

# La facoltà nata in una officina

Il caso di Economia  
a Padova, 1987-2012

a cura di  
Katy Mandurino

PADOVA  
**UP**

PADOVA UNIVERSITY PRESS





**Csup** Centro per la storia  
dell'Università di Padova

Con il contributo e la collaborazione di



**dSEA** DIPARTIMENTO DI SCIENZE  
ECONOMICHE E AZIENDALI  
MARIO FASNO



Con il contributo della



**Fondazione**  
Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo

Prima edizione 2025, Padova University Press

Titolo originale *La facoltà nata in una officina. Il caso di Economia a Padova, 1987-2012*

© 2025 Padova University Press  
Università degli Studi di Padova  
via 8 Febbraio 2, Padova  
[www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it)

Progetto grafico e impaginazione Padova University Press

ISBN 978-88-6938-441-7

*I curatori rimangono a disposizione nei confronti di terzi per eventuali diritti sulle immagini e sugli articoli a stampa di cui non è stato possibile individuare l'autore o i titolari dei diritti.*



This work is licensed under a Creative Commons Attribution International License  
(CC BY-NC-ND) (<https://creativecommons.org/licenses/>)

# **La facoltà nata in una officina**

**Il caso di Economia a Padova,  
1987-2012**

a cura di Katy Mandurino





## Indice

<b>Prefazione</b>	<b>9</b>
<i>Francesco Favotto</i>	
<b>Introduzione</b>	<b>15</b>
<b>Legenda</b>	<b>19</b>
<b>1. L'ambiente universitario e l'alta formazione in campo economico negli anni Ottanta</b>	<b>21</b>
1.1 Il sistema universitario italiano fra centralismo, autonomia e sperimentazione	21
1.2 La ristrutturazione del corso di laurea in Economia e commercio e le nuove figure professionali	29
1.3 L'Economia all'Università di Padova: solide radici e una evidente dispersione	34
1.4 La poliedricità delle dottrine economiche in Padova nasce da lontano.	
Intervista a Gianfranco Tusset	37
<b>2. Le scienze economiche in Padova come area disciplinare compiuta (ricerca e didattica)</b>	<b>41</b>
2.1 La proposta di istituzione di una facoltà di Economia e commercio a Padova. La dialettica interna	41
2.2 La ricerca di una convergenza	59
2.3 Il dipartimento di Scienze economiche "Marco Fanno"	68
<b>3. La strategia dell'avvio della nuova facoltà (1987-1995)</b>	<b>73</b>
3.1 Il Piano quadriennale dell'Università di Padova 1987-90: il corso di laurea innovativo in Economia e direzione pubblica	73
3.2 Il Piano triennale dell'Università di Padova 1991-93: il corso di laurea tradizionale in Economia e commercio	79
3.3 La facoltà fra istituzione (1991) e attivazione (1993)	88
3.4 La facoltà fra attivazione (1993) e partenza (1995)	91
3.5 Opinioni e prospettive a confronto	102
3.6 Il coraggio dello sviluppo. Intervista a Gilberto Muraro	106
<b>4. La partenza originale: l'autonomia come risorsa</b>	<b>111</b>
4.1 Il Corso di laurea in Economia e commercio fra differenziazione e posizionamento: la linea del Comitato Tecnico Ordinatore (1995-97)	111
4.2 Il primo ordinamento didattico	121
4.3 I progetti innovativi: gli stage, il sito WEB, il logo	126
4.4 I reclutamenti fra trasferimenti e concorsi	131
4.5 Lo studente come persona e soggetto attivo. Intervista a Francesco Favotto	135
<b>5. Un nuovo modello di facoltà</b>	<b>143</b>
5.1 Innovazione e tradizione, le cinque linee guida:	

il numero programmato come patto, l'organizzazione didattica, il raccordo con il mondo produttivo, l'internazionalizzazione, l'ICT come strumento e come ambiente	143
5.2 Sperimentalità, accountability e progettazione	152
5.3 Il contributo al dibattito nazionale sulle "classi di studio"	165
5.4 La proclamazione collettiva del 2001: un caso di specie. I testi degli interventi	168
<b>6. Imprese e territorio come interlocutori</b>	<b>179</b>
6.1 Sulla frontiera dell'economia e del management: il comunicare l'economia, gli incontri con autori e autorità e i mestieri dell'economia	179
6.2 I servizi ad alto valore aggiunto, i primi master con le altre facoltà, un riconoscimento esterno e la soluzione logistica	186
6.3 La crucialità dell'efficienza/efficacia amministrativa. Un dialogo con Nadia Zampieri	202
6.4 L'Advisory Board: evoluzione e funzione	205
6.5 È l'innovazione la chiave per il futuro! Intervista a Mario Carraro	209
<b>7. Il consolidamento tra articolazione e specializzazione: le due fasi</b>	<b>215</b>
7.1 La formula di due corsi di laurea triennali e di tre specialistici	215
7.2 Il consolidamento dei servizi e delle partnership internazionali	228
7.3 La certificazione esterna: il ranking Censis-La Repubblica e il convegno CUN	240
7.4 Il modello a quercia: un corso di laurea triennale e tre corsi di laurea magistrale	244
7.5 La qualità che diventa stabilità. Intervista a Cesare Dosi	255
<b>8. Il nuovo assetto dell'università</b>	<b>261</b>
8.1 La legge 240/2010 e la transizione della didattica dalle facoltà ai nuovi dipartimenti	261
8.2 L'idea di una Scuola di Economia e Management e la proposta di una Scuola di Economia e Statistica (2011)	266
8.3 La Scuola di Economia e Scienze politiche (2012)	272
8.4 Il valore di un patrimonio. Intervista a Enrico Rettore	281
<b>9. Postfazione</b>	<b>287</b>
<i>Giovanni Costa</i>	
<b>10. Appendice. Una visione d'insieme dei 15 anni della facoltà di Economia a Padova</b>	<b>307</b>
10.1 Le tesi di laurea 1999-2009: un mondo di cambiamenti	307
10.2 Gli insegnamenti nei corsi di laurea quadriennale e triennali	318
10.3 Accademici nel Consiglio di facoltà	318
10.4 Docenti e supplenti (a contratto e da altre facoltà)	319
10.5 Personale tecnico amministrativo	325
10.6 La comunicazione: logo, medaglie, brochure e dépliant	326
10.7 Gli enti che hanno supportato iniziative della facoltà	

(stage 1998, stage 2002-03, incontro 1997)	327
10.8 Gli scambi Erasmus e Socrates	335
10.9 L'International Summer Program in Management (ISPM) in Usa	337
<b>Fatti salienti</b>	<b>343</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>345</b>
<b>Rassegna stampa</b>	<b>349</b>
22 articoli significativi dal 1987 al 2009	
<b>Immagini</b>	<b>375</b>
80 immagini significative dal 1993 al 2013	
<b>Elenco dei materiali online (sito <a href="http://www.padovauniversitypress.it">www.padovauniversitypress.it</a> e piattaforma PHAIDRA <a href="http://phaidra.cab.unipd.it">phaidra.cab.unipd.it</a>)</b>	<b>421</b>

## Capitolo 9 Postfazione

Giovanni Costa<sup>266</sup>

*In chiusura della descrizione del lungo percorso fatto dalla facoltà di Economia di Padova abbiamo chiesto al prof. Giovanni Costa – che l’ha vissuta attivamente dal 1996 al 2011 – di tentare un ripasso, una specie di rilettura dei 25 anni, selezionando una decina di temi/aspetti ritenuti cruciali in questa esperienza e rimasti particolarmente vivi. Il prof. Costa ne ha selezionati 14 che qui vengono riportati e liberamente analizzati. Nel loro insieme si prestano ad essere visti anche come una specie di finestra aperta sui prossimi 25 anni.*

La lettura degli 8 capitoli del libro è ricca di suggestioni che hanno suscitato in me un turbine di ricordi, di sensazioni, di tensioni che sarebbe troppo lungo riportare e approfondire. Non tenterò una difficile sintesi, ma mi limiterò, come da invito, a proporre alcuni spaccati su temi che mi sono stati e mi stanno a cuore, partendo dalle competenze degli artefici di questo straordinario viaggio: *Visione*, che orientava le scelte con opzioni forti, *Passione*, un grande motore di significati e energia per superare le difficoltà e risolvere i problemi e *Attenzione ai dettagli*, competenza preziosissima per muoversi nel terreno minato della burocrazia universitaria e ministeriale e in quello ancor più insidioso di rivalità e gelosie accademiche.

Non penso a una persona in particolare, anche se sicuramente nello sfondo si staglia la figura di Francesco Favotto che ha svolto più ruoli nella facoltà di Economia, forte dell’esperienza universitaria accumulata in 25 anni a Scienze statistiche. Penso all’insieme del gruppo che le alimentava e le condivideva,

<sup>266</sup> Professore di Organizzazione aziendale e Strategia d’impresa presso la facoltà di Economia di Padova dal 1996 al 2011. Oggi professore emerito dell’Università di Padova, editorialista, saggista, consulente d’impresa.

dove ciascuno operava secondo le inclinazioni, il *background*, le relazioni. E ognuno portava il suo contributo a costruire l'identità, il progetto e la reputazione della facoltà.

### ***La piccola Bocconi***

Innanzitutto, un primo ricordo: nel 2006 in occasione del primo riconoscimento della classifica Censis-La Repubblica che poneva la giovane facoltà padovana nella prima posizione – dettaglio confermato poi per altri sette anni – un giornale in vena di complimenti ci definì “una piccola Bocconi”. Non un grande Bo, ma una piccola Bocconi. La strada per costruirci un'identità era in salita.

### ***L'aforisma di John Ciardi***

“L'università è come un liceo dove i docenti hanno perso interesse per gli studenti”. Falsificare questo aforisma di John Ciardi (1916-1986) e fare una facoltà che non somigliasse a una scuola media superiore e avesse gli studenti al centro della sua attenzione era l'obiettivo che accomunava il gruppo che ha avviato la facoltà di Economia di Padova. La convinzione che una *buona ricerca genera una buona didattica e che una buona didattica stimola una buona ricerca* doveva trovare conferma nelle scelte organizzative, nel reclutamento dei docenti, nei rapporti con le imprese e le istituzioni e via elencando.

A chi ci pressava per un approccio più operativo opponevamo la classica distinzione per noi fondamentale tra *exploitation* ed *exploration*<sup>267</sup>: l'*exploitation*, sfruttamento di cose già note che consente un apprendimento per ripetizione; l'*exploration*, esplorazione del non conosciuto che richiede un apprendimento per comprensione basato su congetture, intuizioni, falsificazioni, tutte attività centrate sull'individuo, sulla totalità delle capacità umane che difficilmente possono essere surrogate dalla tecnologia e neanche – per ora – dall'intelligenza artificiale, ancorché generativa. La differenza tra l'apprendimento per *exploration* e l'apprendimento per *exploitation* spiega anche la differenza che deve esserci tra l'università basata sulla *generazione* di conoscenza e sulle professioni e le altre istituzioni formative basate sul *trasferimento* di conoscenza e sui mestieri. L'organizzazione orientata all'*exploitation* è rigida, tradizionalista e rifugge la

<sup>267</sup> March J.C., “Exploration and Exploitation in Organizational Learning”, *Organization Science* Vol. 2, n. 1, 1991.

diversità e i cambiamenti. L'organizzazione orientata all'*exploration* è curiosa, aperta alle novità e alla diversità, ha sensibilità estetica e ama i cambiamenti. E quest'ultimo riferimento apre il problema dell'apporto delle discipline umanistiche su cui tornerò.

### **Meta-competenze**

Chi si avvia, oggi come allora, a studi economici e manageriali deve essere disposto a convivere con una grande incertezza che deriva non solo dalle crisi ricorrenti, ma dalla natura stessa delle discipline sociali che devono misurarsi con oggetti di studio in continuo divenire che non possono essere indagati con i metodi delle scienze fisiche. Le crisi sono occasioni uniche per rivedere le proprie mappe mentali, trovare nuove soluzioni, scoprire nuove opportunità, modificare i comportamenti. E quello che accade ogni giorno sui mercati è una palestra mentale per mettere a prova teorie e capacità di analisi.

Attenzione, proprio l'incertezza riconduce alla peculiarità degli studi universitari. L'università non è una scuola professionale, non fornisce cibi precotti. Deve invece fornire le meta-competenze, cioè competenze in grado di generare e rigenerare le capacità professionali a fronte di una realtà scientifica, tecnologica, economico-sociale in continuo cambiamento. Le componenti del bagaglio professionale di un laureato sono più simili a delle cellule staminali che ai mattoncini del Lego. Detto in termini più semplici, all'università si dovrebbe *imparare a imparare*, per affrontare situazioni nuove, costruire soluzioni che non discendono da ricette già note. Internazionalità, ibridazione di culture e linguaggi, interdisciplinarietà, sperimentazione continua sono gli elementi per costruire le meta-competenze<sup>268</sup>.

Mentre la facoltà prendeva forma e consolidava le sue strutture avveniva un cambiamento di secolo e di millennio. I due decenni, quello di fine Novecento

<sup>268</sup> Infatti scrivevamo nel Bollettino-Notiziario della Facoltà 1997-98 pag. 4: "*Le linee guida che la facoltà persegue sono: 1) il numero programmato come patto e impegno reciproco fra studenti, docenti e personale tecnico della facoltà verso obiettivi di qualità e di efficienza nella formazione umana e professionale dei giovani; 2) la qualità organizzativa - gestione del tempo, dell'informazione, delle relazioni fra studenti e fra studenti e docenti - come nuova risorsa per mettere gli studenti nella condizione di usufruire al meglio dell'offerta didattica della facoltà e di presentarsi al mondo del lavoro a 22-24 anni; 3) il sistematico rapporto col mondo produttivo pubblico e privato come condizione necessaria per aggiornare e qualificare la progettazione dei corsi della facoltà e la preparazione anche professionale degli studenti; 4) l'internazionalizzazione dei contenuti didattici, della docenza (per ora al quarto anno) e delle esperienze di studio e di formazione sul campo come modernizzazione dell'offerta didattica e preparazione dei giovani alla globalizzazione dell'economia e della finanza*". Si veda capitolo 5.1.

e quello di inizio del nuovo millennio che hanno visto la nascita e l'ascesa della facoltà patavina, sono stati anni densi di cambiamenti epocali che hanno messo a dura prova la capacità degli studiosi di decifrarne i significati. E gli stimoli più sfidanti non sono venuti, ahinoi, dagli economisti. Nel 1989 cade il muro di Berlino. Francis Fukuyama nel 1992 pubblica la *Fine della storia*<sup>269</sup>. Nel 2001 la Cina entra nel WTO e nello stesso anno c'è l'attacco alle Twin Towers. Nel 2005 Thomas Friedmann pubblica *Il mondo è piatto*<sup>270</sup> e lancia il payoff "Due paesi con McDonald non sono mai entrati in guerra uno contro l'altro". Abbiamo visto. E Nassim Nicholas Taleb nel 2007 ci fa scoprire i *Cigni neri*<sup>271</sup>. Nel 2008 fallisce, *just in case*, Lehman Brothers innescando una crisi con un effetto domino dalla finanza al crollo dell'economia reale e, nel 2011, allo scoppio dei debiti sovrani.

### **Keynes e la regina Elisabetta**

"Com'è possibile che nessuno si sia accorto che stava arrivandoci addosso questa crisi spaventosa?" Così la Regina Elisabetta II agli economisti della London School of Economics, nel novembre 2008, guardando un grafico con l'andamento dei mercati finanziari. Le risposte più o meno imbarazzate tardarono a venire. Non essendo la conoscenza della storia la competenza distintiva di coloro che intervennero nel dibattito quasi nessuno ricordò che aveva già risposto in via preventiva Keynes. Qui apro una parentesi su un limite che a posteriori dobbiamo riconoscere al nostro progetto. Non abbiamo tenuto conto del dilemma già posto da Schumpeter: storia del pensiero o storia dell'analisi? Pur avendo tradizione e forza interna per costruire uno spazio dedicato agli aspetti storici<sup>272</sup>, non ci siamo impegnati abbastanza e abbiamo collocato inizialmente una *Storia economica* in posizione ancillare per poi cancellare anche quella nei corsi di laurea e corsi PhD. Questo vuoto non è esclusivo di Padova, è il denominatore comune della formazione di molti dei nuovi economisti alla ricerca spasmodica di evidenze empiriche di breve periodo, se non istantanee, senza memoria, senza visione, senza responsabilità<sup>273</sup>.

<sup>269</sup> Traduzione italiana Rizzoli, Milano, 1992.

<sup>270</sup> Traduzione italiana, Mondadori, Milano, 2006.

<sup>271</sup> Taleb N.N., *Il cigno nero, come l'improbabile governa la nostra vita*, Il Saggiatore, Milano, 200

<sup>272</sup> Del Negro P., Favotto F., Tusset G. (a cura di), *L'economia all'Università di Padova*, Padova University Press, Padova, 2017; Aa. Vv., *L'arte del conto a Padova. Dal contador al commercialista in un viaggio attraverso i secoli*, Ordine dei commercialisti e degli esperti contabili di Padova, Padova, 2015.

<sup>273</sup> Angelo Panebianco, *Corriere della Sera*, 6 febbraio 2024: «Oggi una parte ampia dei ceti istruiti, specie delle generazioni più giovani, è incapace di pensare la storia e, spesso e volentieri, non possiede neppure le semplici nozioni storiche che un tempo fornivano le scuole superiori. [...] Il processo è

Torniamo alla domanda della Regina Elisabetta e a Keynes che nel 1931 in un breve saggio (tradotto da Adelphi con una post-fazione di Guido Rossi<sup>274</sup>), dopo aver affermato che l'economia deve restare una disciplina per specialisti come l'odontoiatria, concludeva con questa affermazione: *“Sarebbe davvero magnifico se gli economisti riuscissero a pensarsi come una categoria di persone utili e competenti: come i dentisti, appunto”*. Nel 2009, in un intervento a un convegno della Confindustria, Romano Prodi si era chiesto perché nessuno studiasse più l'industria manifatturiera. Si riferiva ovviamente non agli aziendalisti, ma agli economisti che *“costruiscono eleganti modelli matematici che non tengono conto dell'economia materiale, sono usati dalla Fed e dai fondi speculativi che spesso falliscono mentre loro ci vincono anche i Nobel”*. La diatriba tra gli economisti «puri», quelli che hanno udienza presso i decisori pubblici, e gli economisti “applicati” – gli aziendalisti – alimentava pur senza asperità il dibattito anche nella nostra facoltà. Anzi lo sforzo di fare sintesi in facoltà ebbe una ricaduta nella progettazione del contiguo Dottorato di ricerca in Economia e Management in cui i due filoni disciplinari per un certo periodo interagirono con grande efficacia partorendo una generazione di PhD che, diventati ricercatori e docenti, hanno anche grazie agli stimoli degli economisti innovato le discipline economico aziendali e viceversa.

### **Centralità dell'impresa**

Alcuni aziendalisti padovani provenivano dalla scuola veneziana<sup>275</sup> che aveva da tempo sviluppato originali riflessioni sugli enormi cambiamenti che sarebbero stati introdotti nei sistemi direzionali, produttivi e commerciali dal cambiamento tecnologico e dalla competizione internazionale. Il contributo della scuola veneziana può essere sintetizzato nei seguenti punti:

- la centralità teorica e pratica dell'impresa e dell'imprenditore;
- il riconoscimento del ruolo attivo che devono avere le istituzioni per un corretto funzionamento del mercato e per la correzione delle sue distorsioni;

*cominciato nell'era televisiva. La Rete ha esasperato la tendenza. Le ricerche condotte dagli specialisti della comunicazione danno al riguardo indicazioni chiare: una grande quantità di persone che vive immersa nel presente ha perduto la capacità di capire che il presente è influenzato dal passato. [...] A queste persone sfugge la profondità storica di qualunque evento di cui sia testimone. E poiché il passato non conta nulla, non è considerato un mezzo per comprendere il presente, non ha nemmeno senso dotarsi di un minimo di conoscenze storiche».*

<sup>274</sup> Keynes J.M., *Possibilità economiche per i nostri nipoti*, Adelphi, Milano, 2009, 4<sup>a</sup> edizione.

<sup>275</sup> Mantoan D., Bianchi S., (a cura di), *Gli studi manageriali a Venezia*, Edizioni Ca' Foscari, Venezia, 2015.

- un pluralismo teorico che non scade mai nell'elettismo;
- l'attenzione alla molteplicità di attori interessati ai destini dell'azienda;
- il ruolo del *management* professionale nella razionalizzazione delle decisioni d'impresa;
- la costante attenzione al ruolo dei sistemi-Paese e delle loro aggregazioni nella creazione del vantaggio competitivo delle imprese e delle nazioni.

Ne discendevano alcuni corollari per quanto riguarda la progettazione di percorsi di studio. Le istituzioni formative avrebbero dovuto ispirarsi al principio dell'ubiquità (J. Attali)<sup>276</sup> che per i docenti, non meno che per gli studenti e gli stakeholder, significa rispettare senza esasperare il principio di specializzazione, essere flessibili, capaci di muoversi rapidamente e ricombinare le proprie capacità, aperti alle culture e alle idee degli altri, disponibili ad apprendere da esse e a mettere in discussione il primato delle proprie. Le crisi ricorrenti erano l'occasione per ripensare i modelli di *management*, rivedere gli strumenti gestionali, far emergere nuovi ruoli.

Il rafforzamento manageriale delle Pmi che hanno fatto il miracolo economico del Nordest richiedeva professionalità in grado di dialogare con questi imprenditori e nello stesso tempo di accompagnarli nel mercato globale attraverso la modernizzazione della strumentazione gestionale. Concentrandosi sulle mitiche Pmi si dovevano evitare due insidie. La prima celebrativo-consolatoria, tesa a descrivere e commentare i successi passati, la seconda depressivo-assolutoria che attribuisce comunque ad altri (la finanza, la politica, ...) le difficoltà emergenti. Le performance di questi imprenditori testimoniavano di un percorso originale di successo, potenzialmente in grado di proiettarsi e rinnovarsi nel prossimo futuro. Sarebbe stato sufficiente per rimontare i tre lustri di sostanziale ristagno o di debolissima, e in ogni caso inadeguata, crescita? Sarebbe stato sufficiente ad annullare uno svantaggio di natura sistemica che affliggeva le nostre imprese? Per tentare di rispondere è stato fondamentale il dialogo intenso e costante della facoltà con gli imprenditori che dimostravano di capire e condividere il nostro progetto. Oggi per interventi di questo tipo si parla di terza missione, per noi allora facevano parte della missione *tout court*.

### ***Business e istituzioni***

Siamo passati senza troppi danni attraverso lo scoppio della bolla delle *new economy*, la crisi dei *subprime*, e ci siamo affacciati alla *digital disruption*. Marc

<sup>276</sup> Attali J., *Sopravvivere alla crisi, sette lezioni di vita*, Fazi, Roma 2010.

Augé<sup>277</sup> ci aveva ormai da qualche decennio fatto notare che passiamo molto tempo in spazi sociali e economici da lui definiti *non luoghi*, intesi come grandi concentrazioni di persone dove lo scambio sociale e affettivo è praticamente nullo: aeroporti, supermercati, autostrade. Dove si entra declinando la propria identità (carta d'imbarco, carta fedeltà, telepass) per piombare subito dopo nell'anonimato. L'identità è una dimensione che la teoria economica standard aveva rimosso da tempo creando modelli che per funzionare avevano bisogno di negarla.

L'economia reale, che con le piccole e medie imprese terziarie e manifatturiere aveva invece creato le sue fortune facendo leva sull'identità, avrebbe dovuto confrontarsi con uno scenario inquietante. Uno scenario fatto di *non* persone (l'individuo ridotto a operatore logico) che si aggirano per *non* luoghi (i mercati che postulano l'irrelevanza della specifica identità di chi vende e chi compra) e si scambiano *non* beni (gli indici, i certificati, i future) pagando con la *non* moneta degli alchimisti finanziari (cripto valute e simili).

Ma è proprio da questo confronto che l'economia reale avrebbe potuto trovare una sua rivincita, puntando sul valore della prossimità e delle persone senza cadere nelle trappole dell'eccesso di localismo e delle migrazioni di giovani a elevata scolarità che fuggono da quelle trappole.

Veniva ampiamente sottovalutata “*la portata effettiva del mutamento istituzionale necessario*” per assorbire e valorizzare l'impatto delle nuove tecnologie. Questo avrebbe comportato “*grandi cambiamenti nei sistemi formativi e educativi, negli stili di direzione e nell'etica del lavoro, nella dinamica delle relazioni industriali, nell'organizzazione del lavoro, nell'evoluzione della domanda finale di beni e servizi, nell'apparato concettuale di economisti, giuristi e politologi, oltre che nell'ordine di priorità vigente sul piano sociale, politico e legislativo*”<sup>278</sup>.

Studiavamo le *supply chain* scoprendo che l'aver sottoposto l'estensione delle filiere a soli criteri di efficienza si è rivelato negativo sia per gli Stati sia per le singole aziende. Scoprendo i rischi insiti in un eccesso di efficienza produttiva e di specializzazione territoriale, settoriale e tecnologica. Analoghi rischi si correvano nella costruzione di percorsi formativi dove un eccesso di specializzazione, di concentrazione disciplinare, genera rigidità nell'incontro con il mercato del lavoro.

A posteriori gli imprenditori avrebbero capito il grado di elasticità da introdurre nel loro business model e nelle filiere così da essere in grado di dare una risposta adeguata agli choc esterni. Stessa operazione, da parte nostra, per

<sup>277</sup> Augé M., *Nonluoghi, introduzione a una antropologia della surmodernità*, Elèuthera, 1996.

<sup>278</sup> Freeman Ch., Soete L., *L'onda informatica: nuove tecnologie e occupazione*, Edizioni del Sole 24 Ore, Milano, 1986.

valutare il grado di elasticità da introdurre nei percorsi di formazione, così da dotare i nostri laureati di capacità di reazione e di adattamento a una domanda mutevole.

### ***I compagni di viaggio***

La facoltà poté contare, come già ricordato, su un'interazione assidua con una serie di personaggi che hanno creato uno dei fenomeni imprenditoriali più interessanti del Paese (e non solo) la cui frequentazione ha ispirato molte delle nostre scelte e arricchito i contenuti dei nostri corsi, con le loro testimonianze dirette. Con le quali si sono nutriti i nostri studenti che hanno avuto la fortuna di ascoltarle<sup>279</sup>:

- Pietro Marzotto amico della prima ora della facoltà impegnato in processo di rinnovamento del Gruppo di famiglia attraverso acquisizioni in Italia e all'estero tra le quali spiccava quella di Hugo Boss in Germania; una stagione presto sostituita dalle acquisizioni dei francesi in Italia; ricordo una colazione di lavoro a Villa Trissino Marzotto cui partecipai con Francesco Favotto e Alessandro Penati nel corso della quale Pietro Marzotto ci sferzò ma ci dette anche alcuni buoni consigli;

- Mario Carraro<sup>280</sup>, figura di imprenditore e di intellettuale che ha trasformato la componentistica delle macchine agricole e di movimento terra in un business dotato di autonomia, che ha aperto la strada dell'India e della Cina da *insider* mentre i suoi colleghi vi andavano per una delocalizzazione opportunistica; a lui abbiamo conferito la nostra prima laurea *honoris causa*; con lui abbiamo costituito l'Advisory Board di cui fu presidente e con lui abbiamo sperimentato la tesi con stage in Cina in un'epoca in cui gli studenti cercavano soprattutto stage in Inghilterra e Stati Uniti;

- Enrico Marchi, manager divenuto imprenditore che ha trasformato un sonnacchioso aeroporto gestito da una società pubblica in un gruppo che è cresciuto e ha aggregato aeroporti in Italia e all'estero, che ha fatto di una cittadina come Conegliano una piazza finanziaria che fa concorrenza alle banche tradizionali innovando le forme del credito.

E poi molti altri – tutti esempi di innovatori che crescono, rischiano, senza contrapporsi alla mistica dei distretti e delle piccole imprese ma tentando strade diverse – di cui mi piace qui ricordare almeno: Luigi Rossi Luciani, Francesco

<sup>279</sup> Con questa esposizione quasi quotidiana di docenti e studenti al confronto con i protagonisti del miracolo del Nordest facevamo qualcosa di molto simile a quello che fa oggi l'intelligenza artificiale quando allena l'algoritmo.

<sup>280</sup> Si veda l'intervista nel paragrafo 6.4.

Canella, Vincenzo e Federico De Stefani, Giovanni Gajo, Alessandro Benetton, Lino Dainese, Massimo Pavin, Massimo Finco, Antonio Righetti, Mario Moretti Polegato, Bruno Vianello, Roberto Siagri, Matteo Lunelli, Stefano Beraldo, Sandro Boscaini, Franco e Marco Stevanato, Dino Tabacchi, Gian Filippo Cuneo, Massimo Carraro.

Queste frequentazioni culminarono nelle quattro edizioni dei “Dialoghi sull’economia e il management” a cui parteciparono tra gli altri Corrado Passera, Andrea Guerra, Guido Rossi, Gian Mario Tondato, Tito Boeri, Ugo Trivellato, Roberto Siagri e altri.

Alcuni di questi sono anche stati membri del primo Advisory Board<sup>281</sup> che non aveva solo imprenditori ma anche umanisti come lo scrittore Massimo Lolli e Paolo Poletti uno dei fondatori del Festival della Letteratura di Mantova.

Voglio qui ricordare i due interventi particolarmente significativi di Ennio Doris e Cesare De Michelis.

### ***Ennio Doris e la banca virtuale***

Ennio Doris (1940-2021) ci parlò della sua banca virtuale nel novembre del 2001, in un’aula costellata di ponteggi e tubi a vista dei locali ex Fiat di via Venezia che ci ricordava la comune origine metalmeccanica: la facoltà nata in un officina. Egli aveva infatti iniziato la carriera manageriale nei capannoni delle Officine Meccaniche Talin di Cittadella per poi fondare Mediolanum, la sua creatura, la banca senza sportelli, che era da qualche anno quotata alla Borsa di Milano.

Doris cominciò il suo intervento estraendo il telefonino, lasciando così credere per qualche secondo di essere il solito manager cellulare-dipendente. Digitò lentamente un numero e mise in viva voce l’apparecchio. Dall’altra parte rispose un operatore di Mediolanum. “*Sono Ennio Doris*”, si presentò. Il suo interlocutore non lo riconobbe anche perché gli fornì subito i numeri identificativi del suo conto e le chiavi che lo abilitavano a operare. Proseguì: “*Quanto quota oggi Mediolanum?*”. Ricevuta la risposta ordinò di acquistare al meglio mille azioni. Chiese di ricevere l’eseguito via fax e fornì il numero della portineria della facoltà che si era preventivamente procurato. In poco più di un minuto aveva spiegato la sua banca virtuale. Il resto della lezione fu dedicato a trasmettere l’entusiasmo, l’ottimismo e la passione che erano alla base del suo modello di banca senza sportelli ma “costruita attorno a te”, come alcuni anni dopo l’avrebbe immortalata con il suo celebre spot.

<sup>281</sup> Si veda paragrafo 6.5.

Poco dopo entrò in aula Valeria Longo, l'addetta alla portineria, e gli consegnò un fax. Anche in questo dimostrò la sua attenzione ai dettagli organizzativi e la sua capacità di ottenere collaborazione: era riuscito, pur intervenendo in un ambiente che non gli era familiare, e senza chiedere aiuto a nessuno, a farsi portare in aula un messaggio urgente. Cosa che non era alla portata di un comune professore. Doris esaminò il fax e richiamò il funzionario Mediolanum per fargli notare che essendo il cliente Presidente della banca che intermediava l'acquisto di proprie azioni, egli avrebbe dovuto riconoscere il suo presidente e avrebbe quindi dovuto raccogliere la liberatoria sul conflitto di interessi. Lo fece in maniera molto garbata e simpatica con un chiaro intento pedagogico. Questo *coup de théâtre* fu più efficace di qualsiasi disquisizione sugli scenari finanziari e tecnologici emergenti.

### ***De Michelis umanista imprenditore***

Cesare De Michelis (1943-2018) intellettuale, studioso di letteratura, scopritore di talenti letterari, acuto commentatore delle vicende politiche e imprenditore editoriale. Dapprima cercò di sottrarsi al nostro invito motivando di essere un professore di Letteratura italiana e di non sentirsi adeguato a parlare di Economia. Ma la sua resistenza fu rapidamente superata dalla curiosità verso la sfida di cimentarsi in un'aula universitaria nel suo ruolo di imprenditore. Eravamo negli anni del cambio di secolo.

Il caso di Marsilio Editori<sup>282</sup> risultava interessante per le specificità di un settore del tutto diverso dalle specializzazioni produttive del Nordest.

La crescita manageriale della Marsilio era interessante sia per la sua linea editoriale nella narrativa come nella saggistica di qualità sia per la capacità di mantenere pure tra alti e bassi un equilibrio economico in un settore molto difficile. Dove riusciva a scoprire, occupare o allargare nicchie di mercato in grado di dare ritorni di immagine e di fatturato senza rinunciare a fare cultura. La testimonianza di Cesare De Michelis conquistò i nostri studenti. In primo luogo per l'amore verso il prodotto e la capacità di trasferire la sua passione a tutta la sua squadra coinvolgendo distributori e clienti, il che lo rendeva molto simile, senza averne forse consapevolezza, al tipico imprenditore veneto. Che, com'è ampiamente noto, si tratti di scarpe o macchine utensili, è in totale comunione con ciò che produce. E poi li conquistò per la familiarità con cui maneggiava concetti base dell'economia aziendale applicandoli al momento che stava vivendo la sua casa editrice.

<sup>282</sup> Sassano M., *I libri sono come le ciliegie. Cesare De Michelis in parole sue*, Marsilio, Venezia, 2019.

Insistette molto sui fattori che devono spingere l'imprenditore alla crescita: le economie di scala, l'accesso alla distribuzione, la visibilità, l'attrattività per risorse umane pregiate tra le quali un ruolo particolare è giocato dagli autori. Ma spiegò anche che i percorsi per la crescita possono non essere lineari e passare per alleanze, cessioni, acquisizioni, ibridazioni nelle quali l'imprenditore deve essere in grado di fare leva sulle risorse tecniche e finanziarie che è in grado di mobilitare ma nello stesso tempo preservare il suo ruolo e le sue competenze distintive.

### ***Altri confronti***

Non solo imprenditori, abbiamo ospitato anche studiosi impegnati su vari fronti e portatori di visioni innovative su problemi emergenti.

Nel 2001 abbiamo ospitato Michael Piore nell'ambito del workshop annuale dei docenti di Organizzazione aziendale. In quell'occasione gli ospiti hanno ascoltato in un palazzo affacciato su Prato della Valle, nell'interpretazione di Quinto Rolma, l'orazione al Cardinal Cornaro di Angelo Beolco detto Ruzante. Ruzante chiedeva migliori condizioni di vita per i contadini con argomenti (se stanno bene sono più felici e producono di più) che oggi fanno pensare alle moderne politiche di welfare aziendale.

Nel 1997 Tony Blair al Congresso delle Trade Unions aveva scioccato tutti ricordando *"A Londra le persone che lavorano nei servizi finanziari sono più degli abitanti di Francoforte. Dal 1979 ci sono 4,5 milioni di persone in più nei servizi e 2,6 in meno nel settore manifatturiero. 1,8 milioni lavorano nel turismo. Solo il design vale oggi 1,2 miliardi di sterline l'anno e in Gran Bretagna dà lavoro a oltre 300.000 persone, più che l'industria dell'auto. Oggi i proventi realizzati all'estero dal mercato della musica rock sono maggiori dell'industria dell'auto"*. Ne abbiamo parlato con Michael Terry di Warwick, discutant Alessandro Penati; era fiorita la New Economy.

Da Chicago Luigi Zingales arruolato da Padova tra i Chicago Boys ci presentò nel 2004 il suo *Saving Capitalism from the Capitalists*, scritto con Raghuram Rajan. L'allora quarantenne Luigi Zingales, padovano di nascita, laureato alla Bocconi, era uno degli economisti emergenti nello scenario mondiale che ha sfondato negli Usa a riprova della bontà della scuola italiana che sforna giovani in grado di inserirsi con ottimi esiti in contesti più avanzati e competitivi.

### ***How we compete***

La domanda che angosciava chi studiava l'economia locale in piena globalizzazione era la seguente: "Stiamo andando verso un'omologazione dei modelli di business indotta da un'economia globale, oppure avranno ancora un ruolo le specificità? E quali specificità? Quelle dei diversi territori o quelle delle singole imprese?". Un'occasione di approfondimento fu quando invitammo nel maggio 2006 Suzanne Berger che aveva appena pubblicato *How we compete* tradotto in Italia da Garzanti. La nota studiosa era allora in organico all'Industrial Performance Center del Mit di Boston dove un nutrito gruppo di ricercatori seguiva con particolare attenzione l'evolversi dell'economia mondiale. Una ventina d'anni prima i suoi colleghi Michael Piore (Mit) e Charles Sabel (Columbia University) con il libro *The second industrial divide* (1984) avevano fatto scoprire l'Italia agli americani, e un po' anche agli stessi italiani, con un grande affresco sulla specializzazione flessibile delle piccole imprese distrettuali fondate da quadri, tecnici e operai in fuga dalle grandi imprese industriali meccaniche e tessili in crisi (nel Nordest le ricorrenti ristrutturazioni di Zanussi a Pordenone, Sanremo a Caerano San Marco, Marzotto a Valdagno furono la base di moltissimi spin-off che contribuirono a creare il miracolo del Nordest). Con questo libro Suzanne Berger suonava la sveglia, prendendo le mosse da tre modelli di competizione: il primo, il modello della convergenza forzata dal mercato, caro agli economisti; il secondo, il modello della varietà dei capitalismi nazionali e il terzo il capitalismo della *legacy*, dell'eredità, della storia, delle competenze accumulate dalle singole imprese. Analizzando un vastissimo materiale empirico (oltre cinquecento imprese intervistate in tutto il mondo), rivisitava i tre modelli sui quali incombe la frammentazione modulare della produzione che consente di distribuire a livello planetario la fabbricazione di componenti che poi sono assemblati nelle combinazioni più varie. I tre modelli possono anche convivere nello stesso settore e, in taluni casi, anche nella stessa impresa. Ma Suzanne Berger manifesta tutte le sue simpatie per il terzo modello. E il Veneto? Il Veneto ci spiegava Suzanne Berger è appunto la dimostrazione della possibilità di rendere dinamica l'eredità del passato, creando nuove imprese in settori dove sembrava non ci fosse più nulla di nuovo da dire, com'è accaduto nel tessile e abbigliamento e nel manifatturiero. Mancavano le innovazioni radicali non alla portata della piccola impresa. E la delocalizzazione governata dal minor costo del lavoro si sarebbe rivelata perdente perché non sostenibile e comunque a rischio di dispersione del know-how indipendentemente dalle ormai impraticabili protezioni legali e doganali.

## *Gli stage*

Molti dei nostri partner avevano capito l'importanza che attribuivamo allo stage se opportunamente strutturato e quindi si impegnarono seriamente per garantirne il successo emarginando coloro che facevano un uso un po' opportunistico della possibilità di avere forza lavoro a un costo nullo o irrilevante e usavano questi giovani come jolly in compiti con infimi contenuti professionali. Il che poteva essere comunque valorizzato perché vedere un'azienda, capire cosa significhi avere un capo e dei colleghi costituisce pur sempre un'occasione formativa, anche se in buona parte sprecata, sia nell'ottica dell'azienda che in quella del giovane.

Alcuni di noi pensavano che fosse necessario impostare lo stage in modo nuovo, soprattutto per le lauree specialistiche e i master universitari. Per noi sarebbe stato interessante spingere gli stage internazionali ma la vera novità doveva essere quella di spingere gli stage non verso le aree già preferite dagli studenti (Inghilterra, Francia e Stati Uniti), ma in quelle dove si stavano dirigendo i flussi della multilocalizzazione governata non tanto dalla ricerca di minori costi di lavoro, quanto piuttosto dall'apertura di nuovi mercati, ampliamento della gamma di prodotti, joint venture con imprenditori locali, controllo di supply chain estese. Per le quali le aziende avevano bisogno di inviare non solo capireparto per organizzare la produzione, ma anche quadri, dirigenti, impiegati in grado di ampliare la prospettiva. Dovevano disporre anche di analoghe figure locali che conoscevano il nostro Paese, la nostra lingua, il nostro modo di lavorare.

Non tutto era semplice. *“Ho proposto a una ragazza di Treviso uno stage nel nostro stabilimento di Fiesso d'Artico, ma mi ha fatto un sacco di difficoltà sulla distanza da casa disagevole da coprire coi mezzi pubblici. Ho subito lasciato perdere e non ho avuto alcuna difficoltà a sostituirla con una ragazza di Philadelphia che è venuta senza batter ciglio”*. A raccontarci questo episodio fu Pierre-Olivier Aguinalin responsabile risorse umane della Manufacture de Souliers Louis Vuitton, lo stabilimento che il gruppo francese del lusso ha costruito in riviera del Brenta. Possibile che quaranta chilometri possano scoraggiare un giovane nell'epoca della globalizzazione? Senza entrare nei particolari del caso, credo che avremmo dovuto tutti riflettere su episodi come questo, sperando che costituissero solo delle eccezioni. Per fortuna potevamo citare un altro caso che andava nella direzione opposta. Riguardava una ragazza di Montebelluna che era andata in stage in Francia nel quartier generale della Michelin, la multinazionale produttrice di pneumatici, aveva fatto una buona tesi per la laurea magistrale sulla ristrutturazione di un loro stabilimento localizzato in Polonia e alla fine dello stage era

stata assunta a Clermont-Ferrand dove ha fatto un'ottima carriera. Un altro caso è stato quello di una ragazza che non ha esitato a trasferirsi in Cina per uno stage alla Carraro dove ha svolto una ricerca sulle strategie del *local for local*.

È evidente che non si può ragionare su singoli casi, ma avemmo l'impressione che il nostro interlocutore di Louis Vuitton volesse dirci che aveva rilevato nei giovani veneti una minore apertura rispetto ai loro coetanei europei o americani. Nel frattempo le cose sono molto cambiate.

### ***Laureati all'estero***

Di solito, uno dei dati di cui le aziende danno più evidenza nella loro comunicazione è la percentuale di export. Quando questo dato cresce e diventa una parte importante del fatturato lo si esibisce con orgoglio. Ma allora, perché chi "produce" laureati cita la percentuale degli espatriati come un problema e non come un indicatore di successo? C'è chi ritiene necessario superare l'idea che l'università debba servire un mercato del lavoro domestico, e quindi che le aziende non debbano cercare nelle università a km zero i laureati di cui necessitano. Se un'università ambisce a primeggiare nella didattica e nella ricerca il mercato per i suoi laureati è il mondo. Se l'azienda vuole essere innovativa deve cercare i suoi laureati non sotto casa ma dove la ricerca è eccellente nel suo settore di attività. Questa è la globalizzazione. Purtroppo, o per fortuna, il mondo – a differenza di quanto sosteneva Freeman – non è piatto. È un mondo all'interno del quale si manifestano squilibri tra domanda e offerta di laureati, che porta ad avere situazioni locali di numeri di laureati ancora insufficienti rispetto al fabbisogno, abbinati a flussi in uscita verso altre regioni (Emilia-Romagna e Lombardia) e verso l'estero.

Quest'ultimo aspetto potrebbe essere compensato, si diceva, da flussi in entrata sia come studenti sia come laureati. E qui, anche per la facoltà di Economia di Padova, si imponeva una riflessione e una scelta: cercare l'attrattività accentuando le caratteristiche qualitative negli studi e negli impieghi secondo gli standard internazionali – cosa che si sta perseguendo con un certo successo pur partendo da posizioni svantaggiate – o in alternativa (ma sarebbe meglio in aggiunta) accentuare le caratteristiche peculiari dei propri studi e dei propri impieghi. Cioè, invece di perseguire solo l'obiettivo, invero arduo, di dare un prodotto comparabile con quello di Londra o New York, focalizzare e valorizzare il modello di vita, d'impresa, di ricerca e di innovazione del territorio del Veneto, una regione laboratorio a cielo aperto unico e irripetibile. Che si può studiare e capire solo qui.

La narrazione sul Veneto e sul Nordest ha dedicato molta attenzione a coloro che, per usare le parole di Del Vecchio, “*si sono fermati al primo successo*” e hanno venduto e tirato i remi in barca. Meno attenzione ha dedicato, e dedica, alle imprese che sono andate oltre, che sono cresciute, che oggi sono impegnate nella frontiera delle nuove tecnologie dei nuovi modelli di crescita e internazionalizzazione. Eppure nel Nordest si sono formati gruppi di rilevanza internazionale, con fatturati miliardari che continuano a crescere. Il maggiore gruppo bancario italiano deve all’apporto delle Casse di Risparmio e delle Banche popolari del Nordest una parte consistente dei suoi asset. Un territorio che si è rivelato un contenitore che continua a generare cambiamenti in campo finanziario e bancario: a Conegliano e a Mestre stanno prosperando almeno due casi esemplari con modelli di business finanziario innovativi che promettono di crescere e non solo in termini dimensionali.

A Treviso è nata e cresciuta una delle maggiori holding italiane private di investimento. A Treviso si è sviluppato un gruppo mondiale del piccolo elettrodomestico che ha «salvato» celebri brand europei del settore. Tra Venezia e Trieste è radicata una delle maggiori compagnie europee di assicurazione. E le citazioni potrebbero continuare nel *fashion*, nell’agro-alimentare, nel gioiello, nell’areospaziale. Ci troviamo di fronte a un territorio che dovrebbe integrare con più forza nel suo orizzonte la grande impresa. Questo aumenterebbe l’attrattiva della regione nei riguardi delle giovani leve motivate e professionalmente preparate che altrimenti cercano in altri territori, in patria e all’estero, risposte alle loro aspirazioni.

### ***Trasferimento tecnologico***

Un effetto collaterale della presenza di Economia nell’ateneo fu il lancio di “Start Cup”, una *business plan competition* con il compito di diffondere tra i giovani laureati, dottori di ricerca, ricercatori il virus dell’imprenditorialità, trasformando un’idea nata dagli studi e dalle ricerche scientifiche in un progetto d’impresa che sarebbe stato vagliato da una commissione di esperti. I migliori avrebbero ricevuto premi in denaro e soprattutto l’assistenza di un *business angel* per consolidare il progetto fino ad arrivare alla finale nazionale. L’idea di questa competizione, importata dal Mit di Boston, svolse un ruolo nel favorire l’incontro tra ricerca e impresa che avrebbe portato al nostro ateneo un portafoglio 60 spin off universitari (2023).

Accanto e a completamento di “Start cup” con il decisivo contributo finanziario della Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, fu aperto Start

Cube un incubatore che ospitava le primissime fasi di vita degli spin-off e fu creato un ufficio per il trasferimento tecnologico gestito dal dott. Andrea Berti. Questi poteva contare sulla sua precedente esperienza nella nostra facoltà dove aveva gestito i rapporti con le imprese. Alcune celebri università americane e inglesi alimentano parte dei loro bilanci con spin-off e cessione di brevetti. Questi spin-off sono essi stessi divenuti oggetto di studio. Federica Destro ha svolto nell'ambito della facoltà di Economia, una ricerca sugli stili di leadership adottati. Analizzando un campione di trenta spin-off presso gli incubatori Start Cube di Padova, La Fornace di Treviso, Venice Cube alla Giudecca, Techno Seed di Udine e Alma Cube di Bologna, ha esaminato la relazione tra successo e stile di leadership del fondatore. Tra una leadership verticale basata sulla gerarchia e una leadership orizzontale basata sulla partecipazione tra pari, la Destro ha dimostrato che i risultati migliori in termini di fatturato e di rapidità della crescita si ottengono con la seconda. Conclusione densa di conseguenze per una revisione degli stili di leadership per tutti i tipi di aziende.

### ***Dipartimento vs facoltà***

I primi due decenni di vita della Facoltà sono stati movimentati dalle “riforme a mezzo di riforme”: la riforma degli ordinamenti didattici, l'autonomia (statutaria, organizzativa, finanziaria, didattica, ecc.) degli atenei, il passaggio dalle lauree quadriennali al così detto 3+2 presto trasformato in lauree di primo livello e lauree magistrali, il ridimensionamento delle facoltà e l'assorbimento della didattica nei dipartimenti. Non fu un passaggio indolore. Lo si vede nella discussa esperienza delle lauree triennali. Alla laurea triennale erano state attribuite finalità contraddittorie: dare un titolo a valenza professionale, subito spendibile sul mercato del lavoro, e preparare a studi più approfonditi. Evidentemente non era possibile perseguire le due finalità con uno stesso percorso. La sfida era di mantenere il livello caratteristico dell'istruzione universitaria e nello stesso tempo garantire vie di uscita individuali, coerenti con diversi obiettivi occupazionali e formativi. Per vincerla sarebbe stato necessario che i corsi di studio prevedessero una forte libertà di scelta, senza ingessature volte più a garantire poteri ed equilibri accademici che rispondere alle esigenze degli studenti. L'offerta didattica per la laurea triennale avrebbe dovuto essere costruita con autonomia, sulla base delle vocazioni delle singole facoltà. Il sistema dei crediti, un'altra novità tutta da gestire, si sarebbe prestato bene a creare percorsi a geometria variabile, senza abbassare il livello di tutti. Ciascuno studente, sulla

base delle proprie capacità e inclinazioni, avrebbe potuto trovare un'adeguata collocazione, con un mix di crediti diverso a seconda che intendesse proseguire negli studi o fermarsi.

Era poi necessario orientare meglio la domanda. Che rivolgeva – se non spingeva – all'università anche chi avrebbe potuto trovare risposte in livelli formativi e in organizzazioni raccordate con le università ma non necessariamente tali. Ancor oggi l'università potrà impegnarsi in un profondo cambiamento interno e misurarsi con il ripensamento dei contenuti degli insegnamenti e dei metodi didattici aperto dalla prospettiva dei corsi biennali di specializzazione appoggiati alle ITS Academy del Veneto e alle molte imprese che vi operano.

Un punto qualificante della “riforma Gelmini” su cui c'è stato un generale consenso, ha riguardato il rafforzamento del potere dei dipartimenti. Era previsto che il ruolo delle facoltà avrebbe dovuto essere svolto da non meglio precisate strutture di coordinamento non obbligatorie. Spostare potere e risorse dalle facoltà ai dipartimenti era essenziale ma non significava necessariamente dissolvere le prime nei secondi. L'esperienza già allora insegnava che nei casi realizzati di totale coincidenza tra dipartimento e facoltà, i risultati non erano stati esaltanti né sul fronte della ricerca (autoreferenziale) né su quello dei percorsi formativi (dissociati dai bisogni della domanda)<sup>283</sup>. Alcuni di noi pensavano che una tensione dialettica tra dipartimento e facoltà fosse fondamentale. Trasferire i risultati della ricerca in percorsi formativi che rispondessero alle esigenze del mercato del lavoro e delle professioni e non a quelle dei ricercatori, era e rimane un lavoro delicatissimo che avrebbe richiesto risorse dedicate, competenze e sensibilità che i dipartimenti non potevano improvvisare. Buttare a mare etichette, esperienze, tradizioni che il mercato conosceva già e apprezzava poteva essere problematico.

### ***Un'agenda per i prossimi anni***

In tema di futuro molti citano un aforisma di John Maynard Keynes del 1923: «*Nel lungo periodo siamo tutti morti*». E lo usano come un invito a occuparsi di quello che si può concretamente fare subito senza aspettare che il tempo

<sup>283</sup> Successive ricerche avrebbero confermato alcuni problemi di equilibrio tra didattica e ricerca: Rebora G., “The Effects of University Governance Reforms in Italy” 2013 (problemi di coordinamento e conflitti di interesse tra didattica e ricerca); Montanari F., Torlone S., “Academic Governance and University Autonomy: The Italian Case” 2015 (questo studio ha evidenziato le difficoltà legate alla gestione delle nuove responsabilità, in particolare per quanto riguarda la didattica).

e il mercato aggiustino le cose. Pochi ricordano che Keynes alcuni anni dopo (1942) specificò che “*nel lungo periodo quasi tutto è possibile*” che può essere preso come un appello ad alzare lo sguardo, a creare una visione, a costruire il futuro più che a prevederlo. Il ritmo dei cambiamenti è tale che ogni previsione ha scarse probabilità di successo. Più che singole decisioni serve una progettualità in grado di creare un ecosistema favorevole all’innovazione che non può essere affidata solo all’inventiva di qualche *animal spirit* imprenditoriale o accademico. L’università e in particolare una scuola di economia deve sentirsi parte di questo ecosistema che ha favorito performance eccezionali per buona parte della seconda metà del secolo scorso e per questo scorcio del nuovo, ma potrebbe aver bisogno di una rivisitazione che lo irrobustisca e ne consolidi le caratteristiche positive.

Il dipartimento avrà nei prossimi anni il problema di attrarre studenti che compensino l’inverno demografico. In questo ha le due alternative già poste sopra: offrire un prodotto livellato sugli standard internazionali per i quali ha buone potenzialità di riuscita o fare leva sul fatto di essere in grado di offrire lo studio di modelli unici che si possono studiare solo qui. Le due alternative non sono contrapposte possono anzi convivere e fecondarsi reciprocamente. Mentre per la prima il percorso è noto, per la seconda è in buona parte da costruire anche se può contare sull’esperienza dei primi anni di vita della facoltà di Economia.

Che dovrebbe facilitare il confronto con un quadro economico, tutt’altro che rassicurante, i cui tratti distintivi sono i seguenti. Ci sono imprese che alimentano la crisi e altre che la battono, dimostrando una grande capacità propositiva e spesso anche ottimi conti.

Alimentano la crisi le imprese che non hanno saputo rigenerare il loro modello di business, certe aziende di servizi (credito, utility, infrastrutture) che hanno ripreso, sì, a macinare profitti sfruttando però la scarsità di concorrenza che consente loro di far pagare ad altri le proprie inefficienze. Alimentano la crisi quelle piccole imprese che, a forza di essere celebrate come la fonte del miracolo e la soluzione di tutti i ritardi dell’economia regionale, hanno finito col crederci e oggi sono alle prese con la “finanziarizzazione” dell’economia e con una competizione che resta globale, checché ne dicano i profeti della deglobalizzazione.

Battono la crisi molte medie aziende che, non avendo la pesantezza delle grandi né gli handicap delle piccole, sono riuscite a rinnovare le proprie strategie e a ricollocarsi nelle fasi cruciali di una filiera produttiva ormai senza confini, nonostante le sirene del *reshoring*. In altre parole, battono la crisi le aziende che si sono aperte. Questa apertura ha però fatto decadere alcuni carat-

teri e alcuni riferimenti dell'impresa comunitaria. È venuto meno in certi casi il riferimento alla famiglia e il radicamento territoriale. L'impresa aperta si alimenta di rapporti effimeri e flessibili, di strutture a geometria variabile, di continue ibridazioni. Invece di attardarci in rievocazioni retoriche delle indubbe virtù dell'impresa comunitaria, dovremmo cercare di risolvere i problemi posti dall'impresa aperta. Non è semplice e non è nemmeno escluso di dover provare a ricostruire l'impresa comunitaria. Bisogna però partire dalle caratteristiche dell'impresa aperta.

Come si dà unità a un'impresa che non ha più i riferimenti forti in una coesione della proprietà, della famiglia o della comunità locale? Cosa accade, per esempio, quando a una famiglia si sostituisce un fondo di *private equity* che ha un rapporto spesso provvidenziale, ma, per definizione, a tempo determinato? Come si gestisce l'identità di un'impresa dove prevalgono rapporti flessibili e strutture a geometria variabile? Come si conserva il vantaggio competitivo quando la conoscenza è diffusa, accessibile, facilmente riproducibile e dove la strumentazione di protezione della proprietà intellettuale e dei confini commerciali è del tutto inadeguata? Come si dà continuità a un'impresa dove la competizione impone ripetuti e improvvisi cambiamenti del business? Come si gestisce un'impresa dove il *management* è spinto da sistemi retributivi che oltre a incentivare i buoni risultati espongono anche alle tentazioni di comportamenti opportunistici? Sono questi i temi all'ordine del giorno.

Portare i grandi temi della trasformazione digitale, dell'AI generativa, della sostenibilità, dei nuovi materiali e delle nuove fonti di energia, dell'inclusione è la grande sfida che sta impegnando le nostre imprese, chiamate a gestire l'ibridazione tra manifattura e servizi, tra fisico e virtuale, tra meccanico e biologico. È improbabile che le soluzioni nascano da una o poche imprese, più probabile che il «brodo di coltura» si trovi nelle filiere. Filiere che richiedono l'apporto di una pluralità di attori individuali e collettivi, compreso l'attore pubblico. Il contenitore delle filiere non può più essere solo un sistema locale come lo è stato il distretto. Una filiera attraversa molti luoghi, utilizza varie tecnologie e vari strumenti finanziari. Servono soggetti aggregatori. Le modalità di aggregazione vanno dall'integrazione verticale dentro il grande gruppo all'orchestratore di filiera, dalla finanza a vocazione industriale al gruppo d'impresa a vocazione finanziaria, dal campione nazionale a quello straniero con i suoi investimenti, meglio se addizionali e non sostitutivi di quelli nazionali. Per ciascuna tipologia evocata gli esempi da citare sarebbero molti. Su tutti dominano i valori, i significati dell'agire imprenditoriale: "Senza significati non si governano le aziende"<sup>284</sup>

<sup>284</sup> Costa G., "Senza significati non si governano le aziende" in *VeneziePost* 4/10/2018 testo

e tanto meno si gestiscono le facoltà o i dipartimenti. Mi sembra una buona conclusione per questi ricordi e queste riflessioni su “my years with economia UniPd”.

dell'intervento al Seminario organizzato il 3 ottobre 2018 dal dipartimento di Scienze economiche e aziendali “Marco Fanno” sul tema «Esiste ancora l'azienda?» in onore del professor Francesco Favotto.