

# Principi di governance degli atenei pubblici

Lorenzo Marrucci – Gennaio 2005

## Introduzione

E' generalmente riconosciuto che uno dei principali mali di cui soffre l'università pubblica italiana oggi è nella struttura di governo dei singoli atenei, la cosiddetta "governance" istituzionale. Quasi tutti vi individuano problemi di eccessivo assemblearismo e una non sempre chiara attribuzione di poteri e responsabilità. Ma in realtà il suo problema più serio è un altro, e cioè la sua totale "autoreferenzialità". Infatti un ateneo pubblico italiano è oggi totalmente in mano ai suoi docenti (che, non dimentichiamolo, sono *dipendenti* dell'ateneo), i quali eleggono nel loro seno una quota largamente maggioritaria di tutti i principali organi collegiali di governo dell'ateneo, senato accademico e consiglio di amministrazione a livello centrale, consigli di facoltà e di dipartimento a livello periferico. Inoltre i docenti eleggono il rettore, i presidi di facoltà, i direttori di dipartimento e i presidenti di corso di laurea.

Per quanto i docenti rappresentino certamente la componente più importante di un ateneo, essi sono anche portatori di ben precisi interessi, personali o di categoria, i quali collimano solo in parte con gli interessi generali che l'ateneo dovrebbe servire. L'autoreferenzialità si traduce quindi in un *conflitto di interessi* che inquina i processi decisionali interni all'ateneo.<sup>1</sup> Rappresentanti di studenti e personale non docente rivestono un ruolo nettamente secondario negli organi di governo, e comunque sono anch'essi espressione di categorie interne all'ateneo e come tali portatori di interessi parziali e non generali. Gli studenti, inoltre, spesso non hanno l'esperienza e la competenza per ben comprendere le logiche alla base delle decisioni da prendere, e la loro permanenza nell'ateneo è troppo breve perché avvertano l'importanza di scelte strategiche dalla ricaduta a lungo termine.

Questi problemi di governance si sono fortemente accentuati da quando è progressivamente aumentata l'autonomia decisionale degli atenei. Infatti, sono molti quelli che pensano che sarebbe opportuno un ritorno ad

un maggior centralismo decisionale, e alcuni recenti provvedimenti del Ministro sembrano andare in questo senso. Ma i mali del centralismo decisionale dovrebbero essere ormai noti: (i) eccessiva distanza dai problemi e conseguente difetto di informazione di chi decide; (ii) tendenza ad una eccessiva omogeneità nel sistema, quando la diversificazione è spesso la soluzione più efficiente alle richieste diversificate poste dalla società; (iii) mancanza di una chiara attribuzione di responsabilità decisionali per l'andamento di ogni singolo ateneo; (iv) perdita dell'incentivo legato alla competizione tra atenei.

Altri opinionisti sostengono invece che la soluzione, in regime di autonomia, è semplicemente l'introduzione di adeguati incentivi e disincentivi finanziari, sia basati su una opportuna valutazione centrale (come avviene in Inghilterra), sia legati al "mercato" e alle scelte degli studenti.<sup>2</sup> Per quanto siano certamente elementi cruciali per il funzionamento del sistema universitario, valutazione ed incentivazione finanziaria non sono a mio parere sufficienti a contrastare le logiche autoreferenziali interne agli atenei. Infatti, per prevalere sugli interessi personali o corporativi dei docenti, gli incentivi/disincentivi da applicare dovrebbero essere troppo forti per essere ragionevolmente sostenibili politicamente (non è pensabile, ad esempio, di far fallire e chiudere una grande università pubblica).

Facendo tesoro di quanto è avvenuto ed avviene in altri paesi,<sup>3</sup> si comprende invece che la soluzione migliore anche per l'Italia è quella di continuare senza esitazioni sulla strada dell'autonomia degli atenei, potenziando valutazione ed incentivi finanziari, ma allo stesso tempo intervenendo profondamente sulla governance istituzionale degli atenei. Nel seguito di questo articolo, discuterò quali debbano essere gli elementi fondamentali di questa riforma.

## Il vertice: consiglio di amministrazione e rettore

Uno dei principi generali di buona governance è che vi deve essere sempre, a tutti i livelli, *una chiara attribuzione di poteri e responsabilità*. In particolare, quindi, al vertice dell'ateneo vi deve essere un organo di governo ben preciso, ed uno solo.<sup>4</sup> Tale organo, almeno in linea di principio, dovrà avere essenzialmente *tutti i poteri decisionali* e quindi assumersi *tutta la responsabilità* sulla conduzione

<sup>1</sup> Quasi tutte le decisioni interne agli atenei comportano vantaggi o svantaggi personali per qualcuno dei docenti (ad esempio, promozioni, reclutamento di allievi, distribuzione di finanziamenti e di altre risorse, definizione di compiti didattici). Inoltre, anche se in ciascuna singola decisione la maggioranza dei membri di un organo collegiale può non essere toccata direttamente, il meccanismo decisionale esistente spinge i docenti a votare più per schieramento (ad esempio coalizioni di discipline), per accordi basati sul reciproco scambio o sulla pacifica distribuzione delle risorse, oppure più semplicemente per quieto vivere (perché crearsi dei nemici tra i colleghi che un domani potranno votare contro i tuoi interessi?), piuttosto che per convinzione.

<sup>2</sup> Si veda ad esempio Roberto Perotti, "Per una riforma radicale dell'università", Lavoce.info, disponibile al link [http://www.lavoce.info/news/view.php?id=29&cms\\_pk=774&from=index](http://www.lavoce.info/news/view.php?id=29&cms_pk=774&from=index).

<sup>3</sup> Al riguardo, si vedano il mio articolo su Lavoce.info, [http://www.lavoce.info/news/view.php?id=29&cms\\_pk=889&from=index](http://www.lavoce.info/news/view.php?id=29&cms_pk=889&from=index), e i miei articoli sull'università negli USA, disponibili sul sito web <http://people.na.infn.it/~marrucci/riforma>.

<sup>4</sup> Allo stato attuale, al vertice di un ateneo vi sono invece tre organi, con una notevole sovrapposizione decisionale e conseguente confusione delle responsabilità: il consiglio di amministrazione, il senato accademico e il rettore.

dell'ateneo. In generale, la massima efficacia decisionale e chiarezza nell'attribuzione delle responsabilità si ottiene quando il decisore è un singolo individuo. Tuttavia non è pensabile di porre al vertice di un organismo complesso e delicato come un ateneo un singolo individuo (ad esempio il rettore).<sup>5</sup> Un singolo, infatti, difficilmente può avere l'ampiezza di visione e la ricchezza di esperienza di un organo collegiale. Inoltre, un organo collegiale in generale offre maggiori garanzie di equilibrio nelle decisioni. Infine, con una attenta suddivisione del potere di nomina dei componenti tra più soggetti (realizzabile come vedremo più avanti), è possibile da un lato minimizzare ogni rischio di "appropriazione" dell'ateneo da parte di un singolo portatore di interessi, interno od esterno, e dall'altro massimizzare invece la *rispondenza degli interessi rappresentati nell'organo di governo con gli interessi generali* che l'ateneo deve servire.

Si assume quindi, in quanto segue, che al vertice dell'ateneo sia posto un organo collegiale, che d'ora in avanti denominiamo *consiglio di amministrazione* (cda). Come abbiamo detto, il cda ha sulla carta tutti i poteri, ma è ovvio che in realtà esso non potrà seguire le innumerevoli questioni dell'ateneo che quotidianamente richiedono decisioni. Infatti, come vedremo, il cda dovrà essere composto in gran parte da persone esterne all'ateneo, e che pertanto non potranno dedicarvi tutto il loro tempo. Inoltre, un organo collegiale mal si presta a prendere una moltitudine di piccole decisioni quotidiane, perché dovrebbe essere riunito in permanenza. E' chiaro quindi che, come avviene in gran parte delle grandi aziende, il consiglio di amministrazione di fatto dovrà riservare a se stesso solo le decisioni strategiche di maggiore importanza, delegando invece gran parte dei propri poteri decisionali ad un singolo individuo che governi l'ateneo giorno per giorno. Nelle grandi aziende questo singolo è denominato "amministratore delegato". Nel caso degli atenei, l'equivalente dell'amministratore delegato sarà il *rettore* dell'università.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Invece è proprio questo che è previsto in alcune proposte di riforma della governance di stampo "presidenzialista". Ad esempio, la proposta diffusa dall'associazione TreeLLLe prevede al vertice dell'ateneo il rettore, eletto ancora in prevalenza dai docenti (il modello resta quindi sostanzialmente autoreferenziale). Il consiglio di amministrazione sarebbe solo "un braccio operativo" del rettore, il quale avrebbe anche il potere di scegliere parte dei suoi componenti. Il senato accademico avrebbe poteri di indirizzo generale e di controllo del rettore, ma senza avere la possibilità di nominarlo o rimuoverlo, con conseguente confusione di poteri e responsabilità.

<sup>6</sup> Nelle aziende l'amministratore delegato può coincidere o meno con il presidente del cda. Vi sono sia pro che contro tale sovrapposizione di ruoli. Anche nel caso delle università sono possibili entrambi i modelli. A mio parere è preferibile il modello in cui il rettore in carica presiede anche il cda, con l'esclusione delle riunioni in cui si discute del suo stesso operato, per evitare l'insorgenza di diarchie o conflitti di potere tra presidente del cda e rettore, e conseguente confusione delle reciproche responsabilità.

*Il rettore avrà quindi tutti i poteri che il cda deciderà di delegargli.* Una corretta ripartizione dei compiti dovrebbe di norma lasciare al cda solo la definizione delle politiche generali (ad esempio lo statuto e i principali regolamenti di ateneo), le decisioni di maggiore rilevanza finanziaria e strategica (ad esempio, l'apertura e chiusura di nuove divisioni dell'ateneo), l'approvazione del bilancio preventivo e consuntivo e, infine, la verifica e valutazione periodica dell'operato del rettore. Inoltre, è del tutto ovvio che in questo schema il cda (essendo l'organo in ultima analisi responsabile della conduzione dell'ateneo) dovrà avere anche il potere di scegliere il rettore. E' inopportuno condividere tale potere di scelta con altri organi (ad esempio il senato accademico), perché questo renderebbe meno chiara l'attribuzione di responsabilità. Né si dovrebbero porre particolari limitazioni alla scelta del rettore da parte del cda, salvo per alcuni criteri generali di adeguatezza e competenza.<sup>7</sup> Anche il mandato del rettore non dovrebbe avere limiti temporali prestabiliti, ferma restando la possibilità per il cda di destituirlo in qualsiasi momento. Per la scelta di un nuovo rettore, si dovrebbe prevedere comunque da parte del cda una procedura di ricerca approfondita e trasparente, che includa ampie consultazioni con tutte le parti interessate, ferma restando la responsabilità esclusiva del cda nella decisione finale.

### **Composizione del consiglio di amministrazione**

Come abbiamo anticipato, la composizione del cda è determinante per minimizzare ogni rischio di "appropriazione" dell'ateneo da parte di un singolo portatore di interessi, interno od esterno, e per massimizzare la *rispondenza degli interessi rappresentati nell'organo di governo con gli interessi generali* che l'ateneo deve servire.

In linea di principio, gli interessi generali della società sono correttamente rappresentati solo dall'autorità politica, nazionale o locale, che risponde (tramite le elezioni) a tutti i cittadini. Tuttavia, nel caso delle università (ma anche in molti altri casi simili) è probabilmente inopportuno affidare all'autorità politica la scelta esclusiva o anche maggioritaria dei componenti del cda. Le ragioni sono varie. Innanzitutto i vertici politici hanno spesso un orizzonte temporale abbastanza limitato (pochi anni), definito dalle successive elezioni, mentre le dinamiche evolutive di un ateneo sono lente (decenni) e quindi mal si prestano

---

<sup>7</sup> Un vincolo che a mio parere andrebbe previsto in generale è quello che il rettore debba comunque avere una iniziale provenienza dal mondo accademico, e cioè essere o essere stato un professore universitario in un ateneo di livello almeno pari con quello che dovrà governare. Difficilmente un manager di provenienza non accademica avrà infatti la competenza per governare efficacemente un ateneo, non conoscendone le complesse logiche di funzionamento. Si potrebbe prevedere una deroga a tale regola solo con il consenso del senato accademico, capace meglio del cda di valutare l'adeguatezza del candidato rettore sotto il profilo accademico.

ad un *feedback* efficace. In altre parole le scelte di un politico su un ateneo avrebbero effetti troppo lentamente perché i cittadini possano avere modo di valutarle e trarne le conseguenze alle successive elezioni. Quindi è insufficiente lo stimolo a prendere le decisioni migliori. Un'altra ragione è la tendenza della politica italiana (pur con meritorie eccezioni) ad attribuire le cariche con il criterio prevalente dell'appartenenza politica piuttosto che della qualità della persona. Infine va notato che un ruolo dominante della politica nazionale (ad esempio del Ministro) nella determinazione del governo di tutti gli atenei sarebbe in contraddizione con l'idea di stimolare la competizione tra gli atenei. Infatti, la responsabilità ultima della conduzione di tutti gli atenei sarebbe posta nelle mani di un solo soggetto (il Ministro), ma un soggetto non può "competere con se stesso".

In generale, un buon criterio per comporre il cda di una qualsiasi istituzione *non-profit* autonoma è quello di individuare tutte le "parti interessate" (in inglese gli *stakeholders*), interne ed esterne all'istituzione, e affidare a ciascuna di esse la nomina di alcuni componenti del cda. Nel seguito indicheremo questi ultimi come *componenti nominati* del cda. Le parti interessate interne ad un ateneo sono tre: i docenti, gli studenti e il personale non docente. Quelle esterne includono i datori di lavoro potenziali (rappresentati ad esempio da associazioni di categoria e dalla locale Camera di commercio, industria e artigianato), i laureati dell'ateneo (che dovrebbero essere interessati a che l'ateneo mantenga il suo prestigio), nonché altri soggetti con cui l'ateneo interagisce per ragioni istituzionali (ad esempio scuole superiori, società e accademie scientifiche, centri di ricerca, fondazioni, ecc.).<sup>8</sup> Tra le parti interessate esterne va comunque inclusa anche l'autorità politica, sia a livello nazionale che regionale ed eventualmente locale. Le parti interessate hanno spesso il difetto di avere, appunto, interessi precisi che coincidono solo in parte con i fini istituzionali dell'ateneo. Allo stesso tempo, però, le parti interessate sono spesso soggette ad un *feedback* immediato e forte dall'evoluzione dell'ateneo, e quindi dovrebbero partecipare con interesse e attenzione al suo governo. Se ne conclude che ciascuna parte interessata dovrebbe avere il potere di nominare solo una frazione fortemente minoritaria del cda. In questo modo gli interessi particolari non potrebbero prevalere, e nel confronto con quelli delle altre parti dovrebbe invece emergere, come unica sintesi possibile, l'interesse comune al buon funzionamento dell'ateneo.

Il criterio di rappresentare in modo bilanciato le parti interessate costituisce una buona base di partenza per la composizione del cda, ma a mio parere da solo non è sufficiente. Infatti, un cda composto esclusivamente da rappresentanti delle parti interessate potrebbe presentare i seguenti problemi: (i) tendenza ad una eccessiva conflittualità tra schieramenti contrapposti

(ad esempio "interni" ed "esterni") e conseguente stallo decisionale, oppure forte casualità delle maggioranze che si formano di volta in volta, determinate da una quota marginale di componenti; (ii) insufficienti garanzie sull'adeguatezza qualitativa dei singoli membri (anche perché scelti con il criterio prevalente di appartenenza alla rispettiva parte); (iii) possibili accordi di maggioranza ("cartelli") per perseguire interessi di parte anziché quelli generali.

Per minimizzare i rischi sopra elencati esiste un approccio efficace, sperimentato da tempo nel mondo anglosassone per la governance di università ed altre istituzioni autonome non-profit, che è quello di integrare la composizione del cda con altri *componenti cooptati* dal cda stesso. Tali componenti cooptati dovrebbero essere *eletti uno alla volta*, a sufficiente distanza di tempo l'uno dall'altro (almeno un anno), e con *maggioranza qualificata* (ad esempio i due terzi), in modo da evitare che essi siano espressione di una singola parte interessata (o di un "cartello"). In tal modo vengono invece inseriti nel cda dei componenti "*super partes*" e *indipendenti*, che dovrebbero ridurre il rischio di spaccature nette e di eccessiva conflittualità, favorendo invece l'emergere di una discussione nel merito delle questioni. Inoltre, non potendo valere per queste nomine il criterio dell'appartenenza, vi sarebbero maggiori probabilità che i componenti cooptati vengano scelti con il criterio prevalente della qualità e competenza.

Tuttavia, anche con i membri cooptati esistono potenziali problemi: essi infatti, non possedendo interessi di categoria, potrebbero risultare troppo distaccati e non sufficientemente incentivati a svolgere scrupolosamente la loro funzione. Questo rischio va minimizzato innanzitutto con una scelta attenta delle persone da cooptare, che dovranno dare prova di essere personalmente motivate a fare l'interesse dell'ateneo, per ragioni etiche oppure anche affettive (ad esempio perché sono ex docenti o amministratori in pensione dell'ateneo). Forse si può anche prevedere un incentivo economico per i componenti del cda, legato in qualche modo all'andamento dell'ateneo. In ultima analisi, comunque, questo rischio è controbilanciato dalla presenza nel cda della componente nominata dalle parti interessate. Si vede quindi che entrambe le componenti, nominata e cooptata, sono utili e necessarie e che la composizione ottimale del cda deve prevederle entrambe. Una proporzione che a me pare ottimale è il 60% circa di membri nominati, di cui metà (30%) dall'interno e l'altra metà (30%) dall'esterno dell'ateneo, e il 40% circa di membri cooptati. Ad essi si aggiungerà il rettore, come componente *ex officio*.

Anche il numero di componenti del cda va stabilito con attenzione. Troppi potrebbero rendere l'organismo pletorico e inefficiente e i singoli membri troppo ininfluenti e quindi demotivati (soprattutto se si tratta di persone esterne all'università). Troppo pochi potrebbero essere tentati invece di governare l'ateneo in prima persona, delegando poco o nulla al rettore, o addirittura di mettersi d'accordo tra loro per "spartirsi

<sup>8</sup> Vanno esclusi, invece, gli eventuali finanziatori privati dell'ateneo, in quanto va evitato il rischio che un privato finanzia l'ateneo allo scopo di acquisire potere in esso.

l'ateneo". Il numero ottimale, a mio parere, dovrebbe essere compreso tra dieci e venti componenti. Ogni ateneo dovrebbe scegliere (anche tenendo conto della propria dimensione e complessità) il numero di componenti del cda e fissarlo nello statuto. La durata delle nomine dovrebbe essere abbastanza lunga, per consentire ai membri del cda di seguire la lenta evoluzione dell'ateneo e per renderli più indipendenti da pressioni esterne. Inoltre, le nomine dovrebbero essere non tutte simultanee, ma *scaglionate nel tempo*, in modo da garantire da un lato continuità di governo e dall'altro una selezione più attenta dei nuovi nominati. I soggetti interni ed esterni con potere di nomina dovrebbero anch'essi essere specificati nello statuto.<sup>9</sup> Lo statuto, approvato dal cda con maggioranza qualificata (ad esempio i due terzi), dovrebbe essere comunque sottoposto a ratifica finale del Ministro, che ne dovrebbe controllare la rispondenza con la legge e l'equilibrio complessivo nell'individuazione dei soggetti con potere di nomina.<sup>10</sup>

Quando l'intero cda dovrà essere sostituito (in prima applicazione, oppure per dimissioni o decadenza), la nomina di alcuni membri del cda sarà per un mandato abbreviato, in modo da instaurare a regime il meccanismo di nomine scaglionate. Inoltre, in caso di rinnovo dell'intero cda è a mio parere opportuno affidare anche la nomina dei membri cooptati ad un soggetto diverso dal cda stesso, soprattutto perché la nomina simultanea di molti membri renderebbe inefficace il meccanismo descritto sopra (innescherebbe logiche spartitorie tra le parti

---

<sup>9</sup> Un esempio di composizione e durate dei mandati, per un cda di 14 membri più il rettore, potrebbe essere il seguente:

- 2 membri eletti dal senato accademico (che garantisce l'equilibrio tra le discipline e le facoltà meglio dell'insieme dei docenti); durata del mandato 6 anni, con rinnovo di uno solo dei due membri ogni 3 anni;
- 1 membro eletto dagli studenti; durata del mandato 2 anni;
- 1 membro eletto dal personale non docente; durata del mandato 4 anni;
- 1 membro scelto dal Ministro dell'Università; durata del mandato 4 anni;
- 1 membro scelto dal Presidente della Regione; durata del mandato 4 anni, con rinnovo sfalsato di due anni rispetto a quello del membro precedente;
- 1 membro scelto dal Presidente della locale Camera di commercio, industria e artigianato; durata del mandato 4 anni;
- 1 membro eletto dagli ex studenti dell'ateneo che abbiano conseguito un titolo di durata almeno biennale e che non siano a loro volta dipendenti dell'ateneo; durata del mandato 4 anni, con rinnovo sfalsato di due anni rispetto a quello del membro precedente;
- 6 membri cooptati dal cda stesso con maggioranza dei due terzi (10 su 15); durata del mandato 12 anni; rinnovo di un solo membro ogni due anni.

I membri nominati da Ministro, Presidente della Regione, Presidente della Camera di commercio e quello eletto dagli ex studenti dell'ateneo, nonché almeno 5 dei 6 membri cooptati, dovranno essere non dipendenti dell'ateneo. In questo modo almeno 9 membri su 15 del cda sono esterni.

<sup>10</sup> In prima applicazione, quando il primo cda non è ancora formato, lo statuto potrebbe essere proposto al Ministro dal senato accademico.

interessate). Il meccanismo preferibile, in questo caso (mutuato dalla riforma universitaria avviata in Danimarca nel 2003) è invece il seguente. I membri cooptati vengono proposti dal senato accademico ed approvati dal Ministro. Il senato, nel formulare la sua proposta, si dovrà attenere ai seguenti criteri: nessuno deve essere dipendente dell'ateneo o di altro ateneo italiano; non vi devono essere elementi che rendano plausibile l'insorgere di un conflitto d'interesse; deve esservi una adeguata miscela di competenze diverse che rispecchi le attività dell'ateneo e, per almeno la metà dei membri, un'adeguata esperienza gestionale o amministrativa. Il Ministro dell'Università, prima di approvare la proposta del senato, verifica *esclusivamente* il rispetto dei suddetti criteri. Le durate del mandato dei nuovi membri sono abbreviate in modo da permettere l'instaurarsi a regime del meccanismo di nomina scaglionata. Il rischio residuo di autoreferenzialità insito in questo meccanismo sarebbe a mio parere compensato a sufficienza dai seguenti fatti: (i) nessuno dei nuovi membri cooptati è interno al sistema universitario italiano; (ii) la nomina sarà comunque soggetta a verifica finale da parte del Ministro; (iii) il senato dovrebbe sentire l'importanza di una scelta che, una volta compiuta, segnerà il destino dell'ateneo per molti anni, e dovrebbe quindi essere portato a scegliere con molta cautela.<sup>11</sup>

## Il ruolo del senato accademico

Il senato accademico deve rappresentare la comunità accademica dell'ateneo, ossia i docenti e gli studenti, secondo quote prestabilite (ad esempio 80%-20%). I suoi membri saranno eletti dai docenti e studenti appartenenti a facoltà e discipline diverse, con criteri fissati nello statuto e concepiti per garantire un giusto equilibrio tra queste componenti dell'ateneo. Il senato sarà presieduto dal rettore.

I poteri del senato sarebbero i seguenti: (i) nominare alcuni membri del cda, nella misura stabilita nello statuto, nonché proporre al Ministro la nomina di tutti i membri della quota "cooptata" in caso di rinnovo dell'intero cda; (ii) fornire pareri al rettore e al cda su tutte le questioni che abbiano rilevanza didattica o scientifica; (iii) deliberare in via definitiva sulle questioni di tipo esclusivamente accademico,<sup>12</sup> nonché

---

<sup>11</sup> Questo meccanismo dovrebbe anche contribuire a assicurare i docenti nella transizione alla nuova governance, dato che in prima applicazione il senato determinerebbe la maggioranza dei membri del cda (tra membri nominati e cooptati).

<sup>12</sup> Queste includerebbero ad esempio la definizione dei contenuti curriculari dei corsi di studio dell'ateneo, l'accensione e lo spegnimento di singoli insegnamenti, i criteri di valutazione degli studenti, i criteri per il conferimento dei titoli di studio. *Non* sarebbero esclusivamente accademiche invece le decisioni riguardanti le valutazioni dell'operato dei docenti o la selezione di nuovi docenti, l'accensione di nuovi corsi di studio e la definizione dei corrispondenti obiettivi formativi. Su questioni come queste il senato si esprimerà in via consultiva, ma le deliberazioni finali saranno del cda o del rettore.

sulle questioni su cui il senato è delegato a deliberare dal cda; (iv) valutare costantemente l'operato del rettore e degli altri dirigenti accademici (presidi, direttori di dipartimento, ecc.), eventualmente "appellandosi" al cda contro le loro decisioni ove lo ritenga necessario; (v) valutare l'operato dello stesso cda, avviando se necessario una procedura straordinaria per la sua decadenza, in presenza di comportamenti ritenuti scorretti (anche se non illeciti) o chiaramente inadeguati.

La *procedura straordinaria per la decadenza dell'intero cda* è qui concepita come una salvaguardia estrema (e presumibilmente da usarsi molto raramente) contro una eventuale deriva involutiva del cda, deriva che, se iniziata, potrebbe rischiare di diventare irreversibile a causa della presenza nel cda di una forte componente cooptata. La procedura dovrebbe poter essere avviata solo con una maggioranza fortemente qualificata (ad esempio, l'80%) dei membri del senato, o eventualmente dal Ministro congiuntamente con altri soggetti esterni all'ateneo (ad esempio CUN, CRUI, e Presidente della Regione). La procedura prevedrà poi la formazione di un comitato giudicante, ad esempio formato con membri nominati da diversi attori nazionali del sistema universitario, quali CRUI, CUN, Ministro dell'Università e Presidente della Regione, che andrebbe integrato con personalità indipendenti dal mondo universitario, ma con un'esperienza utile per una procedura di questo tipo: ad esempio, potrebbero essere giudici professionisti, nominati dal Consiglio Superiore della Magistratura. Tale comitato, dopo un'adeguata istruttoria del caso, prenderà la decisione finale sulla decadenza o meno del cda.

### **Governance "periferica": dirigenti accademici e organi collegiali**

La governance di livello periferico (ad esempio facoltà e dipartimenti) andrebbe gestita soprattutto con il meccanismo delle deleghe a cascata. Tale meccanismo potrebbe essere instaurato sia per i poteri che discendono dal rettore, sia per quelli che discendono dal senato accademico.

Il rettore avrà quindi il potere di nominare (e destituire) i vari dirigenti accademici, ad esempio i prorettori, i presidi di facoltà e i direttori di dipartimento, delegandogli propri poteri in ambiti definiti (o, in alternativa, affidandogli solo compiti istruttori in merito alle varie questioni, ma riservandosi le decisioni finali).<sup>13</sup> Il meccanismo può essere reiterato, prevedendo che ciascuno di questi dirigenti accademici

---

<sup>13</sup> Diversamente dall'attuale organizzazione degli atenei italiani, ma analogamente a quanto avviene in molti altri paesi, sarebbe a mio parere più razionale prevedere negli atenei una organizzazione di tipo "gerarchico", con i dipartimenti definiti come sottodivisioni delle facoltà, *mantenendo sempre unite in ciascun organismo le competenze sulla didattica e sulla ricerca*, che invece oggi risultano divise. In questo caso la nomina dei direttori di dipartimento può essere delegata ai presidi di facoltà.

possa a sua volta delegare propri poteri ad altri docenti dell'ateneo.

Analogamente, il senato accademico potrà delegare i propri poteri, decisionali, consultivi e di vigilanza, a organi collegiali gerarchicamente di "livello inferiore", quali i consigli di facoltà o di dipartimento (e questi a loro volta potranno delegare organi di livello ancora inferiore, come i consigli di corso di studio).<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Questo implica in particolare che ad ogni organo collegiale (ad esempio il consiglio di facoltà) potrà essere delegato (dal senato) il potere di "appellarsi" contro le decisioni del dirigente di pari livello (ad esempio il preside). L'appello verrebbe giudicato dal dirigente di livello superiore (ad esempio un prorettore o lo stesso rettore, nel caso di appello contro le decisioni del preside), ferma restando la possibilità di reiterare la procedura fino ad arrivare al cda, le cui decisioni sarebbero inappellabili.