



**SOTTO,
A CHI
TOCCA.**

**Quali riforme per la nostra
università?**

Uno sguardo all'estero

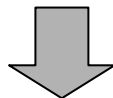
Lorenzo Marrucci



Le domande:

- Perché l'università italiana da ormai 20 anni è un “cantiere aperto”?
- Perché fare riforme come l’“autonomia” o la “governance”?
- In che direzione sta andando l'università italiana?
- Cosa dovremmo fare ancora per avere un'università che funzioni davvero bene?

Su queste domande ci sono visioni molto diverse e contrapposte.
Come orientarsi?



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



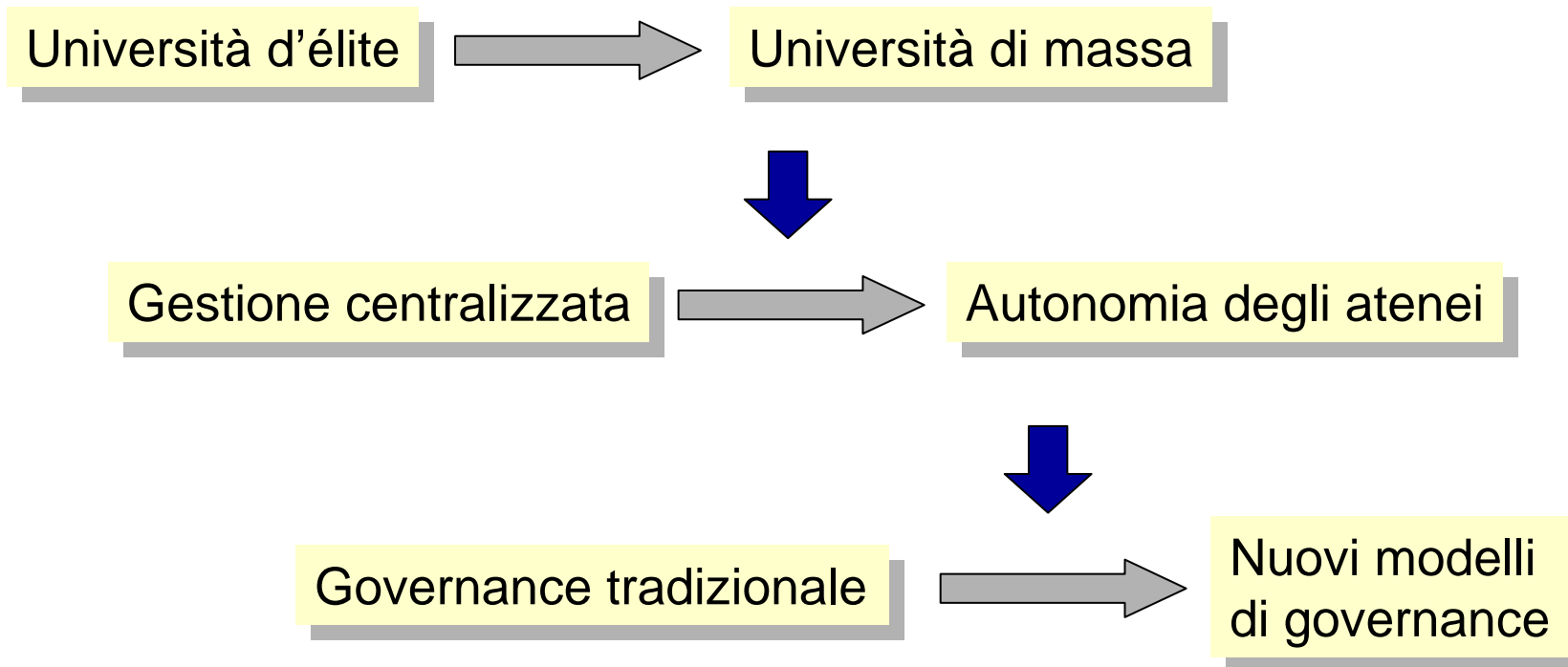


Parte prima: i fatti

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 incisive della governance in vari paesi:

- Gran Bretagna: 1992 (“*New Universities*”)
- Svezia: 1993-1997
- Olanda: 1997
- Austria: 2002
- Danimarca: 2003
- Svizzera: 1991-2003
- Giappone: 2004
- Germania: 2003-2009 (l’anno varia con il Länd)
- Finlandia: 2010

Nota: la riforma prevista nel ddl Gelmini non sarebbe abbastanza incisiva da poter rientrare nell’elenco!



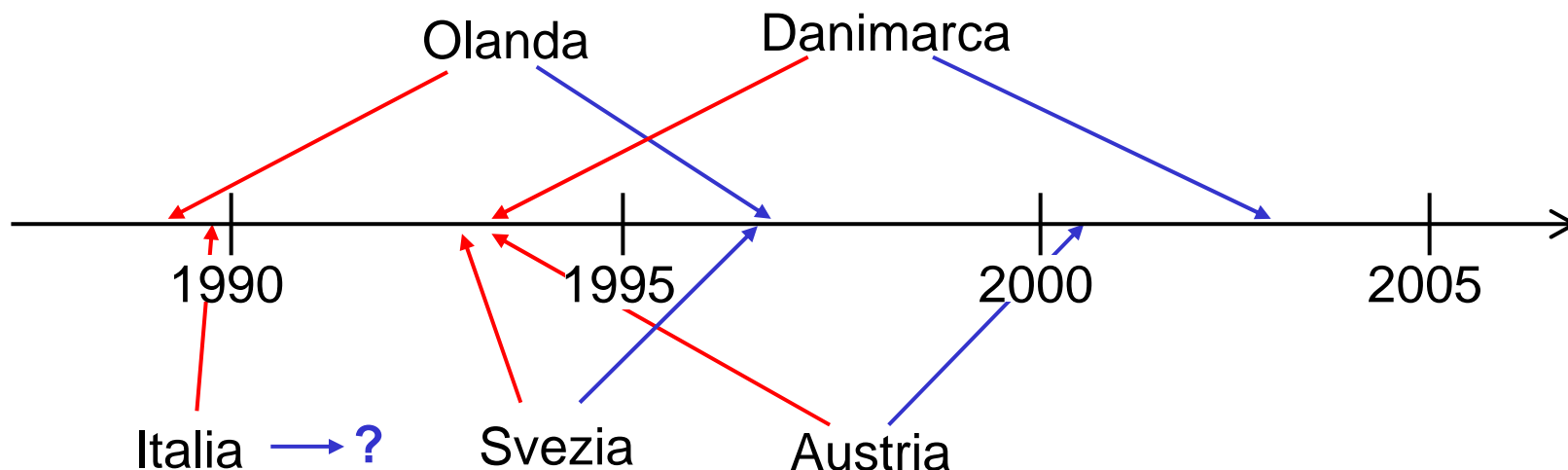
Paesi con modello di governance già “moderno”:

- Stati Uniti
 - Canada
 - Australia
- } “Modello anglosassone” di governance

Riforme dell'autonomia e della governance: che relazione c'è?



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 riportati "malfunzionamenti"

(e l'Italia è in ritardo...)

Modello “tradizionale” di governance (es. Italia)



Organi collegiali:

- composti solo o quasi da “interni”, soprattutto rappresentanti dei docenti
- responsabilità “frazionate” (es.: Senato/CdA, Facoltà/Dipartimenti)

Dirigenti accademici (rettore, presidi, direttori di dipartimento):

- “*primi inter pares*”
- eletti dai docenti
- di norma non possono essere “sfiduciati” nel corso del mandato
- non “professionalizzati” (non manager), restano comunque docenti
- presiedono e istruiscono le decisioni ma non hanno potere deliberativo formale (istituto della “*delega*” non previsto o poco utilizzato)
- spesso hanno un potere *di fatto* sempre più forte, ma senza una chiara attribuzione di responsabilità corrispondenti

Nuovi modelli di governance: tre elementi chiave



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

- Organo collegiale **composto in maggioranza di membri esterni all'ateneo** (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 quindi 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** (sia interne che esterne all'ateneo) **con competenze gestionali, finanziarie e imprenditoriali**



Nuovi modelli di governance: tre elementi chiave



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 (cosa che dipenderà anche dal buon andamento dell’ateneo o della divisione accademica da loro diretta)



© Biblioteca Casanatense

Nuovi modelli di governance: tre elementi chiave



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

- Istruiscono o forniscono pareri su tutte le **decisioni a carattere scientifico o didattico**, ma queste vanno poi approvate dai **dirigenti che così ne assumono la responsabilità**
- Questo metodo (*shared governance* = **“governance condivisa”**) è in particolare applicato al **reclutamento dei docenti** (possibilità di veto reciproco di docenti e dirigenti)



Un po' di "statistica" tra i paesi (al 2010):



Board/CdA con maggioranza di membri esterni o interni?

Maggioranza di interni:

Belgio, Grecia, Francia (università), Italia, Spagna

Maggioranza (o 50%) di esterni:

Australia, Austria, Canada, Danimarca, Finlandia, Francia (grandes écoles), Germania, Giappone, Gran Bretagna, Olanda, USA, Svezia, Svizzera (Fed.)

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

Eletto:

Belgio, Grecia, Italia, Spagna

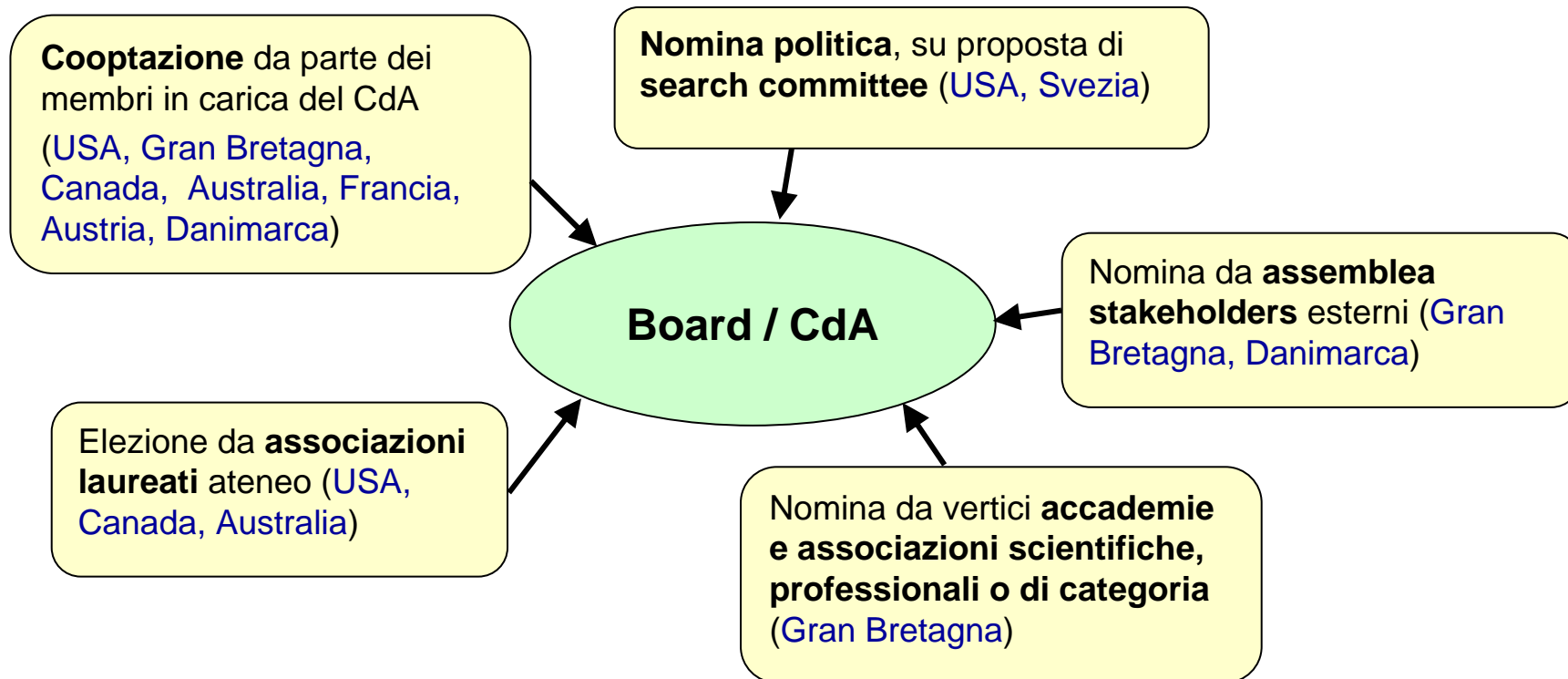
Nominato:

Australia, Austria, Canada, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Giappone, Gran Bretagna, Olanda, USA, Svezia, Svizzera

Una questione cruciale:



Meccanismi di nomina membri esterni nel board/CdA:



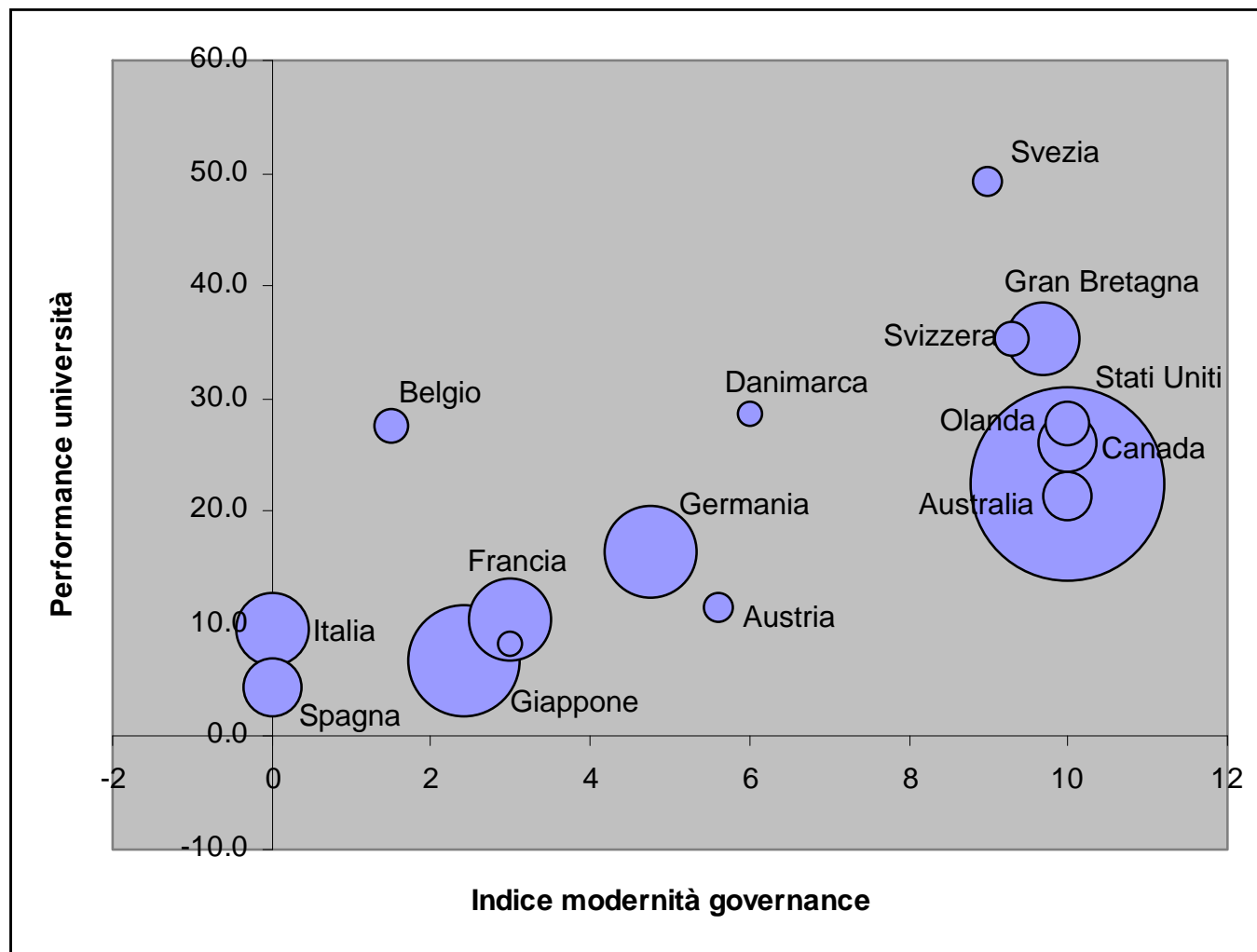
In molti casi si usa una combinazione di più meccanismi (**modello “corte costituzionale”**)

Ma queste riforme della governance funzionano?



Una prima analisi quantitativa (risultati preliminari):

[Performance università =
Indice Bruegel
policy brief
2007 / PIL]





Parte seconda: le mie deduzioni

Il perché di queste trasformazioni



Perché l'autonomia?

- E' più efficace del centralismo nel gestire sistemi grandi (università di massa) e diversificati, perché **i decisori sono più vicini ai problemi** e ne conoscono le specificità.
- La **competizione** che ne risulta è uno stimolo potente ed efficace.
- La **diversificazione dell'“offerta”** che ne consegue si adatta meglio ad una “domanda” diversificata posta dalla società.

Il perché di queste trasformazioni



Perché CdA / board 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 più idonei ad implementarle
- **Motiva** più efficacemente i membri (in particolare gli esterni)

Il perché di queste trasformazioni



**Perché una maggioranza
di membri esterni
nel CdA / board?**

- Introducono nel CdA utili **competenze non accademiche** e favoriscono il rapporto con il “territorio”
- Favoriscono l’allineamento delle decisioni con gli **interessi generali della società**
- Aiutano a **risolvere il problema dell’autoreferenzialità** (= conflitto d’interessi) degli atenei

Il perché di queste trasformazioni



Perché dirigenti accademici “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

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 economiche, 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

In conclusione



- Una corretta governance di ateneo è indispensabile per il buon funzionamento degli atenei in regime di autonomia
- Per ideare una riforma efficace per l'Italia è necessario studiare i modelli di altri paesi e comprenderne i principi di fondo
- Molte proposte (es.: ddl Gelmini) prendono solo alcuni ingredienti di modelli esteri (es.: membri esterni in CdA) e li inseriscono in un modello non coerente nel suo complesso
- Il rischio di una riforma “cosmetica” (cambiare tutto per non cambiare nulla) è ancora una volta molto elevato.
- Ma una buona riforma della governance, fondata sui tre principi che ispirano i modelli anglosassoni (board, dirigenti manager, governance condivisa), rappresenterebbe la vera opportunità di rilancio dell'università pubblica italiana!