

# Il Silenzio dei Dipartimenti

**Autore:** Alberto Baesso

**Data:** 29 Maggio 2026



## L'università italiana, le imprese e il futuro che non comunica

Era una mattina qualunque di primavera quando ho inviato l'ennesima proposta a un dipartimento universitario. Il testo era preciso, la proposta concreta: un percorso di dottorato su un tema di ricerca applicata con ricadute industriali reali, con l'impresa nel ruolo di interlocutore scientifico e portatore di bisogno tecnologico. In copia, come da protocollo, la professoressa **Antonina Pirrotta**, direttrice della Scuola di Dottorato dell'Università degli Studi di Palermo. La risposta – come quasi sempre quando scrivevo ai dipartimenti – non è arrivata.

Non è la prima volta. Non sarà l'ultima.

Questo articolo non è una denuncia. È una domanda seria, posta con rispetto e con la consapevolezza di chi opera dall'interno del sistema – da industrial advisor, da membro del Comitato Consultivo, che ha già avviato tre percorsi di dottorato in co-finanziamento o come use case con atenei del Sud. È una domanda che riguarda tutti: l'[università](#), le imprese, il territorio, e il Paese.

**L'università italiana è davvero pronta a collaborare con le imprese? E se non lo è – o non lo è abbastanza – chi paga il prezzo?**

## Lo strumento esiste. Ma uno strumento inutilizzato non è uno strumento

Nell'aprile 2025, il Rettore dell'Università degli Studi di Palermo ha firmato il decreto D.R. n. 4903 che istituisce ufficialmente il **Comitato Consultivo di Riferimento della Scuola di Dottorato** per il triennio 2025–2027, presieduto dalla Prof.ssa Antonina Pirrotta. Tra i membri nominati: aziende come ITALTEL, Leonardo S.p.A., STMicroelectronics, Planetek, Fondazione Ri.MED, CINECA, e piccole imprese innovative come Way Point Srl. Sette aree tematiche coperte, dall'ingegneria industriale alle scienze economiche, dalla fisica alle scienze dell'antichità. Un documento formale, ben costruito, frutto di un reale impegno istituzionale.

L'architettura esiste. Il decreto è firmato. I nomi ci sono.

Eppure, da membro di quel comitato – che ha risposto alla chiamata con proposte concrete indirizzate ai dipartimenti – ho sperimentato una realtà diversa: il silenzio. Non il silenzio pensoso di chi medita una risposta, ma il silenzio assordante di chi non risponde. Mail inviate, mail in copia alla presidente della scuola, mail rimaste senza riscontro.

C'è un'eccezione importante, e vale nominarla: la professoressa Pirrotta risponde sempre, e subito. È un dettaglio che non è un dettaglio. Significa che dentro l'istituzione esiste almeno una persona che ha capito che il tempo dell'impresa non è il tempo dell'accademia, che una finestra di opportunità industriale si apre e si chiude in settimane, non in semestri accademici. Ma una persona sola non basta a cambiare la cultura di un sistema.

## I numeri che dovrebbero preoccupare

Parliamo di numeri, perché i numeri non mentono.

In Italia, i dottorandi sono cresciuti significativamente tra il 2020 e il 2024, sulla spinta delle riforme ministeriali D.M. 226/2021 e D.M. 118/2023 (fonte: ANVUR, Rapporto sullo Stato del Sistema Universitario e della Ricerca 2023). Solo a Palermo, quest'anno, sono stati avviati più di 100 dottorati. Eppure, secondo i dati AlmaLaurea 2024, solo il **6,9% dei dottori di ricerca del 2023** dichiara di aver svolto un dottorato industriale o in alto apprendistato, quota sì in crescita rispetto al 5,0% del 2019, ma ancora largamente minoritaria. Applicata alla platea AlmaLaurea, questa percentuale corrisponde a circa 960-1.000 dottori industriali sul totale dei dottori censiti – cifra che, rapportata ai 4,5 milioni di imprese attive in Italia, di cui il **96% sono PMI** – il numero è eloquente nella sua inadeguatezza.

Le PMI italiane contribuiscono al 56-60% del valore aggiunto nazionale (fonte: Commissione Europea, SME Performance Review 2023/2024) e al 76% dell'occupazione privata (fonte: Commissione Europea, Annual Report on European SMEs 2023). Sono la struttura portante dell'economia. Eppure, nel sistema che forma i ricercatori di domani, il loro coinvolgimento è residuale. Quando esiste, è spesso il risultato di un'impresa coraggiosa che ha insistito, non di un'università proattiva che ha cercato.

Il dato più preoccupante arriva quando incrociamo questi numeri con quelli della mobilità dei laureati. Dal 2002 al 2024, il Mezzogiorno ha perso **350.000 laureati under 35** (fonte: SVIMEZ, Rapporto sull'economia del Mezzogiorno 2024). La Sicilia, da sola, ha perso oltre **7.000 laureati l'anno** (fonte: SVIMEZ 2024), con un costo stimato in termini di capitale umano perduto che, secondo le elaborazioni SVIMEZ sul costo pubblico della formazione universitaria e sul valore atteso del reddito futuro, ammonta a decine di miliardi nell'arco di un decennio. Il Sud forma talenti a spese pubbliche, poi li regala al Nord o all'estero. E continua a farlo, in modo sistematico, senza un'inversione di rotta strutturale.

In questo contesto, ogni dottorato industriale che non si attiva, ogni proposta di collaborazione che rimane senza risposta nei dipartimenti, non è solo un'occasione mancata: è una perdita concreta, quantificabile, irreversibile.

## **Il problema non è la struttura. È la cultura**

La tentazione, davanti a questi dati, è di concludere che manchi lo strumento. Ma lo strumento c'è stato. Il Comitato Consultivo è stato istituito. Il decreto è stato firmato. Gli strumenti normativi, almeno in parte: il MUR con il D.M. n. 630 del 24 aprile 2024 aveva stanziato risorse specifiche per dottorati innovativi che rispondono ai fabbisogni del sistema produttivo. Ma quel decreto è decaduto e, ad oggi, non è stato sostituito da nuovi strumenti che consentano alle imprese di cofinanziare direttamente i dottorati. Le Regioni – in Sicilia come altrove – cofinanziano ancora alcune borse. Le università hanno uffici per il trasferimento tecnologico, uffici per il terzo settore, uffici per la valorizzazione della ricerca. La struttura esiste; uno degli strumenti più concreti di coinvolgimento industriale è invece venuto meno, senza che nessuno lo abbia ancora rimpiazzato.

Il problema, allora, non è strutturale nel senso di “mancanza di strutture”. È strutturale nel senso più profondo: è una questione di **sistema di incentivi** e di **cultura istituzionale**.

L'università valuta i suoi ricercatori attraverso le pubblicazioni scientifiche, gli H-index, i fondi europei catturati. Non attraverso i dottorati industriali attivati, i brevetti depositati in collaborazione con le imprese, le startup nate dai laboratori. Fino a quando questo sistema di valutazione non cambierà, i comportamenti individuali non cambieranno. Il professore che risponde alla mail di un'impresa PMI non guadagna nulla nella corsa alla carriera accademica. Quello che non risponde non perde nulla.

Non è cinismo: è razionalità entro un sistema dato. La colpa non è delle persone – è del sistema che le ospita.

La professoressa Pirrotta lo sa, e con onestà intellettuale distingue: all'interno della Scuola si condividono metodologie e confronti sulle tematiche; è all'interno dei singoli corsi di dottorato che si costruisce il rapporto formativo diretto. La distinzione è corretta. Ma non basta, perché non risponde alla domanda fondamentale: chi decide quali temi di ricerca sono prioritari? Chi decide dove orientare le borse? Chi decide se il problema industriale di una PMI siciliana vale come punto di partenza per una tesi di dottorato?

Oggi decide quasi esclusivamente l'accademia. E l'accademia, per formazione e per sistema di valutazione, tende a guardare verso il basso dei propri scaffali – le riviste internazionali, i convegni disciplinari – più che verso l'esterno delle proprie mura.

## **Guardare ad Est per capire cosa manca**

Non è necessario andare lontano per trovare un modello diverso. Basta osservare la Cina – un Paese che la professoressa Pirrotta conosce dall'interno, insegnando tuttora in diverse università cinesi.

In vent'anni, la Cina ha ristrutturato profondamente il rapporto tra ricerca accademica e industria. Non per filantropia: per scelta strategica di sistema, declinata in politiche industriali coerenti, pianificate e finanziate. I programmi di dottorato industriale sono integrati nei piani quinquennali nazionali. Le imprese – grandi e medie – siedono nei consigli di indirizzo con poteri reali, non consultivi. I ricercatori vengono valutati anche in base all'impatto economico e tecnologico delle loro attività, non solo in base al numero di pubblicazioni.

Il risultato è sotto gli occhi di tutti: tra il 2014 e il 2023, la Cina ha depositato **38.000 brevetti sull'intelligenza artificiale generativa**, contro i 6.276 degli Stati Uniti (fonte: WIPO, Generative AI Patent Landscape Report 2024). Nel 2024, le aziende e i ricercatori cinesi hanno presentato **20.081 domande di brevetto europeo** – un nuovo record – mentre l'Italia ha depositato appena **4.853 domande di brevetto**, in calo del 4,5% rispetto all'anno precedente (fonte: EPO, Patent Index 2024).

Non è un caso. È il frutto di una scelta consapevole, ripetuta per decenni, fatta a livello di sistema: la conoscenza vale solo se trasformata in capacità produttiva. La ricerca vale solo se esce dai laboratori.

## **I Rapporti Draghi e Letta: quando l'Europa si guarda allo specchio**

Settembre 2024. Mario Draghi presenta a Bruxelles il suo rapporto "The Future of European Competitiveness". Quattrocento pagine, 170 proposte concrete. Il messaggio centrale è netto: l'Europa ha un problema di produttività, e il cuore di quel problema è la **velocità con cui trasforma la ricerca in prodotti e mercati**.

Il Rapporto Draghi identifica tre sfide esistenziali per l'Unione: colmare il divario di innovazione con USA e Cina, attuare un piano congiunto per la [decarbonizzazione](#), aumentare la sicurezza e ridurre le dipendenze strategiche. Draghi sottolinea che dal 2017 il **73% dei modelli di intelligenza artificiale** è stato sviluppato negli Stati Uniti, e che solo **4 delle 50 imprese tecnologicamente più avanzate al mondo sono europee**.

Il Rapporto Letta, presentato nell'aprile 2024 al Consiglio Europeo, arriva alla stessa diagnosi da un'angolazione diversa: propone l'istituzione di una "**quinta libertà**" del mercato unico – la libertà di ricerca, innovazione e istruzione – accanto alle quattro libertà tradizionali di circolazione di merci, servizi, persone e capitali. È una proposta rivoluzionaria, perché riconosce che la conoscenza è oggi un fattore produttivo primario, e che trattarla come un bene pubblico slegato dal sistema economico è un errore strategico di prima grandezza.

Entrambi i rapporti chiamano in causa il sistema universitario. Entrambi chiedono una collaborazione più densa, più veloce, più paritaria tra ricerca e industria. Entrambi riconoscono che le PMI sono il motore occupazionale dell'Europa ma restano escluse dai circuiti di innovazione perché troppo piccole per fare lobbying, troppo piccole per avere uffici R&D strutturati, troppo piccole per stare al tavolo dove si decidono le priorità di ricerca.

Troppo piccole, in altre parole, per ricevere risposta alle e-mail

## **Il dottorando come atleta senza stadio**

Ho gestito – e gestisco tuttora come industrial advisor – dottorandi in tre situazioni diverse: uno a Palermo, con dottorato avviato in virtù delle opportunità offerte dai decreti ministeriali dal 2022 al 2024, terminato nel dicembre 2025; uno a Napoli, ancora in corso, attivato con l'Università Federico II; uno in una configurazione dove l'impresa funge da use case reale per la ricerca.

In tutti e tre i casi, la criticità principale non è stata tecnica, né finanziaria, né normativa. È stata di **vision condivisa**.

Un dottorando che lavora a cavallo tra università e impresa vive in due mondi che parlano lingue diverse, misurano il tempo in modi diversi, valutano il successo con criteri incompatibili. L'università misura in abstract e pubblicazioni, l'impresa in prodotti e ricavi. L'università pianifica in semestri accademici, l'impresa in sprint di sviluppo. L'università valorizza la profondità verticale della

specializzazione, l'impresa valuta la capacità di muoversi trasversalmente tra problemi reali.

Il rischio – che ho visto concretizzarsi – è che il dottorando industriale diventi un atleta senza stadio: troppo “applicato” per essere valorizzato in accademia, troppo “teorico” per essere pienamente integrato nell'impresa. Un essere ibrido che nessuno dei due mondi riconosce completamente come proprio.

La soluzione non è eliminare l'ibrido. L'ibrido è esattamente ciò di cui il Paese ha bisogno: la figura del **ricercatore-praticante**, che attraversa il confine tra sapere e fare, che porta il metodo scientifico nei problemi industriali e la concretezza industriale nella ricerca accademica. Ma perché questo ibrido funzioni, entrambi i mondi devono volerlo – non solo formalmente, ma sostanzialmente. Non solo nel decreto, ma nella casella di posta che viene aperta.

C'è un altro elemento che vale la pena nominare con chiarezza. Way Point ha già fatto la sua parte: ha cofinanziato due dottorati sfruttando le finestre offerte dal D.M. 630/2024 e dai decreti ministeriali emanati dal 2022 in avanti. L'ultimo attivato è stato con l'Università Federico II di Napoli. Quella stagione di cofinanziamento diretto si è chiusa: il bando 2024 è stata l'ultima finestra disponibile. Quello che rimane – e che conta – è la capacità dell'impresa di portare problemi reali, di proporre temi, di essere use case vivente per la ricerca. Ma anche questo richiede che qualcuno, dall'altra parte, risponda.

## **Quello che si può fare – e quello che si deve smettere di non fare**

Non scrivo questo articolo per lamentarmi. Scrivo per proporre. Ecco cosa penso che dovrebbe cambiare, concretamente:

**1. I Comitati Consultivi devono avere poteri reali, non solo consultivi.** Non basta nominare esperti e aspettarsi che la loro presenza produca cambiamento per osmosi. I membri dei comitati devono poter proporre temi di ricerca con procedure vincolanti di risposta da parte dei dipartimenti. Non una risposta formale: una risposta sostanziale, motivata, entro tempi definiti.

**2. Il sistema di valutazione dei ricercatori deve includere metriche di impatto industriale.** Finché la carriera accademica si costruisce solo con le pubblicazioni, la collaborazione con le PMI rimarrà un'attività volontaria per pochi convinti. La Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) deve evolvere.

**3. Le PMI devono avere un canale dedicato, semplice e veloce, per proporre temi di dottorato.** Non e-mail ai dipartimenti che non rispondono: una piattaforma strutturata, con responsabili nominati, con SLA di risposta, con un interlocutore che conosce sia il linguaggio dell'impresa che quello dell'accademia.

**4. La Sicilia, in particolare, non può permettersi di perdere altri ricercatori.** Ogni anno la regione perde oltre 7.000 laureati (fonte: SVIMEZ 2024), con un costo in capitale umano stimato – secondo le elaborazioni SVIMEZ sul valore della formazione pubblica e del reddito atteso – nell'ordine di decine di miliardi nell'arco di un decennio. Ogni dottorato industriale che si attiva e che radica un ricercatore nel territorio è un investimento con un rendimento sociale difficile da quantificare ma impossibile da ignorare. Il tema non è solo accademico: è demografico, economico, politico.

**5. Bisogna guardare oltre i confini europei per capire cosa funziona.** Il modello cinese di integrazione università-industria non è replicabile tout court in Europa – e non sarebbe nemmeno

auspicabile, per ragioni di libertà di ricerca e indipendenza accademica. Ma alcune lezioni si possono trarre: la pianificazione strategica dei temi di ricerca, il coinvolgimento reale delle imprese nei consigli di indirizzo, la valutazione dell'impatto economico come componente legittima della valutazione accademica.

## Una questione di potere e di urgenza

C'è un'ultima cosa che voglio dire, e la dico con la consapevolezza di chi rischia di sembrare radicale.

Viviamo in un momento storico in cui la tecnologia sta ridisegnando i rapporti di forza tra le nazioni. Non è un'esagerazione: è la realtà che Draghi, Letta, e qualunque osservatore onesto dei dati geopolitici riconoscono. La competitività tecnologica sta diventando sinonimo di sovranità politica. Chi controlla le tecnologie abilitanti – dall'intelligenza artificiale ai semiconduttori, dall'energia rinnovabile alla fotonica – controlla le catene del valore globali e, con esse, i margini di autonomia delle economie nazionali.

In questo contesto, la domanda "l'accademia risponde alle e-mail delle imprese?" non è una questione di galateo istituzionale. È una questione strategica. Ogni connessione mancata tra un laboratorio universitario e un'impresa che ha un problema reale da risolvere è una perdita di vantaggio competitivo. In un sistema dove la velocità dell'innovazione determina chi sopravvive e chi scompare, l'inerzia istituzionale non è un'inefficienza gestibile: è un rischio esistenziale.

La buona notizia – e voglio chiudere su una nota di fiducia concreta – è che le persone giuste esistono. La professoressa Pirrotta esiste, e risponde. Il Comitato Consultivo di Palermo esiste, ed è composto da persone che hanno scelto di esserci. Il decreto è stato firmato. Le borse sono state finanziate. I dottorandi ci sono.

Quello che manca non è la volontà di singoli: è la **pressione sistemica** che trasformi quella volontà in norma. Che faccia sì che rispondere a un'impresa sia la cosa normale, non l'eccezione encomiabile.

Quella pressione può venire dall'interno dell'accademia – e ci sono segnali che qualcosa si stia muovendo. Può venire dal legislatore – e i Rapporti Draghi e Letta tracciano una direzione chiara. Può venire dalle imprese – e questo articolo è, tra le altre cose, un tentativo di alzare la voce senza fare rumore inutile.

Ma può venire, soprattutto, da una conversazione pubblica onesta su ciò che il sistema universitario italiano è chiamato a essere – non nell'Italia di trent'anni fa, ma nell'Europa e nel mondo di oggi.

Il silenzio dei dipartimenti non è inevitabile. È una scelta. E le scelte si possono cambiare.