

# La riforma dell'Università: come vincere la sfida?

Ciclo "I grandi temi di attualità per il Paese"

*Roma – 15 Aprile 2009*

## Sessione 1: La governance e le risorse umane

*Intervento di*

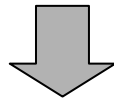
**Lorenzo Marrucci**

## Le domande:

- E' necessaria una riforma della governance delle università?
- Se sì, secondo quali linee?
- E' necessario un intervento legislativo?
- Il reclutamento dei docenti: quale modello adottare?

Che una riforma della governance sia necessaria ormai lo pensano quasi tutti

Ma sulle altre domande ci sono visioni molto diverse e contrapposte.  
Come orientarsi?

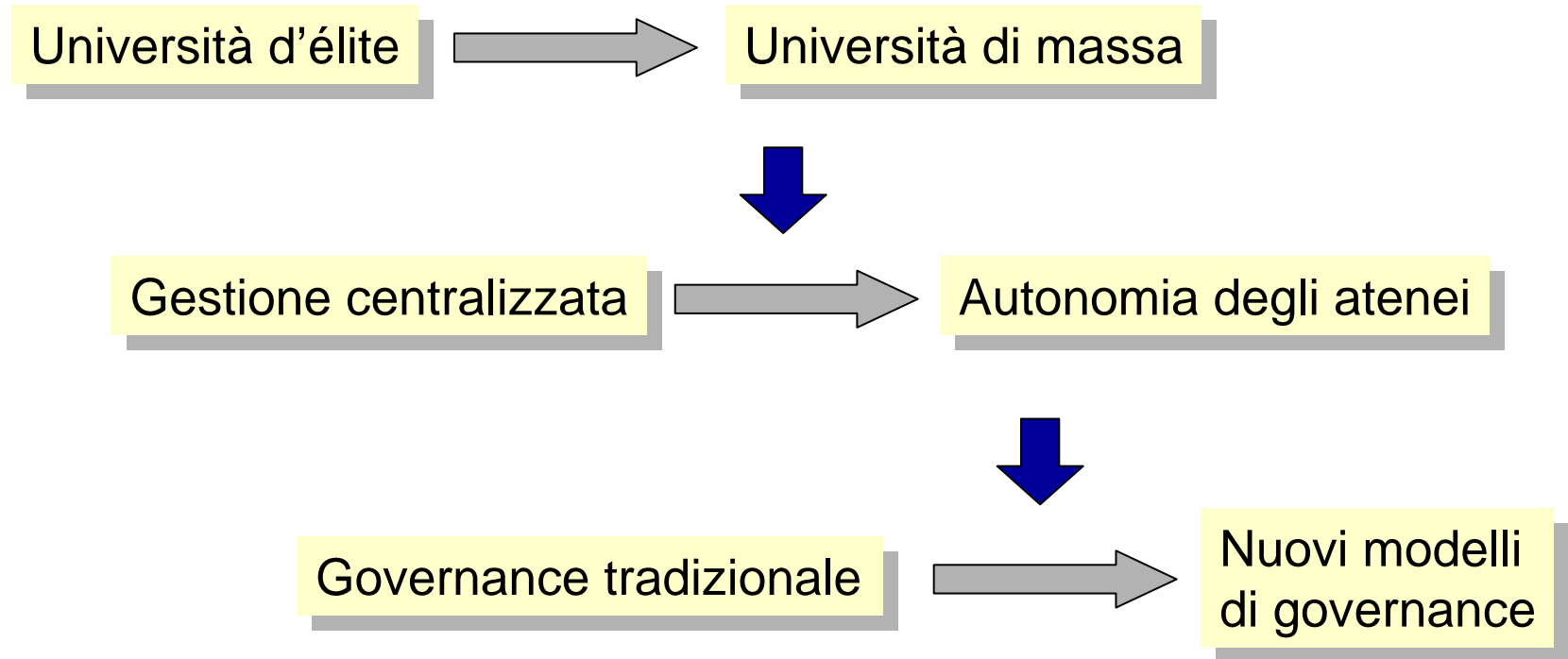


Un approccio “scientifico”: gli **studi comparati**

**Qual è il quadro internazionale in cui ci troviamo?**

# Il quadro internazionale: non statico, ma in trasformazione

## Principali processi di cambiamento in atto:



**Lo stato di avanzamento di questi processi non è uniforme ma la linea di tendenza è la stessa ovunque**

## **Riforme legislative della governance in vari paesi:**

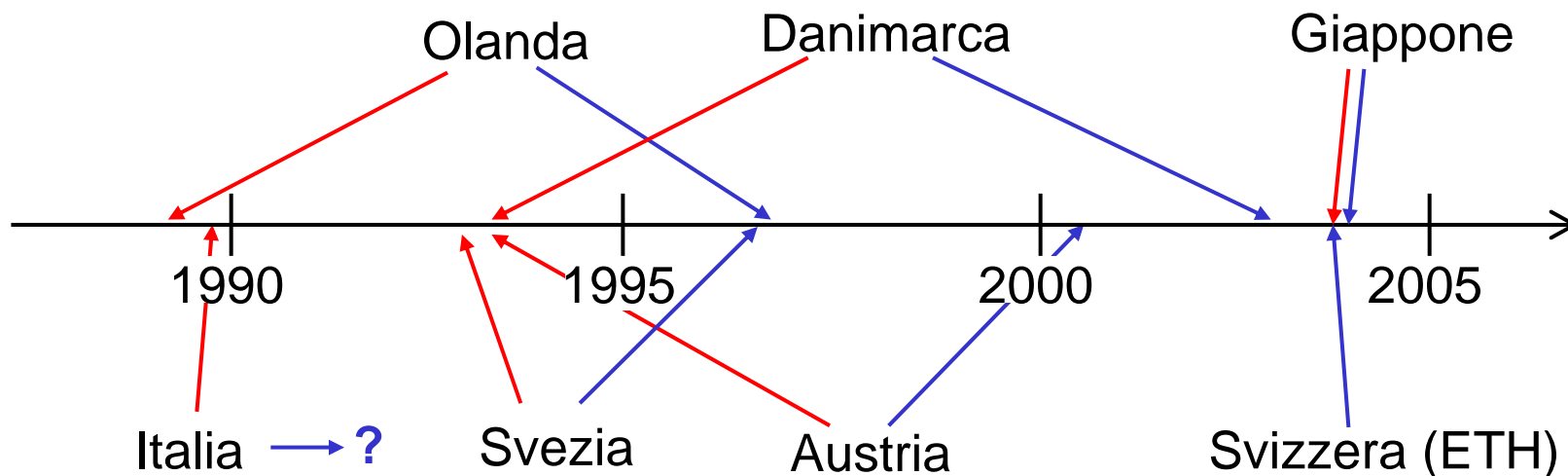
- Gran Bretagna: 1992 (“*New Universities*”)
- Svezia: 1993-1997
- Olanda: 1997
- Austria: 2002
- Danimarca: 2003
- Svizzera: 2003
- Giappone: 2004
- Germania (alcuni Länder): 2005-oggi
- Francia: 2008
- Finlandia: 2010 (prevista)

## **Paesi con modello di governance già “moderno”:**

- Stati Uniti
- Canada
- Australia

# Riforme dell'autonomia e della governance: che relazione?

Tempistica delle riforme dell'autonomia e della governance in alcuni paesi:



**Una riforma radicale della governance ha spesso seguito quella dell'autonomia dopo una decina d'anni di "malfunzionamenti"**

**(l'Italia è in ritardo...)**

**Ma perché l'autonomia con la governance tradizionale funziona male?**

# Autonomia e governance tradizionale: il problema di fondo

<<autoreferenzialità>>



<<conflitto di interessi>>

Nella governance tradizionale (in Italia) i **docenti sono (collettivamente) i principali decisori** in ateneo, ma hanno **interessi solo parzialmente collimanti con quelli istituzionali** dell'ateneo, ossia con l'interesse generale della società

La maggioranza delle **decisioni da prendere riguarda gli stessi docenti** in modo forte e diretto (es.: reclutamento di allievi, promozioni, distribuzione dei finanziamenti e delle risorse, compiti didattici, incentivazioni, ecc.)

Il **processo decisionale ne risulta profondamente distorto**: i fini istituzionali dell'ateneo vanno spesso in secondo piano rispetto alle dinamiche e gli equilibri interni di potere dei docenti

Questo è oggi il problema chiave della nostra università pubblica

**Che riforme servono per risolvere questo problema?**

# Nuovi modelli di governance: tre elementi chiave

## 1) Vertice unico dell'ateneo: il *board* (= CdA)

- Organo collegiale composto in maggioranza di membri esterni (non docenti, studenti, ecc.)
- Formalmente detiene tutti i poteri di decisione finale, ma di fatto delega quasi tutto al rettore e/o al senato accademico. Il suo vero ruolo è di indirizzo strategico e supervisione, NON gestionale esecutivo. Approva lo statuto e i principali regolamenti, nomina il rettore
- Nelle migliori università, ha una composizione che fonde insieme competenze accademiche (interne o esterne all'ateneo) con competenze gestionali, finanziarie e imprenditoriali

## 2) Dirigenti accademici (rettore, presidi, direttori di dipartimento)

- Sono nominati da autorità superiore (board o dirigente superiore), e NON eletti dai docenti (ma sono comunque ex docenti). Hanno poteri delegati da autorità nominante
- Sono “professionalizzati” (manager), soprattutto ai livelli alti (rettore, presidi), cioè puntano a carriera accademico-manageriale per il resto della loro vita lavorativa

## 3) Ruolo dei docenti (in senato accademico, commissioni, consigli di dipartimento)

- Istruiscono o forniscono pareri su tutte le decisioni a carattere scientifico o didattico (*shared governance*), ma queste vanno poi approvate dai dirigenti che ne assumono la responsabilità

# Un po' di "statistica" tra i paesi:

Board/CdA con maggioranza di membri esterni o interni?

## Maggioranza di interni:

Francia, Spagna, Italia

## Maggioranza (o 50%) di esterni:

Germania (50%), USA, Gran Bretagna (eccetto Oxbridge), Canada, Australia, Svizzera (Fed.), Svezia, Olanda, Austria, Danimarca, Giappone (50%)

Rettore (o equivalente): eletto o nominato dal CdA?

## Eletto:

Italia, Germania (non tutti i Länder), Spagna

## Nominato:

Francia, Germania (alcuni Länder), USA, Gran Bretagna, Canada, Australia, Svizzera, Svezia, Olanda, Austria, Danimarca, Giappone

# Il perché di queste scelte:

## Perché CdA vertice unico?

- Garantisce una **chiara attribuzione di responsabilità** verso l'esterno
- **Collega le decisioni strategiche alle competenze** (accademiche e non) necessarie sia a concepire le strategie, che i modi per implementarle
- **Motiva** più efficacemente i membri (in particolare gli esterni)

## Perché membri esterni in CdA?

- Introducono nel CdA utili **competenze non accademiche** e favoriscono il rapporto con il “territorio”
- Limitano o risolvono i **conflitti d'interesse** interni agli atenei
- Favoriscono l'allineamento delle decisioni con gli **interessi generali della società**

## Perché dirigenti “manager”?

- Si garantisce una **chiara attribuzione di responsabilità** ai decisori
- Si **collegano le decisioni specifiche alle strategie** scelte dal vertice dell'ateneo
- Si creano **forti incentivi/disincentivi individuali** (retribuzione, carriera) collegabili al buon andamento dell'università e delle sue componenti
- Si favorisce lo **sviluppo di professionalità e esperienza** nella gestione

# La governance di divisione: Facoltà e Dipartimenti

- In Italia c'è un'anomalia: una schizofrenica divisione delle competenze didattiche (Facoltà) e di ricerca (Dipartimenti).
- All'estero, di norma, le Facoltà (o Scuole) sono le divisioni "primarie" dell'ateneo e i Dipartimenti quelle "secondarie" (cioè sono divisioni delle Facoltà), entrambe con competenze unite su ricerca e didattica, entrambe importanti per il funzionamento dell'ateneo.
- La riforma di questi aspetti in linea di principio dovrebbe essere demandata agli statuti dei singoli atenei, ma una legge può servire a velocizzare i cambiamenti.

# La questione del reclutamento/promozione dei docenti

- All'estero gli atenei sono di norma autonomi nel reclutamento e promozione dei docenti (con decisione finale del CdA o del rettore)
- Anche per l'Italia, la soluzione "finale" dovrà essere questa. Ma è indispensabile avere prima università con governance "responsabili"
- Nel frattempo, è necessario un modello "di transizione". Nessuna soluzione funziona davvero bene, ma alcune sono migliori di altre
- Modello "idoneità nazionale" seguito da reclutamento autonomo degli atenei potrebbe funzionare (per la transizione).  
Un'idoneità totalmente aperta presenta però il rischio di introdurre standard troppo bassi e di fornire agli atenei l'alibi per assumere docenti mediocri in quanto comunque dichiarati "idonei"

## **In conclusione:**

Una buona riforma della governance di ateneo rappresenterebbe oggi una straordinaria opportunità di rilancio dell'università pubblica italiana

**Cogliamo questa opportunità!**