

Tempo, competenze e importanza del linguaggio al centro dell’Inspirational talk con Stefano Paleari

17 Ottobre 2025

Ospite della serie di dialoghi ispirazionali dedicati alla comunità di ricerca FBK, Stefano Paleari ha proposto un confronto aperto su università, innovazione e prospettive future

Martedì 14 ottobre presso la sede di Povo si è tenuto il nuovo appuntamento con gli “Inspirational talk” che ha visto protagonista **Stefano Paleari**, in dialogo con il Presidente FBK **Ferruccio Resta**. Si è trattato di un dialogo informale che ha toccato numerosi aspetti di attualità. In maniera destrutturata, a partire da aneddoti personali che hanno destato la più viva curiosità della comunità della ricerca intervenuta, sono stati criticamente presi in esame alcuni nodi del presente: dalla crisi di identità europea all’importanza delle competenze, fra specializzazione e capacità di gestire la complessità che, per sua natura, è interdisciplinare.

La conversazione è stata informale e amicale perché nutrita dalla condivisione, fra i due protagonisti, di ampi tratti di una lunga carriera universitaria brillante e non convenzionale, seguita per entrambi dalla presidenza della [CRUI](#) (Conferenza dei Rettori delle Università Italiane) e da un ruolo chiave nella nascita di [Human Technopole](#), hub di ricerca che unisce scienza, innovazione e sviluppo del Paese.

Sono molti gli spunti di riflessione emersi. Il primo punto riguarda il fattore **tempo** e la sua importanza. Il tempo è il problema di oggi. Se facciamo riferimento agli scenari di geopolitica attuale, perde chi non agisce con tempismo. È così che possiamo spiegarci, secondo Paleari, sia l’evoluzione della dinamica dei rapporti di forza fra USA e CINA che l’evaporazione (per dirla con Draghi) della rilevanza europea, perché l’Europa è in gran parte incompiuta, in perenne ritardo, ostaggio di decisioni prive di analisi (come nel caso degli indirizzi per il settore *automotive* che, pur perseguendo obiettivi di decarbonizzazione lodevoli, hanno di fatto esposto i nostri sistemi industriali a uno svantaggio competitivo particolarmente dannoso. Più in generale, siamo di fronte alla velocità dirompente con cui vanno affermandosi le nuove tecnologie, in primis l’intelligenza artificiale che permea la grande trasformazione dei processi produttivi. Ci sono paesi che si confrontano con questa spinta regolando ex post e altri che, come noi, regolano ex ante, col rischio di perdere irreversibilmente opportunità.

Questo atteggiamento culturale prima che politico istituzionale rende l'Europa incapace di tenere testa ai *big player* USA e CINA, limitando le proprie scelte ad azioni di rimessa e di corto respiro. Una proposta concreta per immaginare l'Europa di domani riguarda da vicino anche chi fa il mestiere della ricerca e in generale ogni *high skill worker*: un sistema di previdenza integrata europea. Sul piano istituzionale invece occorrerebbero un esercito e obiettivi politici comuni, oltre a un presidente eletto. Occorre visione organica, ambiziosa.

Il secondo aspetto toccato ha riguardato le **competenze**, *hard* e *soft*. Il percorso di sviluppo di carriera si basa su un equilibrio fra la specializzazione e l'esplorazione della frontiera. Dalla specializzazione si parte per sondare altre declinazioni del proprio bagaglio di conoscenza. Con l'esperienza che si accumula, ci si può spostare da un dominio all'altro, guidati dalla curiosità. Un viaggio che ci permette di spostarci dal sapere al saper fare e/o al saper gestire con percorsi che possono essere anche non di sola andata, accumulando consapevolezza passo dopo passo. Secondo questa lettura, le persone che abitano all'intersezione di due o di tutti e tre questi saperi assumono giocoforza una particolare rilevanza, diventano connettori, attori pivotali, attivano sinergie con cognizione di causa dovuta all'appartenenza ai mondi semantici di cui sono attori, interpreti, integratori.

A proposito di tempismo e percorsi professionali, la formazione di Paleari, ingegnere nucleare laureatosi subito prima del referendum che ha sbarrato la strada alle applicazioni nel settore in Italia, rappresenta la sintesi perfetta di cosa vuol dire sviluppare capacità di adattamento e lavorare su di sé per battere nuove strade.

Linguaggio e interdisciplinarietà

Una considerazione ha riguardato la constatazione dell'importanza del lessico, che può condurre a una comprensione più completa e ampia dei fenomeni così come all'esatto opposto, attraverso successive ipersemplicizzazioni. Da tecnico, ogni definizione è stata condita di sapide metafore di radice scientifica che, sebbene non abbia senso riportare fuori contesto, hanno allietato i partecipanti e stimolato il dibattito. Il linguaggio è importante perché condiziona e conferisce o sottrae qualità al pensiero, ma non bisogna neanche cedere ai tecnicismi anche perché l'innovazione sta sui confini e non al centro delle cose. In questo senso, le specializzazioni possono rappresentare anche delle comfort zone rifugiandosi nelle quali si limita l'espressione del proprio potenziale.

A margine del talk, abbiamo posto un paio di domande al prof. Paleari con riferimento a temi sistemici a lui cari: l'attrazione dei talenti e la competitività su scala internazionale.

La ricerca come motore di attrattività e innovazione: il caso di FBK

Giancarlo Sciascia (G.S.):

“In un contesto come quello della **Fondazione Bruno Kessler**, che si occupa di ricerca avanzata, quali strategie potrebbero essere adottate per valorizzare i talenti e trasformarli in opportunità di sviluppo locale? Come si può favorire il trasferimento tecnologico e la collaborazione tra ricerca e imprese, per creare un ecosistema attraente per talenti e capitali?”

Stefano Paleari (S. P.):

1. Attrarre talenti con una visione chiara

La ricerca avanzata non è solo un'attività accademica, ma uno strumento strategico per attrarre i migliori talenti. Chi sceglie dove investire le proprie competenze cerca prima di tutto una prospettiva: la possibilità di contribuire a soluzioni concrete per le grandi sfide globali, come l'energia pulita, l'intelligenza artificiale o la salute. La FBK, con la sua storia, da oltre mezzo secolo, dimostra che la ricerca può essere un "motore generazionale", capace di adattarsi alle esigenze del presente (dalla digitalizzazione all'IA) e di offrire ai ricercatori un ruolo attivo nel plasmare il futuro.

Un principio fondamentale è che **i capitali seguono i talenti, non il contrario**. Un territorio che punta solo su incentivi economici o agevolazioni fiscali rischia di diventare un semplice "paradiso fiscale", mentre chi investe sulla qualità della ricerca e sull'impatto reale delle idee diventa un vero polo di innovazione.

2. L'integrazione tra ricerca di base e applicata: una sinergia vincente

La separazione tra ricerca teorica e applicata è un falso problema: ogni progetto innovativo nasce dall'incontro tra curiosità scientifica e applicazioni pratiche. Pensiamo allo sport: come gli atleti, i ricercatori sono mossi da passione, competizione e dal desiderio di superare i limiti conosciuti. Questa integrazione rende il territorio dinamico e competitivo, perché trasforma le idee in soluzioni concrete e viceversa.

La FBK incarna questo modello: un luogo dove la ricerca non è fine a sé stessa, ma si traduce in collaborazioni con le imprese, creando un ecosistema in cui le scoperte diventano opportunità per il territorio. Investire in questa sinergia è la strategia più efficace per costruire un futuro sostenibile.

3. La ricerca come "polizza assicurativa" per il futuro

La storia insegna che le società dominanti sono quelle che risolvono i problemi chiave del loro tempo. Jared Diamond lo ha ripercorso: salute, tecnologia e capacità di adattamento sono i pilastri della prosperità. Oggi, **la ricerca è la leva per garantire benessere economico e sociale**. La FBK, con la sua capacità di rinnovarsi, è un esempio di come un'istituzione possa essere un punto di riferimento per generazioni, assicurando al territorio non solo sviluppo, ma anche resilienza di fronte alle sfide globali.

4. Trasferimento tecnologico e collaborazione con le imprese: un ecosistema da potenziare

Per trasformare la ricerca in valore concreto, serve un ambiente dove università, centri di ricerca e imprese collaborino strettamente, creando sinergie fra pubblico e privato. L'Italia ha eccellenze come la FBK, ma fatica a trattenere talenti e capitali a causa di:

- **Frammentazione:** manca una strategia nazionale coordinata.
- **Burocrazia:** ostacola l'innovazione e la collaborazione tra attori diversi.
- **Debolezze strutturali:** trasferimento tecnologico poco efficiente, difficoltà a far scalare le startup, scarsa attrattività per ricercatori stranieri.

Eppure, ci sono settori forti su cui costruire: digitalizzazione, manifatturiero avanzato, agroalimentare.

La sfida è collegare meglio ricerca e industria, semplificare i processi e investire in infrastrutture digitali.

Best practice internazionali e il posizionamento dell'Italia

G.S.:

“Quali sono i Paesi o le regioni che oggi riescono a trattenere talenti e attrarre capitali? Cosa possiamo imparare dalle loro best practice? Come si posiziona l'Italia nel panorama europeo per capacità di attrarre e trattenere talenti? Ci sono settori in cui siamo particolarmente deboli o forti?P.:

S.P.:

1. USA e Cina: due modelli a confronto

- **USA:** investimenti in ricerca guidati da una visione strategica e dal capitalismo, con obiettivi chiari (leadership in IA, energia, internet).
- **Cina:** pianificazione statale per l'autosufficienza in settori chiave (tecnologie, energia). Oggi il 40% del PIL cinese è trainato dalla domanda interna, segno di una transizione riuscita.

2. Europa e Italia: punti deboli e opportunità L'Europa ha finanziato molta ricerca, ma spesso senza una strategia unitaria. L'Italia, in particolare, ha eccellenze isolate (come la FBK), ma soffre di:

- **Mancanza di visione:** le scelte ambientali (es. decarbonizzazione) sono state implementate senza considerare l'impatto sulla competitività industriale.
- **Frammentazione e burocrazia:** ostacolano l'innovazione e la collaborazione pubblico-privato.

3. Cosa emulare: visione, autosufficienza, collaborazione Per competere, l'Italia deve:

- **Definire obiettivi chiari:** ad esempio, diventare leader in IA o energie rinnovabili.
- **Ridurre la dipendenza tecnologica:** investire in semiconduttori, cloud computing, e altre aree critiche.
- **Creare un ecosistema attrattivo:** non basta essere un “bel posto” (come la Grecia), serve offrire opportunità di impatto globale, qualità della vita e un contesto dove i talenti possano crescere e innovare.

4. L'Italia nel contesto europeo L'Italia ha potenzialità uniche (cultura, manifatturiero, ricerca), ma è indietro rispetto a Germania, Francia e Paesi Bassi nell'attrarre talenti e capitali. Le sfide sono:

- Migliorare il collegamento tra ricerca e industria.
- Semplificare la burocrazia.
- Investire in infrastrutture digitali e formazione avanzata.

Stefano Paleari è Professore Ordinario di Analisi dei Sistemi Finanziarie Public Management presso l'Università di Bergamo. Consigliere del Ministero dell'Università e della Ricerca. Ha una formazione in ingegneria nucleare e

un'ampia esperienza accademica e istituzionale. La sua attività di ricerca si è concentrata su sistemi finanziari, trasporto aereo e organizzazione universitaria. Ha ricoperto incarichi di rilievo nel settore aereo, tra cui Direttore Scientifico di ICCSAI e membro dell'Airneth Scientific Board, e in ambito universitario è stato rettore dell'Università di Bergamo, Presidente della CRUI e del Comitato di Coordinamento di Human Technopole. Ha fatto parte di organismi europei e internazionali dedicati all'istruzione superiore, tra cui il Board dell'EUA. Attualmente è membro del Comitato Direttivo dell'Istituto Toniolo, Presidente della Fondazione Anthem, ed è coinvolto nell'attuazione del PNRR per conto del Ministero dell'Università e della Ricerca.

LINK

<https://magazine.fbk.eu/it/news/tempo-competenze-e-importanza-del-linguaggio-al-centro-dellinspirational-talk-con-stefano-paleari/>

TAG

- #competenze
- #InspirationalTalks
- #paleari
- #TalentDevelopmentProgram

AUTORI

- Giancarlo Sciascia