

LORENZO MARRUCCI

GOVERNANCE DI ATENEO: UNO SGUARDO ALL'ESTERO

L'Italia non è certo il solo paese che ha richiesto alle proprie università una profonda revisione delle proprie modalità di funzionamento interno, come quella recentemente avviata dalla legge 240/10.

Importanti riforme legislative della cosiddetta *governance* di ateneo sono state infatti approvate negli ultimi vent'anni dai seguenti paesi (l'anno della riforma è indicato in parentesi): Gran Bretagna (1992), Svezia (1997), Olanda (1997), Austria (2002), Danimarca (2003), Svizzera (2003), Giappone (2004), Germania (2003-2009, a seconda del Länd), Francia (2007) e Finlandia (2010).

Quasi tutti questi interventi legislativi hanno accompagnato, o seguito dopo un intervallo di alcuni anni, altre riforme orientate ad incrementare fortemente l'autonomia degli atenei, in parte analoghe a quelle introdotte anche in Italia a partire dalla legge "Ruberti" del 1989.

Altri paesi (Stati Uniti, Canada, Australia) non hanno dovuto approvare riforme legislative perché i loro sistemi universitari già funzionano da tempo sulla base dei medesimi principi di autonomia e governance recentemente adottati nei paesi elencati sopra.

Pur diversi tra loro nei dettagli, i modelli di governance di ateneo utilizzati oggi in quasi tutti i paesi sviluppati condividono infatti gli stessi principi di fondo.

Al vertice degli atenei è ad esempio sempre posto un organo collegiale più o meno equivalente al

Cda: 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 (> 40%), Francia (grandes écoles), Germania, Giappone, Gran Bretagna, Olanda, USA, Svezia, Svizzera (istitut. federali)

Rettore: 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

Figura 1 – Elenchi di paesi ripartiti secondo due questioni centrali dell'assetto di governance dei loro atenei pubblici. La prima ripartizione distingue i paesi in cui il cda degli atenei (o l'organo equivalente) ha una netta maggioranza di membri interni, rappresentativi della comunità accademica dell'ateneo (docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo), da quelli che hanno una maggioranza o almeno approssimativa parità di membri esterni (sono almeno il 40% nel caso della Finlandia). Il caso francese è suddiviso, perché le università rientrano nel primo gruppo e le grandes écoles nel secondo. La seconda ripartizione è relativa alle modalità di scelta del rettore o suo equivalente.

nostro consiglio d'amministrazione (cda), ma con funzioni che non sono di gestione o di verifica dei conti, come spesso erroneamente riteniamo in Italia, bensì di indirizzo strategico e di alta supervisione dell'ateneo. Tale organo in quasi tutti i paesi sviluppati elencati sopra è oggi composto in maggioranza (o almeno per metà) di *membri esterni*, ossia non docenti, studenti o altro personale dell'ateneo (si veda figura 1).

Un chiarimento è opportuno qui sulla natura di questi membri esterni, che non sono intesi come rappresentanti di interessi specifici, quali ipotetici finanziatori privati dell'ateneo, aziende del "territorio", o simili, ma sono piuttosto singoli cittadini con un'elevata qualificazione professionale (ad esempio illustri professionisti, scienziati di fama, ma-

nager di aziende importanti, docenti eminenti di altri atenei, ecc.) che abbiano interesse ad aiutare l'ateneo (ad esempio perché suoi ex studenti o semplicemente per spirito civico). Essi, insieme ai componenti "interni" del cda, rappresentativi della comunità accademica dell'ateneo, svolgono la duplice funzione di *garanti dell'interesse pubblico* e di "*consiglieri dell'ateneo*". Le modalità di nomina dei membri esterni variano molto da un paese all'altro, come illustrato schematicamente in figura 2.

Dal punto di vista operativo, la funzione principale di questi cda in quasi tutti i paesi sviluppati è quella di nominare il *vertice esecutivo* dell'ateneo, ossia l'equivalente del nostro rettore, e poi di verificarne l'operato. In questi paesi, infatti, il rettore dell'ateneo è oggi diventato una fi-

Meccanismi di nomina dei membri esterni nel cda

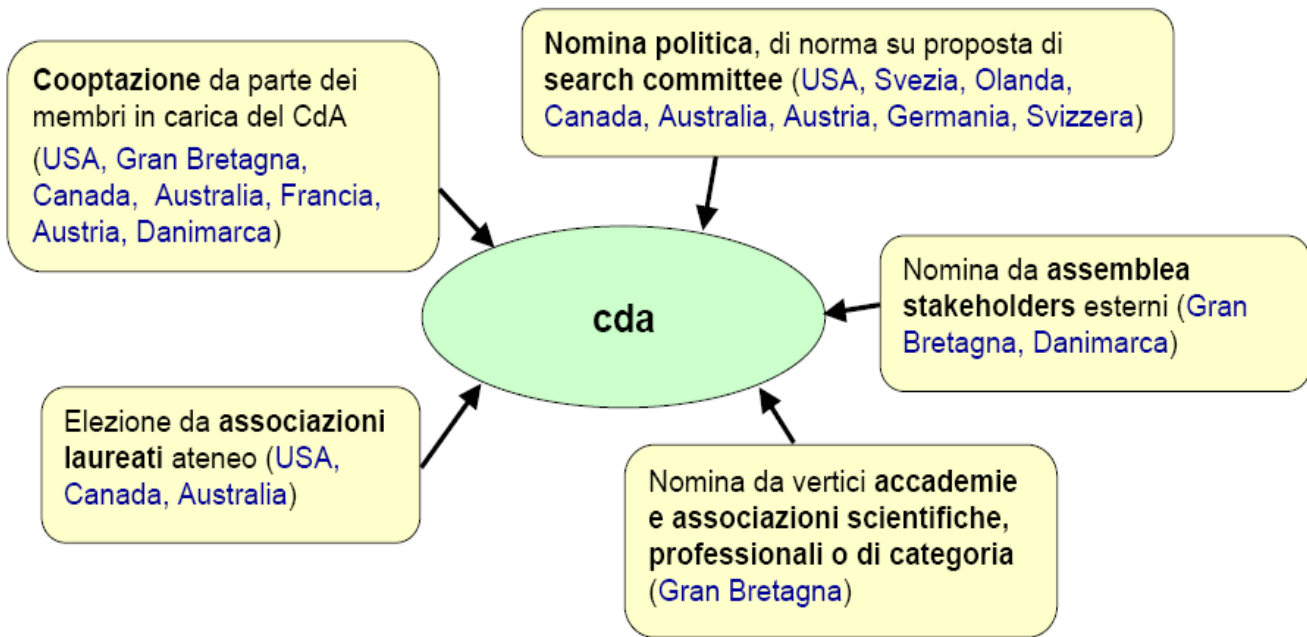


Figura 2 – Principali modalità di nomina dei membri esterni nel cda degli atenei pubblici in vari paesi. Come si vede, alcuni paesi utilizzano una combinazione di diverse modalità, per favorire una composizione bilanciata del cda e la sua indipendenza. Sono considerati solo paesi per i quali esiste una tradizione consolidata di una forte componente esterna in seno al cda.

gura essenzialmente manageriale, e non politico-accademica come è ancora in Italia; pertanto, è nominato dal cda (in alcuni paesi con il contributo del senato accademico), di norma a seguito di una procedura selettiva dei possibili candidati più adatti, e non eletto dai docenti con il contributo di studenti e altro personale come ancora avviene in Italia e in pochi altri paesi europei (si veda figura 1).

I poteri del rettore, tipicamente delegati dal cda, sono forti, ma il rettore è sottoposto ad una supervisione continua da parte dello stesso cda, che ove necessario può intervenire, e anche destituire il rettore dall'incarico se necessario.

Questo rettore-manager è poi tipicamente affiancato da una squadra di pro-rettori e altri dirigenti accademici ed amministrativi di sua fiducia.

In molti paesi (ad esempio in tutti quelli anglosassoni e in buona parte di quelli nordeuropei) anche i

presidi di facoltà e, almeno in parte, i direttori di dipartimento assumono carattere manageriale e sono pertanto nominati dai dirigenti superiori e non eletti. Questa "professionalizzazione" in senso manageriale della dirigenza accademica è un elemento fondamentale del funzionamento degli atenei di questi paesi.

Il carattere manageriale dei dirigenti accademici normalmente non conduce tuttavia ad un processo decisionale gerarchico, di tipo top-down. Infatti, le decisioni da prendere negli atenei (ad esempio la definizione dei corsi da offrire, il reclutamento e la promozione dei docenti, ecc.) richiedono spesso elevate competenze specialistiche che sono possedute solamente dall'insieme dei docenti e ricercatori con i loro vari raggruppamenti disciplinari, e non certo dai pochi dirigenti-manager (per quanto siano originariamente tratti dalla stessa docenza).

Pertanto il processo decisionale passa per un articolato iter di consultazioni della comunità accademica, interna ed eventualmente anche esterna all'ateneo.

L'opinione della comunità accademica interna è rappresentata dal senato accademico, dai consigli di dipartimento e da un grande numero di apposite commissioni di ateneo.

La decisione finale è tuttavia sempre presa formalmente da un dirigente dell'ateneo (il rettore o un suo delegato), che ne assume così la responsabilità.

Tale modello di governo, che coniuga il più possibile la responsabilità e *accountability* manageriale con la competenza specialistica espressa dalla comunità accademica, è denominato negli USA *shared governance* (ossia "governance condivisa") ed è considerato uno degli aspetti fondamentali del loro modello di università.