

Il Sussidiario

MARZO 2026

Indice

1. Navarro A.L.: UNIVERSITÀ/ "Tra fondi scarsi, AI e bolle d'opinione una (nuova) strategia per affrontare le sfide" (2 Marzo 2026)

1. UNIVERSITÀ/ "Tra fondi scarsi, AI e bolle d'opinione una (nuova) strategia per affrontare le sfide"

Alessandra Luna Navarro - 2 Marzo 2026

Il governo dell'università deve fare fronte a nuove incertezze. Il foresight è una strategia previsionale che consente di navigare in tempi difficili

L'università, in quanto istituzione, è un pilastro della nostra società. La sua presenza, però, sembra quasi scontata nel dibattito scientifico e culturale. Gli studenti universitari in Italia sono attualmente oltre 2 milioni, mentre sono all'incirca 125mila le persone impiegate come personale docente, amministrativo o di ricerca. Ad oggi, i nostri atenei sono vere e proprie piccole città all'interno del territorio. Eppure, gli attuali cambiamenti culturali, politici ed economici mettono in discussione i presupposti basilari su cui l'università è fondata e i legami fragili dai quali dipendono (e.g. collaborazioni internazionali, fondi pubblici, numero di immatricolazioni annuali, etc.).

La complessità dei fenomeni attuali, come già sottolineato da Edgar Morin, ha purtroppo portato gli atenei (e tutte le istituzioni in generale) in un mare sempre più difficile da navigare. Governare l'università richiede di superare un pensiero lineare e riduzionista, o di navigazione a vista, e adottare "mappe di navigazione" strategiche. Le interdipendenze globali e la velocità a cui queste trasformazioni avvengono, impediscono di frammentare i problemi e richiedono di mappare fenomeni emergenti.

Ad oggi, l'incertezza sul ruolo dell'università sta crescendo, come dimostrato dai recenti cambiamenti verso correnti politiche più estreme che hanno messo in discussione il ruolo dell'università e diminuito i fondi per la ricerca.

Si pone un interrogativo importante: quale università esisterà tra 10, 30, 50 o 100 anni? Se pensiamo all'impatto che i social media, la pandemia di Covid-19 e la guerra in Ucraina hanno avuto sulle nostre vite e sulla formazione superiore (ad esempio nella possibilità di ricevere fondi o accogliere collaborazioni con enti stranieri), ci rendiamo conto che questa non è una domanda retorica. Piuttosto, si tratta di una questione urgente: definire piani strategici per preparare le istituzioni universitarie di fronte all'incertezza futura e a fenomeni estremamente complessi, perché l'università possa continuare a servire la società.

Per fare un esempio, i social media e i grandi modelli linguistici di intelligenza artificiale, in pochi anni, hanno cambiato il modo in cui le persone fruiscono e ricercano informazioni. Ad esempio, le cosiddette "filter bubbles" o "echo chambers", definite da Eli Pariser e Cass Sunstein, già in parte teorizzate da Jürgen Habermas e anticipate dal "manufacturing consent" di Chomsky, hanno dimostrato che la selezione personalizzata di contenuti nelle piattaforme online può favorire la chiusura dell'opinione pubblica in gruppi polarizzati. Questi rafforzano nel tempo le proprie opinioni perché riducono l'esposizione a punti di vista critici o alternativi.

Questo è stato molto problematico durante la pandemia, dove opinioni estreme contro il vaccino o sull'origine della pandemia hanno contrastato, quasi usurpato, l'opinione scientifica arrivando a screditare le direttive governative e, persino, il ruolo dell'università come comunità di riflessione e discernimento.

Secondo appello del semestre filtro per accesso alla facoltà di medicina presso Lingotto fiere.

Per questo la risposta attuale di molte università di avanguardia, come il Politecnico di Milano, l'ETH di Zurigo e il Politecnico di Delft nei Paesi Bassi a questa crescente incertezza è stata di costituire comitati operativi di *foresight*, ovvero di anticipazione e prospettiva strategica che tengono conto dell'incertezza futura per poter prepararsi a potenziali sfide e cambiamenti. Il cosiddetto *foresight* non è una pratica nuova. Si tratta di una tecnica già utilizzata in molte istituzioni come la NATO, le Nazioni Unite o il Governo inglese.

Il *foresight* richiede di cambiare punto di vista e di discernere per identificare quali sono le fondazioni invisibili su cui poggia l'università per come la conosciamo oggi. Premesse che diamo per scontate ma che non lo sono. Si mettono quindi in discussione i presupposti attuali tramite la creazione di potenziali scenari futuri incerti ma possibili. Un esercizio potrebbe essere condotto valutando cosa succederebbe se le università non dovessero più ricevere fondi pubblici. Grazie all'analisi per scenari si riescono a mappare tutte le possibili soluzioni e alternative.

In questo processo di discernimento si sottolinea la soggettività personale nel dare più o meno peso ad eventi di attualità. Allo stesso tempo si integrano processi di analisi sistematica con la capacità di immaginare futuri diversi tramite il cosiddetto "empirismo negativo", che cerca sistematicamente di mettere in discussione lo *status quo*.

Il *foresight* si rende operativo in cinque passi: (i) la diagnosi del contesto attuale, (ii) la creazione di eventuali scenari futuri, (iii) il cosiddetto "stress test" per comprendere quanto si è preparati, (iv) l'identificazione dei punti critici e le vulnerabilità, (v) la redazione di consigli o *policies* per gli organi decisionali per compensare tali criticità.

Non sappiamo come sarà l'università tra 10, 50 o 100 anni. Quello di cui possiamo essere certi è che il mondo della formazione e della ricerca si sta risvegliando, dimostrando ancora una volta di essere un ente dinamico e capace di mettersi in discussione. Un sistema resiliente che pone al centro il discernimento. L'università sta dimostrando che abbandonare la navigazione a vista è possibile, che si possono sostituire gli approcci incrementali o reattivi con una strategia positiva e che si possono fondare delle basi solide soltanto mettendosi in discussione.