

UNIVERSITÀ

Anche sul fronte università voglio condividere le mie riflessioni e il mio impegno a partire dai quattro principi che ho declinato sopra, partendo dalla **semplificazione**.

Il settore dell'Università soffre da troppi anni di **una stratificazione molto complessa di norme**. Ciò avviene nonostante la cosiddetta "legge Gelmini" (la Legge 30 dicembre 2010, n. 240) avrebbe dovuto inaugurare una nuova fase nella *governance*, nei meccanismi del finanziamento, nel reclutamento e nella valutazione.

Di fatto questo non è successo e la situazione che il Ministero e gli Atenei vivono ogni giorno è diversa. Come mai?

Da un canto la L. 240/2010 ha delegato a numerosi interventi di vario rango ordinamentale e amministrativo la concreta applicazione delle norme. Dall'altro non si è trattato di un testo consolidato che ha fatto pulizia di quello che c'era prima, per cui siamo ancora alle prese con norme – ad esempio sullo stato giuridico, sul reclutamento, sulla didattica – ereditate dal passato. Le più antiche risalgono addirittura a ottanta anni fa e non sono state attualizzate!

Invece di semplificare, in alcuni casi abbiamo complicato. Invece di chiarire, in alcuni casi abbiamo creato nuove ambiguità.

Mi limito a due soli esempi.

Il primo riguarda le procedure **dell'Abilitazione Scientifica Nazionale (ASN)**. Dopo un periodo estenuante di lavori delle Commissioni, al momento di pubblicare i risultati della prima tornata 2012, sono fioccati centinaia di ricorsi, con conseguente rallentamento dei meccanismi di assunzione mediante concorso: circostanza tanto più grave se si pensa che è dal 2008 che non vengono banditi concorsi per professori nelle Università.

Risultato di tutto questo e di altri casi come questo: continuiamo ad avere il **corpo docente più anziano d'Europa. Oltre il 22% dei docenti ha più di 60 anni** – contro il 5,2% in Gran Bretagna, il 6,9% in Spagna, l'8,2% in Francia, il 10,2% in Germania; **mentre da noi solo il 4,7% dei docenti ha meno di 34 anni**, contro il 31,6% in Germania, il 27% in Gran Bretagna, il 22% in Francia e il 19% in Spagna. Inoltre l'emorragia dei docenti a seguito del *turn-over* degli ultimi anni ha comportato oramai una **diminuzione complessiva fra il 2008 e il 2013 del 15%**. Il numero dei docenti e il rapporto studenti/docenti sono tornati sui livelli di inizio anni 2000. Se si pensa alle proiezioni dei prossimi anni (fra il 2014 e il 2018 si ritireranno oltre 9.000 docenti di ruolo: 4.440 ordinari, 2.550 associati, 2.270 ricercatori), il quadro diventa drammatico.

Il secondo esempio riguarda la formulazione dei criteri per l'ANVUR. L'effettiva operatività dell'Agenzia, a seguito dell'entrata in vigore del Regolamento (D.P.R. 1 febbraio 2010 n. 76) ha infatti portato a un delicato equilibrio fra potere di indirizzo del Ministero e poteri di accreditamento e valutazione dell'Agenzia. L'ho già detto qualche giorno fa, partecipando proprio alla presentazione dell'importante Relazione 2013 di ANVUR: bisogna scongiurare il rischio che l'Agenzia diventi un controllore *ex ante* e bisogna rafforzarne sempre di più il ruolo di valutatore *ex post*.

Capite bene, quindi, che ragionare in termini di semplificazione non vuol dire occuparsi di procedure, norme, meccanismi aridi, ma di chi insegna nelle nostre università, o della qualità dell'insegnamento dei nostri professori. E che tutto questo quadro complesso – non solo l'ASN o i rapporti con l'ANVUR, per restare sui due esempi che ho fatto – ha adesso bisogno di semplicità e, insieme, di chiarezza.

Occorre allora mettere in atto azioni di semplificazione di almeno tre tipi.

Innanzitutto una **semplificazione normativa** sui meccanismi di accreditamento didattici di ogni ciclo, con conseguente spostamento degli obblighi nella rendicontazione *in itinere* ed *ex-post*: le Università devono conoscere *ex ante* su quali parametri, soprattutto di efficacia, dovranno essere valutate piuttosto che affannarsi a riempire schede e a vincolare la propria programmazione esclusivamente a requisiti quantitativi.

In secondo luogo una ***semplificazione finanziaria***: le Università virtuose devono poter praticare una politica di bilancio che sia pienamente autonoma, impiegando anche risorse esterne al FFO, con lo scopo di conseguire gli obiettivi che si sono dati nell'ambito degli indirizzi ministeriali. Nel farlo, devono poter declinare le proprie capacità di intervento sulle specificità dei territori. Insomma: il livello di finanziamento e la libertà di spesa di un ateneo non possono dipendere dalla sua dimensione, dalla sua storia, o dalla sua fortuna. Devono derivare solo dalle sue *performance*.

Infine non possiamo non pensare a una ***semplificazione nel reclutamento***: occorre accelerare i processi di ricambio, renderli più spediti e semplificarli drasticamente. La stessa logica delle programmazioni finanziarie e dei "portafogli assunzionali" (i c.d. "punti-organico") delle Università non può soffocare l'autonomia responsabile degli Atenei virtuosi.

Dobbiamo lavorare, fermi restando il monitoraggio dell'ANVUR e gli obblighi di bilancio, verso la **"liberazione" del reclutamento**. Esso deve tornare ad essere primaria responsabilità dei singoli Atenei, che ne rispondono in termini di efficienza economica e di efficacia degli insegnamenti: gli abilitati dovrebbero poter essere assunti con procedure snelle, simili a quelle della chiamata diretta, senza inutili complicazioni, con piena responsabilità degli organi di governo dell'Ateneo che, anche grazie a un ulteriore perfezionamento della Valutazione della Qualità della Ricerca, devono ottenere maggiori finanziamenti sul FFO anche al fine di destinare a finalità premiali dei docenti stessi.

Attendiamo quindi la conclusione del primo e del secondo ciclo dell'ASN, tenendo presente che in esse sono riposte le speranze non solo di tanti futuri docenti universitari che da troppi anni aspettano di veder riconosciuti i loro meriti, ma anche di tanti studenti che chiedono un corpo docente rinnovato. Allo stesso tempo, credo che successivamente – e alla luce proprio di come saranno andate queste due tornate – qualche riflessione sul sistema attuale sarà inevitabile farla.

* * *

Questi interventi di semplificazione e “liberazione” necessitano di una condizione preliminare: **superare quella cronica mancanza di programmazione** che fa in modo che alla fine dell’esercizio finanziario le Università non abbiano ancora certezze né sulle iscrizioni delle somme in entrata per l’anno che si sta chiudendo né sulla quota di risorse che verranno trasferite nell’anno successivo, quota a quella data ancora oggetto di negoziati in sede di Legge di stabilità.

Programmazione, dunque. Perché la variabile tempo è inevitabilmente il punto cruciale del futuro del sistema universitario. E spesso conta di più la prevedibilità delle risorse, rispetto alla mera quantità.

Per questo lavorerò affinché la consistenza di qualunque finanziamento relativo al sistema universitario, al netto di interventi specifici dovuti a norme ineliminabili, sia su base pluriennale, **almeno triennale**, per essere coerente con quanto previsto dalle norme vigenti ma mai veramente applicate.

Diamoci una data, e rispettiamola per il bene di tutti: tutte le disposizioni relative alla ripartizione delle risorse finanziarie e per le assunzioni devono concludersi entro il 31 marzo dell’anno in corso. Ed evitiamo di complicarci la vita quando non serve: il decreto sulla ripartizione dell’FFO dovrà limitare i vincoli a poche voci che caratterizzeranno la politica d’indirizzo del ministero (giovani talenti e assunzioni straordinarie di contingenti di ricercatori; sostegno agli studenti disabili; dottorati di ricerca). Il resto dovrà essere a disposizione degli organi dell’Ateneo, perché, lo ripeto, non esiste vera autonomia senza una reale capacità di programmazione.

E dobbiamo saper programmare anche le politiche per il merito e per il diritto allo studio. Il primo obiettivo è assicurare davvero il **diritto allo studio**. Non possiamo più tollerare – e non lo dico solo da glottologa – espressioni intimamente contraddittorie come “idoneo ma senza borsa”. E che anzi vogliono dire una cosa molto chiara: che lo Stato non è in grado di garantire un diritto, che è poi il diritto chiave per l’emancipazione personale e sociale. Sul diritto allo studio è ora di rimettersi al lavoro. L’ho detto ieri ai rappresentanti degli Studenti del CNSU che si sono riuniti al Ministero per i loro lavori. E lo dirò presto ai rappresentanti delle Regioni. Il Miur è aperto per chi si vuole mettere concretamente al lavoro.

Altro strumento da cui ripartire è la **Fondazione per il merito** attraverso la quale avvicinare il mercato del lavoro agli studenti migliori per consentire alle imprese di intercettare i talenti e agli studenti di avere percorsi preferenziali per il sostegno del percorso di studi e l'ingresso nel mercato del lavoro. So che la Fondazione non gode di ottima salute, ma mi impegno a farne uno strumento reale di sostegno al merito.

E l'argomento della Fondazione mi consente di accennare ad un'altra questione che mi sta particolarmente a cuore: quella dei prestiti d'onore. Uno strumento già praticato con successo in altri Paesi – negli USA, in Gran Bretagna, in Canada – che dobbiamo diffondere anche in Italia, in un'ottica di parallelismo, non di sostituzione o supplenza del diritto allo studio.

Mentre il diritto allo studio deve rappresentare la base di garanzia per tutti gli studenti capaci e meritevoli in stretta correlazione con il reddito, il prestito deve esser concepito come un sostegno meritocratico, a condizione che il sistema dei prestiti, appoggiandosi ad un Fondo di Garanzia, sia complessivamente meno gravoso per gli studenti.

Chiaramente il tema delle risorse finanziarie a disposizione dei nostri studenti, laureati e dottorandi è centrale. Cito solo il caso degli specializzandi di medicina. Con il Ministro Beatrice Lorenzin stiamo lavorando ad una soluzione per evitare il crollo del numero di borse – attualmente intorno alle 3.300 – e fare in modo che lo stanziamento soddisfi il fabbisogno. Stiamo inoltre lavorando per definire una *road map* chiara con le Regioni per semplificare l'attuale procedura e assicurare in futuro una rilevazione realistica e puntuale del fabbisogno nazionale di medici. Perché non possiamo permetterci un medico di meno, ma non abbiamo nemmeno bisogno di un medico disoccupato. E sicuramente vogliamo continuare a formare, come fatto finora, coloro che vengono considerati tra i migliori medici in tutta Europa e oltre oceano.

Ne approfitto anche per **rassicurare tanti nostri giovani medici che stanno aspettando una notizia**. Prima dell'estate bandiremo il concorso nazionale – per titoli e prove – per l'accesso alle scuole di specializzazione, che avrà luogo realisticamente intorno a metà ottobre. **[Mi piacerebbe che le prove mirassero a**

misurare principalmente le competenze e l'attitudine relative alla specializzazione futura.

Infine, anche per poter programmare sempre meglio, dobbiamo tornare ad occuparci di **orientamento**. I dati che abbiamo (Relazione ANVUR 2013) sono molto preoccupanti. Non solo il numero dei laureati è molto basso: a fronte di una media UE intorno al 25%, l'Italia con il 13,8% di laureati nella popolazione in età compresa tra i 15 e i 64 anni, si posiziona al terzultimo posto tra i paesi considerati.

Se pochi arrivano al traguardo, è anche perché troppi ne perdiamo all'inizio. Basti pensare che il tasso d'abbandono fra primo e secondo anno della laurea triennale è compreso tra il 15% e il 17,5%. Questi numeri sono il sintomo di scelte sbagliate. E ci dicono che non sappiamo informare, ispirare e consigliare i nostri ragazzi in una scelta importante come quella che si trovano a fare alla fine della scuola dell'obbligo.

Abbiamo il dovere di ripensare **l'orientamento**. Dobbiamo fare in modo che il mondo del lavoro, dell'impresa e dell'università possano invadere pacificamente le scuole, per far scoprire in anticipo ai ragazzi quel "mondo oltre l'aula" che né i loro genitori né i loro insegnanti possono raccontare pienamente. Per il semplice motivo che il lavoro è cambiato radicalmente negli ultimi vent'anni.

E dobbiamo essere consapevoli di un'altra cosa: che dobbiamo orientare non solo sui corsi di laurea di oggi, ma sui nuovi mestieri di domani, e che le professioni saranno sempre più "ibride", a cavallo tra più discipline e più mondi.

Il tema della **valutazione** è essenziale per qualificare l'autonomia dell'Università. Qui il problema da affrontare è duplice. Da un lato bisogna trovare una chiara definizione degli ambiti di intervento tra Agenzia di valutazione – ANVUR - ed ente politico di indirizzo – il MIUR. In generale, ANVUR deve concentrarsi di più sulla valutazione e in modo più essenziale ed efficace sull'accreditamento, affinando le proprie metodologie, anche in una prospettiva di adeguamento degli standard di qualità con quelli europei. Il Ministero, invece, deve assumersi la responsabilità di intervenire, anche in maniera dura, su corsi che non rispondono

ai requisiti richiesti. Mi fa anche piacere dire che il sistema degli Atenei è oramai un *benchmark* per le politiche pubbliche di valutazione e ripartizione delle risorse, un esempio che, molto probabilmente, non ha eguali negli altri segmenti della Pubblica Amministrazione. Le Università italiane meriterebbero certamente maggior considerazione se si ponesse mente a questo dato di fatto.

Dall'altro lato occorre individuare parametri più flessibili relativamente alla programmazione pluriennale (la quale, *de facto*, dovrebbe corrispondere all'assegnazione di un FFO su base triennale). Gli strumenti valutativi esistenti devono diventare più dinamici, a cominciare dalla Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) il cui ruolo da quest'anno è diventato decisivo per la ripartizione di ben i 4/5 della quota premiale, qualcosa come 800 milioni di Euro nel solo anno 2014. Deve cioè essere predisposto uno strumento valutativo correlato con la programmazione triennale che, al tempo stesso, sia in grado di monitorare *in itinere* il comportamento delle Università; ciò significa evidentemente la disponibilità di una banca-dati per il sistema su cui il MIUR è pronto a impegnarsi immediatamente; in tale banca-dati vanno inseriti i prodotti della ricerca in attuazione di quanto previsto da una disposizione della L. 1/2009 sinora restata sulla carta.

Il raggiungimento dell'eccellenza è misurato ma non dipende dall'ANVUR. È chiaro, ad esempio, che l'eccellenza nel settore della didattica è una frontiera ancora tutta da esplorare per il nostro sistema universitario. Se, infatti, la qualità media degli Atenei italiani può dirsi tutto sommato buona, manca una reale competizione sulla didattica. Ecco perché io ritengo che non vadano scoraggiati, anzi vadano favoriti percorsi di formazione d'eccellenza. Quelli, cioè, sui quali le Università investono le proprie risorse migliori, le migliori pratiche didattiche, il grado di internazionalizzazione più alto. Percorsi che vanno incentivati, perché a sua volta sia incentivata la qualità della formazione specialistica e il suo raccordo con il mondo del lavoro, magari con percorsi sperimentali che coniughino in una sorta di ciclo unico laurea e dottorato. E di questo poi l'ANVUR dovrà tenere il debito conto.

Sulla valutazione fatemi infine dire una parola per quanto riguarda **le discipline umanistiche. Nessuno contesta che la valutazione debba esserci, ma chiaramente** non può e non deve essere ricondotta in modo forzoso ai criteri quantitativi e bibliometrici caratteristici delle discipline scientifico-tecnologiche: a tutti i livelli (dal reclutamento alla valutazione dei profili dei docenti e delle strutture) **la specificità delle scienze umane e sociali deve essere accuratamente salvaguardata.**

* * *

La buona programmazione, la sana semplificazione, la corretta valutazione sono tre fattori in stretta correlazione reciproca: agire su uno significa generare effetti su tutti gli altri e l'intervento di sistema non può che riflettersi su tutti i fattori simultaneamente. Il che corrisponde, per la prima volta dopo molto anni, al porsi alcuni interrogativi sul modello futuro del sistema della formazione nel nostro Paese.

Ma l'Università non è un corpo estraneo rispetto al contesto entro cui si trova ad operare: il tessuto territoriale, quello imprenditoriale (enormemente articolato e capillare nel nostro Paese), il panorama internazionale ed europeo in maniera particolare. Specie nella prospettiva di un'azione davvero incisiva del nostro Paese alla vigilia del Semestre Europeo, **l'Italia deve proporre innovazioni forti in merito ad alcuni pilastri della formazione e della ricerca. Innovazioni che le restituiscano quel ruolo di protagonista che ancora possedeva all'inizio degli Anni Novanta, quando Ruberti**, con coraggio e creatività, formulò i principi dell'autonomia didattica e di ricerca degli Atenei.

L'apertura del sistema universitario è un obiettivo urgente e improcrastinabile.

Apertura verso l'Europa con incentivi alla mobilità degli studenti e dei ricercatori, approfittando dei nuovi strumenti europei come *Erasmus-plus* o i bandi Marie Curie ed ERC che sono uno degli strumenti fondamentali del "pilastro" sull'*Excellent Science* di *Horizon 2020*.

Apertura verso nuove metodologie della formazione, mettendo a frutto e a sistema esperienze d'eccellenza che già esistono nel nostro Paese.

Apertura nei confronti del mondo dell'impresa e dell'autoimprenditorialità, nella prospettiva occupazionale, fruendo anche di appositi flussi di finanziamento europei come la *Garanzia Giovani* e i fondi strutturali, rispettivamente sugli obiettivi tematici della ricerca e dell'occupabilità in raccordo con le realtà regionali.

Inoltre, l'**internazionalizzazione** deve prevedere un **drastica semplificazione degli strumenti attualmente esistenti per la mobilità e favorire il cosiddetto 'rientro dei cervelli'** (oggi articolato in una pluralità di interventi) che, attraverso il consolidamento delle posizioni negli organici degli Atenei, deve divenire uno degli strumenti strutturali che alimentano il reclutamento. Tale strumento va adeguatamente stimolato, sostenuto e riconsiderato per tenere sempre meglio conto dei fattori di reale e profonda attrattività del sistema universitario nei confronti di tanti "italiani globali". E vi si deve aggiungere una mobilità (da finanziare eventualmente attingendo a fondi specifici extra-FFO) di *visiting professors*.

Quando pensiamo ad università ed Europa la prima cosa che viene in mente a tutti è chiaramente l'Erasmus. Negli anni '90 e nella prima parte degli anni Duemila, l'Erasmus è stato uno degli strumenti più importanti con cui abbiamo trasmesso ai nostri giovani il senso di una Europa "terra delle opportunità". Da qualche anno, il rischio che l'Europa venga vista, proprio dalle generazioni più giovani, solo come il "vincolo di bilancio" o il 3% o l'aumento delle tasse è sempre più elevato. Assicurare quindi che l'Italia torni a rilanciare il progetto europeo partendo dall'educazione è quindi molto importante. Da anni si parla di "Erasmus obbligatorio" o di "Erasmus per tutti". Non so se sia realistico e praticabile, ma senz'altro dovremmo lavorare – e ne ho iniziato a parlare con il Sottosegretario Sandro Gozi – a un possibile "**Erasmus curricolare**" ossia a fare in modo che i mesi di Erasmus entrino a pieno titolo nel curriculum di studi dei nostri studenti. Credo sarebbe una misura talmente importante da giustificare che, a fronte di adeguati fondi Erasmus, il Ministero aggiungesse opportuni finanziamenti premiali.

Si deve poi ancora lavorare – penso ad esempio a tutto quello che possiamo fare con la collega Federica Mogherini – sulla questione dei **visti per studenti e ricercatori**, anche nella prospettiva di una portabilità delle carriere nello Spazio Europeo della Ricerca (ERA).

Internazionalizzare significa anche osservare con grande curiosità, attenzione e capacità di innovare ciò che sta succedendo nel mondo sul fronte della didattica. Penso ad esempio all'**innovazione delle metodologie didattiche** – che dal MIT di Boston stanno conoscendo una crescente fortuna a livello globale – e che può aiutare a intercettare platee altrimenti irraggiungibili di persone, dando loro una reale opportunità di formazione, e quindi di emancipazione.

In Italia si devono creare le condizioni immediate perché le istituzioni di formazione superiore pubblichino molte più *Open Educational Resources* di quanto non abbiano fatto finora. C'è infatti già molto materiale didattico digitale, che però necessita in generale di essere rivisto e poi pubblicato in maniera semplificata e strutturata. I benefici sarebbero molteplici ed evidenti, incluso quello di aumentare considerevolmente la visibilità internazionale del sistema educativo italiano. Anche l'apertura verso i cosiddetti MOOC (*Massive Online Courses*), quanto meno per alcuni corsi di studio, è auspicabile nella direzione di una estensione del *distance learning* opportunamente guidato.

Infine, vanno incoraggiati i corsi universitari che prevedono insegnamenti in lingua inglese. Per allenare i nostri studenti a competere nel mondo, e per attrarre studenti stranieri a considerare l'Italia come un segmento educativo della loro vita e un'opportunità di crescita.

Questo è un punto centrale: dobbiamo rendere tutto il nostro sistema di istruzione superiore, università e ricerca più attrattivo: In Italia solo il 3,8% degli studenti sono internazionali, contro una media europea dell'8,6%. Siamo tutti consapevoli che l'Italia soffre ancora di un problema di fuga di cervelli. Ma l'obiettivo non è limitare le opportunità di formazione e impiego che il mondo globale oggi offre ai nostri ragazzi, ma è fare in modo che il nostro Paese torni ad essere "ospitale" per le nuove generazioni. E il termometro di questo sarà quanto stranieri verranno in Italia a studiare e lavorare nei prossimi anni.

Infine, mentre cerchiamo di competere a livello internazionale, dobbiamo favorire la piena apertura del sistema universitario a livello europeo passa anche per la possibilità di pieno e immediato **riconoscimento dei titoli**. In questo senso, penso che una delle attività utili da promuovere nel nostro semestre di presidenza possa essere quello di una “tabella di conversione” dei titoli di studio, che permetta a tutte le università di parlare la stessa

Dopo l’apertura internazionale, chiudo con una parola sull’apertura “interna”, quella tra i mondi che convivono in Italia e che devono diventare sempre più osmotici. Impresa e industria da un lato; università e ricerca dall’altro.

Quello che vale per tutto, vale probabilmente prima di tutto qui: non abbiamo più tempi per dogmi e steccati. Dobbiamo essere bravi a creare nuove competenze, a partire da quelle relative all’imprenditorialità: dobbiamo insegnare agli studenti che il mondo del lavoro del XXI secolo richiede loro non solo di costruire un buon curriculum vitae, ma di saper scrivere, insieme ai colleghi, anche un buon *business plan*.

Aprirsi all’impresa significa anche stimolare l’impiego di risorse di provenienza diversa rispetto a quella pubblica, che sono in crescita ma possono rappresentare l’elemento di svolta per far tornare a crescere l’investimento in università. Le cifre dimostrano, al di là delle differenze geografiche, che le Università stanno recuperando sempre più risorse da altri soggetti. Esaminando l’incidenza delle diverse voci sul totale delle entrate, è chiaro che nel corso degli ultimi anni c’è stata una netta riduzione della quota coperta da trasferimenti del MIUR a favore delle risorse acquisite direttamente dalle università tramite le tasse di iscrizione e le **entrate finalizzate da altri soggetti**: il 18% del totale. Tutto ciò va incoraggiato, stimolato, e premiato.

RICERCA (e AFAM)

Mi avvio a concludere analizzando un'altra priorità decisiva per il nostro Paese: quello della ricerca. L'abbiamo già accennato: niente può assicurare la prosperità futura di un Paese quanto la sua capacità di creare nuova conoscenza. Mentre ci adoperiamo per stabilizzare le finanze dello Stato da un lato e per far ripartire l'economia dall'altro, non dobbiamo dimenticare che la ricerca può e deve costituire il terzo pilastro per il nostro futuro.

Anche in questo settore, misure volte a Semplificazione, Programmazione, Valutazione ed Apertura possono cambiare le carte in tavola.

* * *

Partiamo dalla **semplificazione**. Il settore della Ricerca è stato oggetto negli ultimi anni di una serie significativa di interventi volti a riorganizzarne e a semplificarne le procedure. Tuttavia questa positiva innovazione abbisogna ora di concretezza. Abbisogna, cioè, di essere calata nelle diverse tipologie di intervento che di qui a pochi mesi, a seguito del varo definitivo del Programma Nazionale della Ricerca (PNR) e delle necessarie sinergie tra impiego dei Fondi strutturali e competizione per i Fondi di Horizon 2020, concorreranno alla crescita e allo sviluppo del nostro Paese. Un insieme di fondi strutturali che supera i 60mld di euro che vanno ad assommarsi al portafoglio settennale della nuova Programmazione Europea che sfiora gli 80mld di euro. Di qui – e probabilmente solo di qui – può partire un vero rilancio del nostro Paese. Risorse vere e immediatamente disponibili. La ricerca serve anche a spenderle nella maniera migliore, creando le indispensabili sinergie fra programmazione nazionale e programmazioni regionali.

Nonostante queste disponibilità in Italia l'innovazione stenta a decollare. L'Italia è un "innovatore moderato". Lo dicevo all'inizio di questo mio intervento. Dai dati emerge che nella media degli ultimi 5 anni la quota italiana di spesa in Ricerca e Sviluppo rispetto al PIL è inferiore alla media europea e a quella dei principali

paesi industriali, collocandosi al 19esimo posto su 23 paesi considerati. Esistono peraltro notevoli differenze a livello regionale, con alcune regioni allineate alla media UE e altre, principalmente del Mezzogiorno, notevolmente al di sotto di essa.

Ma non basta. Sono infatti molti i soggetti che si occupano di ricerca. Forse troppi. E il risultato è che il necessario coordinamento sancito da una legge dello Stato è di fatto oggi solo sulla carta. Il Programma Nazionale della Ricerca, infatti, che è coordinato dal MIUR, è un contenitore di interventi espressi da una pleora di Enti vigilati sia dal MIUR (12 ai quali vanno aggiunti circa 80 Università statali e non-statali) sia da altri Ministeri (10 vigilati dall’Ambiente, Esteri, Salute, Politiche agricole e forestali, Sviluppo economico, Funzione pubblica, più l’IIT di Genova che è in realtà un Ente privato). A questi poi si aggiungono i tanti i portatori di interesse: per la sola preparazione del nuovo PNR, fra Agenzie, Ministeri, Enti pubblici e privati, Atenei, si sono contate più di duemila manifestazioni di interesse.

Questo evidenzia un tangibile interesse del settore ricerca, ma la programmazione è complessa e, senza un reale coordinamento, spesso può risolversi in una associazione puramente meccanica di indirizzi di spesa, senza un reale coordinamento. Perciò, è necessario introdurre iniziative di semplificazione su più livelli:

Semplificazione finanziaria: le risorse sono sparse in molti capitoli, riconducibili a norme diverse o a programmi differenti all’interno della stessa missione; perché tali risorse siano utilizzate in maniera efficiente, e non restino inutilizzate per incapacità di spesa, esse devono confluire in un Piano Finanziario della Ricerca unico al quale attingere attraverso interventi a bando o assegnazioni strutturali, come nel caso degli EPR, a fronte della valutazione dei risultati.

Semplificazione gestionale: un processo di razionalizzazione dei soggetti che operano intorno al mondo della ricerca e del numero degli EPR è, probabilmente, ineludibile, quanto meno per diminuirne gli organi gestionali e al tempo stesso renderne più agevole la politica di vigilanza e di indirizzo; si può iniziare con un processo di connessione degli Enti più piccoli per dimensioni di personale e di impegni di spesa da connettersi ‘a rete’ con altri Enti affini.

Semplificazione normativa: stante la positiva deregulation promossa nell'ultimo biennio, occorre regolamentare alcuni processi omogenei nell'emanazione dei bandi evitando asimmetrie, specie in vista dell'avvio dei nuovi interventi sui Programmi Operativi nazionali (PON) della nuova programmazione europea 2014-2020.

* * *

Passiamo alla **Programmazione**. Programmazione nel campo della ricerca significa porre uno sguardo preoccupato sul tema delle risorse. In questo ambito la situazione è particolarmente difficoltosa.

In un quadro in cui tutti concordiamo sulla centralità della creazione di conoscenza per la crescita economica e sociale del nostro continente, ci si attenderebbe una programmazione ciclica e regolare dei fondi per la ricerca di base che funga da palestra nazionale per i nostri ricercatori, indipendentemente dagli Enti di appartenenza. Una palestra che dovrebbe concorrere a indirizzare la nostra produttività verso i settori dell'innovazione più richiesti dal mercato e, soprattutto, dal contesto europeo. Gli strumenti normativi non mancano, al solito. In teoria il ciclo della programmazione è chiarissimo e razionale.

Purtroppo, non è questa la realtà. In maniera sostanzialmente simile a quanto si è riscontrato per il finanziamento ordinario degli Atenei (FFO), l'Italia sconta una cronica incapacità di segnare cifre stabili nei relativi capitoli. Di nuovo questi capitoli sono sottoposti a tagli e imprevedibili ridimensionamenti a ogni Legge di stabilità. Di nuovo vi è una strutturale impossibilità a programmare e a indirizzare di conseguenza le politiche di investimento su un arco pluriennale.

Capitolo a parte che riguarda la programmazione dei fondi comunitari che avrà un impatto per i prossimi 7 anni in linea con l'Ottavo Programma Quadro europeo, *Horizon 2020*. L'Italia si colloca solo al 16esimo posto a livello europeo come capacità innovativa del tessuto imprenditoriale. È necessario e fondamentale, pertanto, assicurare un importante investimento nella prossima programmazione dei Fondi europei per la coesione che permetta azioni mirate al recupero di competitività del sistema Paese. Per questo intendo politicamente

sostenere maggiori investimenti all'interno del PON Ricerca e Innovazione 2014-2020, strumento imprescindibile per un intervento forte sui territori particolarmente svantaggiati dal punto di vista della capacità innovativa.

Le risorse assegnate al Fondo per la Ricerca Scientifica e Tecnologica (FIRST) ne sono, appunto, un esempio emblematico. Così i progetti di Ricerca di Interesse nazionale (PRIN) che, a valere sul FIRST finanziano la ricerca di base, hanno subito oscillazioni intollerabili nel corso dell'ultimo decennio.

Attualmente il FIRST è alimentato esclusivamente dai fondi originariamente destinati ai progetti di ricerca di base (PRIN) che prevedono altresì una riserva di risorse da destinare per almeno il 15% ai progetti internazionali e per almeno il 10% ai progetti coordinati da giovani ricercatori under 40. Di conseguenza il FIRST 2013 è stato pressoché unicamente dedicato al finanziamento di bandi innovativi per i giovani: oltre 48 milioni di euro per il finanziamento di specifici interventi atti a garantire, attraverso procedure di tipo valutativo e comparativo inerente a progetti di ricerca, il ricambio generazionale e l'autonomia scientifica dei giovani ricercatori (SIR, "Scientific Independence of young Researchers"). Il bando a oggi ha registrato ben 5249 progetti presentati, un record assoluto nella storia del MIUR che la dice lunga sulle attese del mondo dei ricercatori nei confronti dei finanziamenti di base. Ma, per la prima volta, non si è potuto finanziare il bando PRIN.

Con questi mezzi è letteralmente impossibile programmare alcunché ed obbligatorio scegliere di fatto una sola misura da finanziare l'anno. Lo scorso anno è stato il SIR per i giovani. Quest'anno le risorse sono insufficienti per un qualunque programma di ricerca destinato ai seniores come il PRIN.

E lo stesso Fondo per l'Agevolazione alla Ricerca (FAR), destinato alla ricerca industriale, non più rifinanziato dal 2010, è oggi alimentato dai soli rientri ed economie di gestione per poco più di 81 milioni di euro. Inoltre, la riduzione (limitata peraltro all'anno 2013) delle risorse per 30 milioni di euro, a valere sulla contabilità speciale relativa al FAR, alimentate da economie di gestione e rientri del credito agevolato, ha di fatto azzerato la possibilità di una seria riprogrammazione delle somme rinvenienti da minori utilizzi e/o economie sui progetti di ricerca industriale. Un altro grande problema dei finanziamenti

destinati al pagamento di stati di avanzamento di progetti di ricerca, alla luce dell'attuale normativa, è la mancata disponibilità in termini di cassa delle risorse. Tale mancanza è dovuta alle disposizioni contabili relative alla c.d. perenzione amministrativa che non consente di assicurare il dovuto finanziamento a quei progetti di ricerca che, per loro natura pluriennali, ricadono inevitabilmente nelle regole contabili della perenzione.

Inoltre, gli strumenti di programmazione a disposizione del MIUR sono tendenzialmente deboli, mirando più al coordinamento che ad una efficace politica d'indirizzo. In primo luogo occorre, quindi, che la programmazione per la Ricerca abbia un respiro molto più ampio di quello triennale, previsto dalle norme attuali.

Anche in questo caso, quello che serve è un orizzonte temporale pluriennale in cui il budget su cui sviluppare il sistema sia coerente con le politiche, le strategie e le priorità che il Paese si impegna a perseguire, tenendo conto della necessità di rispettare gli obiettivi assunti anche a livello internazionale.

Altro importante e incisivo fattore di successo è la "Trasparenza delle politiche" che deve rappresentare maggior chiarezza delle regole e dei criteri valutativi, applicazione di criteri meritocratici per l'allocazione di fondi, certezza dei percorsi, trasparenza nei processi di allocazione delle risorse e della loro gestione, nonché puntuale valutazione e attento monitoraggio.

Altrettanto va sostenuta e perseguita una forte azione di "Coesione delle politiche dell'università e della ricerca" che significa mettere a sistema ed integrare tutti i modelli, gli strumenti e le risorse disponibili nel settore ai vari livelli istituzionali di governo, arrivando ad una reale integrazione delle programmazioni e delle politiche attuate sia in coordinamento tra gli Enti di ricerca e le università, sia dagli esecutivi regionali con quelle del Governo nazionale, attraverso una concreta e fattiva "cooperazione" complessiva.

La cooperazione tra i diversi livelli di governo può garantire l'immagine di un Paese coeso rispetto anche alle istituzioni dell'Unione Europea. Un dialogo proficuo, sistematico e costruttivo con il Parlamento, un costante rapporto con la Conferenza Stato-Regioni e con la Conferenza Unificata dovranno contraddistinguere il nuovo stile di confronto tra le Istituzioni.

Affinché il sistema nazionale della ricerca si realizzi appieno in quest'ottica occorre render efficace il coordinamento degli Enti di ricerca e tra questi e le Università semplificando le norme che oggi ne ostacolano il colloquio e la collaborazione reale.

Perché questo avvenga è necessario che tutti i mondi, pubblici e privati, che concorrono a titolo differente alla ricerca in Italia possano trovarsi, insieme, per riconoscere la loro comune missione verso il Paese e condividere le sfide. Per questo motivo intendo convocare dei veri e propri "Stati Generali della Ricerca". Un momento di coordinamento significativo anche dal punto di vista politico, che vada oltre il *business as usual* della conferenza degli EPR e del Presidente CRUI (che continueranno) e dia forza e coerenza al lavoro di programmazione dei prossimi anni.

Programmazione che deve essere reale non solo nei confronti degli Enti vigilati direttamente o indirettamente dal MIUR ma, mediante un coordinamento più efficace, deve prevedere un raccordo strutturale con gli altri Enti di ricerca che non dipendono dal MIUR, eventualmente attraverso la forma stabile di un Coordinamento Nazionale degli Enti di Ricerca. La necessità di una filiera unica della ricerca e dell'innovazione è oramai sentita, specie in prossimità della chiusura definitiva degli Accordi di Partenariato da parte della CE e della necessità di integrare politiche di specializzazione regionale e politiche nazionali.

La programmazione finanziaria deve essere, quindi, stabile, certa e adeguata lungo un arco di tempo che vada ben al di là del triennio "burocratico"; nessun Paese è in grado di impostare un'efficace politica della Ricerca se essa viene affidata alle Leggi di stabilità di turno che tagliano o aggiungono al di fuori di qualunque serio indirizzo di lunga prospettiva.

C'è bisogno di un nuovo strumento programmatico agile ma, soprattutto, c'è bisogno di un livello stabile di risorse su base pluriennale con cui alimentare la ricerca di base e applicata (i fondi FIRST e FAR). Questo è un ulteriore impegno che intendo assumermi nei confronti della comunità dei ricercatori italiani che da troppo tempo vedono vanificati gli sforzi ideativi e creativi a una politica che, di volta in volta, interviene ritenendo che la ricerca sia un bene comprimibile

Per quanto concerne il capitale umano, poi, anche qui si rende necessaria una seria programmazione. Le cifre continuano a dirci che l'Italia ha un numero di ricercatori inferiore rispetto al quadro europeo, anche se di ottima qualità: tra i principali *asset* del sistema italiano, infatti, figura l'ottima performance scientifica del capitale umano, a cominciare dal numero di pubblicazioni scientifiche internazionali e di citazioni nelle fasce di eccellenza. Pochi ricercatori ma di valore: 8,8 addetti alla ricerca ogni mille abitanti in Italia contro una media di 10,4 dei Paesi UE, superiore in Europa solo a quello della Grecia, dell'Irlanda e della Polonia. E del resto le cifre del 2013 sui bandi ERC per gli *advanced grants* dimostrano l'ottima performance degli italiani (ma anche la loro scarsa predisposizione a restare, purtroppo, nel nostro Paese).

Altro aspetto importante è poi la qualità della preparazione dei ricercatori, che vanno meglio sensibilizzati sul potenziale innovativo ed economico delle loro ricerche, anche incentivando la nascita di *spin off* universitari. Dal canto loro, gli Enti vanno incentivati quanto più si adeguano ai "Principles for Innovative Doctoral Training" europei.

* * *

Per quanto attiene al tema della **valutazione** da parte di ANVUR essa va estesa a tutti i soggetti della ricerca pubblica, e deve incidere, mediante criteri e parametri specifici, sull'assegnazione di quote crescenti del FOE, uno strumento finanziario che va drasticamente semplificato quanto a destinazione dei programmi di spesa. La valutazione deve mirare al raggiungimento di standard di qualità e di competitività della Ricerca nazionale rispetto ai quali il MIUR deve esercitare una compiuta politica d'indirizzo, tenuto anche conto delle priorità dell'Esecutivo e dei principali *stakeholders* nel settore.

Per quanto attiene alla valutazione di specifici progetti di ricerca di base ed industriale presentati a fronte di specifici bandi indetti dal MIUR, ritengo fondamentale continuare nell'opera di allineamento alle migliori procedure di valutazione a livello europeo attraverso la valorizzazione del meccanismo della

peer review ad oggi impiegato con successo nell'ambito dei finanziamenti della ricerca di base e da utilizzare anche per i progetti di ricerca industriale. A tale scopo intendo ultimare la predisposizione della banca dati per gli esperti della ricerca (albo esperti REPRISE).

* * *

Infine, il tema dell'apertura, che è un attributo connaturato al metodo della ricerca, deve pervadere anche il modo in cui la ricerca è governata. Un tema che mi è particolarmente caro è quello della mobilità dei ricercatori anche all'interno degli Enti e fra gli Enti e le Università; essa va incoraggiata ed estesa con appositi incentivi; le chiamate dirette sono un istituto importante per promuovere la qualità negli EPR ed è mia intenzione continuare a proporre lo specifico finanziamento.

È vero che **l'apertura internazionale** è un asset tradizionale degli EPR, ma essa deve tradursi in uno specifico elemento di valutazione delle rispettive politiche di ricerca, anche nella prospettiva di una razionalizzazione dei soggetti; vanno poi considerati per la loro specificità gli Enti che fanno ricerca e gli Enti che promuovono la Ricerca, come l'Area di Trieste e l'ASI.

Sull'ASI ci tengo a spendere una parola chiara. Conosciamo tutti le recenti vicende e le ripercussioni a livello nazionale e internazionale che hanno prodotto. Lo spazio è una priorità per la nostra ricerca e per il nostro tessuto imprenditoriale – e su questo siamo da sempre considerati tra i leader mondiali. Prendo qui con voi un impegno forte ad assicurare che l'Agenzia Spaziale Italiana possa molto presto avere una *governance* stabile e competente. Entro metà aprile riceverò dal Comitato di selezione la rosa dei cinque candidati e subito dopo procederò a nominare il Presidente.

Apertura della ricerca significa non trascurare la ricerca di base, che è quella che pone le basi per il progresso di lungo periodo: il suo potenziamento deve avvenire in maniera equilibrata, senza perdere di vista neppure le discipline

umanistiche che, anche dentro H2020, hanno scarso spazio e che, quindi, meritano una attenzione particolare.

Ritengo poi che anche nel campo della ricerca “apertura” significhi rafforzare il legame con il mondo dell’impresa. A partire dai numerosi programmi MIUR sul tema, come i Contamination Lab, i programmi per le startup innovative, gli Spin Off Universitari. Dobbiamo anche massimizzare il potenziale innovativo della ricerca attraverso l’immissione di capitale umano di eccellenza nelle imprese attraverso i dottorati industriali, ora favoriti dai 600mln di euro che il Governo intende varare per uno specifico credito d’imposta.

C’è poi il tema dell’accesso aperto alle infrastrutture di ricerca: si tratta di un tema decisivo, che è stato approfondito in ambito G8 e che vorrei fosse oggetto del lavoro del semestre europeo. Le infrastrutture di ricerca sono un *asset* al servizio di tutti: bisogna lavorare su nuovi metodi di gestione, coordinati a livello europeo, per consentire una percentuale sempre maggiore di *Open Access*.

Apertura significa anche trasparenza: trasparenza nell’impiego di tutti i social network possibili, di specifiche campagne di comunicazione volte a sottolineare i casi di successo sul sito portale researchitaly.it; occorre promuovere la chiarezza e l’informazione corretta sulla ricerca anche per uno scopo specifico, quello di rendere consapevoli i cittadini di quali rischi siano insiti in ‘bolle’ mediatiche su soggetti e argomenti particolarmente sensibili (si pensi alle tante confusioni indotte dai vari casi ‘Di Bella’, ‘Stamina’ etc.).

Intendo altresì sviluppare il portale researchitaly.it al fine di garantire la dovuta informazione alla società civile e alla comunità scientifica in materia di avanzamento dei finanziamenti dei progetti di ricerca e di valutazione delle loro ricadute, anche economiche, attraverso un sempre maggiore utilizzo dei cd. “open data”.

Nell’ambito del medesimo portale, al fine di creare una mappatura di tutti gli interventi in ricerca finanziati dal MIUR, è mia intenzione rivedere e aggiornare totalmente la struttura dell’anagrafe nazionale della ricerca – come ho già accennato a proposito dell’università – quale vero e proprio strumento di policy per gli investimenti in ricerca del Sistema Paese. A tal fine, chiederò la collaborazione dei colleghi di governo, responsabili del finanziamento alla ricerca

per le parti di rispettiva competenza, di contribuire all'implementazione dell'anagrafe con i relativi dati.

(AFAM)

Prima di concludere vorrei spendere qualche parola per il settore delle Accademie e dei Conservatori italiani. Si tratta di un comparto che negli ultimi anni è stato trascurato dalla politica, soprattutto ministeriale.

Gli effetti di questa deriva, purtroppo, non si sono fatti attendere. È mia precisa intenzione assegnare al comparto della formazione artistica il ruolo che gli compete, rinnovando e riformandolo anche con gli atti normativi che si renderanno necessari.

La galassia AFAM è assai varia ed articolata: gli studenti nel complesso sono più di 80.000; i docenti sono approssimativamente 5.400. La mobilità internazionale, le iniziative promozionali, i premi testimoniano una grande vivacità di alcune istituzioni, incluse quelle private. Ma a questa vivacità, purtroppo, non corrisponde una adeguata funzionalità organizzativa.

L'approvazione dell'articolo 19 della Legge 128/2013 contenente una serie di provvedimenti urgenti per il reclutamento e per altri interventi finanziari è stato un primo segnale di una volontà di tornare a occuparsi di questo settore che tanto lustro dà al nostro Paese, specie all'estero, legato com'è alla fama mondiale della nostra produzione artistica, musicale, drammatica e coreutica.

La maggior parte degli adempimenti, inclusa la ricostituzione, in forma notevolmente alleggerita, del Consiglio Nazionale per L'Alta Formazione Artistica e Musicale (CNAM), sono in corso di ultimazione, in particolare: il regolamento per il reclutamento; l'immissione in ruolo del personale; la costituzione delle graduatorie a esaurimento cosiddette d'istituto; la distribuzione dei fondi agli Istituti musicali pareggiati e premi "Abbado".

È però del tutto evidente che si tratta di interventi puntuali e puntiformi che non risolvono i mali storici di questo settore della formazione superiore.

La questione più grave è quella che si potrebbe definire della “autonomia incompiuta”. Il settore AFAM, infatti, fu oggetto di una profonda ristrutturazione a séguito dell’emanazione della Legge 508 del 1999.

Una volta emanata la legge si susseguirono con lentezza altri provvedimenti che provarono a dare attuazione alle norme di autonomia. Ma la verità è che la mancata definizione dei regolamenti attuativi ha provocato una vera e propria implosione progressiva del settore.

Non solo. Il reclutamento è bloccato da un quindicennio con il risultato di un tasso elevatissimo di precariato e di conseguenti, inevitabili, tensioni sindacali. La *governance* degli Istituti è semplicemente caotica: tranne qualche isola felice, i diversi organi sono in perenne conflitto fra di loro: presidenti e direttori, consigli accademici, consigli di amministrazione, direttori amministrativi. La conseguenza è un altissimo tasso di conflittualità interna con commissariamenti frequentissimi.

Alla autonomia che in linea di principio dovrebbe accostare il modello AFAM a quello universitario in realtà corrisponde una forte centralizzazione sia nella distribuzione delle risorse sia nella nomina degli organi sia, lungo una transitorietà che dura da più di un decennio, nel reclutamento.

A fronte di questa situazione che rischia oramai di far definitivamente collassare questo settore io ritengo che sia mia precisa responsabilità declinare con decisione le quattro voci della semplificazione, della programmazione, della valutazione e dell’apertura. In nessun altro segmento di responsabilità del MIUR è tanto urgente un complessivo e ben strutturato processo di riforma.

Prima di tutto, la *governance* del sistema va profondamente rivista e vanno definiti e circoscritti i rispettivi poteri degli organi di indirizzo e di quelli gestionali, rivedendo il rapporto fra rappresentanza didattica da un canto, vertice politico e vertice amministrativo dall’altro; in via sperimentale andrebbero posti in essere alcuni statuti di reale autonomia precisando requisiti e poteri da inserire negli organi e prevedendo, in analogia con quanto avvenne negli Atenei, organi assembleari con poteri di autoregolamentazione

Molti Istituti, specie quelli pareggiati, sono in condizioni prossime alla chiusura e non riescono più a garantire né le utenze né i servizi didattici essenziali; è ora di procedere a una razionalizzazione del sistema – che conta più di 135 realtà – accorpando alcune singole istituzioni nei diversi territori alla luce di precisi requisiti quantitativi.

Va affrontato poi il riordino dei canali di immissione in ruolo e di abilitazione; la distribuzione delle risorse, nel mondo AFAM così come per la scuola e l'Università, dovrebbe avvenire secondo precisi criteri che siano correlati alle dimensioni e alle attività degli Istituti piuttosto che semplicemente secondo criteri storici; va integrato il fondo dell'edilizia che oggi è assolutamente insufficiente, specie se consideriamo che buona parte degli edifici del sistema sono storici e di prestigio.

In materia di valutazione, risulta opportuno adottare criteri rigorosi di valutazione per le istituzioni esistenti, fornendo precise regole per l'accreditamento *ex ante* e la valutazione *ex post* dei corsi di studio. Andranno seguiti parametri fissi e riconosciuti anche a livello internazionale, con particolare riguardo per le numerose istituzioni private che chiedono il riconoscimento legale.

Anche per quanto riguarda la distribuzione dei finanziamenti statali è necessario introdurre quote premiali, tenendo conto dell'efficacia didattica, del grado di internazionalizzazione, della capacità di svolgere ricerca.

Infine, un sistema aperto di Accademie e Conservatori deve contemplare forme di mobilità che prevedano lo scambio di esperienze della docenza ma anche l'ingresso di talenti dall'estero che portino significative esperienze di ricerca e di capacità creativa nei nostri istituti. In quest'ottica un primo segno di trasparenza sarà la costruzione di un sito dedicato (che, in analogia con *universitaly* e *researchitaly*, chiameremo *artitaly*) nel quale siano inseriti tutti gli elementi ricognitivi del sistema.

Conclusioni

Gentile Presidente, Onorevoli colleghi,

ho ripercorso in maniera approfondita, in questa mia esposizione delle linee programmatiche, le principali sfide del mio mandato, e spero di aver descritto in maniera chiara l'approccio che intendo adottare per affrontarle.

Non si tratta di sfide facili, questo mi è stato chiaro fin dal primo giorno: la questione del precariato e quella della valutazione; il legame tra istruzione e mercato o tra ricerca e impresa. Così come il riordino e la semplificazione di ambiti strategici, per decenni abbandonati a loro stessi.

Ciascuno di questi dossier è complesso e, cosa ancora più importante, ciascuno tocca nel profondo la vita, le aspirazioni e i bisogni di centinaia di migliaia, talvolta milioni di persone.

Terrò ben presente queste aspirazioni e questi bisogni.

Così come non dimenticherò che, per raggiungere gli obiettivi che mi sono prefissa, sono necessari impegni sia economici, sia giuridici, sia politici.

Impegni che sono pronta ad assumere davanti al Parlamento e a portare, quando necessario, in Consiglio dei Ministri. Fiduciosa del sostegno della maggioranza, del contributo delle opposizioni, e della collaborazione dell'esecutivo di cui faccio parte.