

**Intervento al Forum organizzato dalla rivista Sviluppo dell'Unioncamere, 16/12/2009,  
pubblicato su Sviluppo n. 26, gennaio-marzo 2009, pag. 41-45**

Lorenzo Marrucci

Vorrei iniziare con due parole su come io, un fisico, sia arrivato ad occuparmi di governance di ateneo e di studi comparati in questo ambito. Nel 2002, quando si è avviata la riforma didattica del "3+2", mi sono posto il problema di individuare dei parametri di riferimento per implementare la riforma. Ho pensato allora di studiare i modelli offerti da altri paesi, dove qualcosa di analogo al 3+2 c'era già. Inizialmente ho scelto gli Stati Uniti, sia per un motivo pratico di accessibilità via web, sia perché è chiaramente un modello che funziona bene, almeno nelle sue università di punta. Partendo dalla didattica ho iniziato ad incuriosirmi e ho ampliato la visuale, formandomi così progressivamente un quadro abbastanza completo del modo di funzionare dell'università statunitense e delle sue differenze con la nostra, che ho poi riportato in un articolo che ha avuto un'ampia diffusione. Successivamente mi sono interessato anche ad altri paesi, soprattutto per la questione del modello di governance degli atenei, oggetto del mio contributo al libro curato da Tognon e Capano. In settori dove l'Italia è in ritardo, e l'università è chiaramente tra questi, guardare ai paesi più avanzati è un po' come guardare nel nostro futuro: si individuano le linee generali dei cambiamenti sociali in corso e si acquisiscono strumenti per comprendere meglio i nostri problemi. Inoltre, per un fisico, gli studi comparati rappresentano l'unica accettabile alternativa al metodo sperimentale, in un ambito dove gli esperimenti non sono possibili.

Il dibattito corrente sui problemi dell'università italiana tocca di volta in volta questioni specifiche, come i concorsi e le loro modalità, la carriera e lo "stato giuridico" dei docenti, la proliferazione delle sedi, ecc., questioni che a prima vista appaiono scollegate tra loro. Ma se si guarda all'evoluzione del dibattito su una scala temporale più lunga, ci si rende conto di un filo conduttore. L'Italia ha fatto, quasi vent'anni fa, la scelta strategica dell'*autonomia* degli atenei. Questo è stato un passo analogo a quello compiuto dalla quasi totalità degli altri paesi sviluppati e motivato fondamentalmente dalla progressiva crescita dimensionale del sistema universitario, dovuta al progressivo passaggio dall'università d'élite a quella di massa. E tuttavia, all'autonomia che è stata concessa di volta in volta con importanti riforme legislative, è seguita sempre in Italia una serie di interventi normativi "minori" che reintroducevano vincoli e paletti di tipo "centralista". Esempi recenti sono il tetto al numero degli esami nel 3+2, i requisiti minimi, il ritorno al concorso nazionale (approvato ma non attuato), i vari limiti alle assunzioni, i piani triennali soggetti all'approvazione ministeriale, ecc. Tutti questi interventi rivelano una sfiducia di fondo da parte del governo nei confronti degli atenei, resi autonomi dallo stesso governo, un atteggiamento che appare auto-contraddittorio. La sfiducia è ben giustificata d'altra parte, visti gli evidenti malfunzionamenti degli atenei.

Ma questo non implica che si debba tornare ai meccanismi centralisti del passato, che non sono più adatti all'università di oggi. Come mostra l'esempio di altri paesi, la strada resta quella dell'autonomia degli atenei, ma un'autonomia messa in condizioni di funzionare davvero, come non è stato finora.

Da fisico, ho la tendenza a schematizzare, ossia a semplificare all'osso i problemi analizzati. Nel caso dell'università italiana, mi sono convinto che per risolvere i mali delle nostre università, in regime di autonomia, esista una singola vera e propria "*chiave di volta*", una riforma cruciale cioè, senza la quale tutte le altre riforme di cui si dibatte non potranno mai funzionare: questa è la *riforma della governance* degli atenei.

I malfunzionamenti dei nostri atenei nascono infatti soprattutto da un problema che chiunque si occupi di governance aziendale conosce benissimo: quello di *allineare gli interessi* di chi prende le decisioni con quelli istituzionali dell'organizzazione governata. Nelle grandi aziende, è necessario incentivare i top manager a fare gli interessi degli azionisti. Nel caso degli atenei, il problema è di avere decisori che siano incentivati a perseguire gli scopi istituzionali degli atenei, che in questo caso sono di pubblica utilità. In questo momento questo allineamento d'interessi negli atenei non c'è, perché il controllo degli atenei è affidato esclusivamente ai docenti, che hanno i loro interessi autoreferenziali, almeno in parte divergenti da quelli istituzionali degli atenei. C'è, in altre parole, un *conflitto d'interessi* di fondo che distorce i processi decisionali interni agli atenei.

Anche se nel dibattito pubblico oggi si parla molto di riforma della governance, è abbastanza diffuso un certo scetticismo sulla sua reale importanza per risolvere i mali dell'università italiana. La si considera un aspetto tecnico, importante, ma non poi così cruciale; i veri problemi sarebbero altri. Inoltre, al tema della governance di ateneo viene spesso *sovrapposto* (o sostituito) quello della valutazione degli atenei e della loro incentivazione finanziaria, ovvero dell'istituzione di un vero "mercato" dell'istruzione universitaria, per esempio con l'abolizione del valore legale dei titoli ed altre riforme improntate alla forte liberalizzazione del sistema. Queste ultime sono tutte questioni importanti, sicuramente meritevoli di riflessione e di interventi riformatori, ma non sono *alternative* alla governance. A mio parere, anche queste riforme servirebbero a ben poco se non si intervenisse prima sulla governance di ateneo.

Riformare la governance significa intervenire su questioni come la composizione e i poteri del consiglio d'amministrazione e degli altri organi collegiali, il modo in cui si scelgono i componenti di tali organi, il

modo in cui si seleziona il rettore, i presidi ecc., tutte questioni che in effetti definiscono *chi* siano i decisori interni all'ateneo e quindi anche di quali interessi e motivazioni di fondo siano portatori. Significa anche *definire le responsabilità e le competenze* all'interno degli atenei in modo netto e chiaro, evitando, invece, quel "bilanciamento dei poteri" o quei "pesi e contrappesi" che, se sono giusti e appropriati per il governo di una nazione, non lo sono certo per un ateneo, che deve rendere conto alla società esterna. Significa, infine, dare agli atenei un vero "*cervello pensante*", capace di fare scelte strategiche e di lungo respiro, anziché di guardare solo alle proprie esigenze di breve termine sotto la spinta costante degli interessi interni.

Mi sembra evidente che non si tratta quindi di questioni puramente tecniche. A chi sostiene invece che non sia necessario cambiare gli assetti di potere attuali negli atenei, purché si introducano opportuni meccanismi di incentivazione e disincentivazione degli atenei (dal governo o dal mercato), rispondo che quelli che vanno incentivati e disincentivati in ultima analisi non sono gli interi atenei, ma i singoli individui che prendono le decisioni al loro interno. E che non è affatto automatico che gli incentivi dei singoli coincidano con quelli dell'intera istituzione di cui fanno parte, soprattutto laddove ci siano conflitti d'interesse.

Già oggi, in Italia, gli atenei inseguono la domanda posta dalla società, solo che lo fanno in modo miope. Un esempio per tutti è quello dei corsi di laurea in Scienze della comunicazione, che hanno raccolto un numero enorme di studenti, salvo poi creare una moltitudine di disoccupati o sottoimpiegati. Atenei guidati in modo lungimirante eviterebbero invece di creare le condizioni per lo scontento di tanti loro laureati, che alla lunga si ritorcerebbe contro di loro.

Tornando all'esempio dei paesi esteri, accenno brevemente al modello di governance di ateneo degli USA, il cui schema è molto simile a quello delle grandi aziende. Al vertice c'è un *board of trustees*, equivalente ad un consiglio di amministrazione, interamente, o quasi, composto da cittadini esterni all'ateneo (cioè non ci sono docenti o altro personale dell'ateneo, né studenti), che ha pieni poteri decisionali. Il board nomina il *president*, che è l'equivalente di un amministratore delegato. Nella maggioranza degli atenei e in tutte le migliori *research universities*, il president ha sempre un'iniziale provenienza accademica, è cioè un ex professore, e può quindi essere paragonato al nostro rettore. Il president è il massimo responsabile esecutivo nella gestione dell'ateneo sia sotto il profilo accademico che sotto quello amministrativo; nomina i suoi dirigenti accademici, equivalenti ai presidi e ai direttori di dipartimento, nonché i dirigenti amministrativi.

L'esempio statunitense mostra anche che non è poi così importante che la proprietà degli atenei sia pubblica o privata (purché non profit). Ci sono esempi di

eccellenza pubblici e privati, anche in competizione tra loro, ma che hanno comunque un'autonomia e schemi di governance molto simili. Esempi notevoli sono quelli di Berkeley e di Stanford, due università della California, la prima pubblica e la seconda privata, entrambe classificate tra le prime dieci al mondo.

Le università degli Stati Uniti rappresentano un modello stabile, che non ha richiesto importanti riforme strutturali per poter seguire i cambiamenti che la società ha richiesto ai sistemi universitari. Altri paesi hanno invece dovuto affrontare riforme simili a quelle di cui stiamo parlando oggi in Italia. Tra gli esempi più importanti ci sono la Gran Bretagna, l'Olanda, la Svezia, la Danimarca, l'Austria, alcuni Länder della Germania, in parte la Francia e il Giappone. È evidente un trend internazionale, iniziato per lo più negli anni novanta: tutti questi paesi, contestualmente alla riforma dell'autonomia oppure dopo alcuni anni dalla sua introduzione, dopo che ci si era resi conto del suo malfunzionamento, hanno abbandonato il modello di governance preesistente, simile a quello italiano, per adottarne uno ispirato a quello statunitense. Questo è quello che dobbiamo fare anche in Italia.

Per concludere, alcuni pensano che si possa arrivare ad una nuova governance di ateneo per auto-riforma degli atenei. Io sono molto scettico su questa possibilità. Come per gli altri paesi, anche in Italia serve un intervento legislativo illuminato. Speriamo che arrivi prima che sia troppo tardi.