



Università degli Studi di Modena e
Reggio Emilia

Modena – 22 Maggio 2009

Come si governano le università degli altri?

Ovvero: la questione “*governance*” in una
prospettiva comparata

Lorenzo Marrucci

Università di Napoli “Federico II”

Perché parliamo di “governance”?

Un tema caldo e molto dibattuto, probabile oggetto di future riforme legislative e/o di autoriforme da parte degli atenei

Perché ve ne parlo io? (Che ne sa un fisico?)

Un hobby “civico”: lo studio delle università di altri paesi (per capire la nostra)

Sul tema ho scritto:

- L’università negli Stati Uniti d’America, in una prospettiva comparata con l’Italia (*diffuso online, 2003*).
- Lezioni dall’estero (*Lavoce.info, 2004*)
- L’università negli Stati Uniti d’America: quali insegnamenti per le nostre riforme? (*Università Notizie, 2004*)
- Principi di governance degli Atenei pubblici (*Università Notizie, 2005*)
- Quattro riforme per rilanciare l’università italiana (*Università Notizie, 2007*)
- Come si governano le università degli altri (*capitolo di “La crisi del potere accademico in Italia, Arel-il Mulino, 2008*)



Cosa significa la parola “governance”?

La *struttura organizzativa dei processi decisionali* relativi ad una qualsiasi organizzazione umana

Alcuni ambiti in cui si parla tipicamente di governance:

- Singole aziende e società private (*corporate governance*)
- Sistemi di diversi enti interagenti (es.: *governance finanziaria, Internet governance, ecc.*)
- Organizzazioni sovranazionali (es.: *governance comunitaria, governance globale*)

Il problema “classico” della *corporate governance*:

Trovare una soluzione al naturale **conflitto di interessi** tra i manager della società e i proprietari (azionisti) della società stessa (“problema di agenzia”)

Governance “istituzionale” (o “interna”) di ateneo: cos’è?

L’organizzazione dei processi decisionali nell’ateneo:

- quali organi decisionali ci sono (monocratici o collegiali)
- come sono composti o nominati
- quali sono i loro poteri decisionali (formali o “di fatto”), le loro competenze e responsabilità
- a chi rendono conto

*Va distinta dalla “**governance di sistema**”,* ossia nazionale (ministero, commissioni parlamentari, CUN, CRUI, comitati consultivi, agenzie di valutazione, agenzie di finanziamento, ecc.)

*Va anche distinta dal “**management**” o **dirigenza**,* preposta all’attuazione delle decisioni (potere “esecutivo”) e alla gestione quotidiana (ma il confine non è netto)

In particolare sono “**dirigenti accademici**”: rettore, pro-rettori, presidi, direttori di dipartimento, ecc.

Governance di ateneo: perché è importante?

A partire dal 1989 l'Italia ha adottato l'**autonomia universitaria**, come modello di *governance di sistema*:

Spostamento dal centro (Ministero) ai singoli atenei di un insieme crescente di importanti poteri decisionali:

- organizzazione interna (Statuto)
- allocazione risorse umane e finanziarie
- attivazione e disattivazione corsi di studio
- definizione ordinamenti didattici
- definizione organico e reclutamento docenti e personale
- selezione studenti
- ...

... quindi la governance di ateneo è sempre più importante!

Governance di ateneo oggi: funziona bene?

Alcune accuse comuni:

- troppo assembleare
- lenta, farraginoso, inefficiente
- troppo time-consuming per i docenti
- confusione e diluizione delle responsabilità
- scarsa professionalità nelle decisioni
- “*autoreferenzialità*”

Ma cos'è questo problema dell' “autoreferenzialità”?

Il problema dell'autoreferenzialità

<<autoreferenzialità>> ↔ <<conflitto di interessi>>

(Ricordate il problema “classico” della corporate governance?)

I docenti sono (collettivamente) i principali decisori in ateneo, ma hanno **interessi solo parzialmente collimanti con quelli istituzionali** dell'ateneo (che vanno ricondotti all'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 (es.: conflitti tra discipline, accordi di reciproco scambio, distribuzione di risorse a pioggia o a rotazione, scelte per quieto vivere, resistenza al cambiamento)

Questo è il problema chiave della nostra università pubblica

Il problema dell'autoreferenzialità

Un problema antico e non solo nostro:

AN INQUIRY INTO THE NATURE AND CAUSES OF THE WEALTH OF NATIONS

Adam Smith – 1776

[....]

<<Se l'autorità a cui è soggetto il docente risiede nell'organismo collegiale, la facoltà o l'università, di cui egli stesso è un membro e di cui la grande maggioranza degli altri membri sono, come lui, docenti o persone che dovranno diventare docenti, è probabile che essi faranno causa comune, saranno molto indulgenti gli uni con gli altri, e ciascuno consentirà al proprio vicino di trascurare il proprio dovere, purché gli sia a sua volta permesso di trascurare il proprio.>>

[...]

E allora: cosa dovremmo fare?

Quali riforme servono?

Come orientarsi tra le molte proposte e opinioni diverse?

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

Parte prima: i fatti

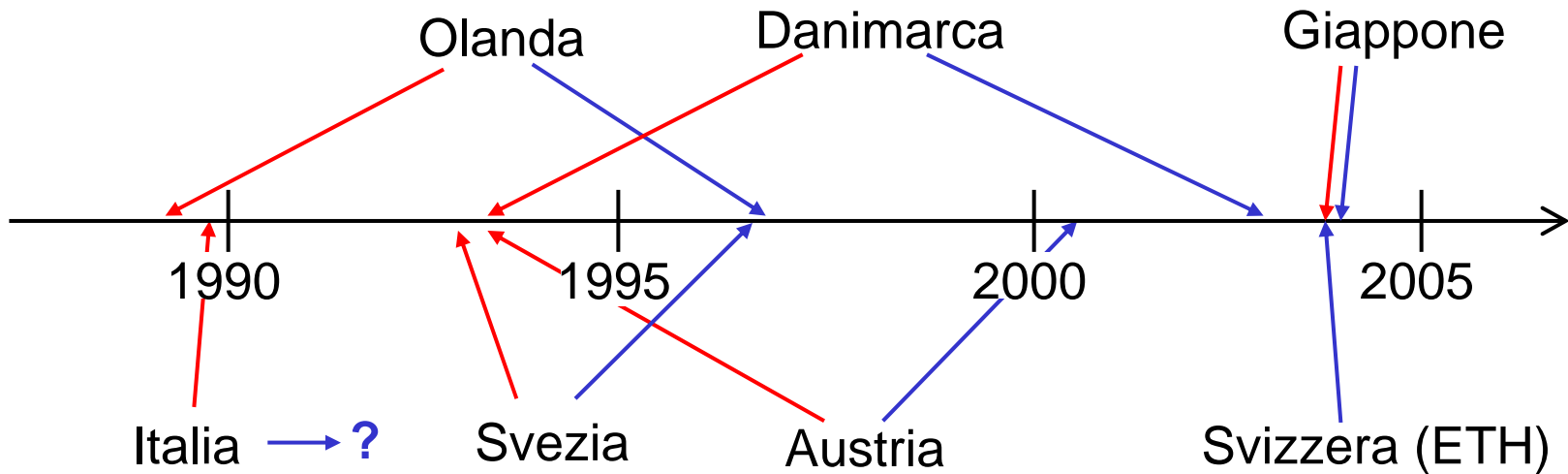
Il quadro internazionale: non statico, ma in trasformazione

Importanti riforme legislative della governance di ateneo 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)

Il quadro internazionale: non statico, ma in trasformazione

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

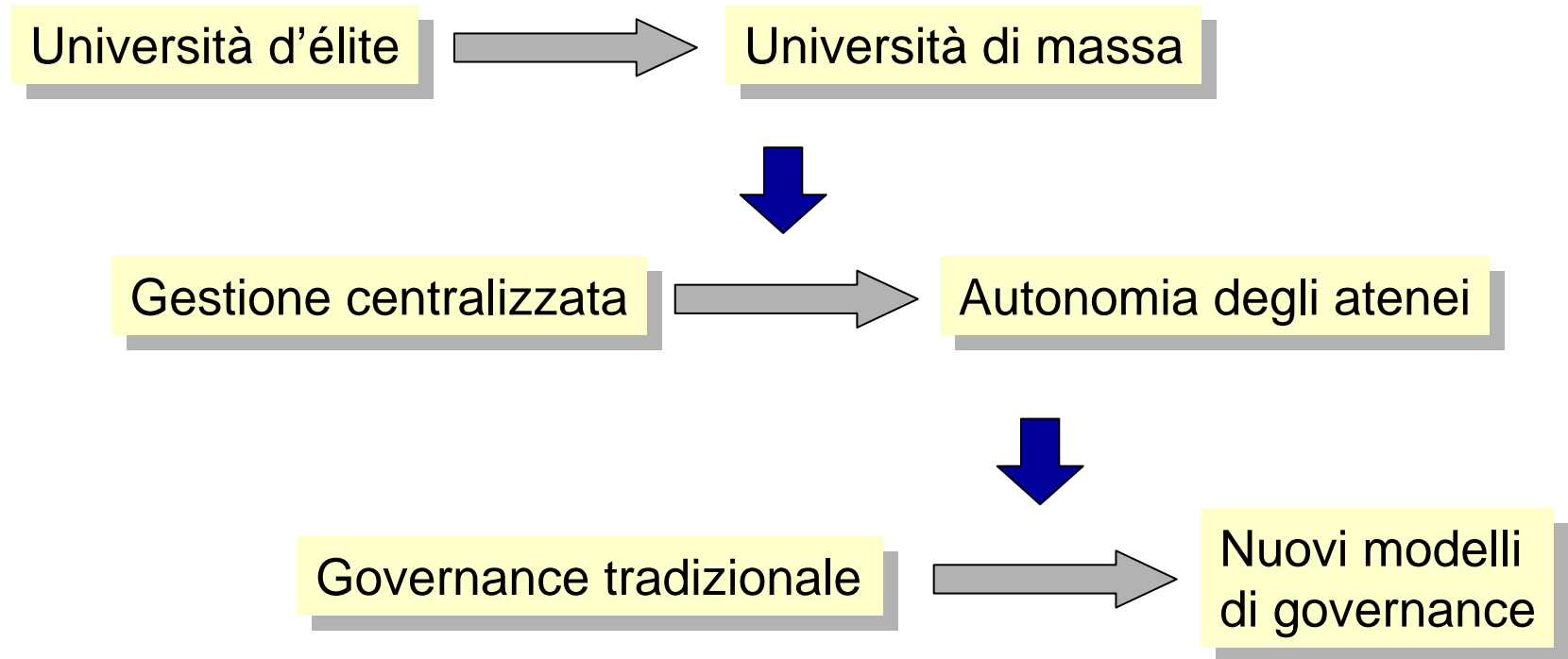


Una riforma radicale della governance ha spesso seguito quella dell'autonomia dopo una decina d'anni di "malfunzionamenti"

ma l'Italia è in ritardo...

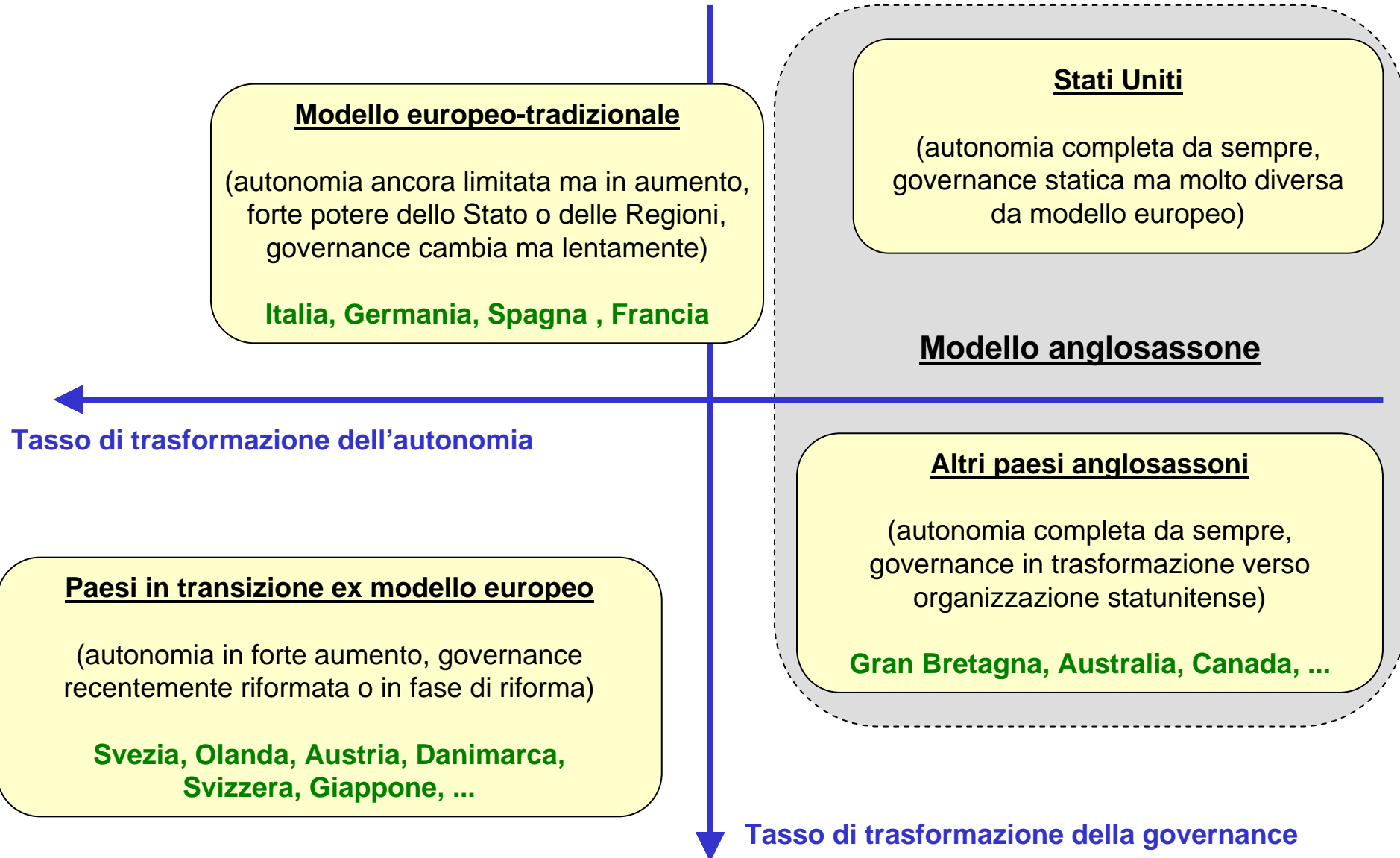
Il quadro internazionale: non statico, ma in trasformazione

Principali processi di cambiamento in atto:

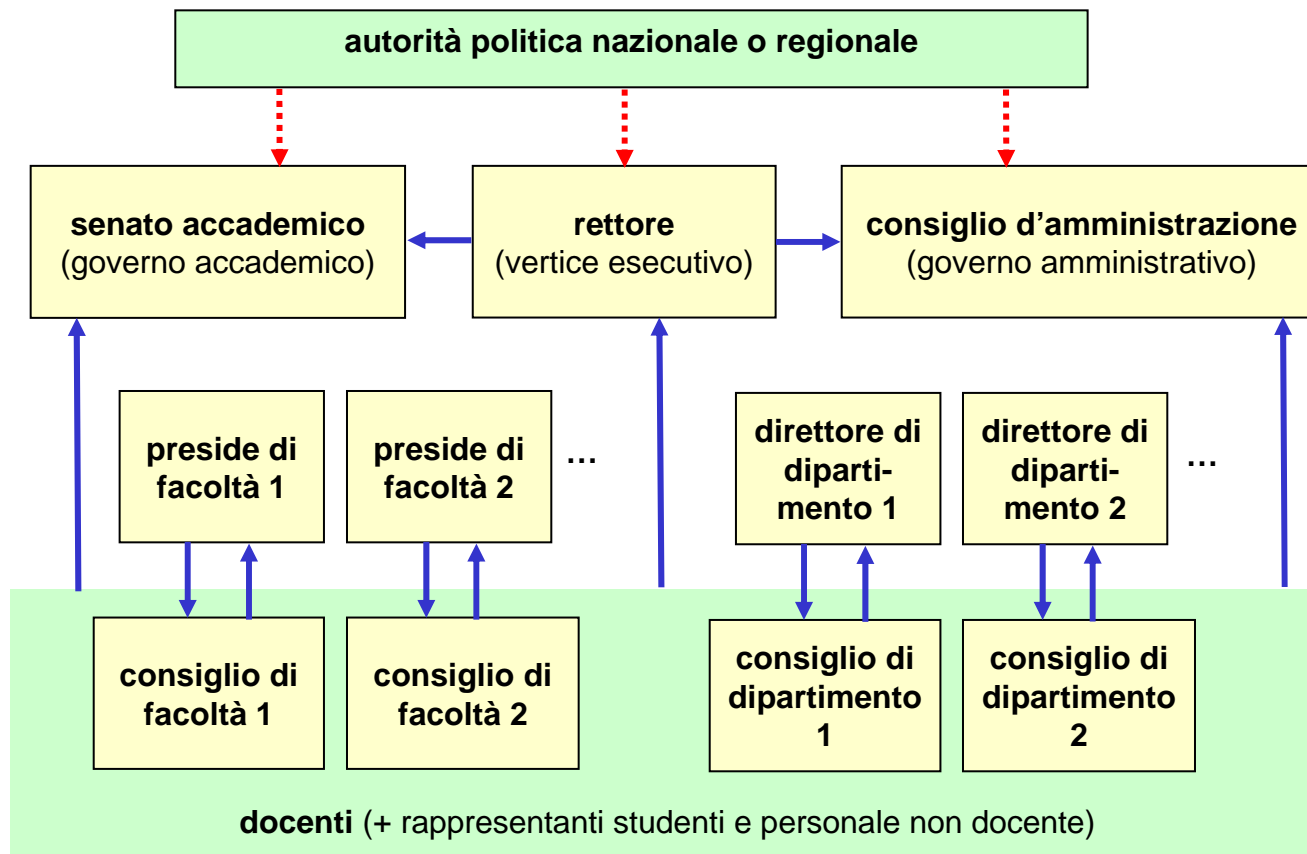


Lo stato di avanzamento di questi processi non è uniforme ma la linea di tendenza è la stessa ovunque

Il quadro internazionale: quattro gruppi di paesi



Modello “europeo-tradizionale” di governance (Italia)



—▶ = nomina, presiede, elegge

.....▶ = regola, verifica

Modello “europeo-tradizionale” di governance (Italia)

Organi collegiali:

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

Dirigenti accademici:

- “*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

Vediamo alcuni casi in dettaglio

Spagna

(Normativa del 2001)

Organo	Caratteristiche
CdA o equivalente:	<p><i>Consejo de gobierno.</i></p> <p>50 membri. Gli esterni sono tipicamente meno del 20%.</p> <p>3 membri esterni sono nominati dal <i>Consejo social</i> (organo di legame con il territorio a prevalenza di esterni).</p> <p>15 membri (30%) sono scelti dal rettore (interni o esterni)</p> <p>Il resto (70%) sono eletti dal Claustro tra i suoi membri (40%) e dai dirigenti accademici (30%).</p>
Rettore / President o equivalente:	<p>Eletto dai docenti, studenti e altro personale con peso docenti maggioritario. Presiede il Consejo de gobierno e il Claustro.</p>
Senato o equivalente:	<p><i>Claustro.</i> 300 membri. Eletto da docenti, studenti e altro personale con peso docenti maggioritario.</p> <p>Ha il potere di sfiduciare il rettore ma a patto di sciogliersi e con maggioranza dei 2/3.</p>

Germania

(Diverse normative regionali, in molti casi in rapida trasformazione)

Organo	Caratteristiche
CdA o equivalente:	<i>Konzil</i> o <i>Universitätsrat</i> Organo di supervisione formale oppure di governo effettivo a seconda dei Länder. Gli esterni sono tipicamente il 50% (ma possono arrivare al 100%) e sono nominati dal governo del Länder.
Rettore / President o equivalente:	Eletto dai docenti o dal senato (in alcuni casi dal CdA). Presiede il Senato.
Senato o equivalente:	In molti casi conserva un forte potere decisionale.

Nota: alcuni Länder hanno iniziato negli ultimi 4-5 anni ad effettuare forti riforme in senso anglosassone (es.: Bassa Sassonia)

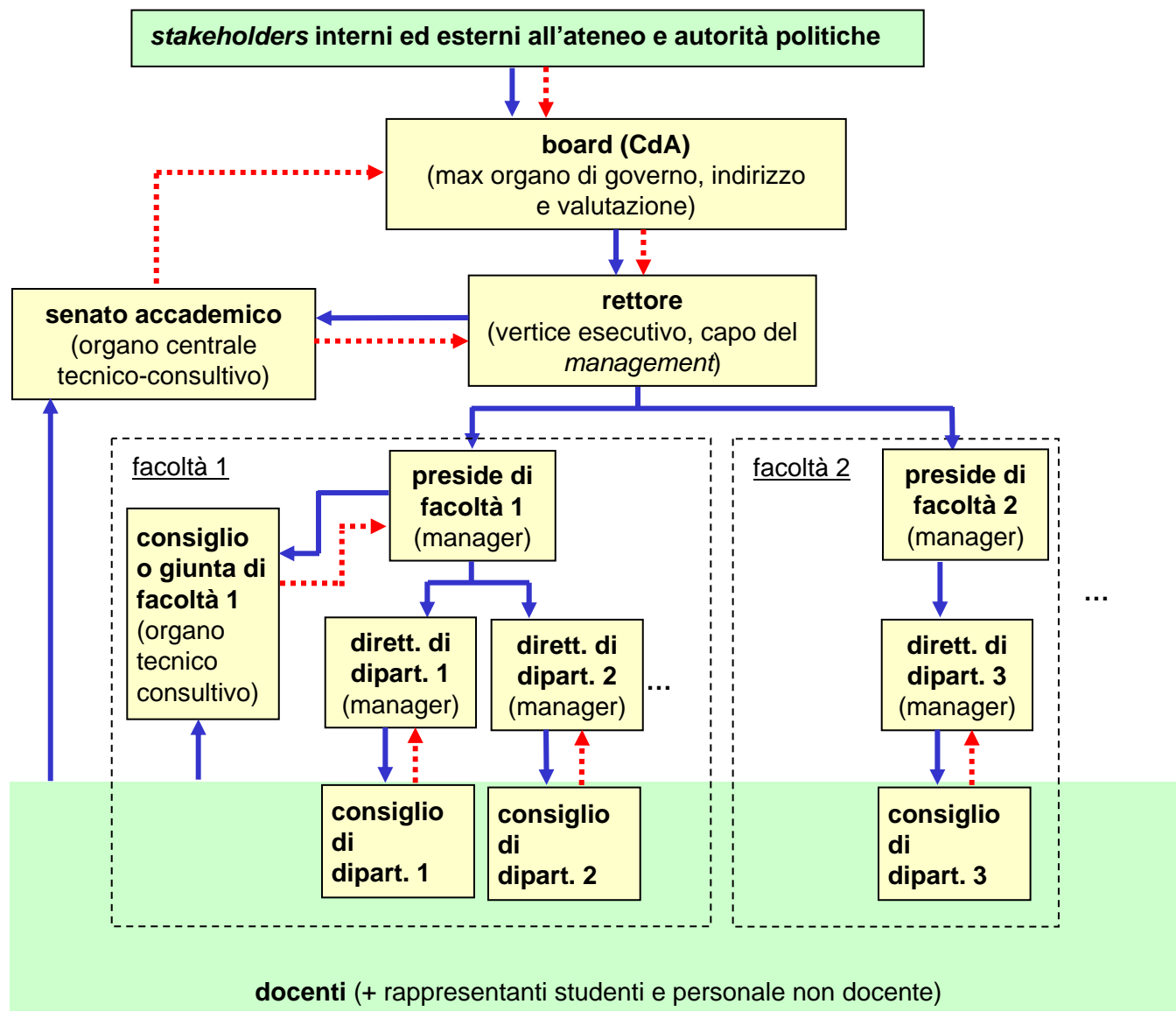
Francia (ormai non proprio tradizionale)

(Normativa del 1984, riformata nel 2007)

Organo	Caratteristiche
CdA o equivalente:	<i>Conseil d'Administration.</i> Unico organo di vertice. 20-30 membri. Gli esterni sono 7- 8 (25-30%). I rappresentanti dei docenti e ricercatori sono 8-14 (35%-55%) di cui la metà professori Gli esterni sono nominati dal Président con ratifica del CdA
Rettore / President o equivalente:	<i>Président.</i> Nominato da CdA (solo membri interni). Presiede il CdA e ne riceve poteri delegati. Ha potere di veto sul reclutamento di docenti.
Senato o equivalente:	<i>Conseil scientifique + Conseil des études et de la vie universitaire.</i> Organi solo consultivi

Nota: nelle migliori Grandes Écoles il CdA è di norma in prevalenza (o almeno al 50%) composto da esterni di nomina ministeriale e il *Directeur* (equivalente del rettore) è di nomina governativa.

Modello anglosassone di governance



—> = nomina, presiede, delega, elegge > = consiglia, controlla

Modello anglosassone di governance: i tre elementi chiave

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

- 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

Stati Uniti

(Struttura sostanzialmente stabile fin dalla fondazione dei primi college coloniali)

Organo	Caratteristiche
CdA o equivalente:	<p><i>Board of trustees</i> (o <i>Board of regents</i>).</p> <p>Unico organo di vertice. Numero membri molto variabile (7-50)</p> <p>Quasi tutti esterni, nominati secondo vari meccanismi (nomina governatore, cooptazione, elezione da alumni, ecc.).</p> <p>Mandati lunghi (anche 12 anni)</p> <p>Rinnovo scaglionato</p>
Rettore / President o equivalente:	<p><i>President (Chancellor)</i>.</p> <p>Nominato da Board, previa procedura di selezione pubblica</p> <p>Mandato non limitato a priori.</p> <p>Poteri esclusivamente delegati dal board.</p>
Senato o equivalente:	<p><i>Senate</i> o <i>Academic council</i>.</p> <p>Poteri solo consultivi oppure delegati da board.</p>

Stati Uniti

L'equilibrio decisionale tra docenti e dirigenti (sotto supervisione board):

Questione oggetto della decisione	Docenti	Congiunto	Dirigenti
Definizione del contenuto del curriculum di studi	63%	30%	7%
Scelta dei titoli di studio offerti	23%	54%	23%
Reclutamento e promozione docenti	13-14%	58%	28-29%
Definizione organico docente di diverse discipline	6%	30%	64%
Definizione carichi didattici medi dei docenti	7%	34%	59%
Scelta del <i>department chair</i>	16%	38%	46%
Scelta del <i>dean</i> di facoltà	3%	30%	67%
Pianificazione del bilancio a breve termine	2%	16%	82%
Definizione degli stipendi dei docenti	2-3%	15-18%	80-82%
Costruzione di nuovi edifici o grandi facility	1%	8%	91%

[Risultati di un ampio sondaggio tra dirigenti e docenti di atenei statunitensi, G. E. Kaplan 2004]

Gran Bretagna

(Trasformazione progressiva iniziata nei primi anni '80 e tuttora in atto + legge su *new universities* del 1992)

Organo	Caratteristiche
CdA o equivalente:	<i>Council / Board of governors</i> Unico organo di vertice (sottoposto a supervisione della <i>Court</i>) In lieve maggioranza esterni (escluse Oxford e Cambridge) nominati da <i>Court</i> oppure cooptati. La <i>Court</i> è una “ assemblea degli stakeholders ” a maggioranza di esterni (salvo Oxford e Cambridge)
Rettore / President o equivalente:	<i>Vice-chancellor</i> Nominato da Council. Poteri delegati da Council. (Il <i>chancellor</i> è una figura solo cerimoniale)
Senato o equivalente:	<i>Academic board.</i> Poteri consultivi oppure delegati da board.

Nota: nel 2006 anche Oxford è stata vicinissima ad autoriformare la sua governance inserendo nel Council una lieve maggioranza di esterni (proposta del *Council* bocciata di misura dalla “*Congregation*”)

Altri paesi anglosassoni

- Canada e Australia sono intermedi tra Stati Uniti e Gran Bretagna
- Irlanda e Nuova Zelanda sono simili a Gran Bretagna ma con maggior peso residuo dei docenti nel CdA
- Il rettore (vice-chancellor) è comunque sempre nominato dal CdA e non eletto (\Rightarrow dirigenti accademici “manager”)

Paesi in transizione da modello europeo ad anglosassone

Svizzera (ETH/EPF): 1991-2003 CdA quasi interamente di esterni, di nomina parlamentare, rettore nominato dal CdA, reclutamento docenti deliberato da CdA

Svezia: dal 1993-97 CdA a maggioranza di esterni, di nomina ministeriale, rettore nominato dal CdA

Olanda: dal 1997 CdA interamente di esterni di nomina governativa, rettore e comitato esecutivo nominati dal CdA, dirigenti accademici nominati da comitato esecutivo, reclutamento e promozioni dei docenti deliberate da comitato esecutivo.

Austria: dal 2002 CdA interamente di esterni, per metà di nomina governativa e per metà nominati dal senato (+ 1 membro cooptato), rettore nominato da CdA su rosa del senato, rettorato nominato da CdA su proposta rettore, dirigenti accademici nominati da rettorato, reclutamento e compiti docenti deliberati dal rettore

Danimarca: dal 2003 CdA a maggioranza di esterni, cooptati o nominati da stakeholders, rettore nominato da CdA, dirigenti accademici nominati da rettore, reclutamento e compiti docenti deliberati dal rettore

Giappone: dal 2004 CdA per metà di esterni, cooptati, rettore sovra-ordinato a CdA, rettore nominato da ministro su proposta comitato selezione (anche questo con metà di esterni), comitato selezione nominato da CdA + senato, dirigenti accademici nominati da rettore

Finlandia: prevista per il 2010 l'entrata in vigore di una riforma che, oltre a incrementare l'autonomia, stabilisce un CdA con 50% di membri esterni che nomina il rettore.

Uno sguardo d'insieme su alcune questioni

Unico organo collegiale di vertice (board / CdA) o più organi?

Senato e CdA sullo stesso piano

Germania (non tutti i Länder), Spagna, Italia, Austria

CdA sovraordinato a Senato (Senato consultivo o con poteri delegati):

Francia, Germania (alcuni Länder), USA, Gran Bretagna, Canada, Australia, Irlanda, Nuova Zelanda, Svizzera (Fed.), Svezia, Olanda, Danimarca, Giappone

Board / CdA con maggioranza di membri esterni o interni?

Maggioranza di interni:

Francia, Spagna, Italia, Nuova Zelanda, Irlanda

Maggioranza di esterni (o esterni al 50%):

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

Uno sguardo d'insieme su alcune questioni

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

Eletto:

Italia, Germania (non tutti i Länder), Spagna

Nominato:

Francia, Germania (alcuni Länder), USA, Gran Bretagna, Canada, Australia, Irlanda, Nuova Zelanda, Svizzera (Fed.), Svezia, Olanda, Austria, Danimarca, Giappone

Altri dirigenti accademici eletti o nominati?

Eletti:

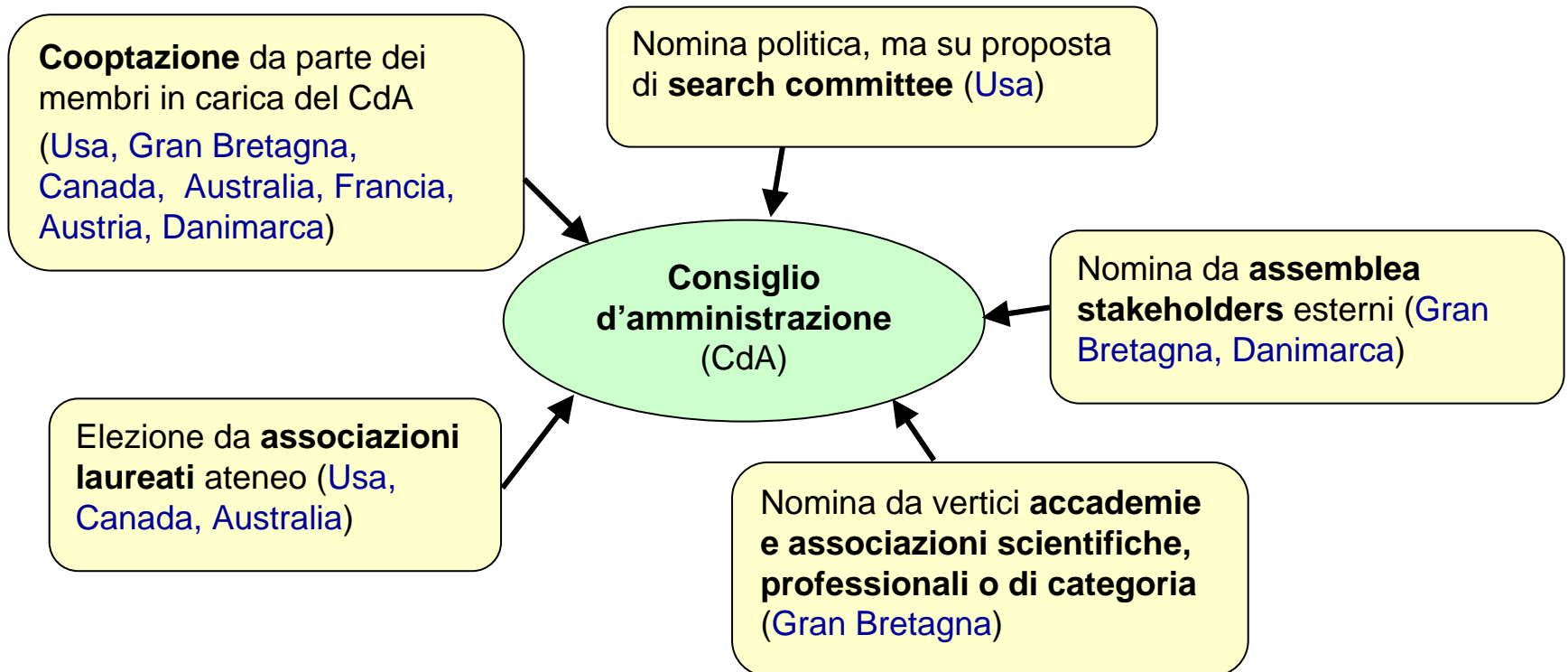
Italia, Francia, Germania, Spagna, Svezia

Nominati:

USA, Gran Bretagna, Canada, Australia, Irlanda, Nuova Zelanda, Svizzera (Fed.), Olanda, Austria, Danimarca, Giappone

Uno sguardo d'insieme su alcune questioni

Meccanismi non politici di nomina membri esterni nel board / CdA:



In molti casi si usa una combinazione di più meccanismi

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.
- Nei paesi anglosassoni, le Facoltà sono governate soprattutto dal Dean (preside), dirigente accademico di fiducia del rettore, con l'eventuale ausilio di commissioni di docenti da lui nominate. Il “consiglio di facoltà” non esiste o è raro e con poteri solo consultivi.
- I dipartimenti sono invece la sede dove la “*shared governance*” ha la sua massima espressione. Molte decisioni sono prese collegialmente dai docenti (“faculty”). Tuttavia, il Chair o Head del dipartimento deve poi assumersi la responsabilità della decisione (spesso soggetta anche a ratifica dei Dean o dirigenti superiori, fino al board).

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.

Perché CdA unico vertice?

- 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)

Perché membri esterni in CdA?

- 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**
- Limitano o risolvono il **problema dell'autoreferenzialità** degli atenei

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

Ma queste riforme della governance funzionano davvero?

Evidenze disponibili (per ora non molte):

- ❑ Tutti i “ranking” indicano che USA, Gran Bretagna, Olanda, Svezia, Svizzera federale hanno le migliori università, mentre Francia, Germania, Spagna e Italia hanno università in crisi. In Francia vanno meglio le Grandes Écoles, che però hanno una governance non autoreferenziale. Per Gran Bretagna, Svezia e Olanda è percepibile un forte progresso rispetto al periodo precedente la riforma della governance.
- ❑ In tutti i paesi eccetto gli USA sono state fatte o si discutono forti riforme della governance universitaria, tutte con la stessa direzione tendenziale. Molte riforme sono approvate con voto bipartisan (es. Danimarca). Persino Oxford è stata vicina ad autoriformare la sua governance.
- ❑ In Olanda (governance riformata nel 1997) è stato fatto un sondaggio nel 2005 sulla percezione del nuovo assetto, con risultati che ne confermano il generale gradimento.
- ❑ In Italia sembra che alcune università private (la Bocconi e forse la Luiss) e alcune nuove istituzioni pubbliche (Scuola IMT di Lucca) diano segni di funzionare meglio, cosa probabilmente riconducibile almeno in parte al diverso modello di governance.

Riforme della governance: i rischi da evitare

Nell'autonomia

- Inseguimento “miope” della domanda immediata
- Degenerazione della diversificazione in caos
- Difficoltà nella mobilità studentesca e dei docenti tra atenei
- Problemi di autoreferenzialità

Nei dirigenti “manager”

- Una nuova casta autoreferenziale (in Italia ne abbiamo già abbastanza)
- Costi eccessivi, soprattutto in assenza di una efficace supervisione del CdA (secondo alcuni questo è un problema degli USA)
- Scarsa efficacia in assenza di valutazione e/o competizione

Nel CdA unico vertice

- Se non ci sono dentro anche adeguate competenze accademiche (interne o esterne) si rischia una strategia troppo economico-finanziaria o “aziendalistica”

Nei membri esterni in CdA

- Non abbastanza motivati, poco efficaci nella supervisione dei manager
- Conflitti d'interesse esterni
- Politicizzazione degli atenei o serbatoio per “riciclati della politica”

Sono tutti rischi evitabili, ma ci vogliono riforme intelligenti!

Riforme della governance: errori ricorrenti vecchi e nuovi

CdA come organo
esecutivo – gestionale
anziché di indirizzo
e supervisione

Esterni in CdA, ma con
competenze esecutivo-
gestionali anziché di
indirizzo e supervisione

Membri del CdA come
“rappresentanti di interessi”
particolari, interni o esterni

Rettore che sceglie
membri del CdA (come
se fossero manager)

Frazionamento delle
competenze accademiche
e gestionali in organi
diversi (CdA e Senato)

Senato non più organo di
vertice, ma che conserva
potere di definire lo statuto

Assenza di vero organo
di supervisione dei dirigenti
eletti (rettore, presidi, ecc.)

L’inutile limitazione dei
mandati del rettore (per
non intervenire sul vero
problema)

Il “direttore generale”
come *deus ex machina*

Un’illusione diffusa:

La governance è secondaria:
*Valutazione + incentivazione
degli atenei come vera
soluzione di tutti i problemi*



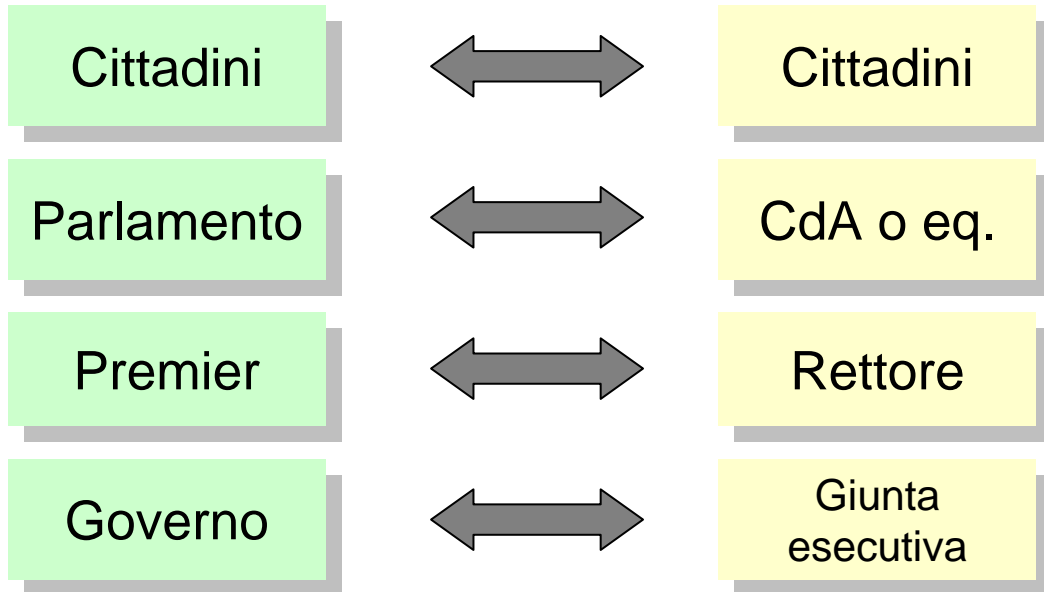
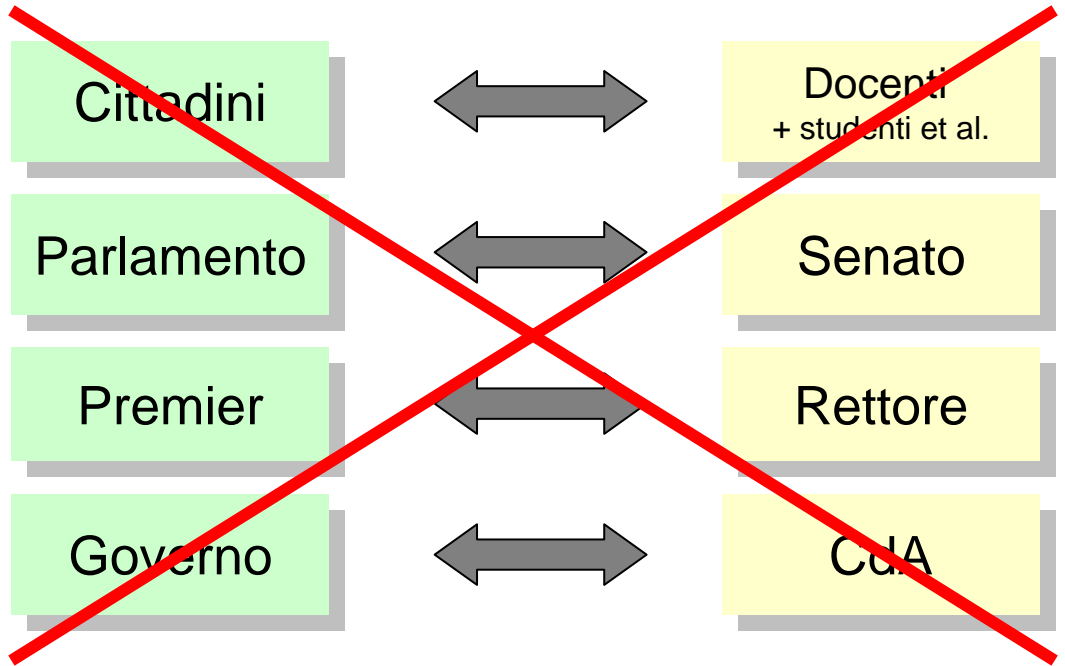
Ma gli atenei
“non sentono dolore”
né “provano piacere”!



**Solo gli individui possono
essere incentivati!**
⇒ **dirigenti “manager”**

Infine: l'inevitabile analogia Stato - ateneo

Analogia inesatta
alla base di molte
proposte



← L'analogia
corretta

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 prendono solo alcuni ingredienti di modelli esteri (es.: membri esterni in CdA) e li inseriscono in modo sbagliato 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, shared governance), rappresenterebbe una grande opportunità di rilancio dell'università pubblica italiana!