



Professore ordinario di Organizzazione e Gestione delle risorse umane all'Università LIUC – Cattaneo di Castellanza e Direttore di Sviluppo & Organizzazione

Salvare l'università italiana

Gli studi organizzativi offrono materiali importanti per approfondire i problemi dell'economia e della società contemporanea. Questa rubrica commenta i libri recenti che danno un contributo in questo senso.

Gilberto Capano, Marino Regini e Matteo Turri nel loro *Salvare l'università italiana. Oltre i miti e i tabù* (Il Mulino, 2017) hanno sintetizzato una prospettiva di analisi che si fonda su una corrente importante di ricerche, traendone anche spunto per una serie di proposte. È questo il primo rilevante merito di un volume che tocca un problema su cui tanti, interni o esterni al mondo universitario, intervengono con diagnosi e prognosi troppo spesso orientate da pregiudizi, da convinzioni personali radicate, ma slegate da un'analisi obiettiva della realtà, o comunque basate su angoli visuali ristretti.

Gli autori danno rilievo all'evidenza di uno stato preoccupante dell'università italiana, di "indubbio declino" del suo "ruolo culturale, economico e civile", ma sottolineano la povertà delle interpretazioni correnti e delle conseguenti politiche e proposte di intervento, pur in una fase nella quale l'attenzione e il dibattito sui problemi dell'università si sono estesi e hanno coinvolto una più vasta platea di soggetti.

L'analisi delle cause (e delle responsabilità) di questa tendenza è netta e chiara. Allargando lo sguardo agli ultimi 30 anni, si deve imputare il declino a una pluralità di soggetti: "Oltre alla scarsa lungimiranza, mista a incompetenza tecnica, dei Governi, non si può infatti dimenticare il limitato interesse di gran parte del sistema

economico-produttivo italiano a basare la propria competitività sulla qualificazione del capitale umano e sulle innovazioni rese possibili dalla ricerca scientifica. Né vanno sottovalutate le logiche collusive troppo spesso adottate dalle oligarchie accademiche, che hanno catalizzato l'attenzione dei media e favorito un clima culturale che enfatizza queste logiche anziché il contributo dell'università allo sviluppo civile ed economico".

Questo intreccio di colpe comprende quindi l'incapacità della politica nel dare al sistema universitario una guida certa sulla base di una prospettiva di medio-lungo periodo; ma com-

prende anche la colpevole incapacità delle università come organizzazioni a interpretare la domanda sociale e lo spirito dei tempi in continuo cambiamento, resistendo passivamente alle tante riforme che i Governi hanno elaborato e approvato nel corso dei decenni. Questo intreccio ha così visto il fallimento delle politiche di autonomia universitaria, che non ha potuto contare su un'adeguata guida dal centro; e, in assenza di quella 'guida a distanza' che in altri Paesi ha caratterizzato la governance di sistema, gli atenei italiani hanno teso a minimizzare la portata delle trasformazioni richieste, continuando a produrre processi decisionali particolaristici "tendenzialmente collusivi e spartitori anziché selettivi".

Trasformare il sistema universitario

Nell'analisi delle 'colpe', uno spunto significativo riguarda l'utilizzo capzioso e distorto di alcune parole sulle quali si focalizza il dibattito pubblico: "competizione"; "merito"; "eccellenza"; "mercato"; "differenziazione"; "valutazione" esprimono per alcuni (soprattutto economisti di tendenze neo-liberali) virtù taumaturgiche perché "indicano l'unica strada possibile per modernizzare la vecchia università". Così "cessano di essere semplici concetti, strumenti analitici, e diventano veri e propri miti, vessil-





li da sventolare nella battaglia”. Ma, all’altro polo del dibattito (popolato soprattutto da umanisti, come storici, filosofi e letterati), queste stesse parole chiave divengono “un tabù, un pericolo mortale da demonizzare”; “un attentato alla visione dell’università come bene pubblico gestito da comunità scientifiche”.

L’uso ideologico di queste parole, come miti o tabù sui due versanti contrapposti, rende così sterile il dibattito pubblico. Anziché cambiare il vocabolario, gli autori cercano però di discuterne pazientemente i possibili significati e implicazioni, soffermandosi in particolare su tre concetti divenuti centrali nella discussione sulla trasformazione del sistema universitario: “mercato, eccellenza e differenziazione”.

Proprio i chiarimenti su questi aspetti costituiscono la base delle proposte contenute nei capitoli finali.

Innanzitutto, la costruzione di un futuro promettente per l’università richiederebbe alcune scelte di metodo inerenti due strumenti di policy che hanno assunto importanza negli ultimi anni: la valutazione e i meccanismi incentivanti connessi al finanziamento. Serve “valutare per correggere e non per punire”; mentre, occorre “premiare i progetti più che le performance passate”.

In secondo luogo, si pone l’urgenza di alcune scelte strategiche, così individuate:

- “ridare centralità alla didattica”, riorientando in questa direzione un sistema premiale (riferito sia alle strutture che agli individui) sinora troppo sbilanciato a favore della ricerca;
- considerare il “diritto allo studio come priorità”, che dovrebbe trovare sostegno in un’Agenzia per il welfare universitario;
- un incremento delle risorse finanziarie, convogliate però in distinti fondi destinati alla didattica (in base ai costi standard degli stu-



La sede del Ministero dell’Istruzione, dell’Università e della Ricerca a Roma

denti), alla ricerca (in base alla valutazione periodica della qualità della ricerca), ai contratti riferiti a progetti negoziati dagli atenei con il ministero) e alle finalità perequative verso i territori meno dotati di risorse.

Queste proposte non sono tuttavia concepite come un ridisegno complessivo, una nuova riforma globale da imporre dall’alto nell’ottica dell’*intelligent design*; si tratterebbe invece di individuare alcuni possibili “detonatori del cambiamento”, capaci di “innescare, in modo virtuoso, una sequenza di ulteriori cambiamenti che convergano nella direzione di un miglioramento del sistema universitario”. Vengono quindi esposti due esempi di misure che potrebbero avere questo ruolo, pur avendo un’apparenza di interventi al margine del sistema:

- l’allocazione di una quota del finanziamento pubblico mediante contratti in base ai quali “ogni ateneo accetta, in cambio di risorse finanziarie, specifici obiettivi negoziati con il centro”;
- l’aggregazione dei dottorati di ricerca in poche grandi scuole come strumento per innescare un processo di “differenziazione intelligente” interna agli atenei.

Il pacchetto delle proposte presentate, da prendere nel suo comples-

so, mira quindi a “costringere” tutti gli attori protagonisti (le cui ‘colpe’ storiche sono state evidenziate nel libro) a “cambiare passo in una logica di coinvolgimento collettivo e reciproco”.

Verso un nuovo ruolo propulsivo

Gli autori ritengono che “sia assolutamente possibile perseguire una politica universitaria efficace”, imparando dall’esperienza e da quello che altri Paesi hanno già fatto. Questo richiede però un ruolo propulsivo e responsabile (“pivotale”) del centro, indirizzato a migliorare la qualità dell’intero sistema, combinando la costruzione di poli di eccellenza con il miglioramento della qualità di tutte le università, “per quello che ciascuna di esse può dare in relazione al contesto di riferimento”.

Il pacchetto di proposte illustrato è quindi pensato “per spingere gli attori più rilevanti delle politiche universitarie a superare gli errori e le colpe accumulate nel passato”, realizzando una politica in grado al tempo stesso di realizzare livelli di eccellenza nella ricerca e nella didattica, “di aumentare in modo consistente la qualità del capitale umano, di servire come volano dello sviluppo socio-economico”. In pratica, il mix di misure inerenti l’assegnazione di risorse distinte per le diverse finalità, la possibilità di vin-



colare finanziamenti a obiettivi negoziati tra 'centro' e atenei, la concentrazione dei dottorati in poche grandi scuole, dovrebbero produrre l'effetto virtuoso di una differenziazione del sistema. Questa non sarebbe così imposta dall'alto, ma definita in un percorso di apprendimento condiviso dai diversi attori istituzionali e sostenuto da risorse adeguate.

Dal punto di vista del metodo, si deve apprezzare il fatto che le proposte formulate siano inserite in una visione del processo di cambiamento, considerando in particolare il ruolo dei principali soggetti coinvolti e i possibili stimoli per orientarne il comportamento nella direzione desiderata. Questo rappresenta un deciso passo in avanti rispetto alla pratica consueta delle riforme nel nostro Paese che generano illusioni sulla trasformazione di sistemi complessi attraverso meri enunciati e dispositivi normativi.

Sviluppo & Organizzazione vuole aprire una discussione sulle linee di intervento per salvare o comunque migliorare l'università italiana proposte da Capano, Regini e Turri. Nel prossimo numero della rivista pubblicheremo commenti critici e propositivi sul tema. Come riferimento per il dibattito si propongono alcuni interrogativi.

1) La "guida a distanza" che caratterizza il percorso di cambiamento prefigurato richiede la presenza di un attore forte al centro del sistema; l'attuale Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) però non lo è, e il panorama è reso più complesso dalla presenza di altri organismi, quali il Consiglio Universitario Nazionale (con le rappresentanze elettive delle varie componenti), la Conferenza dei Rettori, l'Agenzia Nazionale di Valutazione dell'Università e della Ricerca; senza parlare poi del ruolo sempre più condizionante del Ministero

dell'Economia e delle Finanze. È realistico pensare di realizzare un reale miglioramento della governance universitaria senza un potenziamento del MIUR e una revisione anche di questi altri soggetti istituzionali e del rispettivo ruolo?

- 2) In particolare, in assenza di questa revisione non c'è il rischio che la negoziazione di obiettivi e correlate risorse tra le autorità centrali e gli atenei ripercorra esempi negativi del passato, quando contrattazioni di questo tipo significavano per lo più scambio di favori, o erano comunque leggibili più nell'ottica dell'esercizio di un potere che dell'efficacia del sistema?
- 3) Anche la valutazione ex ante dei progetti, ai fini del relativo finanziamento, rappresenta una pratica diffusa in passato e non sempre virtuosa, tanto che si è finito per reclamare una valutazione dei risultati ottenuti come condizione per i futuri finanziamenti; si potrebbe bilanciare in modo diverso il rapporto tra valutazione dei progetti ex ante ed ex post?
- 4) In merito alla valutazione, gli autori esprimono una decisa opzione per la preminenza delle finalità di miglioramento e "correzione" rispetto alla logica della "punizione"; tuttavia, l'università è investita da polemiche che richiedono un contrasto di comportamenti scorretti che hanno avuto grande risonanza pubblica e ultimamente si è avuto notizia di misure allo studio da parte dell'ANAC di Cantone; si ritiene che la prospettiva di cambiamento evocata possa evitare di confrontarsi direttamente con questi aspetti?
- 5) C'è un'idea forte nel libro, che riguarda un argomento che coinvolge le discipline organizzative: l'università come organizzazione professionale non può rinunciare

a strutturarsi secondo una logica manageriale, con le necessarie conseguenze in termini di strategia di ateneo, di responsabilizzazione dei centri decisionali, di gestione per obiettivi; questo non significa accettare una logica di quasi completa 'mercattizzazione' come vorrebbero alcuni economisti; ma significa anche opporsi al rifiuto di principio di qualsiasi contaminazione con logiche aziendali (i tabù di molti umanisti). Cosa si può suggerire sotto questo profilo, per facilitare, anche sul piano concettuale, del linguaggio, dell'innovazione nei metodi gestionali, una più diffusa accettazione di un approccio manageriale all'interno delle comunità accademiche?

- 6) Merita forse un approfondimento maggiore il proposito di "dare centralità alla didattica", proprio in relazione al rafforzamento di una capacità organizzativa e manageriale degli atenei; perché il riconoscimento e la valorizzazione delle performance in questo ambito possono poggiare su dati e parametri 'oggettivi' molto meno di quanto può valere per la ricerca. Il libro critica la deriva burocratica del sistema AVA, che presiede all'accreditamento (e quindi all'assicurazione e gestione della qualità della formazione), ma possono servire correttivi di AVA, o ulteriori misure per responsabilizzare organi di governo e management degli atenei per la qualità della didattica? L'esperienza di AVA, che sta comunque coinvolgendo un numero elevato di operatori universitari, sia come valutatori che valutati, può rappresentare un riferimento da sviluppare ancora per una maggiore valorizzazione della didattica oppure è necessario procedere in modo diverso?