferimento e di eccellenza all'interno del panorama nazionale e di tutto l'arco alpino europeo e *in secundis* intraprendere la sua naturale vocazione che i portatori d'interesse del territorio, principalmente esponenti del mondo produttivo locale, hanno fatto emergere con chiarezza. Tutto ciò, va inteso come un'opportunità che deve essere imprescindibilmente affiancata dal non tralasciare il suo attuale punto di forza principale, ovvero la possibilità, da parte degli studenti, di beneficiare di un'attenzione privilegiata nel rapporto con i docenti e con i servizi offerti dall'ente. Insomma, un'Università dai numeri ridotti, ma che sappia essere un punto di riferimento e di eccellenza per tutti gli studenti, valdostani e no.

In conclusione, sebbene parlare di sé stessi non sia mai un'operazione semplice, farlo in modo oggettivo e distaccato non può che far del bene e rappresentare un processo positivo nell'evoluzione che anche un ente di ricerca e di alta formazione dovrà attraversare (oramai a 20 anni dalla propria nascita). Fare i conti con il proprio passato è l'unico mezzo che la società di oggi dispone per guardare con rinnovata fiducia al futuro.

## Ringraziamenti

Diversamente da quanto accade solitamente, ho iniziato a scrivere questi ringraziamenti nel pieno svolgimento della mia tesi. Nel pieno dell'emergenza Covid-19. Indubbiamente un brutto periodo, che mi auguro possa essere stato superato quando leggerò nuovamente queste brevi righe. Eppure, ritengo necessario mantenere traccia di questo, affinché non mi dimentichi mai quello che stavamo attraversando in quel difficile momento storico.

Ed ora, i ringraziamenti di rito, ma che nel mio caso sono realmente sentiti. Un grazie in primis ai due proff. DARIO MUSOLINO e MASSIMO ZANETTI che mi hanno saputo aiutare grazie alla loro enorme professionalità dimostrata. Sono stati un punto di riferimento per me, anche dal punto di vista umano.

Un particolare grazie anche a Luigi Pellegrino, a Chiara Vigna e da “ultima arrivata” ad Alessandra per la loro infinita pazienza e disponibilità che hanno avuto nell'aiutarmi.

Un sentito ringraziamento anche a tutti i componenti del panel di esperti che hanno, con il loro sapere, contribuito in maniera inequivocabile allo sviluppo di questa elaborato.

Un grazie alla – oserei dire – “mia” Università (e quindi a tutto il personale docente e amministrativo con cui sono entrato in contatto) che tanto mi ha dato in questi anni sia in termini di formazione, sia – ancora una volta – in termini umani ed esperienziali.

*Dulcis in fundo* grazie a mia mamma e a mio papà per tutto. A noi basta questo per capirci.

## Appendice

Allegato 1 – Lista degli esperti che hanno partecipato all’intera indagine e relativo ruolo ricoperto

<b>ESPERTO (Cognome e nome)</b>	<b>RUOLO ed ENTE DI RIFERIMENTO</b>
ADAMO Anna	Vicepresidente di AGCI (Associazione generale cooperative italiane) Valle d'Aosta
ADDARIO Salvatore	Presidente di CNA (Confederazione Nazionale dell’Artigianato e della Piccola e Media Impresa) Valle d’Aosta
BERTOLIN Alexandre	Co-amministratore di <i>Maison Bertolin</i>
BOLOGNINI Davide	Presidente del Parco Naturale Mont Avic
CELI Alessandro	Presidente della <i>Fondation Chanoux</i>
CERISE Italo	Presidente del Parco Nazionale Gran Paradiso
CUC Giuseppe	Presidente dell’Associazione Valdostana Maestri di Sci
FAVRE Fabrizio	Giornalista Professionista, Direttore del Corriere della Valle, del <i>Messenger Valdôtain</i> e di Radio Proposta in Blu
FOSSÀ Umberto	Presidente della Legacoop Valle d'Aosta

GARIN Altai	Presidente dei Giovani <i>Vignerons</i> Valle d'Aosta
GIACHINO Giancarlo	Presidente di Confindustria Valle d'Aosta
JACQUEMOD Riccardo	Presidente della cooperativa La Sorgente
MARCHIANDO Renato	Presidente dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro Valle d'Aosta
MARTINENGO Letizia	Vicepresidente dell'Ordine degli Psicologi Valle d'Aosta
MOSSO Marco	Presidente dell'ASIVA (Associazione Sport Invernali Valle d'Aosta)
NIGRISOLI Simone	Giornalista pubblicitista della carta stampata
STEVENIN François	Presidente dell'Istituto Storico della Resistenza e della Società Contemporanea in Valle d'Aosta
PATRICK THÉRISOD	Coordinatore del piano strategico Aosta 2030
VIGNA LASINA Giorgia	Vicepresidente dei Giovani ADAVA (Associazione degli Albergatori e Imprese Turistiche Valle d'Aosta)

## Allegato 2 – Questionario somministrato nel primo round dell’indagine Delphi

### Capitale umano e sviluppo della formazione universitaria in Valle d’Aosta

APPLICAZIONE METODO DELPHI - ROUND 1 (domande generali aperte)

#### 1. ANALISI (situazione attuale)

- 1.1 Come valuta l’Università della Valle d’Aosta allo stato attuale? Ovvero, come valuta la sua attività di alta formazione e di ricerca, nonché anche le attività denominate “Terza Missione”?  
N.B. Per "Terza Missione" si intende l’insieme delle attività con le quali le Università entrano in interazione diretta con la società e con il territorio (a titolo meramente esemplificativo, ma non esaustivo, si faccia riferimento a: le attività culturali e di valorizzazione del patrimonio storico-artistico, la formazione continua e i progetti di ricerca, l'organizzazione di convegni e incontri aperti alla popolazione, la presenza in comitati di enti connessi al territorio, la partecipazione a incubatori e a consorzi con finalità di trasferimento tecnologico, ecc.)
- 1.2 Quali sono secondo Lei i punti di forza e i punti di debolezza dell’Università della Valle d’Aosta?
- 1.3 Come valuta il rapporto dell’Università della Valle d’Aosta con il territorio, ovvero con la società, l’economia, le imprese, le istituzioni, la comunità locale? In altre parole, secondo Lei, l’Università della Valle d’Aosta risponde adeguatamente, efficacemente, alle istanze e alle esigenze del territorio? Spieghi anche il perché della sua valutazione.

#### 2. SCENARI, STRATEGIE, POLICY (situazione futura)

- 2.1 Qual è la Sua visione di Università ideale in Valle d’Aosta? Quale modello dovrebbe seguire, ovvero in che direzione dovrebbe andare l’Università della Valle d’Aosta?
- 2.2 Secondo Lei, come, e in cosa, l’Università della Valle d’Aosta dovrebbe modificare / innovare / correggere la propria offerta formativa, la ricerca e le attività di Terza Missione?
- 2.3 In particolare, come dovrebbe cambiare il rapporto con il territorio e i suoi attori, le imprese, le istituzioni, pubbliche, private, no-profit, la comunità locale?
- 2.4 Quali strategie, quali azioni, si dovrebbero mettere in atto, e con che tempi, affinché l’Università della Valle d’Aosta possa andare nella direzione ideale da Lei suggerita?
- 2.5 Come vede l’Università della Valle d’Aosta alla luce degli attuali eventi legati alla pandemia, e della crisi sanitaria e socioeconomica in atto? Cosa pensa che potrà accadere alle università periferiche, come quella valdostana, ossia quali conseguenze, quali effetti ci potrebbero essere? Saranno penalizzate dalla situazione o viceversa ne potrebbero trarre qualche beneficio in prospettiva?

Grazie per l’attenzione e per la collaborazione prestata.

GIUSEPPE GRASSI

## Allegato 3 - Questionario somministrato nel secondo round dell'indagine Delphi

### Capitale umano e sviluppo della formazione universitaria in Valle d'Aosta

APPLICAZIONE METODO DELPHI - ROUND 2 (domande di dettaglio sulla base dei riscontri al Round 1)

#### 1. ANALISI

1.1 Sulla base delle risposte fornite al primo round, sono emersi i seguenti punti di debolezza dell'Università della Valle d'Aosta. Assegna un punteggio a ciascuno di essi, da 1 (per niente importante) a 5 (estremamente importante).

	1 (per niente importante)	2	3	4	5 (estremamente importante)
Indisponibilità di un polo/campus ultimato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assenza di insegnamenti utili / funzionali al territorio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posizione geografica della Valle d'Aosta (scarsa accessibilità)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Isolamento geografico e culturale della Valle d'Aosta (mentalità provinciale)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controllo diretto della Regione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.2 Sulla base delle risposte fornite al primo round, sono emersi i seguenti punti di forza dell'Università della Valle d'Aosta. Assegna un punteggio a ciascuno di essi, da 1 (per niente importante) a 5 (estremamente importante).

	1 (per niente importante)	2	3	4	5 (estremamente importante)
Numero limitato di studenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bilinguismo dell'offerta formativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posizione geografica della Valle d'Aosta (regione di confine)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Docenti qualificati	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapporto diretto /privilegiato con la Regione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 2. SCENARI, STRATEGIE e POLICY

2.1 Sulla base delle risposte fornite al primo round, in cui si chiedeva quale modello di sviluppo ideale l'Università della Valle d'Aosta dovrebbe seguire in futuro, sono emerse le seguenti opzioni strategiche. Assegna un punteggio a ciascuna di esse, da 1 (per niente importante) a 5 (estremamente importante).

	1 (per niente importante)	2	3	4	5 (estremamente importante)
Rinnovamento dell'offerta formativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rilevanza e trasversalità nell'offerta didattica del tema della montagna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maggiore coinvolgimento / interazione con le categorie produttive e socio-economiche del territorio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puntare sulla trasformazione di Aosta come città universitaria (student city)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sviluppo di corsi di laurea specialistici aderenti alla realtà del territorio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.2 Dall'analisi delle risposte fornite al primo round, è emerso che le azioni che l'Università della Valle d'Aosta dovrebbe mettere in atto, con particolare riferimento al rapporto con il territorio, sono le seguenti. Assegna un punteggio a ciascuno di essi, da 1 (per niente importante) a 5 (estremamente importante).

	1 (per niente importante)	2	3	4	5 (estremamente importante)
Istituzione di un tavolo permanente con i vari soggetti rappresentanti il territorio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementazione di una strategia comunicativa d'impatto del brand UniVdA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maggiore coinvolgimento e partecipazione attiva ad iniziative ed eventi di rilievo a livello locale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rendere sistemici gli scambi di informazioni reciproci tra il tessuto produttivo del territorio e l'Università	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.3 La pandemia in atto, e la grave crisi socioeconomica che ne sta seguendo, potrebbero determinare conseguenze positive (opportunità) e negative (minaccia) per le università periferiche come quella valdostana. Dall'analisi delle risposte date nel primo round, sono emerse le seguenti opportunità e le seguenti minacce per l'Università della Valle d'Aosta. Assegna un punteggio a ciascuna di esse, da 1 (per niente possibile/plausibile) a 5 (estremamente possibile/plausibile).

	1 (per niente possibile/plausibile)	2	3	4	5 (estremamente possibile/plausibile)
Opportunità di trattenere gli studenti che risiedono in territori di prossimità	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opportunità per una migliore qualità dell'insegnamento, grazie ai numeri limitati	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minaccia di perdere il potenziale di attrattività rispetto ai fuori sede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opportunità per introdurre importanti innovazioni organizzative e nell'offerta formativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grazie per l'attenzione e per la collaborazione prestata.

GIUSEPPE GRASSI

## Riferimenti bibliografici

- Banfi, A. e Viesti, G. (2016), Il finanziamento delle università. In: Viesti G. (a cura di), *Università in declino. Un'indagine sugli atenei da Nord a Sud*, Donzelli: Roma.
- Benneworth, P. e Dahl Fitjar, R., (2019), Contextualizing the role of universities to regional development: introduction to the special issue. *Regional Studies, Regional Science*, 6:1, 331-338, DOI: 10.1080/21681376.2019.1601593.
- Bezzi, C., (2016), *Fare ricerca con i gruppi. Guida all'utilizzo di focus group, brainstorming, Delphi e altre tecniche*. Franco Angeli: Milano.
- Cassone, A., (2009), L'impatto economico e sociale dell'Università del Piemonte Orientale Amedeo Avogadro. *POLIS Working Paper. Institute of Public Policy and Public Choice-POLIS*.
- Cersosimo, D., Nisticò, R., Pavolini, E., Prota, F. e Viesti, G., (2018), Circolazione del capitale umano e politiche universitarie: un'analisi del caso italiano. *Social Policies*, (3), 387-406.
- Charles, D.R., (2003), Universities and Territorial Development: Reshaping the Regional Role of UK Universities. *Local Economy*, 18(1), 7-20.
- Ciriaci, D., (2014), Does University Quality Influence the Interregional Mobility of Students and Graduates? The Case of Italy. *Regional Studies*, (48), 1592-1608.
- Coniglio, N. e Prota, F., (2008), Human Capital Accumulation and Migration in a Peripheral EU Region: The Case of Basilicata. *Regional Science*, (87), 77-95.
- Coulombe, S. e Tremblay, J.-F., (2009), Migration and Skill Disparities across the Canadian Provinces. *Regional Studies*, (43), 5-18.
- Dalkey, N. e Helmer, O., (1963), An experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management Science*, (9), 458- 467.
- De Angelis, I., Mariani, V. e Torrini, R., (2017), New Evidence on Interregional Mobility of Students in Tertiary Education: The Case of Italy. *Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers)*, (380), Banca d'Italia: Roma.
- De la Roca, J. e Puga, D., (2017), Learning by Working in Big Cities. *Review of Economic Studies*, (84), 106-142.
- Dotti, N.F., Fratesi, U., Lenzi, C. e Percoco, M., (2013), Local Labour Markets and the Interregional Mobility of Italian University Students. *Spatial Economic Analysis*, (8), 443-468.
- Florida, R., (2005), *The Flight of the Creative Class*. *Harpers Business*.
- Giannetti, M., (2003), On the Mechanics of Migration Decisions: Skill Complementarities and Endogenous Price Differentials. *Journal of Development Economics*, (71), 329-349.
- Goddard, J., Kempton, L., e Vallance, P., (2013), Universities and Smart Specialisation: challenges, tensions and opportunities for the innovation strategies of European regions. *Revista vasca de Economía*, Basque Government, 83(02), 83-102.
- Harrison, J. e Turok, I. (2017), Universities, knowledge and regional development. *Regional Studies*, 51:7, 977-981, DOI: 10.1080/00343404.2017.1328189.
- Lawton Smith, H., (2007), Universities, innovation, and territorial development: a review of the evidence, Environment and Planning. *Government and Policy*, (25), 98-114, DOI:10.1068/c0561.

- Lodde, S., (2007), Human capital and productivity growth in Italian regional economies: a sectoral analysis. *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, Anno 116, (2), 211-233.
- Mariani, V., Montanaro, P. e Soncin, S., (2015), Meno iscrizioni all'università per colpa della crisi, *La Voce.info*, 6 marzo.
- Ministero dell'Università e della Ricerca (1999), Dichiarazione di Bologna – 19 giugno 1999
- Musolino D., Pellegrino L. (2020a), Le twin-cities dello Stretto e la prospettiva dell'area integrata: un approccio quali-quantitativo. *Rivista Economica del Mezzogiorno*, n. 3. Il Mulino: Bologna.
- Musolino D., Pellegrino L. (2020b), Towards a twin-city in Southern Italy: an application of the Policy Delphi to the integration of the urban areas of Reggio Calabria and Messina. *Draft paper*.
- Musolino, D., Pellegrino, L., Embryonic Twin cities: Reggio Calabria and Messina in Italy. In: Garrard J., Mikhailova E. (eds.), *Twin Cities: Borders, Urban Communities and Relationships over Time. Vol. II*. Routledge: New York, forthcoming.
- Nieth, L. (2019), Understanding the strategic 'black hole' in regional innovation coalitions: Reflections from the Twente region, eastern Netherlands. *Regional Studies, Regional Science*, 6(1). doi:10.1080/21681376.2019.1578259.
- Pigni, C. e Staffolani, S., (2016), Beyond Participation: Do the Cost and Quality of Higher Education Shape the Enrollment Composition? The Case of Italy. *Higher Education*, (71), 119-142.
- Pitrone, M.C., (2016), *Di cosa parliamo quando parliamo di «Terza Missione»*, Studi di Sociologia, Anno 54, Fasc. 4, 387-400.
- Regione Autonoma Valle d'Aosta (2019), Nota socioeconomica 2019.
- Rizzica, L., (2013), Home or Away? Gender Differences in the Effects of an Expansion of Tertiary Education Supply. *Questioni di Economia e Finanza*, (181), Banca d'Italia: Roma.
- Università La Sapienza, L'uso delle scale nella rilevazione degli atteggiamenti. *Lezione di Metodologia della ricerca sociale*, A.A. 2013-2014, (31), Roma.
- Valero, A. e Van Reenen, J., (2016), The Economic Impact of Universities: Evidence from Across the Globe, CEP Discussion Paper, 1444.
- Viesti, G., (2017), Il sistema universitario italiano in comparazione internazionale, in F.R. Pizzuti (a cura di), *Rapporto sullo stato sociale 2017*, Sapienza University Press: Roma.