

UNIVERSITAS

- Governance, proposte ed esperienze
- La Magna Charta compie 20 anni
- La valutazione della ricerca nel Regno Unito
- Un confronto europeo per gli atenei italiani
- L'Università di Belfast

111



UNIVERSITAS QUADERNI

Ultimi volumi pubblicati

- 23. **Fabbriche di titoli** a cura di Benedetto Coccia e Carlo Finocchietti
marzo 2009
- 22. **L'accREDITAMENTO dei corsi universitari** a cura di Carlo Finocchietti
ottobre 2008
- 21. **I nuovi titoli accademici. Accesso al pubblico impiego e professioni**
a cura di Federico Roggero aprile 2007, € 15
- 20. **L'università nella XII e XIII legislatura** a cura Antonello Masia e Innocenzo Santoro aprile 2006

Per copie saggio e acquisto copie rivolgersi a:
Associazione Rui - Viale XXI Aprile 36, 00162 Roma
Tel. 06 86321281 e-mail: o.delvescovo@fondazionerui.it



| | |
|--|----|
| STORIA E IMMAGINI | |
| • Queen's University di Belfast | 2 |
| IL TRIMESTRE | |
| Governance, proposte ed esperienze | |
| • Questo Trimestre | |
| <i>Pier Giovanni Palla</i> | 4 |
| • Proposte di riforma della <i>governance</i> | |
| <i>Paolo Rossi</i> | 5 |
| • La proposta di legge Valditara | 7 |
| • Alcune esperienze italiane | |
| <i>Trento, Ca' Foscari, Ferrara, Torino Politecnico, Pisa S. Anna, Camerino, Bocconi</i> | 10 |
| • <i>Eurydice</i> /Realtà nazionali e tendenze europee | |
| <i>Caterina Steiner</i> | 27 |
| • Soluzioni istituzionali o soluzioni di mercato? | |
| <i>Marzia Foroni</i> | 30 |
| NOTE ITALIANE | |
| • Residenze universitarie e fabbisogno abitativo | |
| <i>Olimpia Marcellini</i> | 32 |
| • Cnvsu/Il IX Rapporto sullo stato dell'università | |
| <i>a cura di Maria Luisa Marino</i> | 38 |
| • L'indagine del Senato/La proliferazione dei corsi e delle sedi | |
| <i>Andrea Lombardinilo</i> | 41 |
| • L'università si fa conoscere | |
| <i>Luca Cappelletti</i> | 46 |
| OPINIONI | |
| • Italia ed Europa/È tempo di un confronto serio | |
| <i>Marino Regini</i> | 49 |
| ESPERIENZE | |
| • Trento/Master europeo sullo sviluppo locale | |
| <i>Bruno Dallago</i> | 53 |
| DIMENSIONE INTERNAZIONALE | |
| • Università e <i>media</i> , alleanza strategica da rafforzare | |
| <i>Manuela Borraccino</i> | 57 |
| • Regno Unito/Il Research Assessment Exercise 2008 | |
| <i>Marco Odello</i> | 60 |
| OCCASIONI | |
| • La Magna Charta compie 20 anni | |
| <i>Josep Bricall e Fabio Roversi Monaco</i> | 62 |
| INDICI | |
| • Indici 2008, nn. 107-110 | |
| <i>a cura di Isabella Ceccarini</i> | 69 |

Comitato scientifico

Paolo Blasi, Cristiano Ciappei, Giorgio Bruno Civello, Luciano Criscuoli, Carlo Finocchietti, Stefania Giannini, Vincenzo Lorenzelli, Marco Mancini, Olimpia Marcellini, Antonello Masia, Fabio Matarazzo, Alfredo Razzano, Enrico Rizzarelli, Roberto Schmid

Direttore responsabile

Pier Giovanni Palla

Redazione

Manuela Borraccino, Isabella Ceccarini (segretaria di redazione), Giovanni Finocchietti, Stefano Grossi Gondi, Andrea Lombardinilo, Emanuela Stefani

Progetto grafico

Marco C. Mastrolorenzi

Editore

Associazione Rui

Direzione, redazione, pubblicità, abbonamenti

Viale XXI Aprile, 36 - 00162 Roma
Tel. 06/86321281 Fax 06/86322845
<http://universitas.fondazionerui.it>
E-mail:

universitas@fondazionerui.it (direzione)
odv@fondazionerui.it (abbonamenti)

Abbonamento annuale

Italia: euro 50,00 Estero: euro 85,00
Conto Banco Posta n. 36848596
intestato a:

Associazione Servizi e Ricerche Rui
(oppure ASRUI);
c/c bancario intestato a Associazione Rui
presso
Banca INTESA SAN PAOLO
IBAN IT 10 0 030 6903 3260 7400 3000
237

Registrazione

Tribunale di Roma n. 300 del 6/9/1982
già Tribunale di Bari n. 595 del 2/11/1979

Iscrizione al Registro degli Operatori di
comunicazione n. 5462

Stampa

Finito di stampare nel mese
di aprile 2009 dalla Edimond srl
di Città di Castello (PG)

In copertina:

Queen's University di Belfast: Student
Guidance Centre



Queen's University di Belfast

Poche università possono vantare la fama internazionale di *leader* nell'innovazione e nella qualità dell'istruzione e un clima cordiale che accoglie gli studenti come la Queen's University di Belfast, un ateneo che – insieme a Oxford, Cambridge e University College London – fa parte del Russell Group che comprende le 20 principali università britanniche specializzate nella ricerca.

Negli ultimi anni Belfast e l'Irlanda del Nord si sono profondamente trasformate e la regione sta guardando a una nuova era di prosperità e di sviluppo culturale, merito della creatività degli irlandesi. La Queen's University gioca un ruolo di primo piano nel rendere l'Irlanda del Nord un centro globale di eccellenza nell'istruzione e nella ricerca.

2008: un importante centenario

La Queen's University fu fondata dalla regina Vittoria nel 1845 ed è uno dei tre Queen's College irlandesi. Nel 1908 divenne università indipendente per diritto proprio e oggi conta più di 17.000 iscritti e uno staff di 3.500 docenti. Nel 2008 l'Università ha festeggiato il suo centenario con una serie di importanti manifestazioni internazionali, dimostrandosi una presenza sempre più significativa sulla scena mondiale.

Negli ultimi anni, infatti, si è distinta in campi che vanno dalla chimica verde agli studi sul cancro, dalle telecomunicazioni digitali alla scrittura creativa, dai prodotti farmaceutici agli studi sul suono. Il suo ruolo trainante nella ricerca è stato confermato dai risultati del Research Assessment Exercise, resi noti nel dicembre 2008, che hanno identificato i migliori ambiti di ricerca in tutti i settori accademici a livello mondiale.

La Queen's University gode anche di un'ottima reputazione per quanto riguarda l'insegnamento. Più di 20 corsi della Queen's University sono menzionati nella classifica "The Times Top 20 universities" suddivisa per area tematica, ed ha tre centri di eccellenza per l'insegnamento e l'apprendimento in Inter-professional

Education, Active and Interactive Learning e Creative and Performing Arts. In totale, l'ateneo offre circa 300 corsi *undergraduate* e un'ampia gamma di corsi *postgraduate* e di ricerca.

In un ateneo dove lo studio si svolge ai massimi livelli ci si aspetta che i servizi siano impeccabili, e la Queen's University è all'altezza della sua fama: la nuova Biblioteca, la cui apertura è prevista per l'estate 2009, promette di essere una delle migliori biblioteche universitarie del mondo; le attrezzature messe a disposizione degli studenti da Elms Student Village, Queen's Student's Union e Physical Education Centre sono tra le migliori della Gran Bretagna e dell'Irlanda.

Conoscenza senza confini

Uno dei principi che guidano la Queen's University è che la conoscenza non ha confini, ed ha rapporti con molte prestigiose università: da centri rinomati come Oxford e Harvard, a varie istituzioni accademiche presenti nei sette continenti, i ricercatori di Queen's lavorano a stretto contatto con più di 250 atenei nel mondo. Le *partnership* più recenti comprendono accordi con la University of Georgetown (Washington DC) e istituzioni di primo piano in Malesia, India, Cina e Australia.

Molti laureati della Queen's University di Belfast hanno lasciato il segno in diversi campi: ricordiamo, tra gli altri, il Premio Nobel per la letteratura Seamus Heaney e Lord Trimble, già primo ministro dell'Irlanda del

Nord. Altri ex-alunni eccellenti sono il presidente dell'Irlanda Mary McAleese, il vincitore del Premio Pulitzer Paul Muldoon, i presentatori televisivi Nick Ross e Patrick Kielty, gli attori Simon Callow e Stephen Rea.

La Queen's University si trova a Belfast, dinamica capitale dell'Irlanda del Nord. La maggior parte delle principali città britanniche è a circa un'ora di volo da Belfast; la città ha due moderni aeroporti che la collegano ad altri centri irlandesi ed europei, e al Nord America con voli diretti.





Queen's University di Belfast: il Lanyon Building (in alto) e il Physical Education Centre (in basso)



Questo Trimestre

È molto probabile, se non quasi certo, che nel corso della primavera sboccherà il progetto di legge sulla *governance* del sistema universitario, destinato ad innovare in profondità, con auspicate conseguenze virtuose, i metodi e le forme di conduzione delle università, i meccanismi del reclutamento dei docenti e dei ricercatori e il finanziamento degli atenei. Così si è espressa il ministro Gelmini il 24 marzo, a conclusione di un incontro con i rettori, indicando le linee guida della proposta.

Mai come negli ultimi tempi si era tanto parlato e scritto dell'urgente necessità di cambiare, intervenendo in particolare sulla *governance*, al fine di consentire agli atenei di realizzare pienamente la loro mission. Cambiare, perché un retto uso delle risorse postula risposte che diano piena garanzia a chi, pubblico o privato, si attende nel loro impiego sempre maggiore efficienza, efficacia e trasparenza; e cambiare perché non è più procrastinabile che le università italiane siano in grado di rispondere in modo soddisfacente alla sfida dell'autonomia, iniziata ormai venti anni fa.

Gli elementi da definire in un intervento di indirizzo sul sistema universitario sono riconducibili alle nozioni di *competitività* (efficienza ed efficacia), *capacità di acquisire risorse* e *identificazione di responsabilità*, nonché all'idea di *controllo*. I primi due temi sono legati alla *governance* di sistema e rimandano direttamente alla *valutazione* e al *finanziamento*. La responsabilità si articola nei punti essenziali dell'*identificabilità* della sede decisionale e della *risolubilità* dei potenziali conflitti d'interesse. Il controllo deve essere né solo esterno né solo interno al sistema.

La maggior parte degli statuti d'ateneo mantiene ancora l'impianto originario, fondato sull'innesto delle rappresentanze delle diverse categorie di professori, ricercatori e personale tecnico-amministrativo nella tradizionale organizzazione di governo dell'università. Da qui l'esigenza di adeguarli alla complessità del sistema, senza peraltro ricorrere a soluzioni rigide e univoche.

Contestualmente si avverte la necessità di porre in atto a livello nazionale una *governance di sistema*: una più chiara determinazione del ruolo d'indirizzo, intervento e controllo a distanza del Ministero rispetto alle articolazioni del sistema e alla stessa Conferenza dei Rettori e l'entrata in funzione di un sistema di valutazione dell'università e della ricerca indipendente e pienamente attendibile.

Già anni fa "Universitas" aveva argomentato sulla *governance* d'ateneo (n. 97, settembre 2005) ospitando i contributi di elevata progettualità di Moscati, Rizzarelli, Capano, Morlino e Ciappei, alquanto scettici sulla capacità della classe politica e di quella accademica di aderire a cambiamenti che alterassero i rapporti di forza esistenti nelle istituzioni di istruzione superiore. Oggi, a motivo forse di un'accresciuta sensibilità per il ruolo dell'università e della ricerca nella crescita non solo economica del paese e di una maggiore conoscenza dei meccanismi che rendono meno competitivo a livello europeo e mondiale il nostro sistema formativo, rinviare l'assunzione di misure tese a conseguire obiettivi di efficienza largamente condivisi non troverebbe alcuna giustificazione plausibile.

In questo numero della rivista da un lato presentiamo le più recenti proposte sulla *governance* di ateneo e dall'altro documentiamo gli esperimenti di razionalizzazione del sistema posti in essere da alcuni atenei che hanno già dimostrato esiti indubbiamente positivi. L'augurio è che tali esperienze si moltiplichino e che il Parlamento vari sollecitamente un testo di legge chiaro, frutto di una riflessione matura.

Proposte di riforma della *governance*

Paolo Rossi Ordinario di Fisica teorica nell'Università di Pisa e membro del CUN

Negli ultimi tempi sono state avanzate da vari soggetti istituzionali idee di riforma di numerosi aspetti del sistema universitario, dalla proposta della CRUI per la revisione della *governance* al parere generale del CUN sulle linee-guida governative, mentre alcuni atenei, a cominciare da quello di Camerino, hanno modificato o stanno modificando in modo sostanziale i propri Statuti, in particolare proprio per ciò che riguarda organi e regole di gestione. Esistono inoltre da tempo sul tappeto articolati schemi di riforma, e si annunciano disegni di legge d'iniziativa parlamentare sugli stessi temi (in particolare *governance* e reclutamento).

Sembra utile quindi iniziare a mettere a confronto questi documenti, analizzandoli in maniera appassionata, per cercare di individuare, se ne esistono, gli elementi che li accomunano e per evidenziare anche le dissonanze più marcate.

L'importanza di una *governance* di sistema

CRUI e CUN sottolineano innanzitutto, con linguaggi abbastanza simili, l'assoluta importanza di un'adeguata *governance* di sistema, riservando al Ministero i compiti di indirizzo e la definizione di strategie generali, mentre la valutazione dovrebbe essere affidata a un'agenzia realmente indipendente. In ogni caso resta imprescindibile una chiara assunzione di responsabilità da parte del Governo in merito all'attribuzione delle risorse necessarie al funzionamento del sistema universitario pubblico, oggi ampiamente sottofinanziato, e soprattutto alla garanzia del loro mantenimento per un arco di

tempo adeguato alle esigenze di una realistica programmazione pluriennale.

Ricordiamo che per il livello nazionale l'ANDU propone l'attivazione di un unico organo di autogoverno del sistema universitario, eletto direttamente da tutte le componenti raggruppate in poche grandi aree. Su questo tema, per motivi diversi e facilmente comprensibili, né CRUI né CUN prendono posizione. Tuttavia il CUN enfatizza la necessità di valorizzare il principio costituzionale dell'autonomia anche attraverso un chiarimento dei ruoli e delle competenze delle diverse strutture di governo, di valutazione e di rappresentanza, mentre nel documento CRUI la parola "autonomia" di fatto non compare, forse perché data per scontata (ma questo lascia una zona d'ombra sulle forme del raccordo tra università e sistema universitario).

Venendo alla *governance* dei singoli atenei, fatto salvo in primo luogo il comune richiamo alla necessità e all'urgenza di un intervento in materia in sede legislativa con una legge-quadro che stabilisca pochi ma strategici punti di riferimento nazionali in materia, un elemento comune e sottolineato con forza nei documenti CRUI e CUN è l'esigenza di definire regole che, separando chiaramente le competenze ed evitando la proliferazione dei momenti decisionali relativi a uno stesso argomento, porti a più precise e trasparenti assunzioni di responsabilità, elimini sovraccarichi e sovrapposizioni funzionali e impedisca comportamenti opportunistici.

Senato accademico e Consiglio di Amministrazione

In tal senso viene accettato in linea di prin-

cipio il mantenimento della distinzione tra Senato accademico e Consiglio di amministrazione, ma se ne chiede una chiara e netta separazione di funzioni. Mentre la CRUI entra anche nel merito della possibile composizione di tali organi (per il Senato accademico non lontana da quella attuale), il CUN ritiene che già a questo livello si debba esplicitare l'autonomia degli atenei, che potrebbero optare per scelte gestionali differenti, con una diversa ripartizione delle responsabilità e presumibilmente anche una conseguente differenza nella dimensione e nella composizione degli organi stessi.

La proposta del CUN non è, in quanto tale, incompatibile con il modello ANDU, che prevede un Consiglio di Ateneo, a elezione diretta e non corporativa, e un eventuale Esecutivo d'Ateneo, eletto dal Consiglio, ma ogni decisione in tal senso sarebbe comunque demandata secondo il CUN ai singoli atenei, e non disposta per legge. Sia CRUI che CUN enfatizzano poi la necessità di un superamento dell'autoreferenzialità accademica, che potrebbe realizzarsi anche attraverso forme di partecipazione di soggetti esterni ai processi di gestione (la CRUI prevede anche l'inserimento di membri esterni nel CdA).

Il ruolo del rettore

Al ruolo del rettore la CRUI, come del resto è abbastanza naturale, dedica numerose considerazioni, senza però addvenire ad alcuna conclusione univoca, né sul ruolo (con la possibilità di individuare una figura distinta dal rettore come presidente del CdA), né sul rapporto, pur giudicato indispensabile, con la Direzione

amministrativa, né sui meccanismi di elezione, né sulla durata e rinnovabilità del mandato (inclusa la possibilità di voto di sfiducia). In conclusione la CRUI, come del resto il CUN, ritiene che tutti questi nodi vadano sciolti a valle, e non a monte, delle decisioni relative a costituzione e ruolo degli altri organi di governo centrale degli atenei. Né CRUI né CUN sembrano particolarmente preoccupati del rischio di un sostanziale allargamento dei poteri del rettore, paventato ad esempio dall'ANDU.

Semmai il CUN teme che interventi privi del necessario respiro strategico finiscano col mutare ben poco rispetto alla situazione attuale. Questa preoccupazione trova, a mio avviso, alcuni elementi di conferma nell'esame della parte del documento CRUI che riguarda la possibile articolazione delle strutture decentrate (quelle che oggi si chiamano facoltà, dipartimenti, corsi di studio, scuole di dottorato, etc.).

Pur ribadendo la premessa relativa alla necessità di evitare proliferazioni e ripetizioni, la CRUI si limita ad auspicare limiti di consistenza minimi e criteri di omogeneità scientifico-disciplinare per i dipartimenti, in cambio dell'inquadramento del personale docente nei dipartimenti stessi (fatto certo non marginale), mantenendo però le funzioni di coordinamento e il carattere assembleare dei Consigli di facoltà, salvo poi, di fronte all'evidenza dell'ingovernabilità delle megafacoltà, ipotizzare un'ulteriore struttura, la Giunta, che verrebbe a frap-

“ Superare l'autoreferenzialità accademica, anche con la partecipazione di soggetti esterni ai processi di gestione ”

porsi tra dipartimenti e Senato nel processo decisionale (mentre i dipartimenti interfacoltà sono trattati come una rara e forse spiacevole anomalia).

In materia il CUN appare più semplice e radicale, auspicando la riunificazione delle funzioni della didattica e della ricerca in una sola struttura coerente e scientificamente omogenea, col superamento dell'attuale ripartizione di compiti tra facoltà, corsi di laurea e dipartimenti (per non parlare delle scuole dottorali).

Entrambi i documenti affrontano anche il problema della definizione di nuovi meccanismi di reclutamento e di progressione di carriera per i docenti. Sia il CUN che la CRUI (sia pure con minor enfasi) sottolineano la necessità di separare il tema del reclutamento da quello della progressione.

Il reclutamento

Per il reclutamento si accetta l'idea di un meccanismo di valutazione scientifica nazionale (idoneità, possibilmente a lista aperta), seguita da una valutazione locale

finalizzata alla chiamata: per questa valutazione la CRUI immagina anche una procedura (piuttosto farraginoso) che parte dal Dipartimento e, attraverso la Giunta di facoltà, giunge sia al Senato che al CdA. Il CUN di questo non si occupa, mentre sottolinea il carattere unitario, anche se articolato in livelli, del ruolo della docenza (inclusi i ricercatori) e l'opportunità che le progressioni di carriera (e salariali) siano ancorate a meccanismi valutativi periodici, severi ma non comparativi, con l'abolizione di tutti gli straordinari dopo il primo. Si tratta di un modello che, almeno nei suoi aspetti sostanziali, non sembra molto lontano da alcune proposte dell'ANDU.

Si avvicina a tali proposte anche l'indicazione CUN di tendere all'eliminazione di tutte le attuali forme di precariato in favore di una singola figura pre-ruolo pluriennale prevalentemente orientata alla ricerca e dotata delle garanzie giuridiche proprie dei contratti di lavoro a tempo determinato.

NOTE DI LETTURA

Parere del CUN del 12/2/09 sulle "Linee Guida del Governo per l'Università": http://www.cun.it/media/100682/pa_2009_02_14.pdf
Documento della CRUI del 19/2/09 "Considerazioni e proposte per la revisione della governance delle Università": <http://www.cru.it/HomePage.aspx?ref=1696>.

Proposta dell'ANDU su "Governo del Sistema nazionale e organizzazione degli Atenei" in calce al documento dell'ANDU "La 'governance' degli Atenei dei Rettori" del 24/2/09: <http://firgoa.usc.es/drupal/node/41969>.

La proposta di legge Valditara

Il 18 febbraio scorso è stato comunicato alla presidenza del Senato un disegno di legge di «delega al governo per la riforma della governance di ateneo ed il riordino del reclutamento dei professori universitari di prima e seconda fascia e dei ricercatori». L'iniziativa parlamentare, tempestivamente assunta nel momento in cui nelle sedi istituzionali si avanzano proposte articolate sul tema – illustrate nel suo contributo dal prof. Rossi – ha come primo firmatario il sen. Giuseppe Valditara, segretario della VII Commissione Istruzione del Senato.

Del disegno di legge n. 1387 – d'iniziativa dei senatori Valditara, Asciutti, De Eccher, Bevilacqua, Sibilia, De Feo, Giancarlo Serafini, Barelli e Firrarello- pubblichiamo gli articoli 1 e 2, preceduti da parte della relazione.

Onorevoli Senatori. – Istruzione e ricerca sono fondamentali per il futuro dell'Italia. È con questa consapevolezza che si deve ridare una prospettiva chiara di sviluppo all'università italiana.

Con la "riforma Ruberti" del 1990 (legge 19 novembre 1990, n. 341) si è introdotto nel nostro sistema universitario un principio peraltro imposto dalla Costituzione, vale a dire quello dell'autonomia. È mancato il principio di responsabilità. Questo contribuisce a spiegare le distorsioni che il sistema ha subito nel corso degli anni, senz'altro aggravate anche dall'applicazione della riforma degli ordinamenti didattici, il cosiddetto "3+2", che, pur necessaria per alcuni aspetti, ha certamente portato a una proliferazione eccessiva dei corsi con conseguente impiego poco efficiente delle risorse.

Perché il principio di responsabilità e quello di autonomia possano peraltro esplicarsi adeguatamente, occorre innanzitutto che il sistema di governo delle università sia messo nelle condizioni di decidere autorevolmente, senza più soggiacere a logiche clientelari o demagogiche. Ciò deve avvenire all'interno di un

meccanismo di controlli e bilanciamenti ("check and balance") che distribuisca e distingua chiaramente le responsabilità fra rettore e Consiglio di amministrazione da una parte e senato accademico dall'altra. Non potrebbe invero correttamente esplicarsi un principio di responsabilità se i centri decisionali fossero frammentati ovvero se vi fosse sovrapposizione e confusione di competenze.

In particolare, al rettore e al Consiglio di amministrazione devono spettare funzioni di indirizzo, promozione e gestione e al Senato accademico la definizione delle linee programmatiche generali in materia di didattica e di ricerca, come individuate dal decreto-legge 31 gennaio 2005, n. 7, convertito, con modificazioni, dalla legge 31 marzo 2005, n. 43, oltre a funzioni di controllo sulla attività del rettore e del Consiglio di amministrazione. Per rafforzare la responsabilità delle scelte e la coerenza dell'azione di governo è opportuno che, tranne per la componente studentesca, il Consiglio di amministrazione sia scelto direttamente da un rettore peraltro espressione delle varie componenti dell'università. Si è deciso di scartare l'ipotesi di un Consiglio di

amministrazione fortemente autonomo rispetto al rettore, indicato in misura significativa dai territori e dalle realtà associative locali. Una soluzione di questo tipo, che contrasterebbe con il principio di autonomia dell'università, sarebbe giustificata laddove l'università fosse una società partecipata per quote dai citati soggetti, ma così non è. Non solo. Dal momento che si è deciso di distinguere chiaramente i compiti del Consiglio di amministrazione e del Senato accademico, il luogo della rappresentanza ai vari livelli è stato individuato nel rettore e nel senato accademico, il Consiglio di amministrazione deve invece collaborare con il rettore nella gestione della università.

Una composizione del Consiglio di amministrazione che fosse il frutto della rappresentanza diretta di interessi esterni all'università non solo non appare coerente con un sistema che non prevede quote di partecipazione, ma potrebbe portare da una parte alla politicizzazione ovvero alla sindacalizzazione dell'università, e dall'altra all'indebolimento della figura preposta al governo dell'ateneo, paralizzandone l'operato con una serie di pressioni, veti, istanze estranee alla esigenza di buon andamento della amministrazione.

D'altro canto l'interesse pubblico viene adeguatamente rappresentato da un controllo a valle dei risultati e della gestione delle risorse.

Proprio per evitare un eccesso di autoreferenzialità e per aprire sempre di più l'università ai contributi della società in cui è destinata ad operare e da cui deve sempre più attrarre risorse, il Consiglio di

amministrazione deve essere composto, per metà, da soggetti esterni che rappresentino peraltro riferimenti significativi per la gestione e lo sviluppo dell'università medesima. Detti soggetti saranno scelti di preferenza fra esponenti del mondo imprenditoriale e finanziario. Si è anche inteso valorizzare il contributo di ex-studenti che si siano distinti in modo particolare nella vita professionale e che possano apportare esperienze e relazioni significative. Si è inoltre prevista l'istituzione di una Consulta composta da esponenti del territorio e delle associazioni produttive con lo scopo di suggerire al Consiglio di amministrazione strategie di sviluppo dell'università.

È necessario poi semplificare l'organizzazione interna degli atenei, unificando in uniche strutture di base l'attività di ricerca e di didattica, lasciando peraltro aperta la possibilità di articolarsi, per singole attività, in strutture minori, verosimilmente di tipo dipartimentale.

Infine, lo Stato, in quanto principale finanziatore e garante della qualità della didattica e della ricerca nei confronti dei contribuenti, deve poter più incisivamente controllare la regolarità dei bilanci e la qualità della ricerca e della didattica svolta attraverso revisori dei conti e nuclei di valutazione interna direttamente nominati rispettivamente dal Ministero dell'Economia e delle Finanze e da quello dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca.

DISEGNO DI LEGGE

Art. 1

(Delega al Governo)

1. Allo scopo di procedere alla riforma della *governance* di ateneo e al riordino della disciplina concernente il reclutamento dei professori universitari di prima e di seconda fascia e dei ricercatori, il Governo è delegato ad adottare, entro tre mesi dalla data di entrata in vigore della presente legge, nel rispetto dell'autonomia delle istituzioni universitarie, uno o

più decreti legislativi attenendosi ai principi e criteri direttivi indicati nella presente legge.

2. I decreti legislativi di cui al comma 1 sono adottati su proposta del ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, sentiti la Conferenza dei Rettori delle università italiane (CRUI) e il Consiglio Universitario Nazionale (CUN) e previo parere delle Commissioni parlamentari competenti per materia per le conseguenze di carattere finanziario, da rendere entro trenta giorni dalla data di trasmissione dei relativi schemi. Decorso tale termine, i decreti legislativi possono essere comunque emanati. Ciascuno degli schemi di decreto legislativo è corredato di relazione tecnica ai sensi dell'articolo 11-ter, comma 2, della legge 5 agosto 1978, n. 468, e successive modificazioni.

3. Ulteriori disposizioni correttive ed integrative dei decreti legislativi di cui al comma 1 possono essere adottate, con il rispetto degli stessi principi e criteri direttivi e con le medesime procedure, entro diciotto mesi dalla data della loro entrata in vigore.

Art. 2

(Disposizioni in materia di organizzazione e governance di ateneo)

1. In conformità ai principi stabiliti dalla normativa vigente in materia di autonomie funzionali e nel rispetto di quanto previsto dalla legge 9 maggio 1989, n. 168, lo statuto disciplina l'organizzazione e la *governance* di ateneo nell'osservanza delle disposizioni di cui al presente articolo.

2. Il rettore ha la rappresentanza esterna dell'ateneo ad ogni effetto di legge. Presiede il Consiglio di amministrazione e il Senato accademico e svolge le funzioni di indirizzo, promozione e vigilanza, oltre a quelle di gestione che non risultino espressamente attribuite dallo statuto ad altri organi. Viene eletto da tutte le componenti universitarie secondo le modalità

stabilite nello statuto. Il personale tecnico-amministrativo e gli studenti votano attraverso rappresentanti ovvero con voto individuale ponderato. Il mandato può essere rinnovato per una volta soltanto e comunque senza che venga superato il limite massimo di otto anni. Ad eccezione del rappresentante degli studenti, il rettore nomina i membri del Consiglio di amministrazione in conformità a quanto previsto dall'articolo 16, comma 4, lettera f), della legge 9 maggio 1989, n. 168, e nel rispetto delle disposizioni di cui al presente articolo.

3. Il Senato accademico è composto dai responsabili delle strutture organizzative di primo livello in base alle modalità stabilite dallo statuto e dalle rappresentanze del personale docente, tecnico-amministrativo e degli studenti e in ogni caso fino ad un massimo di cinquanta membri. Ai fini della partecipazione al Senato accademico rilevano esclusivamente le strutture organizzative di primo livello composte da non meno di trenta afferenti fra professori di prima fascia, di seconda fascia e ricercatori. Il Senato accademico approva lo statuto, definisce l'assetto organizzativo interno secondo quanto fissato dallo statuto, approva il programma triennale previsto dall'articolo 1-ter del decreto-legge 31 gennaio 2005, n. 7, convertito, con modificazioni, dalla legge 31 marzo 2005, n. 43, esprime il parere sul bilancio preventivo, sulla consistenza e sui criteri di assegnazione del fondo per la incentivazione individuale ed approva il bilancio consuntivo. Trascorsi due anni dall'elezione del rettore, il Senato accademico può sfiduciarlo con una deliberazione assunta a maggioranza di almeno due terzi dei componenti.

4. Il Consiglio di amministrazione è composto da nove membri, di cui uno indicato dal Consiglio degli studenti tra gli studenti iscritti da un numero di anni non superiore alla durata legale del corso di studi. Dei sette membri nominati dal rettore tra sog-

getti dotati, sulla base del loro *curriculum* e della loro esperienza, delle necessarie competenze gestionali, tre possono essere interni all'università. I membri esterni sono scelti tra esponenti significativi del mondo imprenditoriale e finanziario, tra ex-studenti che si siano particolarmente affermati nella vita professionale ovvero tra personalità di chiara fama che possano fornire relazioni significative e competenze utili ai fini delle strategie di sviluppo dell'università. Non possono comunque essere nominati soggetti che rivestano incarichi di natura politica.

5. Il Consiglio di amministrazione sovrintende l'attuazione del programma triennale di cui al comma 3. Approva il bilancio preventivo e predispone il bilancio consuntivo. Su proposta del rettore, nomina il direttore generale. Effettua, in base a quanto previsto dall'articolo 6, comma 3, le assunzioni a tempo indeterminato dei professori di prima e seconda fascia e dei ricercatori. Definisce criteri di assegnazione del fondo per la incentivazione individuale. Nel rispetto di quanto stabilito dalla legge in termini di determinazione del contenuto minimo dei diritti e doveri del personale docente di ruolo, il Consiglio di amministrazione stipula il contratto individuale integrativo con il personale docente in servizio a tempo pieno di cui all'articolo 3, comma 2. Il Consiglio di amministrazione adotta in via definitiva i provvedimenti disciplinari avverso il personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo senza pregiudizio di ulteriore ricorso nelle appropriate sedi giurisdizionali.

6. Il direttore generale costituisce il vertice gerarchico della struttura amministrativa di ateneo. È responsabile della attuazione degli indirizzi ricevuti dal Consiglio di amministrazione secondo criteri e modalità che garantiscano l'efficienza e

l'efficacia dell'azione amministrativa e la semplificazione dei processi, secondo quanto previsto dallo statuto in attuazione dell'articolo 16, comma 4, lettera c), della legge 9 maggio 1989, n. 168. Per raggiungere i suddetti obiettivi egli assicura l'adozione di un sistema di valutazione delle prestazioni individuali esteso a tutto il personale tecnico-amministrativo, cui siano correlati gli incentivi economici e le progressioni di carriera. Partecipa alle riunioni del Consiglio di amministrazione senza diritto di voto.

7. È istituita presso ciascuna università una Consulta composta da esponenti del mondo produttivo e finanziario e del territorio con lo scopo di suggerire strategie di sviluppo dell'università e di esprimere pareri sui programmi triennali degli atenei.

8. L'organizzazione interna dell'università è disciplinata dagli statuti nel rispetto dei seguenti principi:

- a) le strutture organizzative di primo livello, comunque denominate, sono responsabili sia della ricerca sia della didattica e possono ulteriormente articolarsi al proprio interno in strutture minori responsabili di singole attività;
- b) le decisioni sono adottate direttamente dalle strutture organizzative del livello interessato secondo i principi di sussidiarietà e di semplificazione amministrativa e burocratica.

9. Le strutture organizzative di primo livello stipulano, entro i limiti del *budget* predefinito in sede di bilancio preventivo, contratti individuali di ricerca e di didattica sulla base delle proposte adeguatamente motivate presentate dai professori di prima e seconda fascia in servizio presso le strutture medesime. I contratti di ricerca non possono comunque superare la durata di sei anni. I contratti di cui al presente comma assorbono tutte le figure non di

ruolo di docenza o di ricerca. Il periodo di ricerca a contratto viene considerato ai fini previdenziali.

10. Il ministro dell'Economia e delle Finanze nomina tre componenti dell'organismo di controllo sulla regolarità contabile dei bilanci dei singoli atenei, che presentano con cadenza annuale una relazione ai Ministeri dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca e dell'Economia e delle Finanze. Il ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca nomina i tre componenti del Nucleo di valutazione, quale sezione staccata dell'Agenzia nazionale per la valutazione dell'università e della ricerca (ANVUR), con il compito di valutare la qualità della ricerca e della didattica complessivamente svolta all'interno della singola università. Il Nucleo di valutazione riferisce periodicamente al Consiglio di amministrazione sui risultati di dette valutazioni.

11. Nell'ipotesi di dissesto finanziario di una università, il ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca può nominare un commissario straordinario con il compito di predisporre entro tre mesi dalla nomina un piano di rientro finanziario e di assicurarne l'attuazione. Fino all'attuazione di tale piano, e comunque per un periodo non superiore a due anni, le funzioni di rettore, Consiglio di amministrazione, direttore generale e Senato accademico sono sospesi.

12. Le disposizioni di cui al presente articolo si applicano alle università non statali e agli istituti di istruzione superiore ad ordinamento speciale, in quanto compatibili con i rispettivi statuti.

13. Le disposizioni di cui al comma 11 si applicano anche agli Istituti di istruzione superiore a ordinamento speciale.

[omissis]

Alcune esperienze italiane

TRENTO

I vantaggi del sistema duale di governo

Davide Bassi Rettore dell'Università di Trento

Negli ultimi tempi, i temi legati alla crisi del sistema universitario hanno attirato una crescente attenzione da parte dell'opinione pubblica. Il dibattito è stato incentrato soprattutto sulle difficoltà finanziarie e sugli episodi di malcostume che, per quanto localizzati, hanno prodotto un impatto devastante sul sentimento popolare. Chi lavora negli atenei sa che la situazione è molto più complessa di quanto possa apparire a un osservatore esterno. Il sistema universitario italiano è molto disomogeneo, così come sono disomogenee le realtà che convivono all'interno dei singoli atenei. Gli episodi di malcostume non vanno sottovalutati, ma neppure generalizzati. Malgrado le oggettive difficoltà, numerose università italiane sono ancora in grado di competere sul mercato internazionale della ricerca e riescono a formare, ogni anno, una nuova generazione di giovani di talento. Purtroppo molti di questi giovani contribuiscono ad alimentare quel vero e proprio scandalo nazionale che è noto come "fuga dei cervelli", ma certamente la fuga sarebbe terminata da tempo se non fosse sostenuta dall'alta qualità dei nostri laureati e dottori di ricerca. Possiamo sperare di andare avanti così gestendo uno stato di crisi endemica oppure

dobbiamo temere che, a breve, si possa verificare un vero e proprio collasso del sistema universitario nazionale? Purtroppo la risposta è pessimistica, anche alla luce della crisi economica mondiale che renderà più acuti i vecchi problemi. È ragionevole pensare che i cittadini italiani potranno accettare che una parte crescente del reddito nazionale sia destinata alle università solo se queste saranno percepite come un vero e proprio "motore di sviluppo" e non come una "torre d'avorio" destinata ad ospitare una casta di professori autoreferenziali. Allora dovremmo chiederci se, al di là della scarsità degli investimenti, le università italiane utilizzino in modo ottimale le risorse disponibili e, soprattutto, se facciano del loro meglio per promuovere lo sviluppo culturale, economico e sociale del paese. In altre parole, dovremmo trovare una soluzione duratura ai problemi di sostenibilità finanziaria delle università legandola a una riforma del sistema che rivitalizzi il ruolo degli atenei come risorsa per l'intera nazione.

Chi detiene il potere?

Qualsiasi riforma del sistema dovrebbe partire da un'analisi dello stato attuale. Sarebbe utile, a mio avviso, chiedere alle persone che operano negli atenei chi, se-

condo loro, comandi davvero nella loro università. Può sembrare un paradosso, ma credo che quasi tutti, rettori compresi, risponderrebbero che il potere è in mano a qualcun altro. Da un certo punto di vista, la difficoltà a localizzare ben definiti centri di potere fa il paio con il caos che, apparentemente, caratterizza la struttura organizzativa degli atenei. Un esempio eclatante è quello del rapporto tra didattica e ricerca. La nascita dei dipartimenti, avvenuta circa trenta anni fa, non è stata accompagnata da una riforma delle facoltà che rimangono il luogo deputato al reclutamento dei docenti. Spesso accade che le stesse persone si ritrovino, in organi diversi, a discutere degli stessi argomenti. È una situazione tipicamente italiana, difficile da spiegare ai colleghi stranieri.

Alla luce delle precedenti considerazioni, la riforma della *governance* universitaria potrebbe apparire abbastanza semplice. Temo tuttavia che non sia così. A mio avviso, l'attuale struttura degli atenei non è affatto caotica, ma è invece ottimizzata rispetto al vero potere che è largamente praticato nelle nostre università: il "potere di interdizione e di scambio". Tale potere non è di facile identificazione perché si esercita solo quando qualcuno avanza una proposta. Allora scatta la reazione: "O mi dai qualcosa in cambio oppure cercherò di impedirti di realizzare il tuo progetto, buono o cattivo che sia". Parte così la trattativa che porta fatalmente alla distribuzione delle risorse "a pioggia" e alle carriere accademiche condizionate dalla fedeltà ad un "maestro" che, al di là dei meriti scientifici, deve comunque distinguersi per l'abilità nel gioco di scambio. Tali comportamenti producono una

grande viscosità del sistema e un affievolimento del senso di responsabilità. Se le decisioni sono il frutto di una trattativa diffusa, nessuno è veramente responsabile delle scelte operate.

Questa è una grave limitazione, specialmente nei momenti di difficoltà quando sarebbe necessario assumere decisioni rapide e talvolta impopolari.

Resistenza al cambiamento

L'attuale sistema di potere è estremamente parcellizzato e offre una incredibile resistenza al cambiamento. Appena si inizia a discutere di riforme, scattano le reazioni delle vestali della collegialità e dei nostalgici dell'assemblearismo. Molti si preoccupano della salvaguardia dei principi di democrazia e temono che le riforme possano danneggiare la libertà accademica e l'autonomia stessa delle università. Nel corso dell'ultimo decennio, molti paesi europei hanno attuato radicali riforme dei propri sistemi universitari e non mi pare che i colleghi europei siano oggi meno liberi di noi italiani. Nessun sistema di *governance* è perfetto, ma, considerata l'inadeguatezza di quello attuale, credo che dovremmo fare tesoro delle esperienze europee e introdurre rapidamente le necessarie riforme anche nel nostro paese. Ovviamente occorre vigilare e attivare strumenti di controllo che impediscano l'instaurazione di derive di stampo bonapartista, così come l'assoggettamento degli atenei a poteri esterni.

Questa non è la sede in cui sia possibile discutere un disegno organico di riforma della *governance*. In particolare, non affronterò temi strettamente collegati, come quello della valutazione, del reclutamento dei docenti e del finanziamento pubblico degli atenei. Inoltre, le mie considerazioni sono basate sull'ipotesi che vengano finalmente aboliti i cosiddetti "incarichi elettivi a vita", che condizionano pesantemente le dinamiche di molti atenei italiani. Qui mi limiterò ad esporre alcuni punti che ritengo essen-

“ Se chiedessimo a chi opera negli atenei chi comanda, quasi tutti, rettori compresi, risponderebbero che il potere è nelle mani di qualcun altro ”

ziali, basandomi sull'esperienza dell'Università di Trento e sul confronto con ciò che avviene in alcuni atenei stranieri.

Riunificare didattica e ricerca

Un pre-requisito per qualsiasi seria riforma è, a mio avviso, la riunificazione tra didattica e ricerca. Bisogna ridurre i centri decisionali stabilendo il necessario raccordo tra le funzioni svolte attualmente da dipartimenti e facoltà. Durante l'ultimo biennio, a Trento abbiamo affrontato il problema, ma poi si è convenuto di non intervenire a causa delle difficoltà di carattere normativo. L'esperienza nel nostro Ateneo si è limitata, fino ad oggi, all'istituzione di una scuola, avviata a titolo sperimentale cinque anni fa, che gestisce un dottorato di ricerca e una laurea magistrale nel settore degli studi internazionali. Si tratta di un'iniziativa di dimensioni limitate che, per le sue funzioni, fa riferimento a ben quattro facoltà e ad altrettanti dipartimenti. I risultati didattici e scientifici della scuola sono ottimi, ma la sua gestione è molto complessa. Le cose funzionano finché c'è pieno accordo tra i *partner*, ma quando sorgono difficoltà tutto diventa incredibilmente difficile. C'è da dire che, nel nostro esperimento pilota, i componenti della scuola hanno mantenuto l'afferenza ai rispettivi dipartimenti e facoltà. Diverso sarebbe stato se l'istituzione della scuola fosse stata accompagnata da un pieno trasferimento di poteri. Oggi, le riforme statutarie in discussione presso alcuni atenei e i documenti di indirizzo emanati dal Governo vanno proprio

in questa direzione. Credo che sia un passo fondamentale, propedeutico a qualsiasi altro cambiamento. Ritengo, inoltre, che le dimensioni delle scuole debbano essere ampie, sia per evitare frammentazioni del processo decisionale che per aumentare le opportunità di collaborazione tra coloro che vi afferiscono.

Rimane un problema aperto, legato alla gestione di quei progetti che, per loro natura, hanno un carattere forte-

mente multidisciplinare. Questo tema è molto dibattuto, specialmente all'estero dove talvolta le strutture accademiche sono accusate di soffocare lo sviluppo delle nuove iniziative che non ricadano esattamente all'interno delle proprie competenze disciplinari. È un problema da non sottovalutare, anche se la multidisciplinarietà non si insegna a tavolino, ma è il frutto del raccordo tra competenze diverse. Vale il cosiddetto modello a "T": chi si occupa di temi multidisciplinari dovrebbe avere i piedi ben piantati nella propria disciplina e le braccia aperte per confrontarsi con le altre competenze. A mio avviso, non c'è in questo momento un modello consolidato che consenta di affrontare al meglio i temi della multidisciplinarietà: probabilmente l'unica soluzione praticabile è quella di prevedere specifici accordi di collaborazione tra scuole diverse, anche se c'è il fondato timore di ripetere gli errori di cui si è discusso precedentemente.

Un secondo elemento che può contribuire a un'efficace riforma della *governance* universitaria è quello relativo alla composizione del Consiglio di amministrazione. Grazie alla sua legge istitutiva, l'Università degli Studi di Trento dispone di un Consiglio che si differenzia nettamente rispetto a quello delle altre università statali italiane. Il sistema trentino è duale, con un Consiglio di amministrazione in cui circa la metà dei componenti è costituita da "laici" (intesi come non accademici) e con un presidente eletto tra i consiglieri nominati dalla Provincia

autonoma di Trento. Il rettore partecipa ai lavori del Consiglio, ma non lo presiede, pur avendo la legale rappresentanza dell'Ateneo. Si tratta di un sistema in cui la *governance* duale corrisponde ad un preciso impegno finanziario che l'ente locale assume nei confronti dell'Università. Infatti la Provincia autonoma di Trento ha competenza diretta per le questioni legate all'edilizia universitaria.

Un sistema equilibrato

La discussione sul sistema duale è molto accesa tra gli addetti ai lavori. Recentemente un esponente di un grande gruppo bancario italiano ha affermato che «il sistema duale funziona solo tra persone per bene». Verrebbe da dire che tutti i sistemi funzionano solo se gestiti da persone per bene. C'è comunque un fondo di verità nell'affermazione, ed è significativo che il Consiglio di amministrazione dell'Università di Trento abbia ritenuto di non regolamentare la gestione dei conflitti che potrebbero sorgere tra rettore e presidente del Consiglio stesso. Il sistema a Trento ha sempre funzionato senza problemi perché si è collaborato lealmente e senza confusione dei ruoli.

Sistemi duali simili a quello trentino sono diffusi in molte realtà europee. La presenza di qualificati consiglieri laici, oltre a rappresentare al meglio i portatori di interesse esterni, offre una forte garanzia

dal punto di vista della sostenibilità finanziaria dell'ateneo. Sappiamo che molte università italiane sono afflitte da gravi problemi di indebitamento. Forse non sarebbe accaduto se i Consigli di amministrazione non fossero stati dominati da accademici interessati a ottenere posti e fondi per la propria ricerca, ma poco attenti alle prospettive di lungo termine dell'intero ateneo.

A livello italiano, la scelta di aprire i Consigli di amministrazione ai laici solleva molti dubbi nella comunità accademica. Si potrebbe maliziosamente ritenere che tale atteggiamento nasca dal timore di perdere posizioni strategiche da cui esercitare quel potere di interdizione e scambio di cui si è discusso precedentemente. Non va dimenticata, inoltre, una preclusione di stampo ideologico che vede l'arrivo dei laici come un passaggio verso la privatizzazione degli atenei statali. Ciò premesso, non vanno comunque sottovalutati i potenziali problemi legati ai criteri di nomina dei componenti laici e al loro ruolo all'interno dei Consigli. Per quanto riguarda le nomine, c'è la possibilità che i Consigli di amministrazione delle università diventino oggetto di conquista, dando spazio a politici delusi o a loro portaborse. D'altra parte, può succedere che i componenti laici, per quanto qualificati e autorevoli, orientino le scelte strategi-

che dell'ateneo a favore dell'interesse di pochi, trascurando gli interessi generali della comunità. È quindi necessario che un Consiglio di amministrazione a forte presenza laica sia bilanciato da un Senato, espressione della realtà accademica, che svolga un ruolo determinante nelle scelte didattiche e scientifiche. Tutto dipende dalla qualità delle persone, ma un sistema duale, se ben calibrato, può fare la differenza e favorire l'azione degli atenei che si propongono di agire come motore di sviluppo culturale, economico e sociale del paese.

Concludendo, ritengo che l'attuale sistema di *governance* degli atenei italiani sia ottimizzato rispetto all'esercizio di quel potere di interdizione e scambio che rappresenta uno degli elementi di fondo della vita accademica nazionale. Non possiamo illuderci di riformare il sistema senza intaccare questo potere diffuso. Due scelte sono, a mio avviso, prioritarie: a) la riduzione dei centri decisionali con la ricomposizione della frammentazione esistente tra didattica e ricerca e b) l'adozione di un modello duale che consenta di inserire nei Consigli di amministrazione qualificati esponenti dei portatori di interesse esterni. Senza dimenticare mai che, qualsiasi siano le riforme adottate, la qualità delle università dipende principalmente dalla qualità delle persone che nelle università studiano e lavorano.

CA' FOSCARI

Un'esperienza innovativa

Pier Francesco Ghetti Rettore dell'Università Ca' Foscari di Venezia

L'Università Ca' Foscari di Venezia affrontò una riforma statutaria negli anni 1994-

95, a seguito di una situazione che con la legge 537/93 modificava il sistema di finanziamento delle università, da un

lato responsabilizzando gli atenei, e dall'altro adottando alcuni criteri di ripartizione del fondo per il finanziamento ordinario che incentivavano un recupero di efficienza negli atenei. In questo contesto il sistema di *governance* allora vigente non sembrava idoneo ad affrontare i nuovi cambiamenti di scenario e le sfide che si preannunciavano all'orizzonte: internazionalizzazione dei docenti e degli studenti, nuovi piani edi-

lizi, più elevati standard qualitativi nei servizi, nuove relazioni con le imprese, residenzialità studentesca. Si cercò allora di individuare nuove soluzioni di *governance* che partivano da una duplice riflessione: da un lato, quella di stimolare una dialettica autentica nei rapporti tra Senato accademico e Consiglio di amministrazione, anche al fine di sensibilizzare il primo organo sulle ricadute economico-finanziarie delle proprie decisioni; dall'altro, quella di assicurare all'Ateneo una *governance* più forte, che consentisse al "gruppo di comando" di turno di prendere decisioni importanti in tempi ragionevoli, senza per questo dover ricercare ogni volta il consenso di tutti i gruppi e le categorie presenti all'interno dell'Università. L'obiettivo era pertanto quello di giovare di nuove competenze e professionalità e, al tempo stesso, di migliorare la governabilità delle istituzioni universitarie.

Superare il vecchio concetto di gestione

Ca' Foscari, insieme all'Università IUAV di Venezia, che aveva condiviso la riflessione e il cammino di riforma, si poneva e si pone ancora oggi come punta d'avanguardia nel panorama delle università nazionali per quanto attiene al superamento di un vecchio concetto di gestione dell'università.

Anche sulla base della innovazione normativa del D.Lgs. 3 febbraio 1993 n. 29, che imponeva alle pubbliche amministrazioni di adeguare i propri ordinamenti al principio della distinzione tra funzioni di indirizzo e controllo, da un lato, e attuazione e gestione, dall'altro, Ca' Foscari introdusse nel proprio Consiglio di amministrazione 5 membri indipendenti (esperti esterni), personalità di spicco della comunità professionale e produttiva che avrebbero potuto apportare competenze innovative e contributi esperienziali inediti.

“ Stimolare una vera dialettica tra Senato accademico e Consiglio di amministrazione e consentire a chi comanda di prendere decisioni importanti in tempi ragionevoli ”

L'obiettivo era quello di "prosciugare" il Consiglio di amministrazione da ogni componente consociativa per attribuirgli una valenza prettamente tecnica, rendendolo più simile, sia nella composizione che nelle dinamiche interne, ai prestigiosi *board* delle grandi aziende pubbliche e private. I consiglieri indipendenti, infine, in virtù della loro "estraneità" all'ambiente accademico, avrebbero potuto prevenire o "disinnescare" situazioni di potenziale conflitto di interessi e concorrere a un'efficace azione di governo, nell'interesse primario e assorbente dell'istituzione universitaria.

Questa linea di pensiero è stata estesa anche alle rappresentanze studentesche in seno ai due Consigli di amministrazione. Per gli studenti, infatti, si pensò ad una forma di rappresentanza indiretta, a mezzo di un esperto designato dal Consiglio/Senato degli studenti. Su questo punto Ca' Foscari portò ad estreme conseguenze l'azione di riforma, optando nello Statuto per una rappresentanza esclusivamente indiretta degli studenti in Consiglio di amministrazione, a motivo del carattere prevalentemente tecnico di quest'organo, che mal si conciliava con presenze non caratterizzate professionalmente.

Le modifiche allo Statuto

Dopo l'approvazione in via definitiva delle modifiche di Statuto nel marzo

1995 i membri di diritto del Consiglio di amministrazione erano: il rettore, che presiedeva l'organo, il prorettore (senza diritto di voto) e il direttore amministrativo. A questi si aggiungevano sei esperti esterni, di cui quattro designati dal Senato accademico, uno dal Comitato dei referenti sociali e uno dal Consiglio degli studenti.

Le funzioni attribuite al Consiglio erano omogenee e si sostanziano nell'indirizzo e nel controllo delle attività amministrative, finanziarie ed economico-patrimoniali degli atenei.

Spettava inoltre al Consiglio di amministrazione deliberare il bilancio di previsione, su parere del Senato accademico. Si era arrivati dunque ad avere un Consiglio con una composizione ristretta e snella, lontana dalle ridondanze del "vecchio" modello consiliare.

Si può quindi sostenere che gli atenei veneziani colsero appieno l'occasione offerta dall'autonomia statutaria, introdotta con la legge n. 168/1989, al fine di riformare la propria *governance* interna in linea con gli standard più evoluti della *best practice* internazionale in tema di *corporate governance*.

Una scelta positiva

La scelta dei consiglieri indipendenti è stata un'opzione di *governance* coerente e, alla luce di questi anni di governo, un'esperienza senza dubbio positiva, che ha contribuito a rafforzare il potere decisionale all'interno dell'Università, sottraendolo alle logiche consociative del "vecchio" modello.

La scelta dei consiglieri indipendenti ha generato vantaggi e benefici anche se sono state evidenziate criticità, alcune derivanti proprio dalla composizione innovativa. L'estraneità dei consiglieri all'ambiente accademico può rendere difficile il loro compito di decisori sul piano sostanziale. I nuovi membri esterni, infatti, possono risultare per la loro natura troppo "emancipati" dall'ambiente accademico

di riferimento e poco informati sulle questioni sulle quali sono chiamati a prendere delle decisioni. D'altro canto alcuni punti positivi sono l'aver favorito lo sviluppo di una maggiore consapevolezza deliberativa nel Senato accademico, soprattutto per quanto concerne l'impatto economico-finanziario delle sue decisioni nel medio-lungo termine. Inoltre il Consiglio ha sostenuto con la propria autorevolezza la cultura della programmazione su molteplici fronti (piano edilizio, politiche del personale, offerta didattica).

Negli ultimi tempi si è cercato di migliorare l'"estranità" del Consiglio di amministrazione con periodiche sedute comuni tra Consiglio e Senato in modo che le volontà del Senato vengano trasferite al Consiglio attraverso un dibattito diretto e fruttuoso. Secondo una recente indagine anche la percezione del ruolo da parte dei consiglieri ha evidenziato come la componente esterna sia apportatrice di contributi tecnico-professionali estranei al mondo accademico e, pertanto, garantisca un ampliamento degli orizzonti cognitivo-esperienziali tipici di un organo universitario. Il fatto, poi, di essere sottratti agli interessi particolari di que-

sto o quel gruppo interno all'ateneo, consente ai membri indipendenti di prevenire situazioni di potenziale conflitto di interessi e di assumere, quindi, decisioni allineate al solo bene primario dell'istituzione.

Un'altra iniziativa di questi anni è stata l'istituzione a Ca' Foscari del Consiglio dei direttori di dipartimento che è organo consultivo e di proposta dell'Ateneo in ordine alla promozione, allo sviluppo, all'organizzazione della ricerca e alla formazione post-laurea e post-dottorato. Senza dubbio un'esperienza importante per l'Ateneo, ma che forse va ripensata in rapporto all'efficacia e all'apporto che ha dato a livello di *governance*.

È un organo che, essendo formato dai direttori dei 19 dipartimenti, risulta troppo numeroso, e inoltre è coordinato da uno degli stessi direttori (presente in Senato accademico) con evidenti implicazioni di coinvolgimento diretto. Va dunque colta l'occasione per una riflessione sull'apporto positivo che questa struttura ha dato a Ca' Foscari e per un superamento attraverso opportuni correttivi di una strutturazione formale che può essere ripensata.

Il difensore degli studenti

È da sottolineare un'altra positiva esperienza di Ca' Foscari, anche se non strettamente attinente alla *governance* di Ateneo: l'istituzione, fin dalle modifiche di Statuto del 1995, del difensore degli studenti. Si tratta di un professionista in campo legale messo a disposizione degli studenti per assisterli nell'esercizio dei loro diritti e per ricevere eventuali reclami o doglianze. Il difensore ha diritto di compiere accertamenti e riferisce al rettore, che in relazione al caso concreto adotta gli atti di competenza. Una tutela in più per gli studenti che possono ricorrere nel caso si sentano vittime di ingiustizie od errori.

In conclusione Ca' Foscari offre un'esperienza innovativa, in tema di revisione di *governance* di ateneo e di organi di vertice, avendo iniziato un cammino e una riflessione in questo campo fin dal 1995 e avendo portato avanti istanze che collimano con le linee guida proposte proprio nella recente riunione della CRUI di fine gennaio, in cui si evidenzia la necessità di distinzione di compiti tra Senato accademico e Consiglio di amministrazione.

FERRARA

Programmazione strategica e tutela dei principi

Patrizio Bianchi Rettore dell'Università di Ferrara

Enrico Periti Direttore amministrativo

Valeria Ruggiero Prorettore

Parlare di *governance* in questo periodo storico significa riflettere con attenzione in merito ai risul-

tati di circa venti anni di autonomia universitaria. La legge 168/89, che ne ha sancito l'introduzione, ha dato consi-

stenza al dettato costituzionale che all'art. 33 recita: «[...] le istituzioni di alta cultura, università e accademie, hanno il diritto di darsi ordinamenti autonomi nei limiti stabiliti dalle leggi dello Stato».

Pertanto nel 1989, con l'approvazione della legge 168 si è aperta una stagione nuova per l'intero sistema universitario in cui la soggettività dei singoli atenei ha preso slancio e l'equilibrio fra azione del Ministero e singoli atenei si è andato via via ridefinendo. Con tale norma viene riconosciuta personalità giuridica, potestà statutaria e regolamentare a ogni ateneo in ambito didattico, scientifico, organizza-

tivo e finanziario contabile. Tralasciamo qui ogni riferimento all'art. 6 c. 2 della norma in questione – «(omissis) Le università sono disciplinate (omissis) esclusivamente da norme che vi operino espresso riferimento. È esclusa l'applicabilità di disposizioni emanate con circolari» – che evidenzia la parte incompiuta di questo percorso dentro l'autonomia.

In questi venti anni, quindi, gli atenei hanno iniziato a darsi una struttura organizzativa e regolamentare interna, espressione della volontà dei singoli organi di governo. È stato un passaggio storico importante per tutto il sistema. Se guardiamo indietro, vediamo che nel passato molte discussioni traevano origine proprio da esigenze di maggiore autodeterminazione degli atenei rispetto alla centralizzazione ministeriale.

Perché parlare di *governance*?

La domanda da porsi per entrare direttamente nell'attualità della discussione è perché oggi si parla di *governance* quando i singoli atenei autonomamente hanno già la possibilità di darsi il modello di *governance* che vogliono. Più specificatamente, perché a tutti i livelli si richiede una riflessione di sistema e un intervento esterno che indichi gli obiettivi e i percorsi per mettere mano alla *governance* quando si può fare senza? Sarebbe inoltre opportuno approfondire la riflessione sul concetto di *governance*: cosa intendiamo per *governance*?

Probabilmente il sistema di governo dell'università non sta funzionando a dovere. Il punto che appare con più evidenza, anche se non è la sola questione importante che gli atenei hanno davanti, riguarda la conservazione e l'autoreferenzialità degli atenei. Le tesi sostenute nel dibattito in corso sono riconducibili all'osservazione che se da un lato un governo fatto di rappresentanze sicuramente legittima le aspirazioni dei propri membri, dall'altro non è detto riesca a

“ Si stanno cercando forme di governo che affrontino le relazioni con gli *stakeholder* con più attenzione alle risorse disponibili ”

ben percepire le richieste dei propri *stakeholder* e gli *input* politici del massimo finanziatore, ovvero il Ministero.

Nei venti anni di autonomia, lo Stato è rimasto il grande finanziatore del sistema pubblico anche se, nello stesso periodo, la quota di costi coperta grazie alle risorse attratte dai ricercatori dei vari atenei è andata sempre più ad aumentare diventando oggi un'entrata significativa. Così come si sostiene che due organi – Senato accademico e Consiglio di amministrazione – con identiche rappresentanze (bicameralismo perfetto) hanno difficoltà ad assumere decisioni rapide ed efficaci.

Sono queste le due questioni che maggiormente appaiono centrali nel dibattito nazionale sulla *governance*. Resta da capire fino a che punto questi temi sono indicativi dei problemi degli atenei. Sicuramente essi riflettono difficoltà reali soprattutto se rapportati all'attuale condizione finanziaria che si sta percependo sempre più come strutturale: le risorse finanziarie pubbliche per l'università nei prossimi anni non saranno costantemente crescenti così come è stato negli anni precedenti. Se ci fossero risorse, molto probabilmente il tema della *governance* non sarebbe centrale nel dibattito e non ci sarebbe bisogno di accelerare una riflessione nel merito.

Indubbiamente, non è la prima volta che le università, istituzioni che si sono consolidate nel corso dei secoli, si trovano ad affrontare situazioni come quelle attuali; per tali realtà discutere di *governance* significa contestualizzare la scelta del modello in una prospettiva di lungo termine; le uni-

versità non sono come le imprese che devono creare valore economico-finanziario nell'immediato, ma organizzazioni che producono risultati scientifici e alta formazione e che hanno quindi una forma di governo che, seppure può apparire di tipo conservativo, di fatto tutela i valori e i principi più fondanti dell'università stessa.

La visione complessiva dei problemi

Per sintetizzare questa riflessione possiamo dire che si stanno cercando forme di governo che affrontino le relazioni con i propri *stakeholder* con maggiore attenzione alle risorse disponibili e che il governo che ogni ateneo si è dato con propri statuti generalmente non è in grado di autoriformarsi secondo queste logiche. Dinanzi a tale stallo si cerca di forzare il cambiamento facendolo discendere dall'alto. La seconda riflessione è legata al concetto di *governance*. Se ci si limita a considerare l'esigenza dei cambiamenti solo come conseguenza della scarsità di risorse, si rischia di vivere questa nuova stagione – nelle Linee Guida, relativamente alla *governance*, il ministro afferma che «i tempi sono pronti» – perdendo l'opportunità di una visione complessiva che non deve mai mancare. Mettere mano a un processo di revisione della composizione degli organi e delle funzioni degli stessi significa aver chiaro che:

- l'obiettivo è la soddisfazione delle esigenze degli *stakeholder* ai quali si vogliono garantire percorsi formativi e servizi sempre migliori, così come attività di ricerca riconosciute a livello internazionale;
- per restituire un ruolo centrale agli *stakeholder* occorre lavorare con una *mission* chiara e con una programmazione strategica degli obiettivi che si intendono perseguire;
- l'equilibrio interno fra organi di governo e organizzazione è un aspetto molto delicato. capace di condizionare



Queen's University di Belfast: la Student's Union

significativamente gli *output* dell'università.

Nell'esperienza dell'Università di Ferrara tutto ciò è sintetizzabile nell'espressione *governance finalizzata*. L'ultima revisione statutaria entrata in vigore nel giugno 2005 ha portato a una serie di cambiamenti, perfettamente attuabili con la normativa vigente:

- a) una sostanziale riduzione dei consiglieri di amministrazione¹;
- b) un senato accademico in cui sono presenti le rappresentanze²;
- c) la suddivisione delle funzioni (con la precisazione che è nella vita quotidiana che questo avviene, nel senso che, stante questa volontà politica forte, è nella definizione degli ordini del giorno dei due organi che con puntualità si dà corpo al dettato statutario);
- d) la creazione di un nuovo organo statutario denominato Comitato dei sostenitori³ che nomina un rappresentante nel Consiglio di amministrazione.

Quest'ultimo organo richiede qualche ri-

flessione. Obiettivo era, ed è, avere un rapporto costante con soggetti terzi che vogliono sostenere l'attività di ricerca dell'Università perché ne condividono la ricchezza potenziale che può generare anche per il contesto territoriale su cui l'università è collocata. Per esempio, dal 2000 l'Ateneo ferrarese si è caratterizzato per aver stimolato e aiutato la nascita di un numero significativo di *spin off*⁴ che attualmente sono collocati in locali appositamente attrezzati dell'Università e nell'incubatore costruito dal Comune che sta procedendo al suo raddoppio.

Ultimamente in sede di Comitato si è sviluppato il confronto che ha portato il territorio ferrarese a presentare in sede regionale il proprio piano strategico sui fondi FESR 2007-2013⁵.

Il nuovo Statuto

Con l'entrata in vigore del nuovo Statuto universitario, è stato possibile iniziare a concretizzare esperienze nuove. L'ateneo:

- ha individuato una propria *mission*⁶ e ha sviluppato una programmazione strategica triennale;
- ha messo mano all'organizzazione in-

terna ristrutturando complessivamente tutta la direzione amministrativa e la parte amministrativa dei dipartimenti⁷, avviando nuovi servizi di supporto tra cui l'esperienza del management didattico e l'introduzione massiva dell'ICT;

- ha razionalizzato l'offerta formativa, ancor prima della revisione richiesta dalla legge 270/04, intervenendo anche al terzo livello con l'istituzione dello Iuss, la scuola di dottorato, con il compito primario del coordinamento, dell'internazionalizzazione e dell'incentivazione alla qualità dei programmi;
- ha strutturato una politica di *accountability*, giungendo alla pubblicazione del bilancio sociale⁸.

Un vero cambiamento per vivere la nuova stagione di scarsità di risorse finanziarie disponibili è stato introdotto da pochi mesi non a livello di statuto ma di prassi interna. Il processo decisionale interno non era stato precedentemente toccato da cambiamenti e prevedeva che prima deliberassero le facoltà, poi il Senato accademico ed infine il Consiglio di amministrazione. Tale percorso è efficace solo ad una condizione: che il Consiglio di amministrazione abbia sempre risorse finanziarie per coprire la cosiddetta "volontà politica". Ultimamente c'è stata un'inversione: le facoltà deliberano sempre per prime, poi il Consiglio di amministrazione stabilisce quante risorse finanziarie sono disponibili e infine il Senato accademico decide come investire le risorse sulla base delle richieste e finalizzandole agli obiettivi della programmazione strategica. Per sostenere i cambiamenti complessivi e finalizzati agli *stakeholder*, l'Ateneo si è dotato di un sistema informativo contabile diverso: dal dicembre 2008 è stata adottata la contabilità economico-patrimoniale⁹. Accanto a tale scelta si è strutturato un *audit* interno che ha già avviato l'impianto di controllo di gestione.

Nell'estate del 2008 per volontà del rettore è stata costituita una commissione di presidi con il compito di elaborare i

presupposti per un ulteriore passaggio di riforma statutaria interna e per delineare un contributo al dibattito nazionale sulla questione. Si è sviluppata la convinzione che la strada intrapresa sia quella giusta e si vuole riflettere sulle modalità di consolidamento dei cambiamenti realizzati. Negli anni scorsi si è intervenuti anche sul versante degli organi di governi "minori". Tutti sappiamo che gli atenei sono organizzazioni a potere diffuso tant'è che le Linee Guida del ministro Gelmini intervengono in merito affermando, al punto F5, che occorre «eliminare la duplicazione di organi [...] L'attuale ripartizione di compiti tra facoltà, dipartimenti e corsi di laurea è causa di inefficienze e confusione». Nell'esperienza dell'Università di Ferrara il momento di cambiamento ha riguardato il settore della ricerca. In tale ambito erano presenti, oltre ai dipartimenti, una pluralità di tipologie diverse di centri (o consorzi), con il risultato di frammentare le decisioni e il potenziale sinergico della ricerca stessa non sempre in modo vincente per competere per l'acquisizione delle risorse ministeriali. Grazie al lavoro di una Commissione appositamente nominata dal Senato accademico con il compito di verificare la sussistenza dei motivi di istituzione delle varie strutture, sono stati disattivati molti centri (dipartimentali, interdipartimentali e di

ateneo), si è usciti da centri interateneo ed è stata impostata una nuova prassi in termini di iter per l'attivazione di centri. In sintesi, data l'impostazione del modello di *governance finalizzata*, che pone al centro gli *stakeholder*, l'Ateneo ferrarese già da tempo risulta essere pienamente in sintonia con le Linee Guida del ministro Gelmini.

NOTE

¹ L'art. 13 dello Statuto dell'Università degli Studi di Ferrara prevede che al Consiglio di amministrazione partecipino: il rettore (presidente), il direttore amministrativo (segretario), un rappresentante della Consulta dei dipartimenti per ciascuna delle tre macroaree (biomedica, tecnologica, umanistica), il vice-presidente del consiglio della ricerca, un rappresentante designato dal consiglio degli studenti, un rappresentante designato dal consiglio del personale tecnico-amministrativo, il vice-presidente del comitato dei sostenitori, un rappresentante del Governo designato dal ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, sulla base di una terna di nomi indicati dal rettore.

² L'art. 11 dello Statuto dell'Università degli Studi di Ferrara prevede che al Senato accademico partecipino: il rettore (presidente), il direttore amministrativo (segretario), i presidi di facoltà, i rappresentanti del Consiglio della ricerca, eletti dal medesimo in numero di uno per ciascuna delle aree disciplinari (9), il vice-presidente della Consulta dei dipartimenti, due rappresentanti designati dal Consiglio degli studenti, due rappresentanti designati dal Con-

siglio del personale tecnico-amministrativo.

³ Il Comitato dei sostenitori, previsto dall'art. 17 dello Statuto, è attualmente costituito da un rappresentante dei seguenti enti: Università degli Studi di Ferrara, Comune di Ferrara, Provincia di Ferrara, Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Ferrara, Fondazione Cassa di Risparmio di Ferrara, Fondazione Cassa di Risparmio di Cento, Cassa di Risparmio di Ferrara, Cassa di Risparmio di Cento.

⁴ RAMACIOTTI, L., *Creare valore all'università. Alte tecnologie, creazione d'impresa e nuovo sviluppo locale in Emilia-Romagna*, Franco Angeli, Milano 2006.

⁵ Cfr. Delibera della Giunta della Regione Emilia-Romagna n. 736 del 19 maggio 2008 con la quale, in attuazione dell'attività 1.1 dell'Asse 1 Ricerca industriale e trasferimento tecnologico del POR FESR 2007-2013, sono state approvate le "Linee guida per la creazione di tecnopoli".

⁶ La *mission* dell'Università degli Studi di Ferrara, dichiarata nel Piano strategico triennale 2007-2009, è la seguente: «Ferrara: Università di ricerca, profondamente radicata nel suo territorio, pienamente inserita nella comunità scientifica internazionale, capace di essere *leader* a livello nazionale».

⁷ VAGNOMI E., PERITI E., *Efficienti perché pubblici*, Carocci, Roma 2007.

⁸ Università degli Studi di Ferrara, *Bilancio sociale anno 2006 e anno 2007*, (2007 e 2008), consultabili all'indirizzo www.unife.it/bilancio-sociale.

⁹ COVIELLO C., PERITI E., *L'Ateneo di Ferrara verso la contabilità economico-patrimoniale*, in Cugini A., (a cura di), *La misurazione della performance negli atenei*, Franco Angeli, Milano (2007).

POLITECNICO DI TORINO

Il piano strategico e la revisione della governance

Francesco Profumo Rettore del Politecnico di Torino

La situazione del Politecnico di Torino nel contesto italiano presenta alcune singolarità. Nato nel 1906

dalla fusione del Regio Museo Industriale Italiano – istituito nel 1862 ispirandosi ai modelli inglesi e francesi – e della Regia

Scuola di Applicazione per Ingegneri, fondata nel 1859, l'Ateneo torinese ha una storia analoga a quella di importanti politecnici europei, come quelli di Zurigo, Losanna e Delft. Il Politecnico è quindi una università "giovane" rispetto a molte altre in Italia e, soprattutto, è specializzata in discipline tecnico-scientifiche – ingegneria e architettura – ed ha una *mission* ben definita e chiaramente esplicitata nel Piano Strategico Pluriennale approvato nel 2007: «essere una *research university* a livello internazionale, integrata con il

territorio e in grado di fornire un servizio formativo ispirato all'innovazione e alla qualità, che garantisca il successo professionale degli studenti».

Il Politecnico di Torino è un ateneo di medie dimensioni, con 116 percorsi formativi (34 di I livello, 35 di II livello e 47 di III livello) e circa ventottomila studenti, registra una crescita annuale delle immatricolazioni media dell'8%, ed ha alle sue dipendenze quasi novecento docenti ed altrettanti tecnici e amministrativi, con un numero di assegnisti e dottorandi superiore alle mille unità. Oltre alle sedi metropolitane, il Politecnico ha cinque sedi decentrate in Piemonte e Valle d'Aosta, sei facoltà (due di architettura e quattro di ingegneria) e diciotto dipartimenti.

La composizione del bilancio del Politecnico è la chiara dimostrazione della sua peculiarità rispetto alle università italiane generaliste: le entrate sono pari a circa 300 milioni di euro escluse le partite di giro, l'incidenza dei fondi ministeriali è circa del 42% e le entrate per attività commerciale e per contratti e convenzioni superano il 30%. L'ateneo gode, quindi, di un'elevata capacità di autofinanziamento. L'attività di trasferimento tecnologico è, inoltre, particolarmente consistente: gli *spin-off* oggi attivi sono circa venti, il numero di brevetti registrati circa settanta, il fatturato delle partecipate supera i 20 milioni di euro.

Recentemente, l'Ateneo sta vivendo una fase di forte apertura e internazionalizzazione: circa il 36% delle nuove immatricolazioni proviene dall'estero o dalle altre regioni italiane, gli stranieri sono il 15% e i loro paesi di residenza sono attualmente sessantasei (soprattutto Cina, Pakistan, Romania, Albania, Marocco).

Il Politecnico sta investendo anche per l'apertura di campus all'estero, sono attivi numerosi progetti per il conseguimento del doppio titolo e sono state stipulate oltre centocinquanta convenzioni internazionali con atenei stranieri.

“ I risultati sono stati conseguiti grazie a scelte lungimiranti che hanno permesso di cogliere tutti gli spazi dell'autonomia ”

L'internazionalizzazione, oltre che nell'attività didattica, è elemento caratterizzante anche dell'attività di ricerca.

Scelte lungimiranti

Questi risultati sono stati conseguiti grazie a scelte lungimiranti che hanno permesso di cogliere tutti gli spazi dell'autonomia concessa attraverso l'implementazione di stringenti meccanismi di valutazione interna e di incentivazione alla produttività, anticipando in alcuni casi i recenti indirizzi ministeriali.

Proprio per sistematizzare la propria capacità di cogliere e anticipare i cambiamenti, il Politecnico ha avviato un processo di consultazione e confronto interno che ha permesso di dotarsi nel 2007 di un Piano Strategico Pluriennale, corredato da attente analisi finanziarie e da piani di sviluppo delle risorse umane.

Tra le prime azioni ad esso correlate è opportuno menzionare la revisione organizzativa interna, la modernizzazione dei processi amministrativi, l'informatizzazione dei servizi, l'istituzione di nuove strutture a supporto della ricerca, della didattica, dell'internazionalizzazione. I prossimi passi prevedono l'istituzione di presidi tematici per supportare lo sviluppo di grandi e innovative aree scientifiche (ad esempio energie, nanotecnologie, ICT) e la federazione tra le strutture interne per condividere conoscenze e professionalità. Un ulteriore obiettivo è la razionalizzazione dell'offerta formativa al fine di ridurre i costi e, al contempo, aumentarne notevolmente

la qualità rafforzandone il legame con la ricerca scientifica. Rispetto al dottorato di ricerca, infine, il Politecnico di Torino è stato il primo in Italia a introdurre una Scuola di aggregazione e formazione di tutti gli studenti, e oggi sta pensando a ulteriori iniziative di razionalizzazione e di collegamento con il sistema produttivo e industriale.

Questo percorso innovativo è stato intrapreso senza modificare la struttura di governo caratterizzata ancora dalla collegialità e dalla pluralità di organi; è però allo studio la possibilità di giungere all'applicazione di nuovi modelli di *governance*, anche in seguito ai recenti orientamenti espressi dal Ministero.

Linee guida del Governo e proposte della CRUI

Nel novembre 2008, infatti, il Governo ha prodotto un documento dal titolo *Linee guida per il governo dell'università*, che affronta il tema della *governance* degli atenei, proponendo azioni dirette sugli organi (come la distinzione più netta delle funzioni di Senato accademico e Consiglio di Amministrazione, eliminazione della duplicazione degli organi, ridefinizione del ruolo del rettore e della sua elezione) e misure volte a migliorare l'*accountability* verso l'esterno e a favorire i processi di riorganizzazione federale degli atenei.

A seguito di queste indicazioni del Governo, la Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI) ha lanciato anch'essa alcune proposte di revisione della *governance* dell'università, auspicando una sostanziale revisione dell'intero circuito decisionale, «che abbia ben chiara la forte specificità dell'istituzione universitaria, assimilabile per alcuni aspetti a una struttura "aziendale", ma assolutamente non riducibile *in toto*, nella sua organizzazione di vertice e decentrata, alle semplificazioni proprie di una organizzazione di quel tipo». La CRUI pare voler

conferire un ruolo più "istituzionale" a ciascun ateneo, e insiste sull'importanza di un nucleo di governo centrale in grado di identificarsi pienamente con l'interesse generale dell'ateneo stesso. Si propone pertanto la ridefinizione del ruolo del Consiglio di Amministrazione, del Senato, del Rettore e dei Nuclei di Valutazione. I compiti strategici prevalenti potranno essere assegnati al CdA o al Senato (in questo caso, però, rivisto nella sua composizione e aperto agli *stakeholder* esterni).

Il Politecnico di Torino è pronto ad accogliere le indicazioni che vengono dal Ministero già nei prossimi mesi, poiché la sostanza di questi indirizzi era già stata anticipata nel Piano Strategico. In particolare, nel processo di elaborazione del piano erano stati analizzati i possibili modelli di *governance*, ispirandosi soprattutto alla chiara definizione dei ruoli della direzione politica e di quella amministrativa, evitando sovrapposizioni di competenze ma cercando al tempo stesso di coniugare la natura trasversale della didattica e quella disciplinare della ricerca. Scendendo più nel dettaglio, per quanto riguarda la *governance* il piano si focalizza sui seguenti argomenti:

- A. *Revisione delle strutture di governo dell'ateneo*, per superare la sovrapposizione di competenze, si punta a introdurre una più netta separazione tra funzioni di governo e di indirizzo, prevedendo anche l'inserimento nelle strutture di governo di componenti esterni provenienti dalla realtà socio-economica del territorio.
- B. *Armonizzazione del rapporto tra strutture didattiche e di ricerca*, con l'ipotesi di organizzare i dipartimenti in *cluster* con responsabilità di coordinamento sia dell'attività didattica che di ricerca.
- C. *Autonomia delle strutture e decentramento*, con l'attribuzione di un autonomo compito strategico alle strutture per quel che concerne la ri-

cerca, la didattica, il trasferimento tecnologico e la valutazione *ex post* della propria attività anche nell'ottica dell'assegnazione di ulteriori risorse.

- D. *Revisione dell'organizzazione amministrativa dell'ateneo*, accorpando alcune funzioni amministrative e decentrandone altre.

Il dibattito che ha preso il via con l'approvazione del Piano e i recenti nuovi orientamenti ministeriali ha coinvolto le modalità di attuazione di queste dichiarazioni di principio. Oggi in particolare si stanno verificando i primi segnali dell'interesse a intraprendere un processo di federazione dal basso dei dipartimenti in *cluster* caratterizzati da ben riconoscibili ambiti tematici e/o interdisciplinari. Queste federazioni potrebbero essere fornite di una struttura amministrativa dotata di maggiore autonomia per quanto riguarda la gestione delle risorse economiche e del capitale umano. Se questa potrebbe essere una svolta che va proprio nella direzione indicata dal Piano, tutte le azioni di riorganizzazione attuate in questi anni hanno permesso al Politecnico di dotarsi di un'organizzazione più efficiente e meglio rispondente alle necessità di una università complessa e dalle molteplici attività.

Investire su conoscenza e innovazione

Vi è da aggiungere, in conclusione, che il contesto nel quale il Politecnico di Torino ha sempre operato è stato sicuramente favorevole. Il Piemonte è caratterizzato da un'economia industriale e il Politecnico è



Studenti all'uscita della Queen's University di Belfast

focalizzato sugli ambiti scientifico-tecnici e da sempre offre servizi al mondo produttivo. Nel 2006 Torino ha ospitato i XX Giochi Olimpici Invernali, evento che ha dato nuovo stimolo alle iniziative di sviluppo e crescita del territorio e della sua economia. La stessa crisi del settore automobilistico di alcuni anni fa, nonostante abbia messo a dura prova la città, ha permesso l'assunzione di maggiore consapevolezza della necessità di fondare lo sviluppo futuro sulla conoscenza e sull'innovazione, divenendo quindi volano degli investimenti locali. È così che il territorio si propone sempre più come luogo di attrazione di numerosi centri di ricerca di grandi aziende internazionali (GM, Microsoft, Oracle, etc.) e, di conseguenza, sono in costante aumento le richieste di collaborazione che l'ateneo riceve.

Dal punto di vista normativo, la legge regionale per la ricerca del 2006 ha impegnato gli enti pubblici del territorio alla realizzazione di un sistema regionale della ricerca, attraverso la razionalizzazione, l'integrazione, il coordinamento e il potenziamento delle competenze e delle risorse esistenti, e in questa direzione dovrebbe andare anche la legge regionale per l'università, attualmente in fase di sviluppo.

Un ultimo ma importante fattore che ha

permesso la recente crescita dell'Ateneo è stata anche la scelta, avvenuta alla fine degli anni Novanta, di fondare la strategia di sviluppo del Politecnico su un grande investimento immobiliare: la "Cittadella Politecnica" doveva diventare il luogo della città per l'incubazione di saperi, per l'insediamento di centri di ricerca e sviluppo di grandi aziende. A partire dal prossimo anno si investirà anche nella Cittadella dell'Architettura, portando avanti i risultati conseguiti nel

2008 quando la città è stata capitale mondiale del Design.

Se il Politecnico di Torino ha saputo sfruttare la propria autonomia, sono stati quindi determinanti la volontà di fare, ma anche il confronto continuo con soggetti esterni. L'Ateneo è per questo attento all'*accountability* e a sviluppare al suo interno nuove professionalità e sistemi di governo adatti a dare risposte efficienti ed efficaci alle richieste che la società sempre più direttamente rivolge alle università.

SANT'ANNA DI PISA

Un modello originale di università

Maria Chiara Carrozza *Direttore della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa*

Il tema della *governance* appare di grande attualità nell'ambito della riforma del sistema universitario, sia a livello istituzionale che a livello di singoli atenei.

La Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa è un'istituzione universitaria a ordinamento speciale che ha maturato una grande capacità di interazione – a livello nazionale come internazionale – con *partner* universitari, scientifici e industriali ma anche con istituzioni nazionali e locali. Dalla capacità di conciliare la propria vocazione internazionale, che consente di mantenere il passo con l'avanguardia scientifica, con l'attitudine all'ascolto e al dialogo con il territorio, è emerso un modello originale di concepire e di fare università, che può costituire un esempio

per l'intero sistema universitario nazionale. Si tratta di un modello simile a quello adottato dalle migliori università straniere, come, ad esempio, il MIT e la Stanford University per gli Stati Uniti e la University of Cambridge per l'Europa.

Non c'è separazione tra centro e periferia

Nella struttura organizzativa della Scuola non esiste la tradizionale separazione tra centro (rettorato) e periferia (facoltà e dipartimenti), con la conseguente possibilità di esercitare un'unità di comando che rappresenta una prerogativa delle strutture organizzative di successo.

La fase di *start-up* della Scuola Superiore Sant'Anna è stata caratterizzata da un modello di governo fortemente "diretto-

rale" nel quale il direttore ha operato direttamente sul campo come punto di riferimento e di indirizzo strategico delle strutture, con una sostanziale differenza di ruolo e di compiti rispetto al comune rettore. Occorre inoltre considerare che, per effetto di una serie di coincidenze positive e di opportunità, la Scuola ha realizzato una strategia di sviluppo essenzialmente per linee esterne finalizzate alla creazione di laboratori di ricerca anche mediante collaborazioni con istituzioni pubbliche e private.

La Scuola, che ha improntato la propria organizzazione e il proprio funzionamento ai principi di decentramento funzionale, ha assunto una "configurazione stellare" con un nucleo centrale e una serie di poli e di centri sul territorio, che non costituiscono mere operazioni di decentramento di corsi universitari, ma rappresentano unità integrate e autonome di ricerca, formazione e valorizzazione della ricerca. A questi poli la Scuola ha inteso conferire ampia autonomia amministrativa e gestionale, sulla base di un modello di programmazione e controllo capace di assicurare libertà di azione e manovra e nel contempo rigorose procedure di controllo dei risultati e del corretto assolti-

mento degli obblighi propri di un'istituzione pubblica.

Governance duale

Il modello di *governance* duale adottato dalla Scuola presenta, fra proprie caratteristiche peculiari, una differenziazione tra componenti interne, presenti nel Senato accademico, e componenti esterne, presenti nel Consiglio di amministrazione. Tale scelta è stata adottata anche al fine di contrastare una delle maggiori criticità del sistema universitario, rappresentata dalla autoreferenzialità del Senato accademico. Accanto alla figura del direttore è stata aggiunta quella del presidente e le novità che ne derivano possono essere così riassunte:

- a) enucleazione di una linea di indirizzo economico strategico (attribuita a presidente e Consiglio di amministrazione) che si affianca ai tradizionali compiti di gestione delle attività di ricerca e formazione (riferite a direttore e Senato accademico) e di gestione amministrativa e contabile (riferita a direttore e direttore amministrativo);
- b) distinzione del momento di programmazione e controllo (che sono i soli compiti svolti dal Consiglio di amministrazione) da quello gestionale (che è posto sotto la totale responsabilità del direttore, che vede così rafforzato il proprio ruolo);
- c) possibilità di rendere effettiva e più incisiva la deconcentrazione amministrativa interna.

Da una parte, la figura del direttore è stata ulteriormente sostanzziata e potenziata, in coerenza con le previsioni del precedente modello di *governance* che lo vedeva investito della responsabilità di gestione della Scuola; dall'altra le funzioni di indirizzo, programmazione e controllo, unitamente a compiti relativi ad aspetti strategici quali l'internazionalizzazione e il trasferimento tecnologico, sono stati assegnati al Consiglio di amministrazione.

“ Capacità di conciliare la propria vocazione internazionale – mantenendo il passo con l'avanguardia scientifica – e attitudine all'ascolto e al dialogo con il territorio ”

Il nuovo modello di *governance* si caratterizza dunque per alcuni aspetti significativi che è opportuno evidenziare per sommi capi:

- a) conferma e valorizzazione dell'impianto organizzativo originale che la Scuola si è data, in particolare introducendo nel 1996 la struttura divisionale

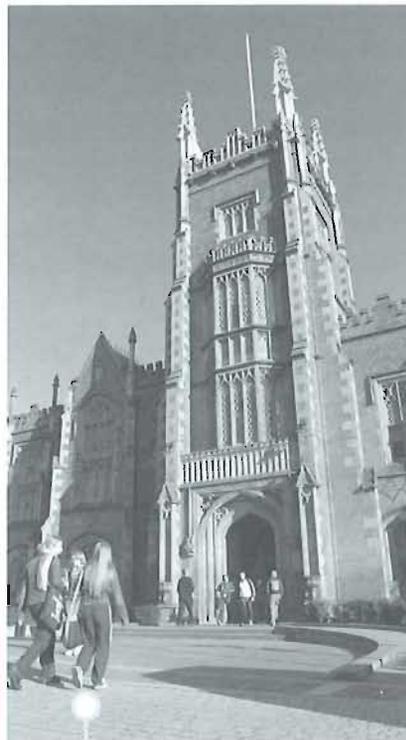
come asse portante di servizio alle attività di ricerca e formazione;

b) conferma la centralità della figura del direttore come massimo responsabile della gestione della Scuola e promotore delle iniziative in campo scientifico e didattico, con il supporto del Senato accademico, organo collegiale che vede potenziato il proprio ruolo, in conseguenza della diversa e più estesa composizione che include, oltre ai direttori delle Divisioni, anche i rappresentanti delle varie componenti interne;

c) valorizzazione del Senato accademico come effettivo organo di impulso e coordinamento delle attività, con a capo il direttore, come massima espressione dell'unità di governo della Scuola;

- d) il Consiglio di amministrazione, assumendo il ruolo di indirizzo, programmazione e vigilanza dell'azione politico-amministrativa della Scuola, viene depurato da tutti gli aspetti gestionali ed esecutivi e da tutte le incombenze estranee a questa caratterizzazione. È stata ridefinita, di conseguenza, la struttura dell'organo, accentuandone la proiezione verso l'esterno della Scuola. La nuova composizione prevede competenze e professionalità in grado di svolgere al meglio i propri compiti, secondo una logica di alto profilo. Deve essere inoltre sottolineata la presenza in seno al nuovo Consiglio di due consiglieri indipendenti e autorevoli, dai quali ci si aspetta un contributo nell'elaborazione delle linee di indirizzo e programmazione della Scuola.

Il Consiglio di amministrazione, così concepito, è privo di rappresentanze interne, confluite nel Senato accademico che ha acquisito il ruolo di protagonista della politica scientifico-didattica della Scuola e una "presenza organizzativa" più forte rispetto all'assetto precedente. Il Senato è oggi chiamato a individuare gli indirizzi e le



Queen's University di Belfast:
l'ingresso del Lanyon Building

linee di sviluppo nel campo didattico e della ricerca ed a svolgere il compito di centro di coordinamento delle attività sia delle classi accademiche sia delle divisioni;

e) la nuova configurazione dei due organi collegiali di base consente di delineare le figure del presidente e del direttore, i cui compiti sono distinti e si muovono lungo linee diverse ma integrate secondo una logica di massimizzazione delle sinergie. Il direttore può concentrarsi sugli aspetti scientifici riguardanti

la ricerca e la didattica e, al tempo stesso, costituire il punto di collegamento tra il Senato accademico, da lui presieduto, e il Consiglio di amministrazione, di cui è membro attivo in quanto, ad esempio, collabora alla definizione dell'ordine del giorno. Il presidente è chiamato, invece, a interloquire con il tessuto economico e sociale nazionale e internazionale;

f) il modello duale prevede, inoltre, l'istituzione della direzione amministrativa quale "tessuto connettivo" in grado

di mettere in relazione, sul piano operativo, le varie linee di azione della Scuola. Il direttore amministrativo oltre a svolgere i normali compiti strumentali al funzionamento delle strutture, coadiuva il presidente e il direttore nell'attuazione delle deliberazioni degli organi accademici.

Da ultimo si ricorda come la Scuola, per le sue specificità, si sia venuta caratterizzando come una sorta di laboratorio di sperimentazione di nuovi modi di fare università a vantaggio dell'intero sistema.

CAMERINO

Forti e chiari segnali di cambiamento

Fulvio Esposito Rettore dell'Università di Camerino

L' università non forma più. L' università non valuta la qualità. L' università non ascolta "il mondo esterno", gli studenti, le imprese. L' università parla solo a se stessa. L' università sperpera risorse. Questi sono alcuni dei capi d' accusa che l' opinione pubblica muove al sistema universitario italiano, rispetto ai quali l' unica reazione giusta è quella di dare forti e chiari segnali di cambiamento. L' Università di Camerino lo ha fatto, attraverso l' approvazione di uno Statuto radicalmente innovativo, nel quale si registra una diffusa coerenza con le *Linee guida del Governo sull' Università*, recentemente pubblicate.

Le responsabilità sulla ricerca e sulla formazione, prima distribuite fra dipartimenti e facoltà, sono riunite in un' unica struttura ("struttura autonoma responsabile di ricerca e formazione" o "scuola

d' ateneo"), a sottolineare l' indissolubile rapporto che deve legare autonomia e responsabilità. Il mandato del rettore (6 anni) non è rinnovabile e il rettore stesso può essere sfiduciato. Si realizza, attraverso il Comitato dei sostenitori, una presenza forte di espressioni del mondo esterno nel Consiglio di amministrazione dell' Ateneo. È affermata la centralità degli studenti, considerati non solo utenti, ma componente essenziale della comunità universitaria. Essi partecipano attivamente alla programmazione annuale e pluriennale dell' Ateneo e ai suoi processi di valutazione, in particolare quella delle attività didattiche e dei docenti. Le tre componenti della comunità universitaria (studenti, personale tecnico e amministrativo, docenti) dettano le regole per il buon funzionamento dell' istituzione attraverso un Senato delle Rappresentanze, organo

centrale della vita universitaria, che – proprio per il suo ruolo – non è presieduto dal rettore. Queste le principali novità contenute nello Statuto di UNICAM, in pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale al momento della redazione del presente articolo.

Il nuovo modello di *governance* adottato da UNICAM dà maggiore autonomia e responsabilità alle varie strutture e ai loro vertici, differenzia le competenze degli organi, rende più efficienti i processi decisionali accorciando la "catena del comando", unifica le responsabilità su ricerca e formazione, coinvolge la società civile nel governo dell' università e restituisce centralità alle esigenze e al futuro degli studenti. Analizziamo nel dettaglio i principali cambiamenti.

Organi e durata dei mandati

Il *Senato delle Rappresentanze* (SER) è il nuovo organo che elabora e approva le regole dell' Ateneo. Per garantirne l' indipendenza, non solo non è presieduto dal rettore, ma quest' ultimo non ne fa parte e partecipa alle sedute solo su invito del presidente. Al suo interno sono rappresentate tutte le anime dell' Ateneo: personale docente-ricercatore di ruolo (9 rappresentanti), personale tecnico-amministrativo (6), studenti (6), ricercatori a tempo deter-

minato, dottorandi e assegnisti di ricerca (3). L'elezione avviene per suffragio diretto da parte delle rispettive aree professionali. Il SER dura in carica 4 anni ed i suoi componenti possono essere rieletti una sola volta.

Il *Consiglio di amministrazione* (CDA) non è, ovviamente, nuovo in quanto tale, ma nuova ne è la composizione ed in parte nuove ne sono le competenze. Allo scopo di ridurre il rischio di autoreferenzialità e di conflitto d'interessi, sui 9 componenti dell'organo, il rettore ha un ruolo nella nomina di 2 soli di essi (il pro-rettore vicario e il direttore amministrativo); gli altri sono 3 esterni, espressi dal Comitato dei sostenitori (si veda in seguito) e 3 interni: i garanti – garanti e *non* rappresentanti! – degli studenti, del personale tecnico-amministrativo e dei docenti-ricercatori. Si costituisce così un *CDA snello, con una forte e qualificata presenza degli stakeholders*. Il Consiglio è presieduto dal rettore e, nel nuovo assetto di *governance* dell'Ateneo, rappresenta l'organo di gestione delle risorse e l'interlocutore dialettico delle strutture di ateneo responsabili della ricerca e della formazione (SARRF), cui assegna le risorse stesse sulla base di progetti, obiettivi e risultati.

Il *Comitato dei sostenitori* dell'Università è costituito da rappresentanti del mondo dell'impresa e del lavoro, della cultura e delle professioni, di enti, istituzioni ed associazioni. Esso costituisce il collegamento tra Università e società civile, nell'intento di favorire e valorizzare la presenza dell'Università nel territorio e il trasferimento di conoscenze e competenze. Svolge inoltre una funzione d'indirizzo nella fase di progettazione dell'offerta formativa da parte delle SARRF. Il presidente e due dei suoi componenti fanno parte, come si è visto, del Consiglio di amministrazione.

Le *Strutture Autonome Responsabili di Ricerca e Formazione* (SARRF) unificano le competenze degli attuali dipartimenti (ri-

“ **Con questo Statuto si apre un terreno per molti versi inesplorato. Sarà importante verificare la tenuta delle innovazioni introdotte, una volta applicate** ”

cerca) e facoltà (formazione), contribuendo a dare continuità organizzativa ed anche “fisica” al rapporto fra ricerca e formazione, caratteristica primaria dell'istruzione universitaria. Esse sono infatti responsabili della ricerca, dei percorsi formativi e del relativo reclutamento. Sono dotate di ampia autonomia e prendono le decisioni che le riguardano, essendo *ridotte la minimo le valutazioni ex ante e potenziate al massimo quelle ex post*. Le attività formative di terzo ciclo, che conducono al dottorato di ricerca e al diploma di specializzazione, sono sotto la responsabilità di una “SARRF speciale”, la *School of Advanced Studies*. I Direttori di SARRF e SAS durano in carica 4 anni e possono essere rieletti una sola volta.

Il *Nucleo di Valutazione* opera in autonomia e verifica efficacia, efficienza e trasparenza della gestione delle risorse (CDA), produttività della ricerca ed efficacia/efficienza della formazione (SARRF). È formato da 5 componenti, almeno 3 esterni all'istituzione, dei quali almeno 2 non appartenenti al mondo accademico. Per le funzioni relative alla valutazione della programmazione di Ateneo e dei progetti di istituzione delle SARRF, il NVA può avvalersi di un *board formato da tre rettori o ex-rettori di università non italiane*.

Il *rettore* dura in carica 6 anni e non è immediatamente rieleggibile. Il *SER*, su richiesta della metà dei suoi componenti, può chiedere una verifica della fiducia nel ret-

tore da parte del corpo elettorale. La richiesta deve essere approvata dai due terzi dei componenti del SER. Il corpo elettorale può essere convocato anche se la richiesta di verifica della fiducia è deliberata, a maggioranza assoluta dei rispettivi componenti, dalla maggioranza delle SARRF. Se la fiducia dell'elettorato viene meno, il mandato del rettore s'interrompe e si procede a nuove elezioni.

Gli studenti al centro dell'Università

Il diritto all'apprendimento posto al centro delle attività formative, la partecipazione attiva della componente studentesca, attraverso suoi rappresentanti, all'elezione del rettore, alla programmazione annuale e pluriennale dell'Ateneo, con particolare attenzione alla valutazione della didattica, una formazione adeguata alle esigenze della società, con conseguente pronto inserimento nel mondo del lavoro: affermazioni di principio, a volte solo slogan. Adesso, per l'Università di Camerino, assumono valenza statutaria e lo stesso accade per le attività prima considerate “ancillari” e oggi divenute centrali rispetto alla rinnovata *mission* dell'università: orientamento, tutorato e *placement*. Attività che permettono allo studente di oggi di affrontare, con determinazione e consapevolezza, il percorso che lo trasformerà nel professionista di domani.

Nella nuova Carta di UNICAM, viene rafforzato il ruolo del Consiglio degli studenti, che esprime proposte attinenti l'attività didattica, i servizi per gli studenti e il diritto allo studio, che può chiedere l'inserimento di punti all'ordine del giorno del SER e del CDA, che fornisce parere obbligatorio in merito alle contribuzioni studentesche e alla regolamentazione della concessione di borse di studio e sussidi agli studenti.

Va inoltre sottolineato che anche l'istituzione delle SARRF è concepita in funzione dell'interesse degli studenti, la cui prepa-

razione non può che risentire positivamente del ritrovato, stretto legame fra ricerca e formazione.

In un Ateneo già caratterizzato dall'enfasi sulla qualità dei servizi agli studenti, le SARRF avvicinano ancora di più lo studente ai docenti-ricercatori ed alle strutture amministrative che si occupano della

gestione delle loro carriere e dei piani di studio. E con la Commissione paritetica della SARRF, composta da un egual numero di rappresentanti degli studenti e di docenti-ricercatori, l'organizzazione dell'attività didattica e dei servizi viene gestita direttamente dagli *stakeholders* primari.

Con questo Statuto si apre un terreno di sperimentazione per molti versi inesplorato. Sarà importante verificare la tenuta delle innovazioni sostanziali che sono state introdotte, una volta sottoposte alla prova delle sfide quotidiane che la società della conoscenza con ritmo incalzante impone.

BOCCONI

La *governance* negli atenei non statali

Marco Agliati *Docente di Programmazione e Controllo nell'Università Luigi Bocconi di Milano*

Il tema della *governance* negli atenei non statali – affrontato con specifico riferimento al caso dell'Università Bocconi – deve essere opportunamente articolato su due piani. Innanzitutto occorre esaminare i fondamenti del sistema di *governance* che tipicamente caratterizzano un'università non statale quale è la Bocconi, nella quale si attua la separazione tra la gestione "amministrativa" e la gestione della componente "accademica", e in cui il rettore viene nominato non già dal corpo accademico ma da un Consiglio di amministrazione.

Una volta definita la cornice diventa più agevole introdurre le innovazioni conseguenti al processo di cambiamento che negli ultimi anni ha interessato gli assetti organizzativi che regolano la vita della parte accademica.

Gli elementi costitutivi

Il primo aspetto che qualifica il sistema di *governance* Bocconi – comune a molte università non statali – riguarda la separazione della struttura amministrativa, che riporta a un consigliere delegato, dalla componente accademica che risponde direttamente al rettore. Sia il consigliere delegato che il rettore sono nominati dal Consiglio di amministrazione, che annovera tra le sue prerogative quelle di determinare l'indirizzo generale di sviluppo dell'Università e deliberarne i relativi programmi, di decidere in merito alla configurazione della pianta organica, oltre che di nominare i responsabili delle strutture accademiche.

La separazione di ruoli e competenze tra rettore e consigliere delegato assume pieno significato se si considera che il primo non ha potere autonomo di spesa. Qual-

siasi proposta in merito a copertura di organici, nuovi programmi formativi o altre iniziative promosse dall'accademia deve trovare esplicita autorizzazione e copertura da parte del consigliere delegato che assegna le risorse finanziarie in ragione degli obiettivi di sviluppo dell'Università, nell'ambito dei vincoli del budget approvato. Questo sistema di "*check and balance*" – che ha la propria sintesi nel Consiglio di amministrazione – è sicuramente caratterizzato da alcuni elementi di problematicità quando si tratta di sostenere programmi tra loro concorrenti che insistono su disponibilità finanziarie sempre limitate. Risulta peraltro efficace almeno sotto due profili. Innanzitutto ha sviluppato nella componente accademica la sensibilità a considerare le fondamentali esigenze di equilibrio economico che – soprattutto in una università che si sostiene per la quasi totalità con risorse proprie – devono necessariamente caratterizzare ogni iniziativa o attività promossa nel perimetro Bocconi. In secondo luogo, il vaglio operato dal consigliere delegato consente di centralizzare i processi di allocazione delle risorse, e per questa via – agendo di concerto con il rettore – imprimere orientamenti unitari allo sviluppo dell'Università. In questo modo le proposte che nascono dall'accademia possono essere esaminate in una logica di portafoglio

che – stante l'esigenza di equilibrio economico complessivo – permette di sostenere iniziative magari non coerenti sotto il profilo economico ma ritenute fondamentali per la strategia dell'Università.

Un secondo aspetto che qualifica il sistema di *governance* Bocconi riguarda la nomina del rettore, che compete in via esclusiva al Consiglio di amministrazione. Questa circostanza ha implicazioni rilevanti. In primo luogo, benché sia scontato che l'azione del rettore risulta efficace solo se opera con il consenso della facoltà, dall'altro è altrettanto marcato il fatto che – in virtù dell'origine del suo mandato – egli gode di un'autorità che non è condizionata dalla facoltà medesima. Secondariamente, attraverso la scelta della persona del rettore (e dunque anche delle sue competenze, del suo carattere e del suo stile di direzione) il Consiglio di amministrazione può esercitare la funzione di guida e orientamento che lo Statuto gli assegna, promuovendo gli obiettivi e le strategie che ritiene opportuno assegnare in via prioritaria all'Università. Da ultimo, è evidente come un tale meccanismo consenta di cooptare alla guida dell'Università personalità che per indole o interessi specifici non avrebbero autonomamente posto la propria candidatura alla copertura di tale ruolo.

Riorientamento strategico

Nel quadro descritto si iscrive l'azione di *turnaround* tracciata dal piano strategico decennale elaborato nel 2005, al quale è seguita una profonda riorganizzazione e la revisione dei meccanismi di *governance* della componente accademica dell'Ateneo. La decisione di avviare un processo di riorientamento strategico nasce da uno studio commissionato dal Consiglio di amministrazione a esponenti di rilievo della comunità accademica internazionale per valutare il posizionamento di Bocconi nel contesto

“ Il primo aspetto che qualifica il nostro sistema di governance riguarda la separazione della struttura amministrativa dalla componente accademica ”

internazionale. L'analisi evidenzia – in un quadro complessivamente soddisfacente – aree di debolezza ed opportunità di miglioramento quanto alla politica delle risorse, della ricerca e dell'offerta formativa ai vari livelli. Si tratta di criticità che peraltro emergono in tutta la loro rilevanza se il confronto viene fatto con le migliori università e Business School europee, che Bocconi decide di assumere come naturale *benchmark*.

Il mandato che il Consiglio di amministrazione assegna al nuovo rettore nel 2004 fa proprie le considerazioni espresse dalla Commissione: consolidare la posizione dell'Università Bocconi nel campo della ricerca e dell'alta formazione in Italia, ponendola nelle condizioni di competere con le migliori università europee in tali segmenti di attività. Il tema di fondo diventa dunque l'internazionalizzazione; lo scenario di riferimento è quello del costante aumento della mobilità internazionale degli studenti, soprattutto europei, nei segmenti della formazione *graduate* e PhD, per l'effetto congiunto della progressiva omogeneizzazione in Europa dei percorsi di studio e della maggiore possibilità di riconoscimento reciproco dei titoli di studio nazionali. Il piano strategico – verificato nei suoi profili economici – approvato dal Consiglio di amministrazione nel 2005 si fonda su quattro aree chiave:

– la *faculty*, assunta come il fattore primario in grado di condizionare gli esiti

delle azioni intraprese sui diversi fronti, e la cui struttura e composizione – unitamente ai meccanismi operativi che ne regolano la gestione – deve allinearsi alle migliori prassi europee e internazionali;

– l'*offerta formativa*, considerata nelle sue diverse componenti (trienni, bienni, master universitari, dottorati), ciascuna delle quali richiede interventi specifici e mirati, in relazione ai rispettivi contesti di riferimento sia nazionali che internazionali;

– la *ricerca*, che oltre a costituire una condizione essenziale per competere con successo nel settore dell'alta formazione, costituisce il veicolo primario per l'accreditamento stabile di Bocconi nel contesto accademico internazionale;

– le *relazioni con la comunità economica ed istituzionale*, che devono essere orientate e coordinate in vista di una proficua collaborazione, necessaria e critica per assicurare le risorse necessarie allo sviluppo.

La realizzazione degli obiettivi strategici impongono l'adeguamento dei meccanismi di governo accademico, ritenuti non idonei alla complessità delle sfide poste dal Piano. Molte – sul fronte organizzativo – sono state le aree di intervento: una ridefinizione del ruolo del rettore – e insieme ad esso degli organi che ne supportano l'azione – i cui ambiti di discrezionalità e di autonomia sono stati opportunamente rafforzati e raccordati alla complessità organizzativa da governare; le logiche di suddivisione delle competenze e delle responsabilità tra la componente accademica e la componente tecnico-amministrativa dell'Università, dalla cui efficace interazione dipende la capacità di conseguire obiettivi specifici e complessivi; le modalità e le forme di relazione con le diverse categorie di *stakeholder* (docenti, studenti, personale amministrativo, comunità economica e professionale, istituzioni politiche

e amministrative, corpi sociali, studenti, etc.). Peraltro, il tema centrale dell'agenda ha riguardato la definizione di un modello organizzativo più coerente con l'esigenza di gestire in modo differenziato segmenti di attività tra loro diversi, ciascuno dei quali richiede la combinazione di differenti conoscenze disciplinari e competenze sul fronte sia della ricerca che dell'approccio pedagogico. In questa prospettiva Bocconi si è data una organizzazione a matrice, sui due lati della quale operano rispettivamente:

- unità organizzative con il compito di presidiare le relazioni con i mercati esterni, che nello specifico sono costituite da:
 - *scuole*, cui è demandata la gestione delle iniziative sul fronte dell'alta formazione nei diversi ambiti in cui questa viene svolta. Sono state pertanto costituite cinque Scuole: la Scuola Universitaria Bocconi (Bocconi Undergraduate School), la Scuola Superiore Universitaria Bocconi (Bocconi Graduate School), la Scuola di Giurisprudenza Bocconi (Bocconi School of Law), la Scuola di PhD (Bocconi PhD School), la Scuola di Management SDA Bocconi (SDA Bocconi School of Management): programmi Master *post- experience* (es. MBA) e corsi per *executive*;
 - *centri di ricerca*, primariamente votati allo sviluppo della ricerca su commessa, finanziata da enti o istituzioni sia pubbliche che private, ma altresì impegnati nella ricerca di base soprattutto di natura interdisciplinare;
 - unità organizzative – i *dipartimenti* – cui sono stati demandati i compiti di gestione del sistema delle risorse umane e di presidio della attività di ricerca. Al fine di agevolare i processi di reclutamento sul *job market* internazionale gli Istituti esistenti – storicamente costituiti rispetto a settori scientifico disciplinari omogenei – sono stati riconfigurati in dipartimenti il cui perimetro risulta coerente con le

aggregazioni disciplinari e scientifiche presenti a livello internazionale.

Data la complessità della nuova struttura organizzativa, e in uno scenario divenuto molto più dinamico, è immediatamente risultata evidente la inadeguatezza del Consiglio di facoltà – organo allargato a tutti professori dell'ateneo – nel reggere la *governance* accademica. Nel nuovo modello organizzativo è stato pertanto previsto un nuovo organo – il Consiglio Accademico, composto dal rettore, dai prorettori, dai *dean* delle cinque scuole e dai direttori dei sette dipartimenti – cui compete la formulazione delle linee strategiche del settore accademico dell'Università, lo svolgimento dei compiti di gestione accademica, l'assunzione di compiti di iniziativa formulando, stante l'autonomia del rettore al riguardo, le proposte da sottoporre al Consiglio di facoltà. Quest'ultimo pertanto cessa di essere un organo gestionale divenendo il luogo in cui si approfondiscono, discutono e condividono gli orientamenti sui grandi temi di significato strategico e straordinario per la vita dell'istituzione.

Il macrodisegno organizzativo deve essere ovviamente sostenuto da una varietà di meccanismi operativi, volti ad agevolare l'interazione tra le diverse componenti accademiche e non accademiche coinvolte nelle decisioni di volta in volta riguardanti l'offerta formativa, la gestione dell'attività di ricerca, il governo della *faculty*. Tra tutte, l'innovazione che forse ha più contribuito a modificare il sistema di *governance* interno alla componente accademica è stato il Comitato per le Risorse Umane (CoRU), cui è demandato il compito di istruire e valutare le proposte di reclutamento e di progressione di carriera di docenti nei ruoli Bocconi, in base ai criteri formalizzati nel Manuale di *Tenure* appositamente elaborato. La costituzione del CoRU rappresenta uno snodo fondamentale per l'attuazione degli obiettivi strategici: in un contesto in cui

deve aumentare il reclutamento sul *job market* internazionale per supportare la crescente offerta formativa internazionale, in cui la produttività scientifica diviene essenziale per il posizionamento a livello europeo, in cui viene inibita la possibilità di reclutare giovani docenti dall'interno, le decisioni in merito alla composizione della *faculty* vengono sottratte ai Dipartimenti per essere ricondotte a un organo centrale autonomo. In tal senso, la norma costitutiva sottolinea che i membri del CoRU – organo presieduto dal prorettore per le Risorse Umane, e composto dai *dean* delle scuole, dal prorettore alla Ricerca, da cinque professori ordinari interni nominati dal Consiglio di facoltà su proposta del prorettore alle risorse umane, e due membri indipendenti nominati dal Consiglio di facoltà su proposta del rettore, e scelti tra accademici di altre università italiane o estere – devono agire senza vincolo di mandato e sono pertanto tenuti ad esprimere i loro giudizi nell'interesse dell'istituzione, operando in accordo con le politiche e gli obiettivi definiti dai vertici dell'Università.

Una sintesi

Fattori di successo della Bocconi nel suo primo secolo di vita sono sempre stati la capacità di anticipare le esigenze di conoscenza e professionalità, il valore scientifico e la dedizione di moltissimi docenti che hanno svolto ricerca e didattica di elevata qualità, la presenza di studenti preparati e motivati, un'organizzazione amministrativa efficiente, e un sistema di *governance* accademica che ha consentito al rettore di interpretare con autorevolezza e autonomia le diverse attese dei docenti e i differenziati interessi scientifici e culturali della società. La revisione degli assetti organizzativi e dei meccanismi di *governance* brevemente delineati costituiscono l'ultimo capitolo di un percorso evolutivo che ininterrottamente si ripropone da più di cento anni.

LA RICERCA DELLA RETE EURYDICE

Realtà nazionali e tendenze europee

Caterina Steiner

Il 10 maggio del 2006 una comunicazione dell'Unione Europea esortava gli Stati membri ad accelerare il processo di modernizzazione dell'istruzione superiore in considerazione del rilevante apporto che essa poteva dare all'Agenda di Lisbona in termini sia di potenziamento della crescita economica che di sviluppo quantitativo e qualitativo del mercato occupazionale. La comunicazione, sottolineando il patrimonio di conoscenze, talenti ed energie a disposizione dell'Europa, auspicava cambiamenti immediati, profondi e coordinati in svariati settori, tra i quali la *governance* dell'istruzione superiore.

A sostegno di questi obiettivi la Direzione Generale dell'Istruzione e della Cultura della Commissione Europea ha chiesto alla rete Eurydice di procedere a uno studio sui quadri normativi in materia di *governance*. I risultati di tale ricerca – già parzialmente confluiti in diverse pubblicazioni, ora dedicate a un singolo paese, ora comparate, apparse nel corso del 2007 quali *Key Data on Higher Education in Europe*; *Focus on the Structure of Higher Education in Europe* e il volume n. 5 di *European Glossary on Education* – hanno trovato la loro espressione più sistematica e completa nel recente *Higher Education Governance in Europe – Policies, Structures, Funding and Academic Staff* (2008), che si prefigge l'obiettivo di fornire informazioni dettagliate sui quadri normativi nazionali contestualizzando le realtà nazionali nel più ampio complesso delle nuove tendenze europee.

Questo studio comparato, che assume come riferimento l'anno accademico 2006-07 e va a coprire tutti i paesi della rete Eurydice ad eccezione della Turchia,

passa in rassegna i vari aspetti relativi alla *governance* dell'istruzione superiore, concentrandosi soprattutto sull'attività e sulle interazioni dei portatori di interesse e degli organismi implicati nella definizione delle politiche, delle normative e dei processi decisionali. Particolare attenzione viene data alle strutture di *governance*, ai meccanismi di finanziamento e ai temi inerenti al personale accademico, temi scelti perché rappresentano gli elementi chiave di qualsiasi agenda relativa a una riforma dell'istruzione superiore essendo direttamente collegati con l'imperativo di un efficiente uso delle risorse. Ad essere prese in esame sono tutte le strutture pubbliche e private di ogni singolo paese, tranne le accademie militari e di polizia; rimangono escluse anche le università straniere presenti nei vari Stati.

Governance, management e portatori di interesse

Una prima importante chiarificazione riguarda la differenza esistente tra *governance* e *management*. La *governance* si concentra sulle regole e sui meccanismi in forza dei quali i vari portatori di interesse formulano o indirizzano un processo decisionale, su chi siano le persone a cui essi riportano e come. Nel contesto dell'istruzione superiore, la *governance* si riferisce quindi all'«esercizio formale e informale dell'autorità in base a leggi, politiche e normative che definiscono i diritti e le responsabilità delle varie parti, ivi incluse le regole in base alle quali esse interagiscono». In altre parole essa comprende «il quadro in cui un'istituzione persegue i propri obiettivi, le proprie finalità e le proprie politiche in modo coerente e coordinato» e risponde

alla domanda «chi è responsabile dei processi decisionali e quali sono le fonti che lo legittimano?». Il *management*, invece, si riferisce all'attuazione degli obiettivi perseguiti dal singolo istituto sulla base di regole stabilite e risponde alla domanda «come si applicano le regole?». Esso riguarda pertanto l'efficienza, l'efficacia e la qualità dei servizi forniti ai portatori di interesse interni ed esterni. Nonostante la differenza che dunque esiste tra la *governance* – che pone l'accento sul processo di definizione delle politiche, sugli obiettivi di lungo termine nonché sulle strategie per raggiungerli – e il *management* – più orientato all'azione – lo studio non trascura i vari legami esistenti tra queste due realtà.

Lo studio chiarisce anche cosa si intenda per "portatori di interesse", specificando che tale termine va a ricoprire due distinte tipologie di organismi e persone. I portatori esterni sono persone che hanno un interesse nella funzione, nelle prassi e negli esiti operativi delle istituzioni universitarie – il che può includere componenti degli organi di governo statale, regionale o locale, datori di lavoro, rappresentanti del mondo industriale, sindacale, della società civile, associazioni studentesche nazionali, laureati, genitori degli studenti e via dicendo – mentre sono definibili portatori interni i vari organismi di *governance* (ad esempio il Senato accademico) e il personale operante nelle istituzioni accademiche.

Grandi trasformazioni

Negli ultimi decenni i vari sistemi di istruzione superiore europei hanno vissuto una profonda trasformazione indotta da fattori quali la progressione esponenziale

RAPPORTO SU 32 PAESI EUROPEI

Su incarico della Direzione Generale Educazione e Cultura della Commissione Europea, il CHEPS-Center for Higher Education Policy Studies (NL) in collaborazione con l'ESMU-European Center for Strategic management of Universities (B), con il CHE-Centrum für Hochschulentwicklung (D) e il NIFU STEP-Norwegian Institute for Studies in Innovation, Research and Education (N) ha prodotto nel 2006 il rapporto *The extent and impact of Higher Education Governance Reform across Europe*. Il rapporto, a cura di J. Huisman, J. Witte e J. M. File, è disponibile in inglese sul sito del CHEPS <http://www.utwente.nl/cheps/publications/publicatieeccurriculum.doc>.

Nel 2000 nell'Agenda di Lisbona pone per l'Europa un preciso obiettivo: la costruzione di un'economia più competitiva e dinamica, basata sulla conoscenza, in grado di sostenere lo sviluppo economico, con un più vasto e migliore livello di occupazione e una maggiore coesione sociale. Identificati i tre poli del triangolo della conoscenza nell'educazione, nella ricerca e nell'innovazione, il ruolo delle università risulta essenziale: da qui l'esigenza di riformarne la *governance*. Lo studio fa il punto della situazione su tali riforme e sul loro impatto sul sistema di istruzione superiore in Europa.

La *governance* delle istituzioni di istruzione superiore è ancora molto influenzata da *network* informali, accordi collegiali e strutture decisionali più orientate ai processi. In questo modo la *governance* e la cultura accademica sono saldamente intessute in una complessa rete di interazioni e di effetti. Poiché insegnamento, ricerca e trasferimento delle conoscenze dipendono dallo staff accademico, è necessario creare i presupposti per stimolare la creatività dei professionisti. Quindi la *governance* consiste nell'identificare strutture e processi istituzionali atti a suscitare le condizioni ottimali per le *performance* dello staff.

Poiché le conseguenze delle riforme della *governance* all'inizio dello studio non erano ancora chiarissime, il rapporto si è limitato a investigare su due fronti: come e in base a quali criteri sono cambiati i quadri di riferimento della *governance* nazionale? Come e in base a quali criteri sono cambiate l'autonomia delle istituzioni di istruzione superiore e la *leadership* professionale?

Il rapporto riguarda 32 paesi dello Spazio europeo ed è strutturato in quattro parti: 1) Introduzione e analisi comparativa; 2) Sintesi dei rapporti nazionali sull'iter della riforma in 32 paesi;

3) Cinque *case studies* (Austria, Norvegia, Olanda, Catalogna, Repubblica Ceca); 4) Risultati dell'indagine sull'iter della riforma. Sono state esaminate 6.689 istituzioni di cui 3.004 (45%) istituzioni di istruzione superiore, 1.877 (28%) istituzioni professionali di istruzione superiore e 1.808 università (27%).

Il focus riguarda otto grandi aree: strategie e *mission*; *governance* interna e *management*; sviluppo di nuovi programmi di studio; valutazione della qualità; *management* delle risorse umane (HRM); selezione e modalità di accesso agli studi; partenariati pubblici e privati; finanziamenti e assegnazione di risorse all'interno delle istituzioni. Le conclusioni del rapporto affermano che:

- in ogni paese le riforme sono state condotte nel pieno rispetto dell'autonomia delle istituzioni di insegnamento superiore;
- nelle otto aree di indagine si nota quanto i governi nazionali e in particolare i ministri dell'Educazione influenzino le decisioni e le politiche di settore;
- nell'Europa Continentale c'è una tendenza ad accrescere l'autonomia istituzionale. Finché il ruolo dei governi nazionali è stato chiaramente visibile molte questioni politiche sono state decise a livello istituzionale e molti poteri attribuiti al *top management* delle istituzioni;
- in alcuni *case studies* si nota che la nozione tradizionale di collegialità e di decisioni basate sul consenso sta cedendo, lasciando spazio a modelli di gestione aziendale e orientandosi verso altri concetti di *governance* istituzionale e di *management*. Molte risposte dimostrano che è gradito che il governo enfatizzi la capacità strategica delle istituzioni, incentivi la crescita delle *performance* istituzionali, caratterizzate da chiari doveri e responsabilità, stimoli lo sviluppo dell'imprenditorialità e sia capace di delineare le sfide per il futuro;
- benché la descrizione degli schemi di *governance* sia nel complesso positiva, dalle risposte si intravede una possibilità di miglioramento; si auspicano una maggiore responsabilità e partecipazione dello staff e degli studenti al processo decisionale, una più vasta apertura ed efficacia, una minore vastità. Da una prospettiva istituzionale, molte iniziative politiche prese fin dal 1995 inizialmente non sono state ben percepite ed effettivamente efficaci;
- da un'osservazione generale emerge un interesse crescente nella riforma di per sé. Riforme relativamente recenti sono state seguite da nuove riforme che vi hanno fatto riferimento e/o le hanno sviluppate. Il risultato è che, nella maggior parte dei paesi, si possono osservare sia un ampliamento della riforma che uno snellimento dei suoi tempi di realizzazione.

Lucia Berta

delle iscrizioni, la contrazione dei finanziamenti pubblici unita alla concomitante esiguità dei finanziamenti privati, la concorrenza tra istituzioni e la crescente importanza della ricerca e dell'innovazione in una economia sempre più globale e basata sul sapere. Più recentemente, i maggiori impulsi al mutamento sono venuti dal Processo di Bologna, che ha posto l'ac-

cento sulla riforma curricolare, sulla valutazione della qualità e sulla mobilità degli studenti e del personale, accademico e non, operante in ambito universitario. In un quadro variegato qual è quello dell'istruzione superiore europea, non desta quindi meraviglia la compresenza di sistemi di *governance* diversi fra loro, che sono andati via via mutando con il modifi-

carsi del contesto esterno, pur mantenendo come fine il miglioramento della qualità dell'istruzione superiore.

In generale si nota che, sebbene le autorità pubbliche continuino a mantenere un ruolo centrale di regolamentazione e coordinamento dell'istruzione superiore, si è avuto, negli ultimi anni, un graduale spostamento dal precedente, minuzioso

controllo statale su ogni aspetto della vita universitaria all'attuale indirizzo esterno proveniente dai vari portatori di interesse. In seno alle istituzioni, le strutture di *governance* si sono distaccate dal tradizionale autogoverno accademico muovendosi verso nuovi modelli manageriali. In tutto il mondo accademico si avverte l'esigenza di una progettualità estesa su un arco temporale di più vasto respiro che includa lo sviluppo di strategie nuove e incisive. In questo contesto molti paesi hanno già attuato o stanno per introdurre politiche specifiche volte a garantire la sostenibilità finanziaria del settore dell'istruzione superiore. Pur nelle diversità nazionali, le istituzioni di istruzione superiore godono di norma di considerevole autonomia ed è la legislazione dei singoli Stati a definire le strutture per la loro *governance*, con soluzioni diverse da uno Stato all'altro. Alcune tendenze sono però condivise, tra cui la maggiore autonomia finanziaria e gestionale delle istituzioni, la creazione di un legame diretto tra *performance* e fondi pubblici posti a disposizione, la promozione della diversificazione delle fonti di finanziamento e delle azioni di partenariato con enti di ricerca, aziende e autorità regionali e l'assegnazione di fondi a favore della ricerca secondo un duplice canale di stanziamenti generali a favore dell'intero comparto e di fondi finalizzati a specifici progetti o programmi.

Generalmente fattori quali il numero degli iscritti, i risultati ottenuti e il conseguimento degli obiettivi prefissati influenzano l'entità degli stanziamenti a favore del singolo istituto in modi diversificati e a volte determinanti, come è ad esempio il caso della Gran Bretagna. In tale ambito va inoltre rimarcato che alcuni Stati hanno introdotto meccanismi di stabilizzazione che consentono alle istituzioni di istruzione superiore di limitare le oscillazioni delle risorse da un anno all'altro. Il monitoraggio sull'utilizzo dei fondi pubblici avviene attraverso varie attività di controllo di gestione, con indicatori di *performance*,

relazioni annuali, database, pubblicazione dei risultati dell'attività interna di valutazione e altri metodi di diffusione delle informazioni. Sebbene i finanziamenti pubblici risultino determinanti per la vita e l'operatività delle università, non bisogna trascurare la crescente importanza assunta dai finanziamenti privati, per i quali le istituzioni godono di un'autonomia assai differente. Così gli introiti derivanti da donazioni e legati, da *partnership* con privati e da forniture di servizi sono una concreta realtà per alcuni Stati e una utopica chimera per altri. Le maggiori difficoltà sono registrate in Bulgaria, Slovacchia e nei paesi nordici, eccezion fatta per la Danimarca. Francia, Finlandia, Regno Unito e la comunità fiamminga del Belgio, invece, si spingono fino al punto di riconoscere alle istituzioni anche i diritti di proprietà intellettuale derivanti dalle ricerche condotte dal proprio personale. Altre fonti potenziali di reddito, come ad esempio prestiti, investimenti e creazione di società, non sono consentite in alcuni Stati o necessitano in altri di un preventivo assenso da parte delle autorità competenti. Gran parte dei paesi europei tende a incoraggiare l'apporto dei privati con incentivi di natura fiscale; una dozzina di Stati prevede inoltre supporti – finanziari o di altro tipo – per le azioni di partenariato tra privati e università.

Pianificare strategie di ampio respiro

Sembra invece esservi un numero minore di strategie di ampio respiro in materia di personale accademico, che è spesso oggetto di riforme specifiche. Tuttavia la creazione di un legame tra fondi assegnati e risultati conseguiti ha ripercussioni anche in tale ambito, le cui priorità paiono di norma includere:

- il maggiore equilibrio nella distribuzione dello staff per età e genere;
- la maggiore autonomia nella sua gestione;
- l'introduzione di criteri di *performance*.

Anche in materia di personale si consolida la tendenza a un maggiore coinvolgimento

dei soggetti esterni. In circa un terzo dei casi chi dirige un istituto di istruzione superiore, con compiti di pianificazione strategica, sviluppo, organizzazione e controllo di gestione, viene individuato da soggetti interni all'istituzione stessa, ma la sua nomina deve poi essere ratificata da un soggetto esterno (capo di Stato o ministro competente).

La pianificazione a lungo termine e lo sviluppo strategico delle università spettano a vari organi di *governance*; in circa la metà dei casi si tratta del corpo accademico, ma si assiste alla crescente tendenza a coinvolgere portatori di interesse esterni a espressione dell'industria, del commercio e della società civile, spesso sotto forma di componenti di organi consultivi o di supervisione. In molti casi è presente un organo di controllo formato interamente o prevalentemente da portatori di interesse esterni avente come fine la salvaguardia degli interessi dell'istituto e la sua conformità alle leggi e ai regolamenti nazionali.

Il reclutamento del personale accademico è in genere il frutto di un'azione congiunta tra istituzioni di istruzione superiore e autorità a livello centrale: quest'ultima disciplina gli inquadramenti e le mansioni del personale accademico e, sovente, anche la loro retribuzione ed eventuali bonus e gratifiche, ma il reclutamento avviene per lo più su iniziativa e responsabilità delle singole istituzioni, che assegnano poi al vincitore i concreti compiti operativi. In circa la metà dei paesi oggetto della ricerca Eurydice, infatti, i posti vengono assegnati per concorso, con procedure organizzative e criteri definiti spesso a livello centrale, mentre le istituzioni di istruzione sono formalmente i datori di lavoro del personale accademico che, in 14 paesi, ha lo *status* di dipendente pubblico. Parimenti a livello decentrato sono definiti i criteri di valutazione del personale accademico, anche se vi possono essere indicazioni generali a livello centrale riguardo ai fattori di cui tenere conto in sede di verifica.

Soluzioni istituzionali o soluzioni di mercato?

Marzia Foroni

Data la necessità di “un patto virtuoso tra università e istituzioni”¹, l’occasione offerta dal seminario di approfondimento sul sistema di governo delle università è stata un’opportunità di riflessione. Gli scorsi 2 e 3 aprile, la facoltà di Economia dell’Università di Siena, insieme alle Università di Sabanci, Uppsala e Oxford², ha invitato esperti italiani e stranieri a discutere dei primi risultati del progetto МЕНЕМ-Mapping European Higher Education Models. Sin dall’inizio dei lavori, introdotti dal rettore Focari, è emerso quanto il problema sia come rafforzare, nel sistema universitario, il ruolo di coordinamento e indirizzo del Governo e come introdurre i meccanismi virtuosi della competizione, caratteristici del mercato, senza snaturare l’università.

Nuovi scenari

Punto di partenza della riflessione è stato il modello di Burton Clark³, che individua le tre principali forze di coordinamento nel sistema: lo Stato, le oligarchie accademiche e il mercato. In una comparazione tra i sei sistemi rappresentati nel progetto МЕНЕМ, Lars Engwall (Università di Uppsala) ha sottolineato come tutti i sistemi universitari si trovino di fronte a una nuova cornice, composta dal passaggio all’istruzione di massa, dalla globalizzazione della ricerca, dal legame sempre più forte di questa con l’innovazione, dal maggiore controllo della società sull’università, e come la risposta a queste tendenze spinga verso una stessa direzione. Considerando il modo in cui i sistemi di istruzione superiore si sono evoluti, le forme di fi-

nanziamento, il reclutamento e il sistema di governo, si nota come siano sempre più adottate pratiche e strategie esistenti laddove prevale il coordinamento del mercato. Un esempio della pressione della società sull’università è quello dell’Università di Oxford, chiamata dal Governo inglese a riformare il suo sistema di governo a favore di una maggiore trasparenza e rapidità decisionale.

Modelli e pratiche in Italia

Particolare interesse ha suscitato anche l’analisi di Angelo Riccaboni e Cristina Galgani (Università di Siena) dei modelli e delle pratiche del sistema italiano, messi a confronto con le proposte di riforma della *governance* attualmente in discussione⁴. Partendo dagli Statuti di 27 atenei e concentrandosi sul ruolo del rettore, del Senato accademico e del Consiglio di Amministrazione, i relatori hanno evidenziato le similitudini nelle risposte istituzionali alle pressioni esterne. Nella maggioranza dei casi, è stato mantenuto un sistema bicamerale nel quale al Senato accademico spettano la definizione delle strategie e le decisioni in tema di ricerca e di didattica, mentre il Consiglio di Amministrazione, che vede una sempre maggiore presenza di esterni, si occupa degli aspetti gestionali. Sono rafforzati i poteri di attuazione delle strategie del rettore, mentre le università prestano particolare attenzione all’apparato amministrativo e alle sue funzioni. Molte di queste tendenze comportano uno spostamento del “modello” italiano verso un sistema di coordinamento del mercato. Per evitare la possibile deriva verso il managerialismo

puro, occorre, secondo i relatori, prestare attenzione alla valorizzazione dell’impegno degli accademici più capaci nel governo delle istituzioni, all’*accountability* dei processi, alle peculiarità italiane e alla fiducia nell’opportunità del coinvolgimento degli esterni. L’esempio delle risposte delle istituzioni italiane alle richieste di maggiore efficienza, di responsabilità e di valorizzazione del merito è stato portato dalle Università di Camerino e della Tuscia: entrambe hanno modificato le proprie strutture anticipando e concretizzando alcune delle proposte oggi dibattute.

Sullo sviluppo del sistema italiano di governo delle università, si sono concentrati anche Matteo Turri, Gianfranco Reborà (Università di Milano) ed Eliana Minelli (Luc). Partendo dai concetti di *locus* – il centro decisionale che condiziona gli eventi e le scelte è interno o esterno all’istituzione – e *focus* – il processo decisionale a livello di sistema esprime scopi e valori condivisi, piuttosto che pluralismo o conflittualità – della *governance*, i relatori hanno inquadrato i diversi passaggi che delineano l’attuale configurazione italiana. L’università è passata dal centralismo all’autonomia per arrivare, nel decennio 1989-1998, alla fase dei “rettori imprenditori”, vertici illuminati delle istituzioni che hanno promosso una decisa innovazione. Dal 1999, con l’introduzione dell’autonomia didattica, si è aperto il “vaso di Pandora” dal quale sono usciti, metaforicamente, i limiti attualmente discussi nel sistema di governo delle università. Riprendendo i concetti di *locus* e *focus*, si può dire che siamo passati da un si-

stema di alleanza di feudi indipendenti, ovvero le discipline, ad uno, ancora prevalentemente caratterizzato da conflittualità, ma maggiormente influenzato da attori esterni alle istituzioni. Per un cambiamento virtuoso, nell'ipotesi presentata, sono necessari due passaggi importanti:

- il passaggio, nelle istituzioni, dalla conflittualità al pluralismo, mantenendo l'interazione con l'esterno e puntando a una maggiore diversificazione degli obiettivi;
- un nuovo ruolo dello Stato, di regia e di coordinamento a distanza.

Cambiamento e valutazione

Questa spinta per il cambiamento, non può prescindere dalla valutazione della qualità, soprattutto quella esterna. Questa necessita, secondo Giunio Luzzatto (Università di Genova), di multidimensionalità e di inclusività, per cui tutti gli attori devono poter essere valutabili. Le linee guida per la qualità concordate in Europa, sottolineano come la valutazione esterna debba concentrarsi sulle procedure per l'assicurazione della qualità attuate dalle singole istituzioni e debba tener conto degli scopi che queste ultime si pongono. L'efficacia della valutazione dipende anche dalla promozione della cultura della valutazione stessa. L'obiettivo da raggiungere, aggiunge Carmelo Mazza (Università di Oxford), è un sistema di qualità diffusa, dove molte sedi possono puntare ad elevare i propri standard. Questo servirebbe di più al territorio, soprattutto laddove il territorio stesso fatica ad inserirsi nella competizione internazionale. Presentati i fatti, due sono state le prospettive messe a confronto: quella della politica, Luciano Modica, e quella dell'economia, Angelo Paletta. Paletta ha sottolineato la necessità di cambiare su tre fronti – la cultura dell'organizzazione, le strutture e i processi e il contesto – per riallocare le risorse esistenti e diversificare la base di quelle a disposizione. Alcune

misure sarebbero la riunificazione delle sedi di dibattito su ricerca, didattica e finanziamenti, una nuova composizione degli organi, decisioni meglio informate e bilanciamento dei poteri.

Modica, invece, ha sottolineato l'eccessiva influenza che gli accademici hanno sulla presa delle decisioni, sia a livello istituzionale che a livello centrale, influenza che andrebbe bilanciata non con lo stato o il mercato ma con il rafforzamento delle istituzioni. Per permettere alle università di definire ed implementare le proprie strategie, le riforme devono basarsi su due principi:

- principio di unitarietà, da cui deriva che l'articolazione interna alle università è unica e che, a questo livello, ogni docente ha la possibilità di intervenire sulla didattica e sulla ricerca;
- principio di sussidiarietà, da cui deriva che ogni decisione viene presa solo al livello organizzativo nel quale questa opererà, riducendo la piramide di decisioni consultive.

Spazi di autonomia

Questo e poco altro dovrebbero includere i testi legislativi per la riforma, lasciando molta autonomia di scelta alle università. In conclusione di dibattito, ci sono alcuni nodi centrali attorno ai quali costruire proposte per il cambiamento, proviamo a riassumerli. Innanzitutto, ciò che conta per il cambiamento non sono solo le strutture ma anche i processi, la personalità e la competenza di chi ricopre ruoli decisionali. Come assicurare che una decisione venga presa in modo informato, trasparente e da chi possiede le competenze necessarie?

D'altro canto, però, gli accademici andrebbero inclusi nel meccanismo decisionale, sia per salvaguardare una certa democrazia che per scongiurare la deresponsabilizzazione. Questa attenzione deve beneficiare tutte le componenti dell'istituzione, inclusi studenti e personale. Quanto dev'essere rapido il cambiamen-

to? Non si può ignorare la contraddizione presente tra le pressioni per la responsabilizzazione provenienti dalla pubblica opinione e la necessità di introdurre misure ben ponderate. Come ci si relaziona con gli esterni? Purtroppo, non in tutte le realtà territoriali ci sono le basi per un confronto produttivo né si può contare sulla filantropia degli ex-allievi o delle imprese.

Un'attenzione particolare merita, infine, il tema del rafforzamento delle istituzioni come attori unitari. Come conciliare l'unitarietà con la necessità di offrire spazio alla creatività di chi abita quotidianamente l'università? Dato il consenso, che a noi pare condiviso da tutti i partecipanti, sulla necessità del rafforzamento delle università come entità, occorre valorizzare le scelte che garantiscano una maggiore flessibilità interna e che permettano alle università stesse di focalizzare i propri obiettivi in modo sostenibile.

Note

¹ Documento presentato dal MIUR in occasione del seminario "Un patto virtuoso tra università ed istituzioni" del 24 marzo 2009, Roma. http://www.cun.it/media/101336/autonomia_responsabilita_atenei.pdf

² Il seminario è organizzato nell'ambito del progetto "Mapping European Higher Education Models" realizzato dalle Università di Sabanci (Istanbul), Siena, Oxford e Uppsala, in collaborazione con *partner* di Germania, Francia e Spagna, e finanziato dall'Unione Europea, dal Segretariato generale per gli Affari dell'UE in Turchia, dal progetto di "Promozione del Dialogo tra la Società Civile della Turchia e dell'UE" e dall'Unità dei Contratti e della Finanza Centrale. www.mehem.org
Sul sito <http://www.unisi.it/eventi/mehem/index.htm> il risultato dei lavori.

³ B. Clark (1983), "The Higher Education System". University of California Press, Berkeley.

⁴ Oltre al documento di cui alla nota 1, si desiderano segnalare le linee guida del governo del 6 novembre 2008 (<http://www.miur.it/Miur/UserFiles/Universita%20Linee%20Guida%20definitive.pdf>), il documento CRUI del 25 settembre 2008 (<http://www.cru.it/HomePage.aspx?ref=1605>), DDL 1387/2009.

Residenze universitarie e fabbisogno abitativo

Olimpia Marcellini Direzione generale per lo Studente e il Diritto allo studio del MIUR

La diffusa espansione della popolazione universitaria degli ultimi anni non può non collegarsi all'aumento delle sedi universitarie e alla riforma universitaria che ha condotto a una maggiore varietà dell'offerta formativa e, con la laurea triennale, a una minore durata del primo ciclo dei corsi di laurea. La riforma basata sui crediti formativi, sull'attivazione di programmi di scambio internazionali, sulla stipula di convenzioni con università di altri paesi e la creazione di un "sistema europeo" di educazione superiore, fondato sulla mobilità di studenti e giovani ricercatori all'interno dei paesi dell'Unione, rappresentano i presupposti che determinano un sempre maggiore coinvolgimento degli studenti nelle attività di ateneo fino a rendere necessaria una presenza stanziale: di qui un forte incremento della domanda di servizi per gli studenti e, in particolare, di quelli riferiti agli alloggi.

Da un siffatto quadro di riferimento, emerge tutta la rilevanza della problematica connessa alle residenze universitarie con l'urgenza di corrispondere quanto più adeguatamente alle attese. La mobilità studentesca internazionale – oggi, *l'istruzione internazionale viene considerata come un fattore di notevole importanza per le iniziative di regionalizzazione come quella intrapresa in Europa con il processo di Bologna* – sta modificando il panorama dell'istruzione superiore giacché un numero sempre crescente di giovani si reca all'estero per i propri studi universitari. Il numero crescente e la diversificazione dei protagonisti del mercato internazionale della formazione, spiega in parte il motivo per cui i vari Stati stanno cercando strategie innovative per attrarre un numero sempre maggiore di studenti. Gli Stati richiedono infatti la reciprocità dei servizi per favorire le convenzioni con le sedi estere; quindi, la garanzia di alloggio agli studenti stranieri durante il periodo di durata dello scambio, che può essere variabile e non sempre coincidere con la durata di un anno accademico.

L'esperienza acquisita dal Ministero lascia pensare che le agevolazioni nel rilascio dei visti e dei permessi di soggiorno avranno un ruolo sempre più importante nel processo decisionale, non solo perché gli studenti cercheranno di trovare un lavoro nel paese ospite dopo la laurea, ma anche perché cercheranno di stabilirvi la propria residenza, almeno temporanea. I paesi chagheverranno l'afflusso e l'integrazione degli studenti stranieri

attraverso iniziative di impiego e immigrazione potranno risultare più competitivi sul mercato. Risulta pertanto essenziale predisporre situazioni di accoglienza adeguate, in particolar modo oggi ove tasse universitarie e spese di soggiorno sono diventati fattori motivazionali decisamente significativi nella scelta.

Uno degli elementi rilevanti nell'ambito di un'accoglienza confortevole è certamente la disponibilità di strutture abitative adeguate, esigenza, peraltro, particolarmente sentita anche dagli studenti italiani che frequentano istituzioni nazionali ubicate lontano dalla propria città di residenza. Significativamente una delle cause per le quali circa la metà degli studenti dichiara di non frequentare regolarmente i corsi di studio è proprio la distanza tra il luogo di residenza e la sede universitaria scelta per la propria formazione.

Il servizio degli alloggi e delle residenze in favore degli studenti risulta quindi prioritario tra quelli ritenuti necessari per una qualificata formazione universitaria, con la necessità di garantire, in aggiunta a spazi e strutture per lo studio individuale e di gruppo, spazi per lo spettacolo, lo sport, il tempo libero.

Attualmente, la situazione nazionale delle residenze universitarie facenti capo ad organismi pubblici è tale che gran parte degli studenti fuori sede, in ragione del numero ridotto di posti alloggio statali o regionali in rapporto al numero di studenti che ne fa richiesta, deve necessariamente rivolgersi all'offerta privata, spesso molto onerosa. In molte città universitarie, fortunatamente, l'offerta pubblica è affiancata da qualificate istituzioni private, religiose o laiche, come enti morali e fondazioni che, senza fini di lucro, offrono agli studenti accoglienza e spesso servizi integrativi per la loro formazione.

In Italia, circa dieci anni fa, tra residenze pubbliche e collegi legalmente riconosciuti, i posti disponibili per studenti universitari venivano stimati nell'ordine delle 26/27.000 unità, a fronte, ad esempio, dei 120.000 disponibili in Francia e dei 140.000 in Germania¹.

Legge 14 novembre 2000, n. 338 – "Disposizioni in materia di alloggi e residenze per studenti universitari"

Per far fronte alla carenza di alloggi per gli studenti universitari, la Legge del 14 novembre 2000, n. 338, ha previsto cofinanziamenti statali per interventi finalizzati all'adeguamento alle di-

sposizioni vigenti in materia di igiene e sicurezza; al recupero e alla ristrutturazione di immobili già esistenti, adibiti o da adibire a residenze per studenti universitari; alla predisposizione di nuovi alloggi, alla manutenzione straordinaria, recupero, ristrutturazione, nuova costruzione e acquisto di aree ed edifici da destinare ad alloggi e residenze universitarie. La disponibilità del fondo stabilito dalla legge è stato di 60 miliardi di lire per ciascuno degli anni 2000, 2001 e 2002. A partire dal 2003, l'ammontare del fondo è determinato dalle leggi finanziarie. Per ogni intervento ammesso al cofinanziamento lo Stato versa un contributo non superiore al 50% del costo totale previsto per i progetti esecutivi realizzabili immediatamente. La legge specifica che gli immobili non devono possedere unicamente la finalità di ospitare gli studenti universitari, in particolar modo quelli capaci e meritevoli privi di mezzi, bensì anche quella di offrire a tutti gli studenti universitari «*servizi di supporto alla didattica e alla ricerca e attività culturali e ricreative*» (Legge 338/2000, art. 1, comma 4).

I soggetti ammessi a presentare richieste di cofinanziamento sono: le Regioni; le Province autonome di Trento e Bolzano; gli organismi regionali di gestione per il diritto allo studio universitario; le università statali ovvero le fondazioni (art. 59, comma 3, legge n. 338/2000); le università non statali legalmente riconosciute, ovvero le fondazioni e le associazioni senza scopo di lucro promotrici delle università e ad esse collegate; le istituzioni di alta formazione artistica e musicale statali e legalmente riconosciute; i collegi universitari legalmente riconosciuti; i consorzi e gli enti istituzionali e operativi delle Regioni e Province autonome di Trento e Bolzano, costituiti appositamente per le finalità di cui alla legge n. 338/2000; le cooperative di studenti il cui statuto preveda la costruzione e/o la gestione di residenze e alloggi o servizi da destinare agli studenti universitari; le organizzazioni non lucrative di utilità sociale operanti nel settore del diritto allo studio il cui statuto preveda la costruzione e/o la gestione di residenze ed alloggi o servizi da destinare agli studenti universitari; le fondazioni e le istituzioni senza scopo di lucro il cui statuto preveda la costruzione e/o la gestione di residenze e alloggi o servizi da destinare agli studenti universitari (Legge 338/2000, articolo 1, comma 5).

Sulla struttura cofinanziata gravano i seguenti obblighi:

- obbligo del completamento dell'opera, pena la revoca del cofinanziamento e la restituzione delle somme già erogate, essendo consentita la parziale realizzazione, purché di parti funzionali e funzionanti, nel rispetto di tutti gli standard, solo per eventi o cause di forza maggiore;

- vincolo di mantenimento della destinazione d'uso per non meno di venticinque anni;
- divieto di alienazione per venticinque anni;
- costituzione di un diritto di prelazione a favore di particolari soggetti (quali ad esempio le regioni, le province autonome, gli organismi regionali di gestione per il diritto allo studio universitario, ecc.) che abbiano competenza o sede nella località ove l'immobile è posto.

L'istruttoria dei progetti presentati dai destinatari della normativa è espletata da una Commissione paritetica di esperti designati dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca e dalla Conferenza Permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome, formalizzata con decreto del ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca.

Sulla base della graduatoria redatta dalla Commissione paritetica Miur/Conferenza Stato Regioni, lo stanziamento viene assegnato ai progetti ammessi al cofinanziamento, con un piano triennale, erogando le somme «*sulla base degli stati degli avanzamenti dei lavori secondo i tempi e le modalità previsti nei progetti*», revocando i finanziamenti nel caso di mancato rispetto delle scadenze previste nei progetti presentati e ridistribuendo gli stessi finanziamenti a progetti ammessi con riserva.

1° Piano triennale – DM 10 dicembre 2004, n. 40 (bando – DM 9 maggio 2001, n. 116)

La Legge 338/2000, ha trovato una sua prima applicazione con l'emanazione del primo bando – DM 9 maggio 2001, n. 116 – recante norme e procedure per la presentazione dei progetti per interventi su alloggi e residenze universitarie.

Conseguentemente alla fase istruttoria espletata dalla Commissione paritetica Miur/Conferenza Stato Regioni, con DM 10/12/2004, n. 40, è stato approvato il Piano triennale di cofinanziamento degli interventi per alloggi e residenze per studenti universitari.

Dalla sua completa realizzazione, si prevedono interventi su 14.914 posti alloggio, di cui 8.840 esistenti, messi a norma e ristrutturati (tipologie: A1, A2, A3, A4), e 6.074 nuovi alloggi (tipologie: B, C) che vengono ad aggiungersi ai posti alloggio già esistenti.

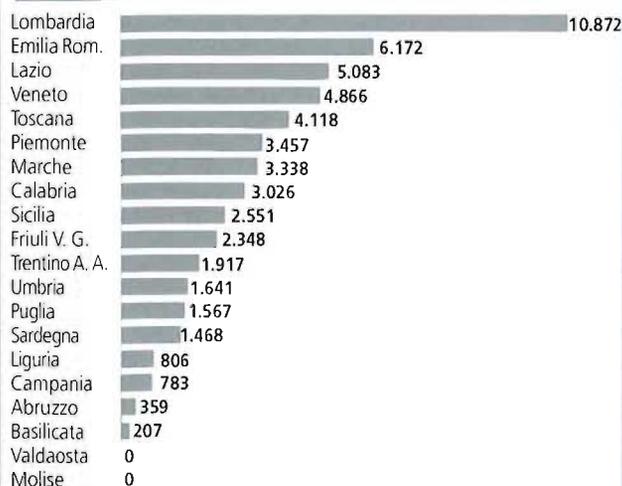
Grazie ai cofinanziamenti predisposti e ad altre forme di iniziative, con l'accresciuto interesse da parte degli investitori verso questo settore, la disponibilità dei posti alloggi in residenze universitarie, nei collegi universitari legalmente riconosciuti e nelle aziende regionali è notevolmente accresciuta rispetto a quella di circa 10 anni fa: se si tiene conto anche della disponibilità esistente presso i collegi di ispirazione cristiana, il numero complessivo dei posti alloggi, con riferimento all'anno accademico 2007-08, ammonta a 54.578, disponibilità ancora del tutto insufficiente rispetto ai 670.715 studenti fuori sede.

¹ Airoldi A., Bianchi E., Longhi F. (a cura di), *Il fabbisogno abitativo delle categorie marginali di Milano: studenti, anziani ed immigrati*, CERTeT-Centro di Economia Regionale, dei Trasporti e del Turismo dell'Università Luigi Bocconi di Milano.

Tabella 1

| regione | tot. iscritti | di cui fuori sede | resid. univ. | collegi univ. | aziende regionali | collegi CEI | tot. posti letto |
|----------------|------------------|-------------------|--------------|---------------|-------------------|--------------|------------------|
| Abruzzo | 48.281 | 33.556 | 0 | 0 | 144 | 215 | 359 |
| Basilicata | 6.189 | 2.162 | 0 | 0 | 172 | 35 | 207 |
| Calabria | 43.776 | 16.145 | 0 | 0 | 2.922 | 103 | 3.025 |
| Campania | 145.993 | 43.794 | 302 | 101 | 225 | 155 | 783 |
| Emilia Rom. | 124.314 | 82.497 | 488 | 332 | 4.244 | 1.108 | 6.172 |
| Friuli V. G. | 29.237 | 17.373 | 0 | 0 | 1.947 | 401 | 2.348 |
| Lazio | 189.275 | 77.648 | 894 | 601 | 2.546 | 1.042 | 5.083 |
| Liguria | 30.233 | 11.124 | 0 | 44 | 624 | 138 | 805 |
| Lombardia | 205.572 | 96.966 | 1.353 | 971 | 7.192 | 1.356 | 10.872 |
| Marche | 37.578 | 24.203 | 0 | 0 | 3.185 | 153 | 3.338 |
| Molise | 8.098 | 4.170 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Piemonte | 79.596 | 30.494 | 0 | 760 | 2.309 | 388 | 3.457 |
| Puglia | 80.661 | 19.808 | 0 | 39 | 1.420 | 108 | 1.567 |
| Sardegna | 37.701 | 16.413 | 0 | 0 | 1.468 | 0 | 1.468 |
| Sicilia | 120.974 | 46.627 | 76 | 211 | 2.228 | 36 | 2.551 |
| Toscana | 99.946 | 67.826 | 59 | 0 | 3.664 | 395 | 4.118 |
| Trentino A. A. | 15.193 | 6.487 | 136 | 0 | 1.537 | 244 | 1.917 |
| Umbria | 27.671 | 13.722 | 0 | 0 | 1.450 | 191 | 1.641 |
| Valle d'Aosta | 1.000 | 180 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Veneto | 94.361 | 59.520 | 342 | 496 | 2.352 | 1.676 | 4.866 |
| Totale | 1.425.649 | 670.715 | 3.650 | 3.555 | 39.629 | 7.744 | 54.578 |

Grafico 1 - Distribuzione regionale



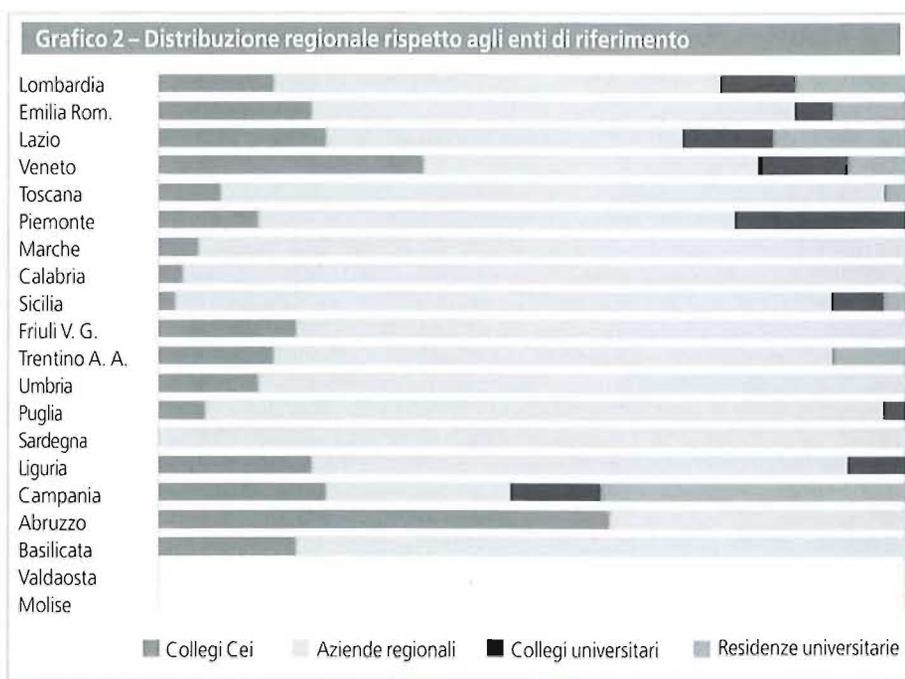
La tab. 1 mette a raffronto, per ogni singola regione, il totale degli studenti fuori sede e i posti letto ivi esistenti² mentre i grafici mettono in evidenza le distribuzioni regionali anche in relazione agli enti di riferimento.

²Fonte: Miur, Direzione Generale degli Studenti e del Diritto allo studio.

Tabella 2

| regione | n. posti alloggio |
|-----------------------|-------------------|
| Basilicata | 156 |
| Calabria | 705 |
| Campania | 420 |
| Emilia Romagna | 600 |
| Friuli Venezia Giulia | 114 |
| Lazio | 857 |
| Liguria | 338 |
| Lombardia | 2.340 |
| Marche | 82 |
| Molise | 45 |
| Piemonte | 84 |
| Puglia | 458 |
| Sardegna | 240 |
| Sicilia | 579 |
| Toscana | 611 |
| Trentino Alto Adige | 472 |
| Umbria | 301 |
| Veneto | 482 |
| Totale | 8.884 |

Analizzando i valori in assoluto, la regione italiana con maggior numero di posti letto risulta essere la Lombardia con 10.872 posti censiti, seguita dall'Emilia-Romagna con 6.172, dal Lazio con 5.083, dal Veneto con 4.866, dalla Toscana con 4.118, dalla Calabria con 3.025 la cui situazione favorevole è determinata dal fatto che l'Università degli Studi di Cosenza è sorta come "università residenziale". Analizzando però il rapporto studenti fuori sede/alloggi disponibili si evidenziano contesti particolarmente carenti come quelli di Abruzzo (33.556/359), Campania (43.794/783), Veneto (59.520/4.866), Emilia Romagna (82.497/6.172). Situazione particolare risulta essere quella della Regione Lazio la quale, pur disponendo di un numero di posti letto che la posiziona al quinto posto tra tutte le regioni d'Italia, nel rapporto studenti fuori sede/posti letto risulta tra quelle maggiormente inadeguate.



**1° e 2° Piano triennale – DM 30 luglio 2008, n. 41 e DM 14 novembre 2008, n. 72
(bando – DM 22 maggio 2007, n. 42)**

Quasi in coincidenza con il termine delle procedure per l'assegnazione di fondi per gli interventi interessati al primo bando, DM 116/2001, è stato emanato un secondo bando, approvato con DM 22 maggio 2007, n. 42, pubblicato nella GU 11 luglio 2007, n. 159, che ne regola, analogamente al precedente, procedure e modalità per la presentazione dei progetti e per l'erogazione dei finanziamenti relativi ad alloggi e residenze per studenti universitari.

Il secondo bando di cui al DM 22 maggio 2007, n. 42, diversamente dal primo, ha previsto all'art. 7, comma 8, due distinti piani triennali: un *primo piano* che individua gli interventi di tipologia A1 (abbattimento delle barriere architettoniche); A2 (adeguamento alle vigenti disposizioni

Tabella 3 – Mobilità studenti per area geografica a.a. 2008-09

| area geogr. ateneo | regione ateneo | tot. iscr. in reg. sede dell'ateneo | di cui resid. Sud | di cui resid. Isole | % iscr. Sud-Isole sul tot. |
|---------------------------|-----------------------|-------------------------------------|-------------------|---------------------|----------------------------|
| CENTRO | Lazio | 177.593 | 31.147 | 5.665 | 20,73 |
| | Marche | 36.546 | 5.849 | 834 | 18,29 |
| | Toscana | 98.241 | 12.218 | 5.900 | 18,44 |
| | Umbria | 26.496 | 4.839 | 676 | 20,81 |
| | Totale | 338.876 | 54.053 | 13.075 | 19,81 |
| NORD | Emilia Romagna | 121.559 | 17.458 | 5.227 | 18,66 |
| | Friuli Venezia Giulia | 28.006 | 553 | 384 | 3,35 |
| | Liguria | 29.846 | 359 | 416 | 2,60 |
| | Lombardia | 209.478 | 13.279 | 5.567 | 9,00 |
| | Piemonte | 72.177 | 3.688 | 2.229 | 8,20 |
| | Trentino Alto Adige | 13.055 | 168 | 147 | 2,41 |
| | Valle d'Aosta | 960 | 7 | 9 | 1,67 |
| | Veneto | 92.197 | 2.081 | 1.325 | 3,69 |
| Totale | 567.278 | 37.593 | 15.304 | 9,32 | |
| Totale complessivo | 906.154 | 91.646 | 28.379 | 13,25 | |

Tabella 4 – Mobilità studenti per area geografica a.a. 2008-09

| area geogr. ateneo | regione ateneo | tot. iscr. in reg. sede dell'ateneo | resid. al Centro | resid. al Nord | % iscr. Sud-Isole sul tot. |
|---------------------------|-------------------|--|---------------------|-------------------|----------------------------------|
| ISOLE | Sardegna | 37.953 | 40 | 97 | 0,36 |
| | Sicilia | 96.495 | 98 | 198 | 0,31 |
| | Totale | 134.448 | 138 | 295 | 0,32 |
| | Abruzzo | 45.615 | 4.478 | 754 | 11,47 |
| SUD | Basilicata | 5.227 | 8 | 9 | 0,32 |
| | Calabria | 44.694 | 75 | 126 | 0,45 |
| | Campania | 144.244 | 1.212 | 374 | 1,10 |
| | Molise | 6.291 | 111 | 19 | 2,07 |
| | Puglia | 78.864 | 108 | 224 | 0,42 |
| | Totale | 324.965 | 5.992 | 1.506 | 2,31 |
| Totale complessivo | | 459.413 | 6.130 | 1.801 | 1,73 |

in materia di igiene e sicurezza); A3 (manutenzione straordinaria) ed un *secondo piano triennale* che individua gli interventi di tipologia B (interventi di recupero, risanamento, ristrutturazione edilizia, urbanistica, restauro e risanamento); C (nuova costruzione o ampliamento); D (acquisto).

Gli interventi ammessi a cofinanziamento in entrambi i *Piani triennali*, compresi quelli ammessi con riserva per insufficienza di risorse finanziarie, sono 110, di cui 53 riferiti a strutture esi-

non investono adeguate risorse finanziarie nei servizi residenziali da mettere a disposizione degli studenti che risultano, così, penalizzati rispetto a quelli delle altre aree geografiche. Da un esame dei dati rilevati nell'Anagrafe Nazionale degli Studenti emerge che gli studenti con residenza nel sud e nelle isole rappresentano il 19,81% degli iscritti complessivi nelle università ubicate nelle regioni del Centro e il 13,25% degli iscritti nelle università ubicate nelle regioni del Nord (tab. 3). Tutto ciò a

fronte di un numero particolarmente esiguo di coloro che dal centro e dal nord si spostano per studiare nelle università del sud e delle isole (tab. 4).

Questo fenomeno sembrerebbe giustificare la scarsità degli investimenti nel sud e nelle isole; osservando però i dati relativi alla mobilità esistente all'interno di tali aree, si giunge ad una valutazione diversa.

Infatti il 34,83% (tab. 5) degli studenti residenti nel sud e nelle isole studia in università della stessa area geografica ma ubicate in provincia diversa da quella di residenza.

Appare evidente quindi che un maggiore investimento nella realizzazione di insediamenti residenziali universitari, da parte degli organismi deputati direttamente o indirettamente ad attuare il diritto allo studio, creerebbe condizioni più favorevoli per il successo formativo dei gio-

Tabella 5 – Mobilità studenti iscritti negli atenei del Sud e Isole a.a. 2008-09

| regione ateneo | iscritti ad atenei di Sud e Isole | di cui resid. al Sud e Isole iscritti fuori prov. di residenza | incidenza % rispetto a iscritti nella regione |
|-------------------|--------------------------------------|--|---|
| Abruzzo | 45.883 | 26.611 | 58,00 |
| Basilicata | 5.285 | 1.387 | 26,24 |
| Calabria | 44.884 | 16.261 | 36,23 |
| Campania | 144.354 | 41.437 | 28,71 |
| Molise | 6.303 | 3.049 | 48,37 |
| Puglia | 79.032 | 18.280 | 23,13 |
| Sardegna | 38.034 | 16.673 | 43,84 |
| Sicilia | 97.259 | 36.885 | 37,92 |
| Totale | 461.034 | 160.583 | 34,83 |

vani residenti in aree territoriali più svantaggiate rispetto al resto del paese.

Inoltre, tenuto conto di quanto è emerso in vari convegni tenutisi a Catania negli anni dal 2003 al 2006 sul tema "Lo spazio euromediterraneo dell'istruzione superiore", nell'ultimo dei quali è stata sottoscritta la "Dichiarazione di Catania" che assegna al nostro paese il ruolo di "ponte" culturale e scientifico tra l'Europa e i paesi della sponda Sud del Mediterraneo, una particolare attenzione dovrebbe essere riservata all'accoglienza degli studenti provenienti dai paesi del bacino del Mediterraneo. Probabilmente nella strategia complessiva di "attrazione" dovrebbe essere inserita anche una disponibilità residenziale oggi inesistente e che potrebbe incentivare l'interesse di tali studenti verso le nostre università meridionali, oggi non particolarmente ambite se si tiene conto dei dati relativi all'ultimo triennio e riportati nella tab. 6.

DL 10 novembre 2008, n. 180, convertito in Legge 9 gennaio 2009, n. 1 "Disposizioni urgenti per il diritto allo studio, la valorizzazione del merito e la qualità del sistema universitario e della ricerca"

In risposta all'esigenza di corrispondere all'accresciuto fenomeno di mobilità in ambito nazionale e in quello europeo, l'Esecutivo con l'emanazione del D.L. 10 novembre 2008, n. 180, convertito in Legge 9 gennaio 2009, n. 1, recante disposizioni urgenti per il diritto allo studio, la valorizzazione del merito e la qualità del sistema universitario e della ricerca, ha assunto l'iniziativa di integrare

di 65 milioni di euro per l'anno 2009, il fondo per il finanziamento dei progetti volti alla realizzazione degli alloggi e residenze universitarie di cui alla Legge 14 novembre 2000, n. 338. Con le risorse statali disponibili per il *Secondo Piano triennale* di cui al DM 14 novembre 2008, n. 72, possono essere realizzati,

Tabella 6 – Studenti provenienti dal Bacino del Mediterraneo iscritti in atenei di Sud e Isole

| area geogr. ateneo | cittadinanza | a.a. 2006-07 | a.a. 2007-08 | a.a. 2008-08 |
|---------------------------|---------------------|--------------|----------------|--------------|
| ISOLE | Albania | 59 | 63 | 42 |
| | Bosnia Erzeg. | 4 | 958 | 5 |
| | Croazia | 2 | 3 | 3 |
| | Egitto | 5 | 6 | 8 |
| | Grecia | 45 | 39 | 33 |
| | Libia | 2 | 1 | 2 |
| | Marocco | 33 | 33 | 26 |
| | Slovenia | 2 | 3 | – |
| | Tunisia | 24 | 28 | 29 |
| | Turchia | 4 | 3 | 1 |
| | Totale Isole | | 134.448 | 138 |
| SUD | Albania | 613 | 651 | 654 |
| | Algeria | 17 | 16 | 14 |
| | Bosnia Erzeg. | 3 | 6 | 8 |
| | Croazia | 9 | 10 | 10 |
| | Cipro | – | 3 | 4 |
| | Egitto | 4 | 3 | 1 |
| | Grecia | 350 | 349 | 314 |
| | Libia | 2 | 2 | 4 |
| | Malta | – | 2 | 2 |
| | Montenegro | 8 | 10 | 16 |
| | Marocco | 58 | 78 | 78 |
| | Slovenia | 4 | 3 | 2 |
| | Tunisia | 16 | 19 | 30 |
| Turchia | 4 | 2 | 5 | |
| Totale Sud | | 1.088 | 1.154 | 1.142 |
| Totale complessivo | | 1.268 | 1.338 | 1.291 |

come posti alloggio aggiuntivi agli esistenti, solo 4.622 degli 8.884 realizzabili. Con l'integrazione di 65 milioni di euro, potranno essere cofinanziati ulteriori 11 progetti ammessi con riserva nel predetto *Secondo Piano triennale* (i progetti ricompresi nel *Primo Piano triennale* di cui al DM 30 luglio 2008 n. 41 risultano già tutti cofinanziati), che determineranno la realizzazione di n. 1560 ulteriori nuovi posti alloggio.

Oggi, nella società della conoscenza, rispondere adeguatamente alla domanda abitativa universitaria non può non concorrere alla crescita professionale e culturale dello studente che non passa più esclusivamente attraverso il tradizionale insegnamento in aula, ma è il risultato di un complesso processo di apprendimento al quale deve contribuire un vasto insieme di servizi di informazione, di assistenza e di socializzazione. Le università dunque, vengono giudicate dagli studenti non solo a partire dalla qualità dei docenti, ma anche dall'affollamento delle aule, delle biblioteche, dei laboratori e dall'*offerta di residenze*.

CNVSU

Il IX Rapporto sullo stato dell'università

a cura di Maria Luisa Marino

Nello scorso dicembre è stato presentato da Luigi Biggeri, presidente del Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario (CNVSU), il IX Rapporto sullo stato del sistema universitario italiano in cui si sottolinea la necessità di coordinare gli interventi a livello di sistema con quelli a livello di ateneo e di facoltà.

Accanto ad elementi incoraggianti, come l'accresciuta partecipazione ai programmi di mobilità (+10,2% rispetto all'anno precedente) o il più alto tasso di successo nei corsi di laurea di primo livello (57%), ovvero il conseguimento del titolo di dottore di ricerca da parte di 10.188 studenti, si registrano anche segnali preoccupanti come la proliferazione eccessiva dei corsi di studio con una consistente polverizzazione territoriale, un'eccessiva frammentazione dei corsi di dottorato e l'aumento dei fuori corso. Si conferma la crescita della presenza femminile tra docenti e ricercatori, anche se solo il 18% degli ordinari sono donne. Inoltre, per la prima volta negli ultimi dieci anni, i professori di ruolo calano di 1.100 unità mentre i ricercatori aumentano di 900.

Per quanto riguarda l'età dei docenti, diminuiscono gli under 35 e aumentano gli over 65, e contestualmente si innalza di oltre un anno e mezzo l'età media di ingresso nei ruoli dei ricercatori. Per quanto concerne il finanziamento, nel 2006 le entrate complessive del sistema universitario italiano sono aumentate del 3% rispetto all'anno precedente, anche se sono diminuite quelle ministeriali: ciò è dovuto a un incremento delle tasse pagate dagli studenti, ma soprattutto alla maggiore capacità degli atenei di attrarre finanziamenti esterni.

Il Rapporto ha analizzato i ranking del "Times Higher Education Supplement" (cfr. "Universitas" n. 107) che considerano i 600 migliori atenei del mondo: ne risulta che il nostro sistema universitario ha una buona qualità media, ma non fa emergere punte di eccellenza.

Nessuna università italiana è ai primi posti in classifica, ma tra questi primi 600 atenei 22 sono italiani e, facendo riferimento alle prime 200 università europee, quelle italiane sono al 10° posto per *academic peer review*, *citation per faculty* ed *employer/recruiter review*, e rispettivamente al 16° e 19° posto per l'attrazione internazionale degli studenti e per quella dei docenti.

L'università e i suoi utenti

Il numero di iscritti alle università si è praticamente stabilizzato da circa quattro anni sopra al milione e ottocentomila unità. Peraltro, dopo un triennio di aumento generalizzato degli immatricolati (dall'a.a. 2001-02 al 2003-04) dal 2004-05 il loro numero sta progressivamente diminuendo.

Anche il rapporto tra immatricolati e diciannovenni, dopo anni di continua crescita, ha iniziato a rallentare: in generale, con l'introduzione del nuovo ordinamento, è aumentato il numero di "maturi" che si sono iscritti all'università, e poi è iniziata una lenta diminuzione.

Il 75% dei ragazzi si iscrive all'università nello stesso anno del conseguimento della maturità, mentre diminuiscono quelli che si iscrivono dopo uno o due anni dalla fine degli studi secondari, spesso dopo aver fatto un'esperienza lavorativa: va però considerato a tale proposito che l'oscillazione potrebbe dipendere anche dalla situazione contingente del mercato del lavoro.

Se si iscrivono meno matricole "tardive" aumentano però le occasioni di tirocinio e stage: nell'a.a. 2006-07 ne sono stati attivati quasi 192.000 (11.800 in più rispetto all'anno precedente), ma con notevoli differenze a livello territoriale: 28 tirocini ogni 100 studenti al Nord, oltre 21 al Centro, poco più di 10 al Sud. L'offerta di tirocini non è legata tanto allo status dell'università, quanto alla sua collocazione geografica e alla sua dimensione (i piccoli atenei in proporzione ne offrono di più). Lo status è invece determinante per l'offerta di stage post laurea (circa 9 ogni 100 laureati nelle università non statali rispetto a circa 2 nelle statali). La collocazione geografica è invece decisiva per il settore economico di svolgimento di stage e tirocini: al Nord prevalgono quelli nelle imprese, mentre al Centro i valori più alti si registrano nell'area sanitaria.

Gli indicatori di processo

A sei anni dall'introduzione della riforma è possibile cominciare a valutarne gli effetti.

Ogni 10 studenti iscritti, 4 sono fuori corso. Non a caso le facoltà con gli studenti più "regolari" sono quelle che prevedono prove di selezione all'ingresso e accessi programmati. Resta invariata al 20% la quota degli abbandoni dopo il primo anno, che indica la necessità di una più efficace attività di



Queen's University di Belfast: Whittle Hall ospita varie cerimonie, come la festa di laurea della sessione invernale

orientamento e tutorato con i nuovi iscritti.

Anche la percentuale di "inattivi", ovvero coloro che non hanno sostenuto esami né acquisito crediti nell'ultimo anno solare, è la più alta registrata finora (23,3%). Il fenomeno evidenzia anche l'opportunità di introdurre elementi di flessibilità nei *curricula* formativi – come avviene in altri paesi – sviluppando la possibilità di iscrizione a tempo parziale anziché a tempo pieno: una possibilità prevista dalla riforma, ma non ancora pienamente attuata, in maniera da consentire allo studente di scegliere il tipo di impegno che meglio risponde alle sue esigenze e agli atenei il vero carico didattico da "sopportare".

Capacità di attrazione per ripartizione territoriale

Circa otto matricole su dieci scelgono di iniziare il loro percorso formativo nella regione di residenza, forse anche in relazione alla disponibilità di sedi universitarie decentrate.

Analizzando la mobilità degli immatricolati per ripartizione territoriale emergono alcuni dati interessanti: il 15,4 degli immatricolati nelle università del Nord-Ovest proviene da altra ripartizione geografica. Nel Nord-Est tale percentuale sale al 25,8%, al Centro raggiunge il 29,4%, al Sud è appena del 5% e nelle Isole si attesta al 6,75.

L'attrattività nei confronti degli stranieri rimane piuttosto bassa

(rappresentano circa il 3,4% del totale degli iscritti), verosimilmente anche per problemi di lingua: a livello di ripartizione geografica, comunque, emerge maggiore capacità di attrazione nei confronti degli stranieri al Centro (29,6%) e al Nord-Ovest (30,1%). Come mobilità in uscita, invece, su cinque studenti che vanno all'estero meno di uno si muove dal Mezzogiorno. Le aree dove si registra maggiore mobilità sia in entrata che in uscita sono economia, lingua e filologia, scienze sociali, ingegneria, tecnologia, scienze umanistiche, quelle meno gettonate sono geografia e geologia, scienze agrarie e formazione degli insegnanti. Tuttavia, le ultime due aree e scienze umanistiche attirano più stranieri in entrata che studenti in uscita.

La proliferazione dei corsi di studio

Nonostante a livello centrale si raccomandi di razionalizzare l'offerta formativa, il *Rapporto* del Cnvsu evidenzia un aumento rilevante dei corsi anche con pochi studenti. Le ridotte dimensioni delle sedi delocalizzate rischiano inevitabilmente di generare inefficienze nell'uso delle risorse.

Dall'avvio della riforma nell'a.a. 2001-02 i corsi sono aumentati



Queen's University di Belfast: l'Aula Magna

da 3.234 a 5.734 (+77,3%). L'aumento complessivo dipende in buona parte dall'avvio delle lauree specialistiche che, dal 2003-04 al 2006-07, sono passate da quasi 1.400 – comprese anche quelle a ciclo unico – a oltre 2.600, ma anche dall'attivazione di molte sedi decentrate. Considerando solo i corsi aperti alle immatricolazioni, ovvero i nuovi ingressi nel sistema, nell'a.a. 2006-07 si contano in totale 3.373 corsi con un aumento del 38% rispetto ai 2.444 corsi attivi prima della riforma (2000-01). È interessante notare che il 10,1% dei corsi di studio attivati ha meno di 10 immatricolati, 116 corsi (pari al 3,4%) hanno 5 o meno immatricolati e 224 (6,6%) ne hanno da 6 a 10.

La "polverizzazione territoriale" è tuttora molto forte: se nel 2003-04 c'erano 216 Comuni sede di un corso universitario, nell'ultimo anno considerato sono diventati 246. Di questi ultimi, 56 sono anche sede di università (comprese le telematiche). In 75 Comuni è attivo un solo corso di studi, in 30 Comuni ne sono attivi solo due.

Oltre alla proliferazione eccessiva dei corsi di laurea, è cresciuto in modo rilevante anche il numero di insegnamenti, passati da 116.000 dell'a.a. 2001-02 a 180.000 del 2006-07. La percen-

tuale di insegnamenti ai quali sono stati attribuiti oltre 4 crediti formativi è rimasta stabile intorno al 60%.

La copertura dei crediti – affidata in larga misura a docenti e ricercatori universitari – è piuttosto variabile da una facoltà all'altra: ad esempio è assegnata alla docenza extra-accademica per il 33,4% nelle facoltà di Architettura, per il 30,8% a Scienze motorie, per il 28,4% a Sociologia e per il 22,5% a Medicina e Chirurgia.

L'output della formazione universitaria

Nel 2007 i laureati sono stati 300.131, una cifra eleva considerevolmente il tasso di giovani laureati nel nostro paese, anche in rapporto alla media europea. Tuttavia, meno di

uno su tre si laurea nei tempi previsti.

Considerando i corsi di primo livello negli anni 2005-2007 si registra una flessione sia dei laureati in corso (da 34,8 a 29,9 %) sia di quelli che hanno conseguito il titolo con un anno di ritardo (-10,2% rispetto al 2005). Il 17,9% si laurea con due anni di ritardo, mentre aumenta dal 6,2 all'11% (nel 2006 e nel 2007) la percentuale di quanti si laureano con tre anni di ritardo. I corsi di laurea delle professioni sanitarie vanno in controtendenza: il 63,2% dei laureati finisce in corso, mentre il 22,8% impiega un anno in più.

Per quanto riguarda il dottorato, se l'a.a. 2007-08 conferma un'eccessiva frammentazione dei corsi (oltre 2.000), è da segnalare un aumento delle iscrizioni e di coloro che hanno conseguito il titolo, i due terzi dei quali entro i termini.

I dottorandi italiani che hanno fatto un'esperienza all'estero raggiungono il 42%, mentre la percentuale di dottorandi provenienti dall'estero rimane marginale e sempre localizzata principalmente al Nord (57,8%) piuttosto che al Centro (29,9%) e al Sud (12,3%).

A partire dal 2004-05 è aumentato il numero dei posti sostenibili (la potenzialità è misurata sulla base di strutture, docenti e risorse disponibili) banditi e banditi con borsa. Tuttavia il 28% dei posti sostenibili non viene bandito: mancanza di risorse, motivi organizzativi o scelte degli atenei?

L'INDAGINE DEL SENATO

La proliferazione dei corsi e delle sedi

Andrea Lombardinio Segreteria tecnica del direttore generale per l'Università del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Con l'audizione del direttore generale per l'Università del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, Antonello Masia, svoltasi il 18 dicembre 2008, la Commissione VII Istruzione del Senato ha avviato un'indagine conoscitiva sui problemi economici e finanziari del sistema universitario italiano. Obiettivo, individuare le principali criticità che caratterizzano le nostre università e maggiormente incidono sulla qualità e sull'efficienza dell'offerta formativa. In primo piano si è posto il problema della proliferazione dei corsi studio e delle sedi universitarie, fenomeno che si è andato palesando in maniera costante a partire dall'applicazione del DM 509/99, con il quale si è avviata la riforma complessiva degli ordinamenti didattici.

Introdotta dal presidente della Commissione Guido Possa, il direttore generale del MIUR ha ripercorso le tappe fondamentali che hanno portato alla definizione dell'attuale architettura dell'offerta formativa, a partire dall'avvio del Processo di Bologna: l'intesa intergovernativa stretta nel 1998 tra Italia, Francia, Germania e Inghilterra (Dichiarazione della Sorbona) costituisce il primo, fondamentale input alla riforma del sistema universitario europeo, finalizzata all'allineamento e all'armonizzazione con l'impianto formativo dei paesi aderenti. Tale Processo (cui aderirono a Bologna 29 paesi), ancora *in itinere*, coinvolge ad oggi oltre 40 paesi aderenti, e prevede per il 2009 un'espansione degli obiettivi programmatici. Tra le finalità del Processo di Bologna vi sono il sostegno alla mobilità di studenti e docenti, la garanzia di un'offerta formativa universitaria di alta qualità, l'ingresso rapido nel mercato del lavoro europeo, lo sviluppo di una maggiore capacità di attrazione nei confronti dei sistemi emergenti. Si tratta di obiettivi considerati prioritari tanto dalla comunità accademica quanto dal mondo delle professioni, che chiede alle università di soddisfare le istanze formative e professionali degli studenti, in modo da consentire un inserimento efficace nel mercato del lavoro. A tale proposito «non va dimenticato» sottolinea Masia «che in quegli anni il mercato economico si avviava verso la globalizzazione e le immatricolazioni erano in calo, corrispondentemente ad una riduzione del tasso di passaggio dalla scuola superiore all'università».

Allo stesso tempo emergeva, con crescente insistenza, la necessità di imprimere nuovo slancio al principio di *accountability* e di imporre agli atenei maggior rispetto delle istanze di trasparenza nell'uso delle risorse pubbliche. Si profilava dunque una sostanziale evoluzione rispetto alla situazione pre-riforma: nella fase d'avvio il Processo di Bologna si proponeva di superare l'assetto individuato dalla legge Ruberti n. 341/1990, che per la prima volta definiva un percorso formativo più breve, destinato a sfociare nei diplomi universitari. Il DM 509/1999 fondava invece l'architettura del sistema su due livelli, di cui il primo non inferiore a tre anni e il secondo di ulteriori due. Tuttavia, mentre gli altri paesi aderenti all'accordo avviavano sperimentazioni gradualistiche, l'Italia invece promuoveva «un immediato riordino dell'intera offerta formativa, risultato inevitabilmente affrettato». Due le conseguenze dirette: da un lato la contrazione dei percorsi universitari da 4-5 a 3 anni; dall'altro l'incremento del numero degli insegnamenti e delle verifiche, con un effetto di sostanziale polverizzazione delle attività didattiche.

Il IX Rapporto sullo stato del sistema universitario

I numeri confermano tale tendenza. Come rilevato dal IX Rapporto sullo stato del sistema universitario elaborato dal Cnvsu, nell'anno accademico 2006-07 risultavano attivati circa 5.700 corsi di studio, di cui 3.076 di primo livello, 2.361 di secondo livello e 262 a ciclo unico. Il numero dei crediti per insegnamento era tuttavia di 5,8 e si richiedevano circa 10 esami all'anno per completare il percorso di studi nei tempi prefissati. Numeri eloquenti, che danno un'idea chiara della portata del problema della coriandolizzazione degli insegnamenti. Tra i problemi più preoccupanti provocati dalla progettazione "a canocchiale" dei percorsi formativi vi è la tendenza a proseguire il *curriculum* del percorso di secondo livello. A tale fenomeno si accompagnano un ingiustificato allungamento dei tempi per conseguire il titolo di studio e il forte aumento del carico didattico. Altra criticità di rilievo è lo scollamento fra le richieste delle categorie professionali e l'offerta formativa, lontana dal soddisfare le esigenze abilitanti dei giovani laureati. Da sottolineare inoltre la scarsa mobilità degli studenti, provocata anche dal distorto fenomeno di assegna-



Queen's University di Belfast: Nelson Mandela con Sir Anthony O'Reilly, benefattore dell'ateneo irlandese

zione dei Cfu ai settori disciplinari nell'ambito dei corsi, unitamente alla proliferazione di corsi di studio "fantasiosi": si registra infatti oltre un migliaio di denominazioni differenti per i circa tremila corsi di primo livello¹.

Dopo aver menzionato i principali problemi che affliggono il sistema, Masia pone l'attenzione su alcuni risultati positivi conseguiti dalla riforma, in particolare l'innalzamento del numero totale dei laureati, che nell'a.a. 2006-07 si è attestato a quota 301.131: sono risultati 64.309 i laureati/diplomati nel vecchio ordinamento, 173.668 i laureati di I livello, 62.154 i laureati di II livello (cicli unici compresi)². Resta invece sostanzialmente stabile la percentuale di abbandoni dopo il secondo anno, che si attesta intorno al 20%. Ma c'è di più: a una prima fase di ripresa del "tasso di passaggio" dalla scuola superiore all'università (61,3% nel 1999-00; 74,5% nel 2002-03), sta seguendo una fase di assestamento (68,5% nel 2006-07). In diminuzione, invece, gli studenti fuori corso, passati dal 45% all'attuale 32,5%, sebbene il dato sia in costante aumento dall'avvio della riforma. Particolare preoccupazione desta anche l'aumento dei corsi con pochi immatricolati:

il 10% circa conta meno di 10 iscritti. Sono ben 116, pari al 3,4% del totale, i corsi con 5 o meno matricole. Pur includendo i dati relativi ai corsi a numero programmato, questi numeri attestano le dimensioni di un fenomeno distorsivo rilevante, che il Miur si è proposto di arginare con alcuni provvedimenti emanati nel corso sia della XIV che XV Legislatura.

L'università al test del passaggio di Legislatura

Uno sforzo in tale direzione è stato compiuto dal Ministero in fase di definizione del nuovo regolamento contenuto nel DM 270/04. Particolare importanza hanno rivestito i lavori della commissione De Maio, incaricata dall'allora ministro Moratti di ridisegnare l'architettura degli ordinamenti didattici, al fine di aumentare la flessibilità dei *curricula* e conseguire obiettivi di qualità attraverso la definizione di appositi requisiti necessari per l'istituzione dei corsi di studio. Altro compito della Commissione è stato quello di individuare misure idonee a ridurre il fenomeno degli abbandoni, implementare le sinergie tra formazione e mondo produttivo, sostenere il processo di internazionalizzazione degli atenei. Sulla base di tale regolamento, sono stati predisposti i decreti di revisione delle classi di laurea di primo e di secondo livello, inviati alla Corte dei Conti dopo la firma del ministro Moratti³.

All'inizio della XV Legislatura l'allora ministro Mussi ritira i decreti precedentemente predisposti, per sottoporli a una ulteriore revisione. Nei decreti sulle nuove classi di laurea del 16 marzo 2007 si introduce per la prima volta un numero massimo di esami, 20 nelle lauree triennali, 12 per le magistrali (anziché 8/10 per anno). Inoltre, sono inseriti alcuni accorgimenti mirati a evitare la proliferazione dei corsi di studio: tra questi vi sono il riconoscimento di almeno la metà dei crediti accumulati in una stessa classe agli studenti che cambiano università e l'introduzione del limite dei crediti riconoscibili per le abilità professionali maturate (60 per la triennale e 40 per la magistrale).

Nella XV Legislatura l'attività normativa del Miur prosegue con l'emanazione delle *Linee guida per l'istituzione e l'attivazione dei corsi di studio nelle nuove classi* (DM 386/07), cui fanno seguito il DM 544/07, che determina il passaggio dai requisiti minimi ai requisiti necessari per l'attivazione dei percorsi formativi di laurea di primo e secondo livello. Inoltre, sono messe a punto le *Linee generali d'indirizzo della programmazione triennale delle università 2007-2009* (DM 362/07, attuazione della Legge 43/05), seguite dal DM 506/07, con il quale si definiscono gli indicatori per la valutazione dei risultati dei programmi adottati dagli atenei.

Il DM 544/07 obbliga gli atenei a operare in uno scenario programmatico ispirato a una forma di autonomia per così dire "controllata", imponendo una valutazione più attenta delle risorse disponibili in termini di strutture e docenza. Si tratta di un

ulteriore elemento di garanzia verso gli studenti, in un'ottica di costante e crescente *accountability*. Altri obiettivi sono la riduzione dei corsi (in particolare di quelli con un basso numero di iscritti) e il monitoraggio efficace dei processi di miglioramento della qualità da verificare in termini di risultati. Masia sottolinea inoltre che la Finanziaria 2007 impone, per il triennio 2007-2009, «il divieto di attivare facoltà o corsi di studio in comuni diversi da quello ove l'ateneo ha la sede legale o amministrativa, fatte salve le iniziative avviate presso i Centri di ricerca, preventivamente autorizzate dal Miur».

Per quel che concerne gli indicatori individuati dal Dm 506/07, si puntualizza come essi siano mirati non solo a monitorare il grado di raggiungimento degli obiettivi della programmazione nel triennio 2007-09, ma anche a favorire la valutazione del miglioramento dei risultati conseguiti, con conseguenti incentivi economici nella ripartizione delle risorse statali. Tali indicatori sono utilizzati, in particolare, per rilevare i processi di razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa ("requisiti qualificanti"), il potenziamento della formazione per la ricerca, l'efficienza dei processi formativi (riduzione degli abbandoni) e la loro efficacia (aumento del tasso di occupabilità dei laureati), nonché il grado di internazionalizzazione dell'Università.

Novità in vista anche sul versante della trasparenza. Un passo in avanti sul fronte della comunicazione esterna è costituito dall'emanazione del decreto direttoriale sui requisiti di trasparenza, emanato dal Miur il 10 giugno 2008, che stabilisce l'obbligo per gli atenei di rendere più chiara e dettagliata l'intera offerta formativa pubblica, e impone loro di fornire agli studenti tutte le informazioni utili per scegliere il corso di laurea e migliorare le condizioni di studio e l'utilizzo delle strutture. Ciò consentirà alle università di «adeguarsi a standard comuni di efficienza e *accountability*, nonché di stimolare una diversa dinamica nella competizione, che sia realmente fondata sulla qualità e sul merito».

Tutto questo si inserisce nel processo di innovazione che investe il sistema universitario in generale, non soltanto con riferimento all'Italia: è necessario infatti valutare attentamente se il sistema italiano non presenti anomalie ulteriori. Ad esempio, il Rapporto elaborato dal Dipartimento di studi del lavoro e del welfare dell'Università statale di Milano, *L'Università malata e denigrata. Un confronto con l'Europa*⁴, offre un'interessante comparazione tra il sistema universitario italiano e quello dei principali paesi europei. Dal confronto emerge, ad esempio, che il numero degli atenei italiani è nettamente inferiore a quello dell'Inghilterra (senza contare i *Colleges*) e della Germania (senza contare le *Fachhochschulen*) e molto vicino a quello della Francia (che però ha in aggiunta un gran numero di *Grandes Ecoles*). Il dato si modifica non di molto se si considera il numero di istituti per milione di abitanti, senza determinare tuttavia un'inversione di tendenza sostanziale. Inoltre, i

principali sistemi universitari europei si trovano in situazioni molto simili all'Italia per numero dei corsi attivati dalle università: nel caso della Germania, considerata patria di eccellenze universitarie, il numero dei corsi è decisamente superiore a quello italiano.

Dal Rapporto elaborato dall'Università Statale di Milano emergerebbe dunque un quadro piuttosto divergente con quello descritto dalla stampa e dagli organi di informazione. «Il che non implica» rileva Masia «una difesa incondizionata dei problemi che affliggono i nostri atenei, che esistono e vanno affrontati con decisione». Il Rapporto ha però il merito di restituire un prospetto della situazione più chiaro e puntuale, elaborato con rigore scientifico e correttezza di impostazione. Nell'introduzione di Marino Regini al Rapporto si sottolinea in effetti «l'Università italiana è indubbiamente malata [...] Rispetto a tali gravi carenze il nostro sistema universitario non può, e a nostro parere non deve, essere difeso, ma deve al contrario essere aiutato a compiere un profondo rinnovamento. Ma l'università italiana è stata al tempo stesso denigrata dalle polemiche recenti scatenate da esponenti del ceto politico, da taluni studiosi che hanno rinunciato all'equilibrio e all'approfondimento delle analisi, e soprattutto dai media»⁵.

Si tratta di principi ribaditi dal ministro Gelmini nel corso delle Dichiarazioni programmatiche del 18 giugno 2008, che tracciano l'agenda degli impegni della XVI Legislatura in tema di università e ricerca. Sul fronte della razionalizzazione degli ordinamenti didattici, l'obiettivo prefissato è di ridurre del 30% l'offerta didattica complessiva. La prospettiva è anche quella di rafforzare la laurea magistrale, ridurre la dispersione degli studenti, sperimentare nuovi modelli di percorsi di studio a ciclo unico in presenza di specifiche esigenze di carattere scientifico e didattico. In cantiere vi sono interventi mirati ad avviare le procedure di accreditamento dei corsi e delle sedi sulla base della qualità e della sostenibilità, a valutare le sedi decentrate degli atenei (oggi troppo numerose e non sempre provviste dei necessari requisiti strutturali e qualitativi) e a verificare la loro sostenibilità finanziaria, nonché a proseguire e rafforzare le azioni intraprese per incentivare l'educazione tecnico-scientifica.

I problemi dell'università nelle considerazioni della Commissione

Questo il quadro delineato dal direttore generale del Miur, che al termine dell'audizione si è reso disponibile ad approfondire talune questioni affrontate dai componenti della Commissione. Il senatore Rusconi (Pp) ritiene che i dati forniti siano utili soprattutto per confrontare la situazione italiana con quella degli altri paesi: dalla comparazione «emerge infatti uno scenario abbastanza confortante della nostra università nel panorama europeo».

Dopo aver criticato la campagna stampa di delegittimazione nei confronti degli atenei, Rusconi si sofferma sul numero dei docenti italiani, «inferiore rispetto ad alcune realtà europee». Si chiede quali siano le ragioni per cui il costo dei docenti sia stato assunto come parametro per individuare le università virtuose (all'articolo 1 del decreto-legge n. 180, convertito nella legge 1/2009), visto che esso non costituisce il solo criterio di riferimento. E dopo aver ricordato i positivi risultati conseguiti nel corso della XV legislatura sul versante della riduzione delle sedi decentrate, sostiene che le prospettive delineate dal decreto legge 112/08 appaiono condivisibili nella misura in cui possano consentire un miglior utilizzo della spesa e non una mera riduzione di risorse. A sua volta, Masia puntualizza che lo scenario dei prossimi anni impone indubbiamente riduzioni di risorse, tanto che a partire dal 2010 sarà disponibile il 10% in meno del Fondo di finanziamento ordinario (FFO), come imposto dal DL 112/08. Comunica poi che l'attuale ammontare delle risorse disponibili, comprensive del FFO e del Fondo straordinario di 550 milioni per ciascun anno, è pari a circa 7,4 miliardi, utilizzati interamente dagli atenei per assorbire le spese per il personale.

Soffermandosi sull'adeguatezza dei dati statistici elaborati dal Cnvsu, il presidente Possa ricorda che l'obiettivo prioritario dell'indagine conoscitiva avviata dal Senato è «esaminare la spesa del comparto a livello dei bilanci degli atenei». In aggiunta chiede al direttore Masia alcuni chiarimenti circa gli strumenti attuativi volti a ricompattare un ambito eccessivamente frammentato. Masia spiega che i sistemi informativi utilizzati dal Ministero – nati circa 12 anni fa con l'Osservatorio per la valutazione del sistema universitario – sono interconnessi tra loro e forniscono dati affidabili, «tanto che è possibile conoscere in tempo reale lo stato di salute dei bilanci di ciascun ateneo e avere a disposizione informazioni di dettaglio in ordine alla spesa di ciascuna università». Per quel che concerne la riduzione dell'offerta formativa, ritiene che potrà generarsi automaticamente dai collocamenti a riposo e dalla diminuzione dei finanziamenti: per i prossimi tre anni è previsto un calo della docenza pari al 20%. A tutto questo dovrà affiancarsi la conclusione del processo di costituzione dell'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (Anvur), il cui nuovo regolamento è all'attenzione del ministro Gelmini.

Dal canto suo il senatore Valditara pone l'accento sulla sproporzione tra il numero di università e la carenza di finanziamenti privati: negli altri paesi europei, a parità di contributi statali, gli atenei ricevono risorse dai privati in misura nettamente superiore. In ogni caso è opportuno considerare «che il sistema universitario italiano ha una qualità media superiore a quella degli altri Stati». Altri punti deboli del sistema sono i corsi con meno di 10 iscritti e l'elevata percentuale di sedi in cui è attivo un solo corso di studio, fattori che determinano una ingente disper-

sione di risorse. Valditara osserva poi che «la leva dei requisiti minimi non è particolarmente efficace per ridurre l'offerta formativa» e rileva criticamente che, benché il livello retributivo medio dei docenti sia simile alla media europea, «è assolutamente irrilevante l'aspetto meritocratico, anche per quanto riguarda il finanziamento delle università». Segnala infine che all'estero gli atenei di eccellenza ricevono finanziamenti statali mirati e si interroga sulla possibilità di concentrare le risorse sui centri migliori per valorizzare il merito. Principi condivisi da Masia, che concorda sull'opportunità di «differenziare il modello di finanziamento per le università di eccellenza, anche attraverso accordi di programma». In proposito, rileva «che tramite questo strumento possono essere destinate agli atenei quote anche superiori al 7%, in relazione ai risultati ottenuti rispetto agli obiettivi fissati a monte».

Anche il senatore Ascutti (Pdl) auspica maggiore coraggio politico nell'adottare lo strumento dell'accordo di programma per valorizzare gli atenei di eccellenza. Punta l'indice contro il coinvolgimento dei ricercatori nella didattica, utilizzati sovente anche per svolgere attività di tutorato. Chiede inoltre maggiori dettagli sui laureati nei corsi tecnico-scientifici, in cui si registra da qualche anno un preoccupante calo di iscritti, nonché informazioni sulle università telematiche, soprattutto in riferimento alle procedure di valutazione attuate dal Ministero.

Anche per Masia quella dei ricercatori si configura come un'anomalia grave, da correggere in tempi rapidi: ricorda che per limitare il loro coinvolgimento nelle attività didattiche «l'ex-ministro Moratti aveva opportunamente previsto la figura del ricercatore a tempo determinato». Ai ricercatori si affiancano anche i dottori di ricerca, spesso impiegati nella docenza. Tale situazione rende opportuno un mutamento delle regole al fine di incentivare la ricerca scientifica. Masia fornisce quindi maggiori dettagli sui dati disaggregati riguardanti il numero di laureati rispetto all'area tecnico-scientifica, contenuti nel IX Rapporto del Cnvsu. Quanto alle università telematiche, informa che attualmente sono oggetto di valutazione i primi atenei attivati tra il 2003 e il 2004. E comunica alla Commissione che in Ministero si sta lavorando alla revisione del dettato normativo volto a definire le procedure di accreditamento di tali atenei.

Il senatore Ceruti (Pd) condivide le preoccupazioni espresse sul futuro dei ricercatori: si dichiara contrario alla possibile istituzione di una terza fascia di docenza, in assenza di opportuni e necessari criteri di valutazione qualitativa. A suo avviso le cifre fornite «sembrano peraltro confermare il raggiungimento degli obiettivi del processo di Bologna, ad esempio per quanto riguarda l'incremento dei laureati e la riduzione dei fuoriscorso», anche se «ciò non risponde qualitativamente alle finalità di partenza». Reputa peraltro essenziale individuare precisi vincoli di qualità che permettano la distribuzione agli atenei meritevoli di



quote anche superiori al 7% delle risorse disponibili. Sollecita infine maggiori informazioni analitiche per ciascun ateneo, necessarie per elaborare soluzioni mirate, e invita a «non drammatizzare la circostanza per cui esistono corsi con pochi iscritti, atteso che in alcuni casi ciò è giustificato nonché auspicabile». In piena sintonia il senatore Vita (Pd): l'auspicio è che, oltre ad evidenziare le criticità, si pongano in evidenza i punti di forza del sistema universitario italiano, in modo da delineare scenari positivi su cui lavorare per apportare i necessari correttivi. Si interroga sulle cause alla base delle tendenze negative e sulla mancata attenzione degli anni passati rispetto a tali fenomeni, «ora acuiti soprattutto in conseguenza della forte pressione mediatica». In conclusione Masia ripercorre l'iter che ha portato all'emanazione del DM 509/99, «volto soprattutto ad attribuire la massima autonomia agli atenei». Segnala che dal 1999 ciascuna università ha la possibilità di definire i propri corsi, ad eccezione di quelli regolati da normative comunitarie. Ricorda altresì che in passato, a fronte della concessione dell'autonomia universitaria, «si è posto il problema del valore legale del titolo di studio, rispetto al quale emergeva l'esigenza di armonizzare i percorsi formativi in funzione di criteri generali»: in prospettiva

Queen's University di Belfast: la Council Chamber durante un convegno

si potrebbe anche pervenire all'abolizione del valore legale del titolo, ma solo in presenza di procedure di accreditamento più precise e affidabili. Anche su questo aspetto, conclude il presidente Possa, «sarà necessario un approfondimento ulteriore», destinato a costituire il seguito dell'indagine conoscitiva avviata da parte del Senato.

Note

¹ Il dato è fornito dal IX Rapporto sullo stato del sistema universitario elaborato dal CInvsu, consultabile sul sito www.cnvsu.it.

² I dati sono ricavati dal IX Rapporto sullo stato del sistema universitario.

³ Per un'analisi del lavoro di revisione degli ordinamenti didattici svolto nel corso della XIV legislatura cfr. A. Masia, *Università e riforma della didattica*, in *L'Università al futuro. Sistema, progetto, innovazione*, a cura di A. Masia e M. Morcellini, Giuffrè editore, Milano 2009, pp. 113-128.

⁴ Una sintesi del Rapporto è consultabile sul sito www.unimi.it/img/news/Universita_malata_e_denigrata.pdf.

⁵ www.unimi.it/img/news/Universita_malata_e_denigrata.pdf.

L' università si fa conoscere

Luca Cappelletti

Fund raising, bilancio sociale e comunicazione in ambito universitario sono i temi fondamentali dell'interessante saggio curato da Antonio Lezzi *La comunicazione da strumento di comunicazione a strategia: il fund raising e il bilancio sociale* che contiene gli atti del forum sulla comunicazione universitaria svoltosi a Roma il 16 e 17 aprile 2007 (4° Quaderno AICUN-Associazione Italiana Comunicatori d'Università, Martano Editrice, Lecce 2007, pp. 140).

Il fund raising universitario

In alcuni paesi c'è una cultura consolidata di *fund raising* a livello universitario: basti pensare che negli Stati Uniti, nel 2006, le università americane hanno ricevuto donazioni per un totale di 28 miliardi di dollari, con una crescita del 9,4% rispetto all'anno precedente. Come afferma Pier Luigi Sacco, ordinario di Economia della cultura nell'Università IUAV di Venezia e direttore scientifico di The Fund Raising School «il mercato del *fund raising* universitario si sta evolvendo: in primo luogo emerge il ruolo crescente dei contributi da parte dei privati cittadini, in particolare degli alunni, che garantiscono il 30% delle entrate. Poi ci sono i grandi donatori, che spesso sostengono l'università tramite lasciti o tramite le proprie fondazioni». Grande importanza hanno pure le imprese, che portano avanti *partnership* per il sostegno di precisi progetti di ricerca, ma anche cattedre, borse di studio, oltre a forme di *partnership* e *sponsorship* istituzionale. In un campo così evoluto, dove si portano avanti campagne di *fund raising* sempre più ambiziose (una tendenza che si è affermata anche in Europa da istituzioni come Cambridge, INSEAD e Università Bocconi), diventa sempre più importante l'aspetto della rendicontazione: ogni università dispone di *annual report*, fino a veri propri *investors report* per comunicare in maniera trasparente con i propri sostenitori e *stakeholder*.

In Italia l'interesse per il *fund raising* universitario è apparso di recente. «Se questo è lo scenario internazionale – afferma Sacco – che lezione trarne per gli atenei italiani? Alcune università hanno riorganizzato gli assetti, “creando vere e proprie aree dedicate al *fund raising*: almeno 24 atenei hanno costituito una fondazione universitaria, mentre altre sono in fase di costituzione; tra queste ultime almeno 5 sono attive nella raccolta fondi. Crescono i casi di associazioni di ex-alunni costituite per svolgere attività di *fund raising*. Tutte le università italiane hanno inoltre aderito al meccanismo del 5 per mille, at-

tivando campagne e iniziative dedicate, dimostrando così l'importanza di coinvolgere direttamente i privati cittadini».

Secondo Sacco «è necessario investire su alcune pre-condizioni, dalla mappatura del patrimonio di relazioni dell'università, all'analisi della percezione dei suoi interlocutori fino alla pianificazione di politiche di accreditamento per presidiare nuovi mercati. Su queste basi, sarà quindi possibile cominciare a implementare una nuova cultura di relazione con il territorio, creando contesti credibili in grado di offrire all'esterno un'identità e una qualità esperienziale, oggi scarse nel sistema universitario italiano, perché il comportamento donativo oggi risponde a un bisogno che è essenzialmente di partecipazione e di riconoscimento identitario. Il percorso del *fund raising* universitario in Italia è, in questa prospettiva, un fatto strategico e un tema dominante del progetto di futuro degli atenei italiani».

Il bilancio sociale

«Per noi in Italia – afferma Simonetta Pattuglia dell'AICUN – e soprattutto in ambito universitario, è un nuovo, straordinario strumento, prima di studio, quindi di conoscenza e di divulgazione della stessa, delle nostre realtà e della loro “responsalizzazione” e “responsabilità sociale”. Con il bilancio sociale le nostre organizzazioni avranno, laddove lo vorranno adottare, la grande *chance* (che è anche un dovere etico) di spiegare ai propri interlocutori quelli che fanno, come lo fanno, quali ne sono le *mission*, nella finalità, altamente “politica”, di convincere per ottenere il consenso. [...] L'università ha pertanto la vera possibilità di scendere dal piedistallo e di porsi il problema che i suoi *stakeholder* condividano la sua griglia valoriale, le sue attività e, non da ultimo, i modi in cui usa i denari pubblici e quelli privati. [...] Il bilancio sociale è quindi un vero strumento di confronto, condivisione, costruzione nelle politiche di sviluppo delle istituzioni nel proprio territorio di riferimento, che ormai non è più solo quello locale, ma quello direi minimamente europeo. L'evoluzione si è compiuta, quindi, verso un superamento dei meri strumenti di *accountability*, cioè di rendicontazione e di comunicazione di immagine istituzionale».

Anche l'università ha quindi l'opportunità – come sostenuto dal direttore generale per l'Università del MIUR Antonello Masia – di diventare davvero e con un nuovo e rinnovato ruolo sempre più “mediatore sociale”.

«Il bilancio sociale – si legge nel contributo curato dal responsabile Comunicazione della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa (una delle prime università a realizzare un bilancio sociale, sin dall'a.a. 2002-03), Francesco Ceccarelli, e dal direttore amministrativo dell'Università di Ferrara, Enrico Periti – è una forma di comunicazione dalle caratteristiche decisamente innovative che, per essere efficace, presuppone un lungo lavoro preparatorio e l'aver compiuto una verifica introspettiva, una sorta di "autoanalisi" per capire davvero "chi è" l'ateneo, "che cosa" vuole comunicare, "a chi" si rivolge e "perché" ha interesse a rivolgersi proprio a quelle categorie, a quei gruppi».

«Il bilancio sociale è un bilancio in cui le "parole" contano quanto i "numeri", nel senso che i numeri devono dare conferma alla veridicità delle affermazioni nelle interazioni con le categorie, con i soggetti ai quali l'università intende rivolgersi. È un "bilancio con l'anima", che richiede, per la sua redazione, la sinergia di tutte le componenti che danno vita all'università; è soprattutto uno strumento di comunicazione verso l'esterno che si basa su un adeguato funzionamento dei meccanismi di comunicazione interna dell'organizzazione. Il bilancio sociale obbliga l'università a individuare i soggetti ai quali ha interesse a raccontare nel tempo tutto di sé, in rapporto a dinamiche ambientali, sociali, culturali e ad altri aspetti non solo contabili che spesso le grandi organizzazioni complesse, quali sono le università, lasciano sullo sfondo», affermano Ceccarelli e Periti. «Quali sono, quindi, in sintesi, i punti fermi su cui iniziare una buona comunicazione sociale degli atenei? La prima caratteristica è la sottoscrizione di un patto con i portatori di interesse, con gli *stakeholder*, che presuppone una chiarezza di fondo sui punti nodali che si intende comunicare.

La seconda caratteristica riguarda l'organizzazione di un modello responsabilizzante di "misurazione interna" delle affermazioni sostenute nella comunicazione attraverso l'individuazione di appropriati indicatori quali-quantitativi [...]

Il bilancio sociale diventa il passaggio finale di un percorso interno all'organizzazione che, partendo dal vissuto quotidiano, stimolato al raggiungimento di buoni standard qualitativi, porta a interloquire con *stakeholder* esterni al fine di mettere in campo percorsi di miglioramento. Risulta quindi evidente che la comunicazione in generale, soprattutto attraverso lo strumento del bilancio sociale, è una dimensione più strategica per gli atenei».

La comunicazione

Vengono presentati i dati relativi alla IV Ricerca sulle attività di comunicazione delle università italiane (con raccolta dati tra l'aprile e l'ottobre 2006), realizzata dall'AICUN con la collaborazione della facoltà di Scienze della Comunicazione dell'Università Sapienza di Roma e il patrocinio della CRUI.

Alcuni dati e questioni fondamentali emergono dall'analisi della

ricerca, svolta da Brunella Marchione, vice presidente dell' AICUN:

- 42 atenei (soprattutto di medie dimensioni, tra i 10 e i 30mila studenti) hanno risposto al questionario, sparsi più o meno omogeneamente su tutto il territorio nazionale;
- il 64% delle università italiane hanno istituito formalmente una struttura di coordinamento di tutte le funzioni di comunicazione, come stabilito dalla Legge 150/2000, dal DPR 422 del 2001 e dalla Direttiva Frattini del 2002;
- la posizione organizzativa di tali strutture di coordinamento della comunicazione è, per lo più, in staff al rettorato e alla direzione amministrativa, o è una direzione o una struttura apicale;
- le attività realizzate sono per la maggior parte connesse alla comunicazione esterna, all'organizzazione di eventi e ai rapporti con i media; il 64% realizza programmi annuali delle iniziative di comunicazione, anche se sono poco divulgati all'interno degli atenei;
- il sito-web è un mezzo sempre più utilizzato, sia per la comunicazione interna che per quella esterna;
- negli atenei italiani lo sviluppo del *fund raising* è ancora al-



La regina Elisabetta, in visita alla Queen's University di Belfast, viene accolta dal vice rettore

l'inizio: soltanto il 29% delle università afferma di avere una figura o una struttura dedicata a questa attività.

Appare chiaro che, come afferma Valentina Martino, «anche nel nostro paese, la comunicazione universitaria è ormai entrata in una fase storica di istituzionalizzazione: un momento, cioè di tendenziale maturità dal punto di vista dell'impatto quantitativo e qualitativo della risorsa comunicazione nella maggioranza degli atenei e sul sistema universitario nel suo insieme. Questa considerazione è avvalorata da almeno due *trend*: in primo luogo, una pluralizzazione crescente del media-mix delle università; in secondo luogo, un'altrettanto rilevante diversificazione dei linguaggi e dei registri espressivi della comunicazione universitaria [...] Di fatto, l'obiettivo prioritario delle strategie di comunicazione universitaria resta quello di offrire informazioni alle diverse categorie di portatori di interesse. Non stupisce allora che l'area strategica prevalente si confermi quella delle relazioni con i media: quell'area, cioè, che segnala la ricerca di spazi di non ordinaria visibilità presso il sistema dei media, ai quali le università si dimostrano sempre più capaci di accedere tramite un'efficace attività di ufficio stampa. [...]

Un secondo aspetto riguarda l'inarrestabile diversificazione dei mezzi utilizzati e, in particolare, il fatto che continui l'avanzata dei media generalisti, non più prerogativa di pochi atenei: prima tra tutti la stampa, ma anche la radio-televisione. Del resto, il *trend* di penetrazione dei media più popolari si accompagna a una fortissima effervescenza sul fronte dell'innovazione multimediale: ciò a partire da una vera e propria "affinità elettiva" con Internet, che oggi sembra emergere come il mezzo più duttile nel rispondere alle esigenze della vita universitaria e a un bisogno di trasparenza diffusa, all'interno e all'esterno dell'istituzione».

Pubblicità e relazioni con i media

Dall'analisi di Valentina Martino si evidenziano i mezzi pubblicitari più utilizzati dagli atenei per veicolare la propria immagine e identità istituzionale: le prime tre posizioni confermano il primato dei quotidiani locali (39 atenei su 42 della ricerca), seguiti da quelli nazionali (32) e, con un significativo recupero, dalle radio locali (32). Meno diffusi, ma comunque presenti in oltre la metà degli atenei, gli investimenti su tv locali (29 atenei), quotidiani gratuiti (26) e riviste specializzate (26). Bene la pubblicità via internet (21 atenei), con una particolare concentrazione di investimenti sui quotidiani *on line*.

Per quanto concerne le relazioni con i *media*, cresce sensibilmente l'attenzione riservata alle università, o piuttosto tende ad aumentare la capacità delle università di conquistare attivamente l'attenzione e gli spazi redazionali dei media. In sintesi:

“ Il bilancio sociale è un bilancio in cui le parole contano quanto i numeri, è un bilancio con l'anima ”

– prevalgono gli spazi redazionali sui quotidiani locali (41 atenei), tv locali (39), quotidiani nazionali (38) e radio locali (35), a pari merito con quotidiani elettronici e riviste del settore;

– i diversi strumenti di *media relation* interessano la totalità degli atenei: primi tra tutti, la diramazione di comunicati (42 università) e l'organizzazione di conferenze stampa (40);

– nel settore delle pubblicazioni, la *brochure* e la guida d'ateneo tornano a confermarsi un indispensabile "biglietto

da visita" per tutte le università raggiunte dalla rilevazione; aumentano le presentazioni tramite supporti elettronici, cd-rom multimediali e newsletter;

- il sito-web istituzionale è la piattaforma comunicativa più universalmente utilizzata dalle università;
- per quanto riguarda l'efficacia del mezzo, al primo posto la stampa (per 33 atenei) a pari merito con Internet (sempre 33), seguiti dagli eventi (per 21 atenei), da radio (12), tv (10) e pubblicazioni (10).

Conclusioni

«Abbiamo verificato come la comunicazione – afferma il presidente dell'Aicuw Alessandro Ciarlo – sia cresciuta di importanza, di ruolo, [...] sono cresciute le funzioni, gli interlocutori, anche sul territorio, abbiamo sentito parlare di vocazione relazionale; l'università si radica nel territorio, riconosce i propri *stakeholder*, si rivolge a loro, lo farà ancora di più in futuro.

Credo proprio che questa sia una tendenza che si svilupperà ulteriormente: la comunicazione con le aziende è una prossima frontiera: non solo per ragioni collegate a esigenze di *fund raising*, ma anche per rafforzare il consenso sociale, per ottenere commesse di ricerca, per trovare aperture sul mercato del lavoro. [...]

La crescita delle funzioni, degli interlocutori, delle responsabilità all'interno della struttura, deve a mio avviso comportare una crescita forte della responsabilità personale del comunicatore; la professione del comunicatore ha insiti in sé degli aspetti etici che sono fondamentali. I comunicatori parlano di orientamento agli studenti delle scuole medie superiori e influiscono, poco o tanto non importa, su scelte che per loro sono, non dico decisive, ma estremamente importanti per il futuro della loro vita. [...]

Abbiamo parlato di patto con i nostri interlocutori, di contratto non scritto: dobbiamo tutelare la parte debole di questo contratto e gli studenti delle scuole sono la parte debole nei confronti dell'università così come lo saranno, una volta laureati, nei confronti del mondo del lavoro».

ITALIA ED EUROPA

È tempo di un confronto serio

Marino Regini Prorettore dell'Università degli Studi di Milano

Da qualche tempo, in Italia il discorso pubblico sull'università sembra essersi gravemente impoverito, dominato quasi esclusivamente dai toni scandalistici, dalla parzialità o superficialità dei dati sbandierati, e in definitiva dagli intenti denigratori, che vi hanno impresso i *media*, aiutati da interventi tendenziosi e da analisi tutt'altro che equilibrate di alcuni studiosi. È un discorso pubblico che ha la presunzione di individuare le anomalie dell'università italiana ma senza mai operare un confronto serio e sistematico, bensì solo episodico o aneddótico, con la situazione dei nostri vicini europei; che afferma di volerne curare le malattie, che sono indubbiamente molte e serie, ma senza preoccuparsi di distinguere gli organi sani e vitali da quelli malati, e che spesso propone diagnosi e terapie che sembrano pensate apposta per deprimere ulteriormente il malato, quasi per dargli il colpo di grazia.

In un volumetto di imminente pubblicazione¹, chi scrive ha passato in rassegna, insieme ai suoi collaboratori, le principali accuse che vengono rivolte all'università italiana, mettendole a confronto con la situazione delle università inglese, tedesca, francese, spagnola e olandese. Le accuse vanno dall'eccessiva proliferazione dell'offerta formativa, alla produttività insoddisfacente accompagnata da una disattenzione al mondo del lavoro, al predominio della logica e del potere dei "baroni", per arrivare fino alla paradossale accusa di assorbire una spesa pubblica eccessiva. Il testo che segue è tratto dall'*Introduzione* a quel volume, che presenta numerosi dati comparati su tutti questi temi. Il confronto puntuale con i nostri vicini europei rende molto più evidente la *vis* denigratoria che si è abbattuta sull'università italiana, e che ha finito paradossalmente per far passare in secondo piano quelli che sono i suoi veri e più preoccupanti limiti: l'assenza di una pratica e di una cultura della valutazione che valorizzi il merito, la limitata internazionalizzazione, un sistema di *governance* del tutto inadeguato.

Le anomalie sono davvero tali?

Il confronto rende infatti evidente che talune anomalie impu-

tate al nostro sistema universitario (ad esempio la proliferazione esagerata dei corsi di studio, o gli stipendi "eccessivi" dei docenti, o il basso livello delle tasse universitarie) non sono in realtà tali. Il che significa che non si tratta di aspetti così deprecabili come da varie parti si vuole far credere. Oppure che si tratta in effetti di aspetti problematici ma comuni ad altri paesi, per i quali questi paesi stanno spesso sperimentando delle soluzioni, a cui dovrebbe più proficuamente rivolgersi la nostra attenzione. Altre carenze di funzionamento e di risultati appaiono invece più accentuate nel caso italiano, ma l'esperienza dei paesi vicini ci mostra che problemi molto simili sono in via di soluzione solo laddove i governi (centrali o regionali, secondo i casi) decidono di porre questi problemi nell'agenda politica in modo determinato. Infine, vi sono carenze e anomalie (quali la struttura della docenza o i sistemi di reclutamento) che certamente dipendono in primo luogo da vizi antichi del ceto accademico italiano. Su queste ultime in particolare si è scatenata la frenesia scandalistica, che per sua natura è portata a generalizzare a tutto il sistema gli esiti peggiori che si riscontrano in talune sedi e in talune aree disciplinari. Anche per queste indubbie carenze, un atteggiamento più equilibrato e volto al *problem-solving* avrebbe dovuto guardare a ciò che stanno facendo gli altri paesi europei più simili al nostro, nessuno dei quali ha trovato finora la formula magica per risolvere in modo del tutto soddisfacente quei problemi di trasparenza ed equità che in Italia si pongono certamente in modo più acuto, così come del resto avviene in molte altre aree della vita sociale e politica della nazione.

In questo articolo ci concentreremo in particolare sull'accusa di scarsa efficienza e "produttività" del nostro sistema universitario, che giustificerebbe quindi i tagli della spesa pubblica annunciati. Prima di erogare altri fondi – questo è il ragionamento – occorre razionalizzare il sistema, renderlo più produttivo ed efficiente. Poiché le "missioni" delle università sono principalmente la formazione del capitale umano e la ricerca scientifica, è su questi due risultati che va misurata la loro efficienza. Le polemiche recenti hanno investito l'università italiana rispetto a entrambi questi elementi. In primo luogo, si fa notare il basso tasso di laureati sulla popolazione e l'elevato numero di abbandoni e di fuori corso rispetto agli iscritti, indici di una bassa produttività rispetto

¹ M. Regini (a cura di), *Malata e denigrata. L'università italiana a confronto con l'Europa*, Donzelli, Roma 2009.

al compito di formare capitale umano a elevata qualificazione. In secondo luogo, si considera deludente il posizionamento delle università italiane nei principali *ranking* internazionali, nessuno dei quali colloca atenei italiani ai primi posti.

I dati comparati presentati nel volume citato mostrano che, indubbiamente, sia la percentuale di laureati sulla popolazione sia il tasso di completamento degli studi sono ancora troppo bassi in Italia, nonostante un netto miglioramento di entrambi gli indici negli ultimi anni, a seguito delle riforme del Processo di Bologna. Mostrano inoltre che le prime classifiche internazionali, che per brevità chiameremo *ranking* di Shanghai e *ranking* del "Times", mostravano una collocazione abbastanza sconsigliante per le università italiane.

Quali sono le cause reali?

Tuttavia, un'analisi più accurata porta a interrogarsi sulle cause di questi fenomeni e a distinguere quelle imputabili alle università e quelle che dipendono invece dalle politiche pubbliche o dal sistema paese.

Per ciò che riguarda la bassa efficienza nella formazione di capitale umano, colpisce il fatto che il tasso di laureati sia così insoddisfacente non perché siano pochi gli ingressi nel sistema universitario, ma perché rimangono troppo elevati gli abbandoni. Non vi è dubbio che a questo cattivo risultato concorra in forte misura l'assenza in Italia di una vera politica di diritto allo studio, comparabile in qualche misura a quelle degli altri paesi europei. I dati che presentiamo nella tabella 1 mostrano che, sia per le residenze universitarie, sia per le borse di studio o i prestiti agevolati, sia più in generale per la spesa in servizi agli studenti, l'Italia è il fanalino di coda.

Inoltre l'assenza di una vera politica, nazionale o regionale, volta a garantire il diritto allo studio ai meritevoli e non abbienti, inevita-

“
In altri paesi problemi molto simili sono in via di soluzione dove i governi sono determinati a risolverli”

bilmente condiziona negativamente la possibilità di completare il percorso di studi universitario.

Quanto alla produttività scientifica delle università italiane, le polemiche scatenate dal loro non brillante posizionamento nei principali *ranking* internazionali appaiono da un lato frutto di una analisi grossolana di questi dati; mentre dall'altro rivelano le intenzioni prevalentemente denigratorie di chi conduce la polemica. Guardiamo anzitutto i dati presentati nella tabella 2.

La percentuale di università italiane presenti nelle quattro principali classifiche dei primi 500 atenei del mondo (per brevità: *ranking* di Shanghai, del "Times" e di Taiwan) o dei primi 250 atenei europei (*ranking* di Leiden) è sempre superiore a quella delle università spagnole e, tranne che nel *ranking* del "Times", anche di quelle francesi. Nei più recenti *ranking* di Taiwan e di Leiden, che più degli altri pesano la produttività scientifica, la percentuale di università italiane presenti è addirittura superiore anche a quella delle università inglesi e molto vicina a quella delle tedesche. Certo, questo dato tiene conto solo del numero di atenei presenti in questi *ranking*, indipendentemente dalle loro posizioni relative nella lista dei top 500 o 250; non misura quindi le eccellenze, ma costituisce un indicatore della qualità media delle università dei vari paesi.

Oltre allo scarso approfondimento di quanto ci dicono i dati comparati, le polemiche recenti mostrano poi chiaramente il loro intento denigratorio quando le si confronti con le reazioni suscitate dalla pubblicazione di questi *ranking* in Germania e in Francia. La reazione dell'opinione pubblica e del ceto politico è stata di forte preoccupazione per la scarsa competitività delle università tedesche e francesi rispetto a quelle del mondo anglosassone. E le risposte sono andate dal lancio di una *Exzellenzinitiative* in Germania, che ha mobilitato ingenti risorse (1,9 miliardi di euro) per creare "top universities" ca-

Tabella 1 – Diffusione del diritto allo studio

| | Italia | Francia | Germania | Paesi Bassi | Spagna | Regno Unito | Svezia | USA |
|---|--------|---------|----------|-------------|--------|-------------|--------|------|
| Spesa in servizi a studenti universitari in % sul PIL (2005) | 0,04 | 0,08 | 0,05 | m | m | 0,11 | m | 0,31 |
| % studenti senza borse di studio o prestiti agevolati (2004-05) | 80 | 70 | 75 | 4 | 66 | m | m | 17 |
| Residenze universitarie in % su studenti (2001) | 2 | 7 | 10 | m | 2 | m | 17 | |

Fonti: OECD, *Education at a glance*, 2008; L. Biggeri, G. Catalano, *L'efficacia delle politiche di sostegno agli studenti universitari*, Il Mulino, Bologna 2006.

Tabella 2 – Numero di atenei dei vari paesi presenti nel ranking internazionale (tra parentesi percentuale sul totale degli atenei nazionali)

| | Shanghai ARWU (Top 500) | Times-QS (Top 500) | Leiden ranking ¹ (Top 250) | Taiwan (Top 500) |
|-------------|----------------------------|-----------------------|--|---------------------|
| Italia | 22 (28,6) | 14 (18,2) | 31 (40,3) | 29 (37,7) |
| Francia | 23 (27,7) | 23 (27,7) | 23 (27,7) | 21 (25,3%) |
| Germania | 40 (38,5%) | 42 (40,4%) | 45 (43,3%) | 43 (41,3%) |
| Paesi Bassi | 12 (92,3%) | 11 (84,6%) | 12 (92,3%) | 12 (92,3%) |
| Spagna | 9 (12,3%) | 8 (11,0%) | 18 (24,7%) | 12 (16,4%) |
| Regno Unito | 42 (35,9%) | 50 (42,7%) | 37 (31,6%) | 37 (31,6%) |
| USA | 159 (-) | 103 (-) | - ² (-) | 163 (-) |

Le università telematiche sono escluse dal conteggio degli atenei nazionali.

¹ Leiden Green list. Questo ranking tiene conto delle diverse dimensioni degli atenei.

² La classifica è su scala europea.

pacì di competere con quelle americane, alla legge Pécresse dell'agosto 2007 in Francia, che prefigura la fisionomia del sistema per i prossimi 5 anni prevedendo un notevole investimento finanziario (5 miliardi di euro in 5 anni). Risposte in entrambi i casi ben diverse da quelle di carattere "punitivo" previste invece per le università italiane. D'altro canto, in termini comparati non solo il sistema italiano è sotto-finanziato dalla spesa pubblica. Contrariamente a quanto

spesso si sostiene, al sotto-finanziamento generale non contribuiscono tasse universitarie troppo basse; il loro livello risulta infatti essere nella media europea.

Certamente il livello dei contributi studenteschi può essere alzato a fronte di migliori prestazioni per il diritto allo studio che rendano l'accesso all'università socialmente più equo. Ma tutti i sistemi universitari europei (compreso – lo si dimentica spesso – quello inglese) sono sistemi prevalentemente pubblici e in nessun paese europeo è all'ordine del giorno l'idea di portare i livelli di contribuzione studentesca in linea con quelli americani, mediamente molto più alti. Né si può pensare che i finanziamenti privati, che risultano non così dissimili da quelli degli altri paesi europei, possano costituire un efficace surrogato a una ritirata dello Stato dalla sua funzione cruciale: quella di garantire all'università e alla ricerca di essere in grado di fornire alla società della conoscenza il loro ruolo insostituibile.

Un sistema sotto-finanziato

Dunque, da qualunque angolo visuale lo si guardi, il sistema universitario italiano è sotto-finanziato rispetto a quello degli altri paesi europei e non sembra avere margini di compensazione derivanti dal possibile incremento di fonti diverse dal finanziamento pubblico. Gli *stakeholders* quali studenti e loro famiglie da un lato, e mondo delle imprese dall'altro, possono certamente contribuire di più; ma non si può sostenere, in base ai dati comparativi presentati, che il loro contributo attuale sia troppo basso rispetto a quanto avviene negli altri paesi europei. Un forte contributo finanziario potrebbe venire dagli enti locali, se si affermasse il principio che l'istruzione superiore è almeno parzialmente nelle loro competenze, come avviene in Germania e in Spagna.

Tuttavia, non vi è dubbio che, nei sistemi universitari pubblici tipici della tradizione europea, è lo Stato a doversi assumere la responsabilità principale di investire in ricerca e in formazione del capitale umano. Per assolvere alle loro funzioni fondamentali nella società della conoscenza, le università e gli altri istituti di formazione terziaria devono, dal canto loro, riuscire a funzionare come

organizzazioni dotate di obiettivi autonomi e di strumenti efficaci, il che comporta una crescente diversificazione e anche una competizione fra loro per risorse scarse.

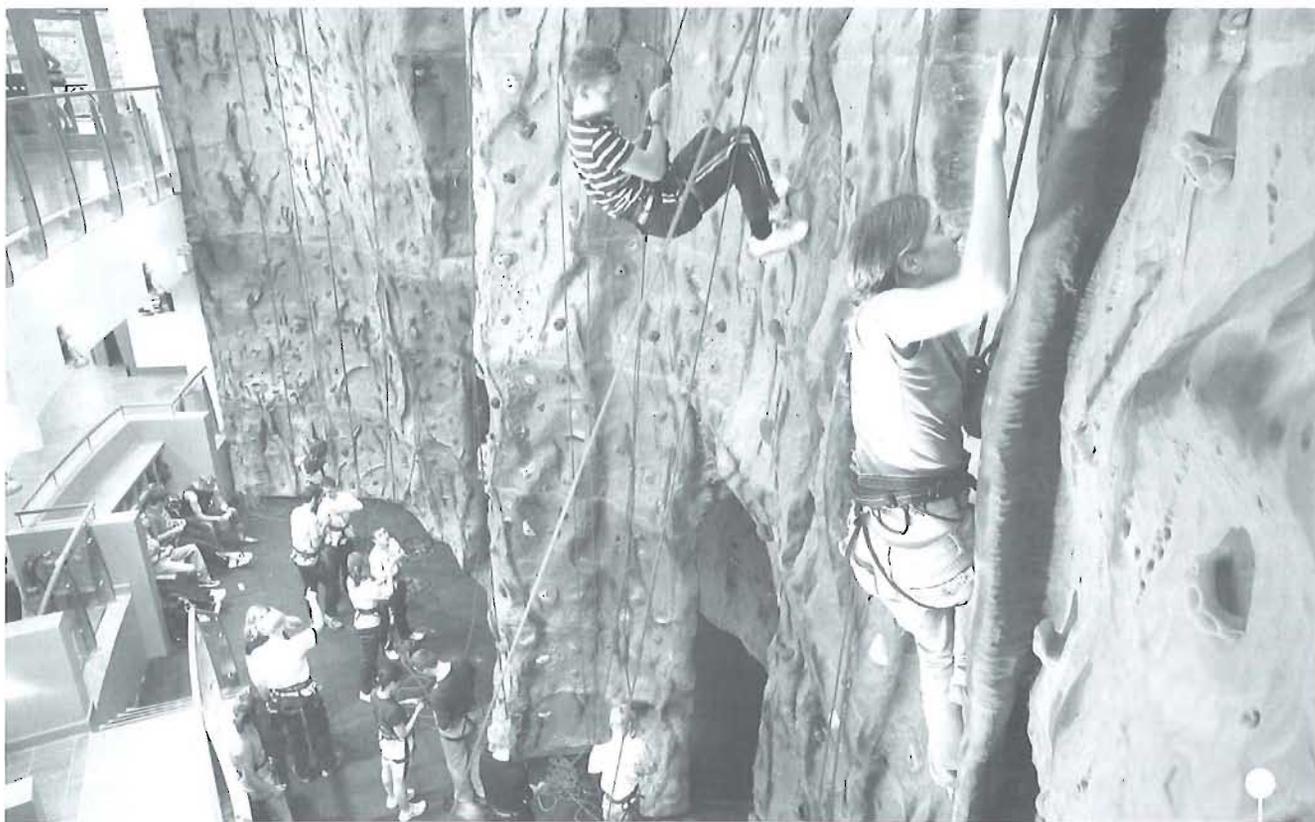
È sicuramente auspicabile che la spesa pubblica per l'università e la ricerca venga reindirizzata verso obiettivi ritenuti prioritari, diventare più selettiva e seguire criteri di

Tabella 3 – Spesa per istruzione terziaria per studente nel corso della carriera, 2005 in dollari PPP (1a riga) e tasse universitarie negli atenei pubblici, a.a. 2004-05 in dollari PPP (2a riga)

| Italia | Francia | Germania | Paesi Bassi | Spagna | Regno Unito | USA |
|---------------------|---------|-----------|-------------|--------|-------------|-------|
| 40.212 ¹ | 44.202 | 66.758 | 72.746 | 47.015 | 58.654 | - |
| 1.017 | 160-490 | 0 - 1.130 | 1.646 | 795 | 1.859 | 5.027 |

Fonte: OECD, *Education at a glance* 2008.

¹ Solo atenei pubblici.



Queen's University di Belfast: la palestra di roccia del Physical Education Centre

differenziazione in base al merito – un merito che va riconosciuto come esito di processi aperti e trasparenti di valutazione e non attribuito in modo discrezionale o, peggio ancora, auto-proclamato. Ma questa necessaria riqualificazione della spesa non può in nessun caso essere confusa con dei tagli, tanto più se generalizzati. E, d'altro canto, non può essere confusa con una "svendita" della missione pubblica dell'università all'ideologia del mercato.

Elementi di competizione e di selezione in base al merito sono necessari per combattere l'immobilismo e l'autoreferenzialità, così come appare necessaria l'introduzione di competenze manageriali nella *governance* di organizzazioni universitarie sempre più complesse. Ma l'analisi comparata ci fornisce indicazioni importanti anche da questo punto di vista: in nessun paese lo Stato si sta ritirando dai compiti di programmazione, di guida a distanza e di finanziamento di un settore strategico quale quello della formazione terziaria e della ricerca.

La richiesta crescente di *accountability*, di trasparenza e di efficienza nella spesa

“ In nessun paese lo Stato si sta ritirando dai compiti di programmazione, di guida a distanza e di finanziamento di settori strategici come la formazione e la ricerca ”

comporta la diffusione del metodo della valutazione e della conseguente allocazione selettiva delle risorse, ma non può essere una scusa per ridurre ulteriormente l'ammontare di queste risorse. E la diffusione di elementi di competizione fra gli atenei nell'acquisizione degli studenti, dei docenti, dei finanziamenti per

la ricerca ci può indurre a parlare di un "mercato dell'università" in senso largamente metaforico.

Ma questi processi, che avvengono in tutta Europa e vanno attentamente studiati nelle loro conseguenze, non devono essere strumentalizzati per teorizzare una ritirata dello Stato, o una più o meno salvifica diffusione del mercato nel campo dell'istruzione superiore. Semplicemente, questo non è all'ordine del giorno in alcun paese avanzato, come mostrano direttamente o indirettamente i nostri dati comparati: i fornitori e gli utilizzatori di alibi, per governi di qualunque colore, farebbero bene a prenderne nota.

TRENTO

Master europeo sullo sviluppo locale

Bruno Dallago Direttore accademico del Joint European Master in Comparative Local Development

Il Master CoDe – *Joint European Master in Comparative Local Development** è uno dei 103 corsi Erasmus Mundus, programma di cooperazione e mobilità della Commissione Europea nel campo dell'istruzione superiore che mira a promuovere nel mondo l'immagine dell'Unione Europea come centro di eccellenza per l'apprendimento. Il Master CoDe è uno dei 21 corsi di alta qualità selezionati nel 2005 ed attivo dall'anno accademico 2006-07. Il corso ha ricevuto i seguenti finanziamenti (in €) da parte del Programma Erasmus Mundus: Lo sviluppo locale è al centro dell'attenzione del mondo accademico e scientifico, oltre che della comunità internazionale, per-

| anno | contributo per il consorzio | contributo per borse di studio |
|------|-----------------------------|--------------------------------|
| 2006 | 15.000 | 1.084.400 |
| 2007 | 15.000 | 929.000 |
| 2008 | 15.000 | 799.600 |

ché in grado di contribuire alla soluzione dei problemi delle economie e delle società odierne. I recenti sviluppi della globalizzazione hanno messo in luce l'insufficienza degli approcci tradizionali che sostengono o l'inevitabilità della convergenza di pratiche, standard e strutture, o la teoria dei "capitalismi nazionali", per la quale al contrario la convergenza non è conseguenza né necessaria né tanto meno auspicabile. In questo contesto la mobilitazione e il coordinamento delle risorse locali assumono un ruolo fondamentale per favorire lo sviluppo sostenibile, la stabilità politica e l'affermarsi della legalità. Per la sua complessità e vulnerabilità, tuttavia, lo sviluppo locale va governato e ne vanno sviluppate le premesse culturali, economiche, istituzionali, politiche e sociali.

*I contatti del Master sono il prof. Bruno Dallago, direttore accademico, e il dott. Stefano Rossi, direttore esecutivo (Università di Trento). Per maggiori informazioni: www.unitn.it/mastercode
http://ec.europa.eu/education/programmes/mundus/programme/wha_t_en.html

Idea e programma del Master

Obiettivo del *Joint European Master in Comparative Local Development* (CoDe) è formare gli agenti del cambiamento a livello locale. Il programma nasce nel 2000 per analizzare lo sviluppo locale come modello di integrazione e sviluppo di società separate prendendo spunto dal Trentino Alto Adige. L'attenzione, focalizzata inizialmente sulle aree di transizione post-bellica (i Balcani), a partire dal 2004 è rivolta a tutte le realtà in cui lo sviluppo governato localmente diventa fattore di coesione, di stabilità e di crescita attraverso l'utilizzo virtuoso delle diversità.

Il programma ha suscitato l'interesse di altri atenei attratti dall'approccio internazionale, comparativo e interdisciplinare allo sviluppo locale e dal 2005 è coordinato dall'Ateneo trentino in collaborazione con l'Università di Regensburg (Germania), l'Università Corvinus di Budapest (Ungheria) e l'Università di Lubiana (Slovenia). È finanziato dalla Commissione Europea attraverso il Programma Erasmus Mundus, dal Ministero Affari Esteri italiano attraverso la Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo e dalla Regione Autonoma Trentino-Alto Adige/Südtirol. La durata del programma è pari a 18 mesi e le attività didattiche sono tenute in lingua inglese. Esse comprendono lo studio teorico, l'analisi di casi attraverso laboratori e un'esperienza di tirocinio della durata di 3 mesi.

Il programma analizza i processi di sviluppo locale attraverso le dimensioni economica, sociologica, politologica e giuridica. Tenuto conto della diversa formazione degli studenti, la prima parte del programma fornisce le conoscenze di base delle diverse discipline attraverso corsi metodologici, cicli di seminari e attività di didattica *on-line*. Per l'intera durata del corso le attività sono facilitate dalla presenza di tre *tutor*, uno per ciascuna area disciplinare, a disposizione degli studenti per offrire chiarimenti e approfondimenti. Gli studenti sono tenuti a frequentare la prima metà delle attività nell'Università di Trento e la seconda in una delle tre università *partner*, ma possono comunque recarsi presso qualsiasi università *partner* per svolgere attività di ricerca legata alla tesi e il tirocinio.

Agli studenti è richiesta la stesura di una tesi finale che rappresenti un'analisi innovativa di un'esperienza concreta di sviluppo locale. La miglior tesi di ciascuna edizione viene presentata dall'autore durante la cerimonia di consegna dei diplomi. Gli stu-



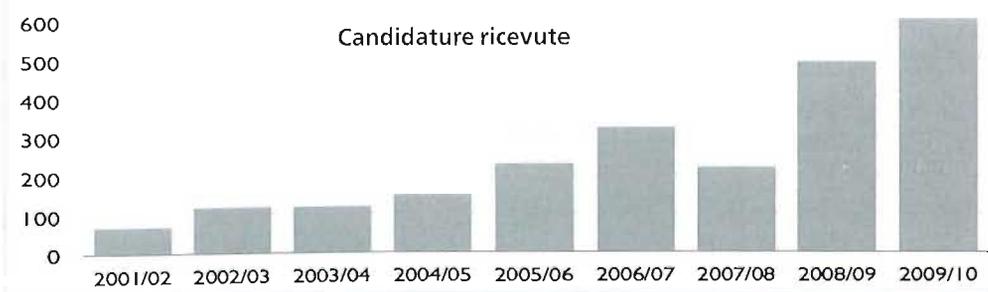
denti che completano con profitto le attività del programma conseguono un titolo di studio congiunto riconosciuto in Italia, Ungheria e Germania. L'Università di Lubiana riconosce i crediti conseguiti durante il Master.

La gestione del Master

Ciascuna università partner ha il medesimo peso decisionale nel Comitato Accademico, l'organo direttivo del programma che si riunisce almeno due volte all'anno. Il Master è gestito con un approccio uniforme alle procedure e sulla base di principi condivisi che regolano i processi quali la selezione dei candidati, la valutazione degli studenti, la definizione del contenuto dei corsi, la selezione del corpo docente e l'allocazione dei fondi. Il programma comunitario Erasmus Mundus offre al Master prestigio e visibilità e pre-

Queen's Institute of Electronics, Communications and Information Technology a Belfast

vede, oltre alle borse di studio per gli studenti, borse per studiosi extracomunitari che si rechino presso le università appartenenti al consorzio per attività di ricerca sullo sviluppo locale e di docenza nell'ambito del Master. Durante l'edizione corrente il consorzio ospita studiosi provenienti da Bosnia Erzegovina, Giappone, India, Russia e Stati Uniti. Ciò è un valore aggiunto non solo per il programma e per gli atenei, ma per il territorio in cui il programma è radicato. Negli anni si è consolidata la collaborazione con prestigiose istituzioni tra cui l'Ocse a Parigi, il centro di ricerca WIDER dell'Università delle Nazioni Unite a Helsinki e diversi uffici del Programma di Sviluppo delle Nazioni Unite (UNDP). Erasmus Mundus ha inoltre permesso al consorzio di rafforzare i legami con quattro atenei extraeuropei che hanno ospitato docenti provenienti dalle quattro università partner per attività di ricerca e studenti del Master per attività di tirocinio e di ricerca: l'Università di Sarajevo, l'U-



l'Università di Sarajevo, l'U-

DUE TESTIMONIANZE

Mi sono iscritta al master CoDe dopo aver conseguito un master in Scienze politiche presso l'Università di Oxford. Ho scelto di frequentare il master CoDe in quanto influenzata dalla struttura internazionale del programma e dalla componente di tirocinio che rappresentava per me un'ottima transizione dal mondo accademico a quello del lavoro.

Il CoDe è una pietra miliare nel mio percorso di istruzione e professionale. Mi ha offerto la possibilità di studiare in Italia nell'Università di Trento e in Germania nell'Università di Regensburg, sperimentare un nuovo sistema educativo, apprendere sotto la guida di facoltà internazionali e perseguire i miei obiettivi nel campo della ricerca sull'immigrazione e lavoro. Durante il master ho avuto la possibilità di en-

trare in contatto con il contesto in cui vivevo attraverso attività di volontariato in due organizzazioni non governative trentine che si occupano rispettivamente di sostegno e di integrazione degli immigrati. Ho svolto il tirocinio nella sede moldava dell'Organizzazione Mondiale delle Migrazioni occupandomi di un progetto di rafforzamento governativo in materia di immigrazione.

La mia esperienza con il master CoDe è stata molto positiva non solo per le solide basi accademiche del programma, ma anche perché garantisce ai partecipanti un'esperienza sociale e umana completa.

Silvia Ursu

L'esperienza vissuta frequentando il master CoDe è stata tra le più interessanti e di maggior soddisfa-

zione della mia vita. Da un lato la qualità accademica del programma e dall'altro la diversità in termini di conoscenze e di formazione degli studenti e dei docenti ha reso l'esperienza indimenticabile.

Attualmente lavoro come direttore delle pubbliche relazioni nel Comune di Tirana e mi accorgo che le conoscenze apprese durante il master CoDe sono elementi cruciali per la mia attuale professione. Lavoro quotidianamente su questioni direttamente legate allo sviluppo locale e ho facilmente l'opportunità di applicare quanto imparato da studente Erasmus Mundus. Sono membro attivo dell'associazione degli ex-studenti di Erasmus Mundus, e suo rappresentante in Albania.

A prescindere dagli sviluppi futuri della mia carriera, sono certa che il programma Erasmus Mundus e in particolare il master CoDe avranno sempre un rappresentante in Albania!

Edlira Alku

università di Belgrado, l'Università San Tommaso a Maputo e la Tshwane University of Technology a Pretoria.

Il corpo docente è costituito da circa 60 persone. Oltre alle attività didattiche, i docenti si occupano, ciascuno per l'area disciplinare di propria competenza, della valutazione dei candidati e della supervisione delle tesi degli studenti.

Studenti

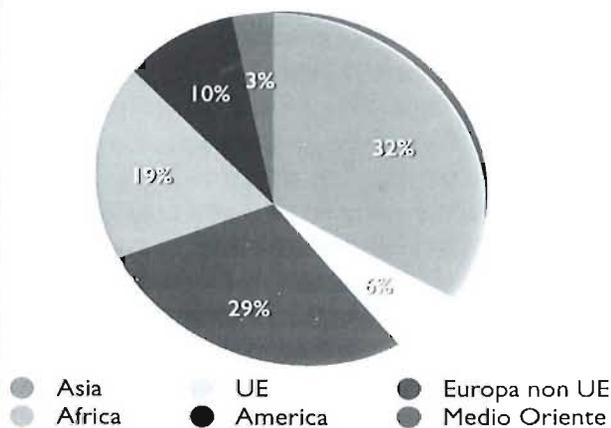
Trentuno studenti, provenienti da 22 paesi, frequentano l'edizione in corso. Al fine di garantire la massima diversità in termini di provenienza e formazione degli studenti, la pubblicità coinvolge gli ex-studenti, le reti di università *partner* e le ambasciate. Il numero di candidature pervenute è in costante crescita e per l'edizione 2009 sono state ricevute oltre 600 domande.

Gli sbocchi professionali comprendono ministeri e uffici distrettuali dei paesi di origine degli studenti, imprese locali e multinazionali, società di consulenza e iniziative imprenditoriali avviate dagli stessi studenti. Sulla base dei risultati di un questionario compilato nel 2008 da 41 ex-studenti, due terzi giudica molto importante l'esperienza del Master nella prosecuzione della loro carriera professionale e i restanti la giudica comunque importante.

Oltre alla crescita dal punto di vista accademico, gli studenti sot-

tolineano l'arricchimento offerto dall'incontro con culture e conoscenze diverse tra loro. Il consorzio stesso è convinto dell'importanza di questo patrimonio di conoscenze, esperienze e contatti: grazie anche al contributo attivo degli studenti, nel 2007 è nata l'associazione degli ex-studenti del Master CoDe:

Partecipanti all'edizione 2008-09



essa offre agli studenti la possibilità di mantenere i contatti tra di loro e con il Master e si riunisce due volte all'anno in occasione di incontri su temi legati allo sviluppo locale. Ogni trimestre viene inoltre pubblicata in lingua inglese una *newsletter* per mantenere vivo il contatto con gli ex-studenti e promuovere la diffusione di informazioni sullo sviluppo locale.

Territorio

Benché il master abbia una vocazione internazionale, i legami con il territorio sono solidi: realtà trentine e altoatesine quali la Regione Autonoma Trentino Alto Adige, la Provincia Autonoma di Trento, la Provincia Autonoma di Bolzano, l'Accademia Europea di Bolzano, l'Osservatorio sui Balcani e sul Caucaso, l'Agenzia del Trentino per lo Sviluppo Economico, la Federazione delle cooperative trentine, l'Associazione Artigiani e Piccole Imprese e la Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Trento sono tra i *partner* coinvolti in attività seminariali, di laboratorio e visite guidate.

Conseguenze e prospettive

Il programma ha suscitato anche l'interesse di atenei in Africa australe, i quali hanno proposto all'Università di Trento di collaborare nell'organizzazione di un programma analogo adattato alle specificità dell'Africa. È nato così il Joint African Masters Programme in Comparative Local Development-JAMP. Questa iniziativa è coordinata dall'Ateneo trentino e dalla Tshwane University of Technology e coinvolge l'Università San Tommaso a Maputo, l'Università del Botswana e il Politecnico della Namibia. La prima edizione avrà inizio nel 2009.

I risvolti positivi del Master non sono mancati nemmeno sul fronte del coordinamento della ricerca accademica. Intorno al Master si è costituito un gruppo internazionale di studiosi che svolgono attività di ricerca su temi afferenti allo sviluppo locale. Tali iniziative comprendono pubblicazioni scientifiche e l'organizzazione di cicli di seminari, *guest lecture* ed eventi internazionali quali conferenze scientifiche.

Il perseguimento degli obiettivi del programma richiede un notevole sforzo di coordinamento non solo tra facoltà e dipartimenti differenti, ma anche tra atenei che appartengono a paesi diversi e quindi a sistemi di educazione superiore diversi, ancorché convergenti nel processo di Bologna. Si tratta di un investimento per il rafforzamento e l'internazionalizzazione delle università *partner* e del sistema di istruzione europeo. L'esperienza del Master CoDe mostra come l'internazionalizzazione degli atenei e il coordinamento di programmi internazionali e multidisciplinari necessitino di un rapporto di fiducia reciproca tra i partner oltre a obiettivi e processi decisionali condivisi. Nel lungo periodo è indispensabile creare sinergie tra didattica e ricerca.

I traguardi raggiunti sinora sono promettenti: nel 2007, in colla-

ERASMUS MUNDUS II: IL NUOVO PROGRAMMA DELLA COMMISSIONE EUROPEA PER LA COOPERAZIONE CON I PAESI TERZI

Con la Decisione n. 1298/2008/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 16 dicembre 2008 è stato stabilito il Programma d'azione Erasmus Mundus 2009-2013 per il miglioramento della qualità nell'istruzione superiore e la promozione della comprensione interculturale mediante la cooperazione con i paesi terzi.

Le attività del nuovo programma proposto dalla Commissione Europea nel luglio 2007 (cfr. Luca Lantero, *La cooperazione europea con i paesi terzi*, in "Universitas" n. 106, dicembre 2007) sono:

- il **sostegno di programmi congiunti di eccellenza accademica a livello di master e di dottorato**, compreso un programma di borse per studenti e studiosi di vaglia provenienti dall'UE e da paesi terzi;
- la **promozione di partenariati tra le università europee e quelle di paesi terzi** in determinate regioni del mondo quale base per una cooperazione strutturata, il trasferimento di know-how, lo scambio e la mobilità a tutti i livelli dell'istruzione superiore;
- il sostegno di misure atte ad accrescere l'**attrattiva mondiale dell'Europa** quale destinazione dove studiare.

Le principali novità del programma proposto sono:

- maggiori opportunità e una più grande varietà delle modalità di cooperazione istituzionale tra le università europee e quelle di paesi terzi nonché nell'ambito del programma di mobilità individuale;
- estensione di Erasmus Mundus agli studi di dottorato;
- un più forte sostegno finanziario agli studenti europei grazie all'offerta di borse di studio più attraenti.

borazione con i *partner* CoDe, si è costituita presso l'Università di Trento la Scuola sullo Sviluppo Locale, la quale persegue il coordinamento tra le iniziative didattiche e i progetti di ricerca connessi allo sviluppo locale preferibilmente di natura interdisciplinare e comparata. Inoltre, nel 2008 è stato lanciato un programma di dottorato in Local Development and Global Dynamics in collaborazione con 6 atenei europei, inclusi i *partner* CoDe, e 2 istituti internazionali di ricerca.

Università e *media*, alleanza strategica da rafforzare

Manuela Borraccino

Fino a qualche anno fa se ne parlava soprattutto su giornali e riviste di nicchia, mentre radio e tv si occupavano poco o nulla di università. Poi l'avvento di Internet ha moltiplicato a dismisura le informazioni sulle università nei vari paesi, sulle comunità accademiche e sul mondo della ricerca, creando opportunità di scambio e *social network* fra docenti e studenti. Ma i *mass media* sono stati al passo con i tempi sull'internazionalizzazione delle università? E quale sarà in futuro il ruolo delle riviste specializzate, finora strumenti di divulgazione della ricerca e di dibattito fra gli specialisti, la cui incisività viene progressivamente erosa dal diluvio di notizie disponibili *online* e dallo scambio informale offerto dalla crescita del Web 2.0? L'urgenza di stringere un'alleanza strategica fra media e università, agenti primari nella formazione delle classi dirigenti nel *villaggio globale*, è stata sottolineata con forza da Karen Mc Gregor, condirettore della testata *online* University World News, durante il congresso "Rafforzamento della conoscenza sull'istruzione universitaria e sua diffusione: un imperativo nella politica e nella pratica", promosso dal Consiglio d'Europa e dall'Unesco lo scorso settembre alla Babeş-Bolyai University a Cluj-Napoca, in Romania.

Tanto l'istruzione universitaria quanto i *mass media*, scrive la Mc Gregor, giocano un ruolo cruciale nella formazione dell'opinione pubblica e allo stesso tempo è ad essa che rispondono dello sviluppo socio-economico di un paese: lo si vede nei resoconti sulla politica, sull'economia,

nelle notizie di servizio che riguardano la salute pubblica e la vita sociale, nello stimolare il dibattito su argomenti di pubblico interesse. E soprattutto nell'esercitare il controllo sulle scelte dei governanti, nell'essere coscienza critica di un paese: un compito primario dei giornalisti, che spesso li porta allo scontro con gli editori a causa del conflitto di interessi fra "poteri forti" e bene comune di una nazione. Eppure, malgrado siano tra gli strumenti primari di formazione delle coscienze, i giornali vengono troppo spesso trascurati dal mondo accademico, proprio nei settori dove dovrebbe esserci maggiore osmosi, come la divulgazione dei risultati della ricerca e dell'innovazione: se solo ci fosse un legame più stretto, afferma la studiosa, i dati e le riflessioni elaborati dagli accademici sarebbero molto più accessibili per le analisi e l'utilizzo nella costruzione delle politiche sociali.

Kenya e California, due inchieste raccontano che...

Solo in Kenya, tra i *case-studies* analizzati dalla Mc Gregor, una ricerca condotta da Winston Akala dal 2000 alla metà del 2004 sui tre principali quotidiani del paese ("Nation", "The Standard" e "The Kenya Times") ha mostrato origine, contenuto e impatto dei 917 articoli dedicati al settore della ricerca: essi hanno aperto un dibattito fra i docenti e sfidato le paludate riviste accademiche a fare altrettanto. Il 59% degli autori degli articoli erano giornalisti, il 33% ricercatori e il resto "gruppi di interesse". Più della metà

degli articoli scritti dai redattori si basavano su studi originali degli atenei e nell'arco dei tre anni e mezzo si registrava anche un significativo aumento degli articoli scritti di proprio pugno dai ricercatori – dal 14% nel 2000 al 24% nel 2004 – e la crescente volontà da parte dei giornali di ospitare contributi da parte di accademici e istituzioni universitarie. Circa il 25% degli articoli erano dedicati alla salute e il 20% alla politica; altri argomenti frequenti erano istruzione primaria (13%), agricoltura, guerre e conflitti. Appena 54 articoli (5,9%) erano dedicati all'istruzione universitaria: «debole stimolo alla formazione delle politiche sull'istruzione accademica» commenta la studiosa. La conclusione di Akala era infatti che «il dibattito sull'istruzione universitaria è rimasto in gran parte appannaggio dei ristretti circoli accademici».

Un'altra ricerca, prosegue la Mc Gregor, mostra invece come i *media* possano fare pressioni sulle autorità in nome degli interessi collettivi fino a influenzare le decisioni politiche. È il caso del sondaggio sulla "fiducia pubblica" nelle università condotto dal Centro Studi per l'Istruzione universitaria della University of California, a Berkeley. Fra il 2003 e il 2004 sono stati analizzati 291 articoli apparsi in tre giornali locali di Berkeley: la maggior parte (104) allertava i lettori sull'impatto della crisi fiscale sulle università, mentre altri articoli (42) parlavano dei criteri di ammissione. Le prospettive internazionali costituivano un tema "secondario": appena quattro articoli, «malgrado il tessuto multiculturale e la cospicua comunità di immigrati

della California».

Pur nella loro distanza geografica e culturale, questi due *case-studies* suggeriscono come, mentre i giornali coprono abbastanza diffusamente notizie "di servizio" riguardanti l'istruzione universitaria e rilanciano la conoscenza prodotta nei centri universitari, si scrive assai poco del sistema universitario e ancora meno degli scenari internazionali. Una tendenza che si registra un po' ovunque, argomenta la Mc Gregor, e che va di pari passo con la percezione che l'università sia una estensione dell'argomento "scuola" e quindi una materia di politica interna. Il che rende estremamente difficile trovare o formare dei giornalisti esperti che studino la questione del sistema universitario da un punto di vista globale, anziché relegare notizie legate all'internazionalizzazione dell'università nelle pagine degli "Esteri". Basti pensare alle borse di studio all'estero e agli scambi di professori e studenti: articoli sporadici, pubblicati «in mancanza di una copertura sistematica dell'internazionalizzazione degli atenei», nota la studiosa.

Ci si aspetterebbe un orientamento diverso da parte di riviste specializzate come le statunitensi "Chronicle of Higher Education" con una forte impronta "interna" e il giornale *online* "Inside Higher Ed" con più di 60mila contatti al giorno, insieme al britannico "Times Higher Education", un tempo il più internazionale di tutti. Giornali di nicchia, essi si rivolgono a un pubblico di professionisti che a vario titolo lavorano con le università. Ma anch'essi non sfuggono alla tendenza a dare un taglio "locale" ad argomenti di carattere "internazionale" come la mobilità studentesca, gli scambi accademici, la collaborazione sulla ricerca e così via.

«Non c'è una copertura sistematica – lamenta Karen Mc Gregor – su aspetti internazionali dell'insegnamento e dell'apprendimento universitario come

“ Malgrado siano tra gli strumenti primari di formazione delle coscienze, i giornali vengono troppo spesso trascurati dal mondo accademico ”

c'è, per esempio, sui finanziamenti o la vita studentesca. Le notizie dall'estero sono marginali».

University World News: un caso editoriale

È stato proprio il progressivo abbandono della copertura delle notizie di stampa internazionale sulle università da parte del "Times Higher Education", racconta la giornalista, a convincere un gruppo di 18 giornalisti nell'ottobre 2007 della necessità di creare "University World News", testata settimanale internazionale *online* sull'istruzione universitaria, della quale è tra i fondatori e attuale condirettore. «Benché sia stato concepito per riempire un vuoto, proprio nel momento in cui aumentava da parte dei lettori l'interesse per le università straniere, il giornale fin dall'inizio ha voluto rispondere all'internazionalizzazione dell'istruzione universitaria e aumentare i reportage sul campo, oggi disponibili a livello mondiale proprio grazie alla diffusione di Internet, sulla scia di quanto un altro portale giornalistico globale, "Sci-Dev. net", stava facendo in risposta alla crescente internazionalizzazione della ricerca scientifica e al bisogno di condividere scoperte importanti».

Registrata come società in Gran Bretagna, "University World News" è formata da 18 giornalisti azionisti in una dozzina

di paesi: i due condirettori vivono in Australia e Sudafrica, il presidente del CdA è in Danimarca, altri membri sono in Inghilterra e Canada. La maggior parte degli articoli viene redatta dai giornalisti-proprietari che coprono notizie ed eventi riguardanti l'università nei loro paesi, con altri reportage e storie da vari corrispondenti: in tutto 36 redattori in 24 nazioni contribuiscono alla *newsletter* settimanale che viene inviata a 12mila lettori, oltre al sito web che

registra più di 50mila contatti al mese. Oltre agli articoli, la testata ospita analisi dagli accademici, notizie su ricerche di respiro internazionale sull'istruzione universitaria e rassegne stampa su articoli soprattutto in inglese pubblicati da autorevoli giornali e agenzie in tutto il mondo.

Il contributo che "University World News" sta dando, sottolinea la Mc Gregor, è quello di fornire informazione sulle università a un livello internazionale e su aspetti internazionali dell'istruzione, nonché di facilitare la diffusione globale di notizie da tutto il mondo sugli atenei. La testata ha generato un ampio interesse sull'università un po' ovunque e il raggio dei suoi lettori, per quanto ancora ristretto, sta crescendo rapidamente ed è dominato da una fascia di fruitori di giornali qualificati, come professori universitari, ricercatori, manager e personale amministrativo delle università, organismi interessati all'istruzione accademica, politici.

Le università chiedono spesso il permesso di pubblicare alcuni articoli. Se infine si considera che il settimanale ha raggiunto questi risultati con finanziamenti estremamente limitati, si capisce che esiste una domanda crescente di informazione in ambito universitario e che una testata del genere ha un grande valore in un settore che si sta rapidamente internazionalizzando.

Ripartire dall'Africa

All'esperienza di "University World News", Karen Mc Gregor affianca quella di un'istituzione africana nata appena un anno fa. Il valore della diffusione della conoscenza universitaria è stato infatti riconosciuto da un gruppo di esperti africani che hanno pensato di collegare, tramite delle reti, gli studi, la ricerca e l'azione di lobby in favore dello sviluppo delle università nella regione sub-sahariana: così è nata nel 2008 *Higher Education Research and Advocacy Network in Africa* (HERANA), una sorta di Associazione per la promozione (*advocacy*) e la ricerca universitaria in Africa finanziata da una cordata di magnati americani della Ford Foundation, Rockefeller Foundation, Kresge Foundation e Carnegie Corporation.

Nello statuto, redatto dal Centro per la Trasformazione dell'Istruzione universitaria con sede a Città del Capo, si legge che una rete per lo sviluppo delle università in Africa dovrebbe muoversi su quattro linee guida: programmi di dottorato in studi universitari; ricerca su atenei e sviluppo; monitoraggio di indicatori chiave in alcuni paesi; promozione attraverso la diffusione di informazioni e ricerche di vario tipo.

HERANA si è rapidamente associata a "University World News" e ne è nata una proficua collaborazione sulla diffusione di notizie sugli atenei africani: ora la testata giornalistica produce due edizioni speciali all'anno sull'Africa, con approfondimenti e inchieste sui problemi e sullo sviluppo delle accademie, e due settimanali al mese con notizie ed eventi di interesse per il continente.

Tuttavia, molte storie e reportage vengono pubblicate anche nella versione generalista del portale: «Un obiettivo importante – sottolinea la Mc Gregor – che mira a contrastare l'emarginazione del continente nel panorama internazionale». Così il numero dei lettori africani del sito è cresciuto da 147 nell'ottobre



Queen's University di Belfast: il Centre for Cancer Research and Cell Biology

2007 a 3.765 nel giugno 2008.

Più osmosi è la sfida del futuro

La *media*, conclude Karen Mc Gregor, riflettono le tendenze dell'istruzione universitaria a un livello nazionale e incostante: non hanno reagito in modo adeguato all'internazionalizzazione del sistema universitario, che è stato invece fra le maggiori conquiste degli anni Novanta. Benché abbiano senza dubbio ruoli di elevata responsabilità sociale, sia i media che le università non collaborano in modo sistematico con modalità che potrebbero aiutare entrambi a soddisfare il loro compito. E questo malgrado la coo-

operazione esistente in molti campi.

I progressi nella produzione e trasmissione delle notizie stanno cambiando i termini della questione: con Internet che rende l'informazione sempre più sovrabbondante, complessa e dispersiva, i media devono capire che la facilità di accesso alle notizie non si traduce automaticamente in informazione, e che occorre fare uno sforzo in più per distinguere fra accessibilità e qualità. Così come gli atenei devono lavorare sul fatto che produrre e diffondere conoscenza e informazione non è qualcosa che vada al di là delle ragioni di fondo dell'esistenza delle università.

REGNO UNITO

Il Research Assessment Exercise 2008

Marco Odello Docente di Diritto internazionale, diritti umani e diritto penale internazionale nelle Università di Aberystwyth e Swansea (Regno Unito)

Lo scorso dicembre sono stati pubblicati i risultati del Research Assessment Exercise (RAE), il sistema di valutazione delle università britanniche che ha luogo periodicamente allo scopo di definire la "graduatoria" delle università a livello nazionale e, soprattutto, di stabilire la distribuzione dei finanziamenti pubblici a ciascuna università. In questo articolo ci soffermeremo maggiormente su alcuni risultati e metodi di valutazione piuttosto che sul processo di valutazione stesso, già analizzato a suo tempo in questa rivista¹.

Non appena resi pubblici i risultati del RAE², le università oggetto di valutazione hanno iniziato ad analizzare i risultati, in quanto buona parte della distribuzione dei fondi pubblici destinati alla ricerca e alle università del Regno Unito nei prossimi anni dipenderanno da queste classifiche e dalla valutazione del RAE: di conseguenza, tali considerazioni serviranno a università, centri di ricerca e facoltà per definire le proprie strategie nel campo della ricerca e del reclutamento del personale per i prossimi anni in modo da poter fronteggiare in maniera adeguata il prossimo ciclo di valutazione, sperando di guadagnare posizioni nella graduatoria, e quindi aumentare i fondi distribuiti. Si tratta inoltre di un sistema vantaggioso per i docenti e i ricercatori più attivi, in quanto permette loro di negoziare e ottenere in altre università migliori condizioni professionali.

Il metodo

Il RAE 2008, come il precedente del 2001, si è basato fondamentalmente su un sistema di *peer-review*, mediante

il quale esperti delle varie discipline hanno valutato il lavoro di altri esperti nelle medesime aree di ricerca.

Quindici *panel* principali, che coprono una serie di discipline scientifiche affini (ad esempio il *Panel J* include giurisprudenza, scienze politiche, politiche sociali, antropologia, sociologia, e studi sullo sviluppo), hanno supervisionato il lavoro di 67 *sub-panel*, composti ciascuno da una dozzina di accademici ed esperti, che hanno valutato la qualità dei lavori presentati, sulla base di 67 discipline specifiche. I circa 900 esperti sono stati nominati dalle quattro principali commissioni britanniche³ sulla base della loro reputazione scientifica internazionale, e includono accademici britannici e di altri paesi anglofoni, come Stati Uniti, Canada e Australia, ed esperti dei consigli di ricerca del Regno Unito, responsabili per il finanziamento della ricerca a livello nazionale⁴.

La valutazione rispecchia la percentuale di attività di ricerca secondo uno dei quattro livelli qualitativi «in termini di originalità, significato e rigore» scientifico. Rispetto alle valutazioni degli anni precedenti (questo è il quinto processo di valutazione dal 1986) le categorie di valutazione dei lavori di ricerca sottoposti

dalle università sono passate da sette a cinque. Attualmente si dividono in:

- livello 4 – qualità internazionalmente eccellente in termini di originalità, significato e rigore;
- livello 3 – qualità internazionalmente eccellente in termini di originalità, significato e rigore ma che non raggiunge i più alti standard di eccellenza;
- livello 2 – qualità riconosciuta internazionalmente in termini di originalità, significato e rigore;
- livello 1 – qualità di livello nazionale in termini di originalità, significato e rigore;
- non classificato – qualità che ricade al di sotto del livello nazionale.

Il criterio "internazionale" si riferisce al livello di eccellenza che risulta ragionevole nell'ambito di un'area disciplinare (Unity of Assessment). I termini "nazionale" e "internazionale" si riferiscono agli standard qualitativi e non alla natura o all'area geografica relativa a un particolare campo di ricerca scientifica.

I risultati

La valutazione fornisce due tipi di classifiche, una per area disciplinare e una per ciascuna istituzione universitaria, valutata nel suo complesso. Pertanto, si possono identificare le migliori facoltà e discipline all'interno di ogni università. Alcune classifiche sono stilate da terzi, come quelle dei due famosi giornali nazionali, "Times" e "Guardian", che si basano sui risultati del RAE ma tengono in considerazione anche altri elementi – come le infrastrutture e i servizi

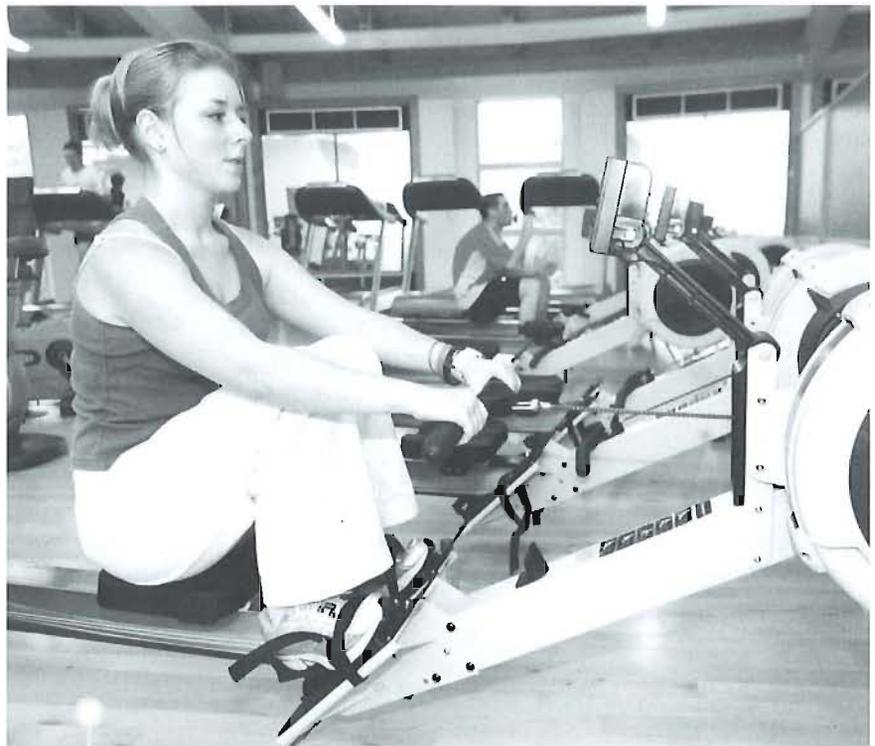
“

La valutazione rispecchia la percentuale di attività di ricerca «in termini di originalità, significato e rigore» scientifico ”

offerti dalle università – che non sono inclusi nel RAE. Oppure, come nel caso dell'Università di Warwick, si pubblica una diversa classifica che tiene conto della percentuale del personale sottoposto a valutazione. Le università cercano di rendere nota la posizione raggiunta sul piano nazionale e i diversi livelli raggiunti, soprattutto a scopo pubblicitario, in quanto si tratta di sfruttare questo dato – sia a livello nazionale che internazionale – per il reclutamento degli studenti che, con le tasse universitarie, contribuiscono in maniera sostanziale al finanziamento delle università britanniche.

Ai fini pratici, interessa la relazione tra il punteggio raggiunto e il personale inserito nella valutazione. Infatti, alcune università, per evitare punteggi bassi, escludono dalla valutazione alcuni dei docenti meno attivi dal punto di vista della ricerca: 16 università hanno presentato i lavori di un solo ricercatore! Pertanto, dopo la diffusione dei primi risultati del RAE, occorre attendere la loro ulteriore elaborazione che tiene conto del rapporto tra personale docente e di ricerca sottoposto a valutazione. Sulla base di questi risultati verranno assegnati i fondi alle università che, a loro volta, li distribuiranno alle facoltà e agli istituti che più hanno contribuito alla valutazione positiva con il livello della loro ricerca.

Delle 159 istituzioni universitarie che hanno preso parte al RAE 2008, l'Università di Cambridge risulta al primo posto, seguita a breve distanza dalla London School of Economics e da Oxford. Cardiff, che era tra le prime dieci università, è scesa al 22° posto: un risultato dovuto al fatto che l'Università ha sacrificato la qualità dei lavori di ricerca, preferendo sottoporre a valutazione un gran numero di elaborati. Tale scelta potrebbe rivelarsi vantaggiosa al momento di decidere la distribuzione dei fondi (circa 1,5 miliardi di sterline l'anno a partire dal 2009-10). Si tratta pertanto di considerare il "potere di ricerca" – un insieme di eccellenza della ricerca e di personale sottoposto a valuta-



Queen's University di Belfast: la palestra

zione – che determinerà l'assegnazione dei finanziamenti alle singole università. La formula finale moltiplicherà il punteggio medio della ricerca per il volume di personale considerato. In tal caso, Oxford, che ha sottoposto alla valutazione lo staff docente più numeroso, riceverà una maggiore quantità di fondi, in confronto a Cambridge, Manchester, University College London, Edimburgo, Nottingham e Imperial College, che hanno "selezionato" un minor numero di docenti, e quindi il numero e la qualità dei relativi lavori di ricerca.

Alcuni numeri essenziali

- ↳ Il 54% della ricerca nel Regno Unito è o *world-leading* (17% a livello 4*), o *internationally excellent* (37% a livello 3*);
- ↳ 1.258 delle 2.363 persone sottoposte a valutazione (53% del totale) avevano almeno il 50% dei loro lavori nelle due più alte categorie. Questo tipo di ricerca

si trova in 118 istituzioni universitarie;

- l'84% dei lavori sottoposti a valutazione contengono almeno il 5% di ricerca al 4° livello;
- 150 delle 159 istituzioni di istruzione superiore che hanno preso parte al RAE 2008 hanno dimostrato almeno il 5% del massimo della qualità in uno o più dei lavori valutati;
- 49 istituzioni universitarie hanno almeno una percentuale del massimo di qualità nei lavori di ricerca sottoposti a valutazione.

NOTE

¹ Cfr. G. De Fraja, *Gran Bretagna: il campionato accademico*, in "Universitas" n. 99 (2006).

² Cfr. il documento <http://submissions.rae.ac.uk/results/outstore/RAEOutcomeFull.pdf>

³ Si tratta delle seguenti quattro istituzioni: Higher Education Funding Council for England (HEFCE), Scottish Funding Council (SFC), Higher Education Funding Council for Wales (HEFCW), Department for Employment and Learning, Northern Ireland (DEL).

⁴ Il numero complessivo è stato di circa 5.000 esperti indicati da circa 1.400 diverse istituzioni e associazioni di ricerca.

La Magna Charta compie 20 anni

Dei numerosi documenti che in sedi nazionali e internazionali sono stati dedicati negli ultimi decenni all'università e allo sviluppo dei sistemi d'istruzione superiore, con il trascorrere del tempo si è mantenuta intatta la memoria di pochi. Eppure è cresciuta negli anni l'attenzione agli studi superiori, al ruolo che essi svolgono nella formazione delle nuove generazioni e per approntare quadri dirigenti in grado di fronteggiare le complesse esigenze culturali e sociali prima ancora che produttive delle società contemporanee; ma è anche inevitabile che le proposte di interventi politici e amministrativi in ambito universitario, enunciate alla presenza di specifiche situazioni nazionali o sovranazionali o di problematiche contingenti, tendano a perdere di interesse quando non siano trasformate in testi di legge e in provvedimenti normativi. Quando però questi documenti e dichiarazioni mirano a riaffermare l'identità dell'istituzione universitaria così com'è andata configurandosi nel tempo – e, in certi contesti, nei secoli – allora possono attendersi un diverso destino: non più la dimenticanza, bensì il riferimento costante ai loro contenuti. È il caso della Magna Charta Universitatum, sottoscritta a Bologna il 18 settembre 1988 nell'ambito delle cerimonie celebrative del IX centenario dell'ateneo felsineo da numerosi rettori delle università europee ed anche extraeuropee cui, in seguito, hanno aderito al-

tri atenei di tutto il mondo, sino a raggiungere le attuali 557 adesioni. Autonomia, libertà d'insegnamento, indipendenza dai poteri politici ed economici sono principi alti cui ispirare ovunque la vita quotidiana delle istituzioni d'alta cultura universitaria, la didattica e la ricerca, il servizio alla società.

Nel 1998 l'Università di Bologna e la Conferenza dei Rettori Europei diedero vita all'Osservatorio della Magna Charta con il compito di monitorarne nel tempo l'applicazione. Da allora, nella ricorrenza della firma del documento, l'Osservatorio organizza a Bologna un convegno di studi: lo scorso settembre, nel ventesimo anniversario, un folto numero di rettori ha partecipato all'evento celebrativo discutendo degli effetti della globalizzazione sui sistemi universitari e sulle singole istituzioni d'istruzione superiore in Europa e nei diversi ambiti geopolitici.

Pubblichiamo alcuni paragrafi della relazione con cui Josep Bricall e Fabio Roversi-Monaco – membri del comitato che redasse il testo della Magna Charta – nel corso del convegno hanno ricostruito la genesi del documento, il suo impatto in Europa, la sua validità di fronte alle complesse problematiche che investono gli atenei nell'era della globalizzazione.

Inoltre, per la sua attualità riteniamo opportuno ripubblicare il testo della Charta (cfr. "Universitas", n. 30, dicembre 1988).

P.G.P.

Dalle origini alla globalizzazione

Josep Bricall Già rettore dell'Università di Barcellona

Fabio Roversi Monaco Presidente onorario dell'Osservatorio della Magna Charta

Dalla relazione pronunciata a Bologna il 18 settembre 2008 in occasione delle celebrazioni del XX anniversario della Magna Charta *Universitatum* pubblichiamo i paragrafi 1, 2, 5 e 9.

1. Le premesse e il successo della Magna Charta *Universitatum*

A partire dal 1986, la preparazione del IX centenario dell'Università di Bologna rappresentò per i suoi organizzatori – il rettore Fabio Roversi Monaco e il suo collaboratore Giuseppe Caputo – un'eccellente occasione per rilanciare l'idea tradizionale di istruzione superiore, sottolineando il suo ruolo decisivo nello sviluppo e nella storia dell'Europa. L'incontro di Leuven permise a 25 prestigiosi atenei europei di far presente ai ministri europei dell'Istruzione l'urgenza di approvare il progetto Erasmus proposto dalla Commissione. Erasmus costituiva un primo tentativo di dare una dimensione europea all'istruzione superiore e alla ricerca, anche se c'era il rischio che la politica universitaria fosse definita al di fuori delle istituzioni accademiche, e che esse dimenticassero la loro missione.

Nella primavera del 1987 l'auspicata approvazione del progetto e l'imminente abolizione delle frontiere tra i paesi europei spinsero un gruppo di rettori (per la maggior parte appena eletti) riuniti a Bologna a riaffermare il significato storico dell'università. La difesa di questa tradizione non significava un isolamento rispetto ai cambiamenti, ma al contrario era un modo di venire a patti con una nuova realtà prendendo l'iniziativa davanti ai cambiamenti, nella convinzione che nelle università fosse necessario correggere certe pratiche difficili da giustificare. I rettori erano comunque consci che tale trasformazione sarebbe stata difficile.

Si partiva dalla consapevolezza che, solo se si fossero impegnate nel riformarsi e si fossero adattate ai nuovi tempi, le università avrebbero potuto evitare le discontinuità e le fratture verificatesi in alcune fasi della loro storia, in particolare il rischio dell'immobilismo, dovuto all'incapacità di rispondere alle richieste provenienti dall'esterno. Per questa ragione esse abbozzarono il progetto della *Magna Carta Universitatum* non come una reazione a Erasmus, accolto con entusiasmo, bensì come un tentativo di andare oltre Erasmus. L'iniziativa avrebbe promosso il ruolo di servizio alla società svolto dalle università. [...]

Inizialmente concepita come documento da sottoporre all'ap-

provazione delle università europee – infatti quelli che contribuirono alla stesura della Magna Charta erano membri di università europee –, la Magna Charta conobbe un immediato gradimento anche al di fuori dell'Europa, in particolare negli Stati Uniti, in Cina, Canada, America Latina, Asia e Australia. Il documento cominciò subito a circolare in tutto il mondo e fu il primo documento scritto nella storia dell'università a contenere le libertà fondamentali e a proclamare i principi fondanti delle istituzioni universitarie a livello globale. [...]

2. Università e società: il ruolo della Magna Charta

Molte delle sfide considerate nel 1988 persistono ancora, a causa degli incessanti cambiamenti della società e dell'economia. Ad esempio, si insiste sull'idea della globalizzazione e sull'importanza della conoscenza. La tecnologia ha esteso la comunicazione e la mobilità su scala internazionale, e sono emerse tendenze transnazionali nella società e nei comportamenti. Se da un lato l'incremento della popolazione universitaria è rallentato, dall'altro sono aumentati gli insegnamenti impartiti e i modelli di ricerca. Di conseguenza, sono quindi cresciute le richieste della società nei confronti dell'università.

Nei secoli, la missione culturale dell'università ha influito profondamente sulla società: una missione che si basa su programmi di formazione generale e sulla ricerca di base, senza condizionamenti esterni. Da molto tempo, tuttavia, e con un'intensità senza precedenti, i responsabili delle organizzazioni sociali e della pubblica amministrazione hanno bisogno di applicare i risultati della ricerca in modo razionale, e un maggior numero di cittadini richiede una formazione di tipo universitario (costantemente aggiornata) per progredire nell'attività professionale.

Di conseguenza, il rapporto tra istruzione superiore e società è avanzato più rapidamente di quanto ci si potesse aspettare, aprendo la strada a un nuovo tipo di dialogo: infatti, il "contratto" tradizionale tra la società e l'università era basato sulla separazione, oggi si cerca l'interazione. La Magna Charta lo ha affermato in anticipo rispetto agli eventi – ed è opportuno sottolinearlo – pur individuando i limiti di questa affermazione.

Quel contratto si basava su una chiara separazione tra le istituzioni: l'impegno dell'università consisteva nel fornire conoscenza attraverso la ricerca il che, nei settori tecnologici, si traduce nello sviluppo di nuovi prodotti e processi per la crescita economica. La

“comunicazione” scientifica era quindi a senso unico, dall’università alla società, ma non viceversa; per molti, questa unidirezionalità sembrava favorire l’università, che poteva difendere in tal modo la propria autonomia nella ricerca.

In realtà non è così. Il nuovo contesto, gradualmente sviluppatosi a livello globale, con sistemi basati sempre più sul mercato e su strutture istituzionali più aperte, ha determinato una forte interconnessione tra le istituzioni. Questo ha coinvolto anche l’università e la scienza, “invase” dalla società e dalle sue nuove

esigenze e soprattutto coinvolte in modo massiccio dal sistema economico-produttivo e dalle sue richieste.

La Magna Charta non nega l’esistenza di questi problemi, anzi, li mette in evidenza. Ha cercato (riuscendoci) di mettere in luce con chiarezza i problemi da affrontare basandosi su valori comuni e di salvaguardare a livello globale, in un’epoca di grandi cambiamenti, la nostra fedeltà ai principi fondamentali, il cui valore perenne deve essere difeso. Nello stesso contesto e con i medesimi intenti è stato costituito l’Osservatorio della Magna Charta, soprattutto per preservare, sviluppare e sostenere questi principi e, dove necessario, attualizzarli perché possano essere un punto fermo in un mondo che cambia. [...]

5. La dimensione europea dell’istruzione superiore

[...] Anche se in molti paesi la Dichiarazione di Bologna è stata applicata in modi contraddittori e spesso affrettati e superficiali, crediamo che lo Spazio europeo dell’istruzione superiore esista, e che al suo interno debba essere individuato, analizzato e in qualche misura realizzato un piano generale di modernizzazione del sistema che non rigetti i principi della Magna Charta, ma che venga a patti con il cambiamento e crei un rapporto più stretto con la società. È un’impresa difficile, poiché conosciamo la diversità di forme e di contenuti, i differenti criteri di valutazione di concetti e obiettivi – come l’eccellenza nella formazione – che caratterizzano le nazioni e le università europee.

Purtroppo dobbiamo prendere atto della generale inerzia del sistema universitario in Europa, salvo alcune eccezioni, e di una tendenza all’autoreferenzialità che in alcuni paesi si traduce in scarsità di risultati e in mancanza di produttività.

Non è solo una questione di qualità dei ricercatori né di allocazione dei fondi, da tempo ridotti e in via di ulteriore riduzione. Il problema è anche quello della dispersione della ricerca in centri pur qualificati ma scollegati fra loro. Spesso mancano collegamenti che superino i confini disciplinari, come nel caso delle nanotecnolo-

“ Il rapporto tra istruzione superiore e società è avanzato più rapidamente di quanto ci si potesse aspettare, aprendo la strada a un nuovo tipo di dialogo ”

logie e delle biotecnologie, dove almeno in Italia non si raggiungono i risultati che deriverebbero da uno stretto coordinamento trasversale. Inoltre, il fatto che in Italia la ricerca sia portata avanti all’interno di un sistema universitario corporativo senza un piano complessivo e una *governance* adeguata finisce per vanificare i risultati. [...]

Il problema della ricerca si inserisce in quello più ampio dell’incapacità delle università di sostenere il ruolo che dovrebbe essere loro proprio. Nello svolgimento di questo ruolo, lo sviluppo di collegamenti

con le imprese che per la ricerca tecnologica e per il suo trasferimento non è più un’opzione, ma un’assoluta necessità. In effetti, il processo dell’innovazione che si traduce in produzione industriale ha le sue radici nei laboratori universitari e soltanto il collegamento fra le due realtà può portare a risultati significativi. Come ha rilevato la Commissione Europea a proposito della ricerca universitaria, i centri di eccellenza della ricerca sono l’unico motore in grado di trasformare l’Europa in una società della conoscenza capace di assicurare lo sviluppo e la crescita nel lungo periodo.

Pertanto converrebbe interpretare la Dichiarazione di Bologna del 1999 nella prospettiva della Magna Charta Universitatum del 1988. Non è un caso che i ministri firmatari di questa Dichiarazione fecero riferimento al documento nello stesso preambolo degli accordi che siglarono. Parallelamente, le università – sottoposte fino al 1990 a regole non rispettose della libertà accademica – accolsero con entusiasmo il testo della Magna Charta fino a incorporarlo nella nuova legislazione e a inserirlo nelle sedute del Senato accademico. [...]

9. La globalizzazione

In Europa, le diverse forme di istruzione superiore originano diversi concetti di qualità e di eccellenza, e quindi esiste una certa approssimazione tra i vari sistemi. L’Osservatorio continua a svolgere indagini e ad offrire servizi alle università affinché siano istituzioni autonome, in grado di prendere decisioni indipendentemente da pressioni di natura sociale, economica o politica. Tuttavia, l’autonomia non è sufficiente a preservare l’eredità culturale dell’università. La lezione della Magna Charta è che l’università può preservare i suoi valori e la sua identità adattandosi ai cambiamenti della società e trovando risposte alla globalizzazione.

a) Aspetti economici

È stato più volte sottolineato che esiste un significativo collegamento fra i problemi economici relativi al finanziamento delle università e ad alcuni aspetti rilevanti della globalizzazione. In li-

nea di principio dovremmo eliminare la radicata convinzione che i finanziamenti siano la sfida principale, se non l'unica, per l'istruzione superiore. Questa è una visione riduttiva, strumentale e molto datata. In ogni caso il tema dei finanziamenti non può essere affrontato come sfida e competizione continua.

I rettori che invocano il rispetto dell'autonomia degli atenei senza proporre nulla di innovativo (anzi rifiutando l'innovazione) e senza adottare politiche di responsabilizzazione, ma nello stesso tempo si lamentano della riduzione dei contributi statali e dell'esigua quota di Piu destinata all'università, dimenticano che quella forma di autogoverno che caratterizza l'università europea ha – e deve avere – un prezzo: quello dell'impegno a garantire il mantenimento e lo sviluppo dell'istituzione e della sua missione da parte dell'istituzione stessa e dei suoi membri. L'università non può basare la sua missione su quello che è economicamente utile, né può contribuire a sviluppare un concetto di università finanziata sempre e comunque dallo Stato senza un'efficace definizione delle responsabilità e senza eliminare quell'autoreferenzialità oggi così diffusa. Questa università, nello stesso tempo, non saprebbe fronteggiare i problemi sociali e non potrebbe sostenere i principi definiti dalla Magna Charta. In questo contesto dobbiamo ribadire che nel 1988 (e negli anni successivi) abbiamo avuto l'adesione di tutto mondo accademico e dunque dobbiamo muoverci nella direzione allora indicata dalle università. Prendere atto del ruolo assunto dall'economia nell'ambito del sapere e della ricerca e dei conseguenti effetti sullo sviluppo dell'università non significa accettare la supremazia degli aspetti economici e competitivi del sapere; non significa cedere agli aspetti imprenditoriali con le conseguenze che ne derivano dal punto di vista strutturale; non significa privilegiare la ricerca finalizzata trascurando le possibili, anzi certe, tensioni tra le aree disciplinari più orientate verso la scienza pura. Significa invece assumersi la responsabilità di adattare un'istituzione che, per definizione e per la sua storia, è fatta per rispondere a esigenze nuove. L'influenza dell'economia fa emergere l'esigenza di stabilire regole chiare, da tutti condivise a livello di comunità nazionali e comunità locali, di studenti e docenti, salvaguardando però tali regole nelle varie parti che compongono l'università (facoltà, dipartimenti, istituti). Non dobbiamo però tralasciare gli esempi virtuosi, che riflettono un codice etico di pratica scientifica per tutti coloro che sono impegnati nella didattica e nella ricerca.

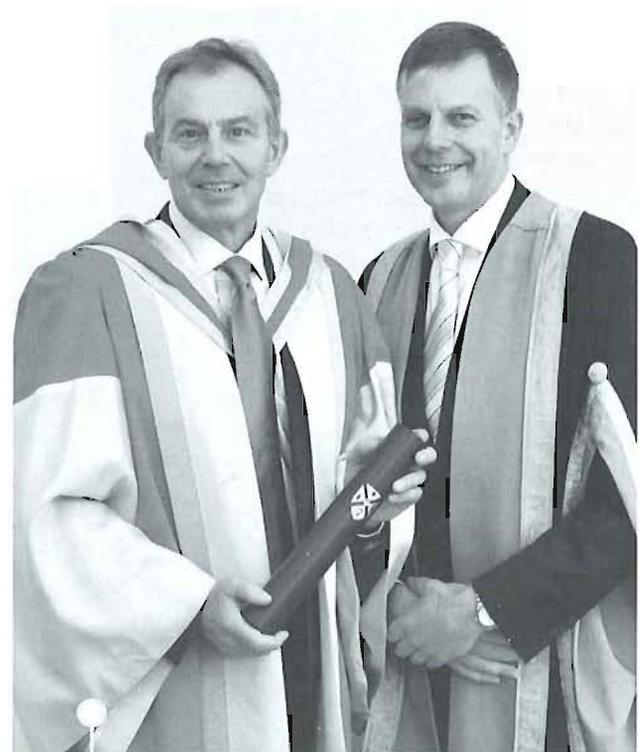
Le mutate condizioni dello sviluppo della scienza nell'università e le collaborazioni extra accademiche influiscono profondamente sulle facoltà e sui risultati scientifici, e di conseguenza sui docenti e sugli studenti che vi operano. La dimensione etica delle attività che si svolgono nell'università deve essere espressa a livello globale, poiché l'affermazione di regole etiche è un modo per promuovere comportamenti responsabili.

Questo è un elemento indispensabile nella sfida della globalizzazione. Ma gli aspetti teorici e pratici della globalizzazione non devono farci dimenticare che esistono grandi differenze tra atenei: esperienze diverse, risposte diverse agli stessi problemi, diversi livelli di integrazione delle università con il territorio, diversi significati dell'autonomia e diversi sistemi per l'acquisizione delle risorse economiche. Nello stesso tempo sono stati individuati elementi comuni che derivano dalla natura di una tradizione basata sulla perdurante fedeltà a uno spirito e a una missione che la Magna Charta porta avanti. [...]

b) Aspetti culturali e scientifici

In Europa è percepita con chiarezza la necessità di individuare regole comuni per le istituzioni di istruzione superiore, e sta cominciando a delinearsi una formulazione di principi.

Oggi, con una rete di relazioni che talvolta ha prodotto importanti risultati nel campo dell'insegnamento e della ricerca, questi problemi sono spesso considerati nell'ambito di sistemi universitari e di discipline di varia natura che hanno diversi livelli di efficienza. In questo contesto dobbiamo considerare il problema delle istituzioni di istruzione superiore di eccellenza, e il potenziamento di misure per facilitare i rapporti tra le migliori università. Si ha l'impressione che i temi riguardanti l'economia, l'innovazione, il trasferimento tecnologico e la globalizzazione



Queen's University di Belfast: Tony Blair con il vice rettore

siano generalmente citati insieme perché riguardano queste istituzioni *leader*.

Il problema dei finanziamenti è particolarmente rilevante, perché l'aumento dei fondi acquisito da un numero limitato di istituzioni fa sì che queste attraggano gli studenti più dotati e i migliori docenti e ricercatori. Il graduale sviluppo di reti globali di alto livello non contraddice, ma piuttosto riafferma, i principi della Magna Charta, poiché in una prospettiva globale la separazione di insegnamento e ricerca non è un obiettivo da perseguire. Inoltre, dobbiamo rifiutare l'idea che la globalizzazione significhi che solo un gruppo esclusivo di università collegate a livello globale possa produrre conoscenza e la metta a disposizione delle altre università perché la "consumino". Sarebbe in contraddizione con il sistema pluralista che rende possibile una corretta interpretazione del principio contenuto nella Magna Charta che lega l'insegnamento alla ricerca.

In questa chiave dobbiamo interpretare le affermazioni che questo è il futuro dell'università. L'idea che l'università sia una torre d'avorio in cui vige la separazione tra insegnamento e ricerca non è accettabile, e ancor meno accettabile è l'idea di università come supermercato di prodotti distribuiti da altri, che porterebbe inevitabilmente a una netta separazione tra insegnamento e ricerca.

Dire che nell'università si deve fare ricerca non significa soltanto enunciare l'elenco dei Premi Nobel, pur così importante, ma significa sottolineare cosa rappresenta la formazione universitaria, anche se la didattica è la componente prevalente. [...]

La globalizzazione universitaria non può essere la conseguenza di un'operazione economico-politica concepita e realizzata dalle grandi imprese multinazionali o da governi in sinergia tra loro, poiché questo ridurrebbe le università a strumenti, a istituzioni senza i legami con la società nel suo complesso che sono indispensabili a salvaguardare la missione dell'università svolta nell'interesse della comunità. Ancora una volta ritorna il concetto di autonomia che deve essere forte non solo nell'enunciazione ma anche nell'applicazione, per scongiurare il rischio di una dipendenza economica.

In linea di principio le università europee sono ampiamente sostenute dagli Stati e dall'Unione Europea. Ma sappiamo anche che questo sostegno, che comunque necessita di una forte integrazione dei suoi attori con il territorio, consente allo Stato un maggiore controllo e dà spazio a ingerenze politiche. D'altra parte, negli Stati Uniti il sostegno privato alle università che hanno mostrato il loro apporto indispensabile alla società può portare al dominio delle forze di mercato – il cui intervento deve essere uno mezzo e non un fine – con grande rischio per l'autonomia e la libertà.

In un contesto globalizzato questi problemi sono ancora più importanti, poiché gli sforzi delle multinazionali per rafforzare un selezionato gruppo di atenei *leader* nella ricerca, aprendo la strada a forti poteri di condizionamento, rappresentano qualcosa di ben diverso dall'integrazione con la società. [...]

Rispetto al passato, l'obiettivo principale delle università non è più solo formare i *leader* e i dirigenti di domani, ma soprattutto preparare gli studenti a diventare cittadini attivi in una società complessa e in continuo cambiamento. Inoltre, anche il mondo del lavoro richiede nuove competenze: saper comunicare, utilizzare la tecnologia, parlare lingue straniere, sviluppare capacità critica e creatività, essere *manager* di se stessi. Capacità, queste, che l'università deve essere in grado di insegnare agli studenti.

La società, che esige un aumento della conoscenza per tutti, che ha generato l'università di massa, e richiede la formazione permanente, ha bisogno di una struttura agile e non burocratica che possa parlare di istruzione superiore a livello globale e di singole discipline in modo autorevole.

In questa prospettiva è necessario armonizzare le strutture e i corsi di laurea per facilitare la mobilità di docenti e studenti, senza la quale la globalizzazione sarebbe un privilegio di pochi. Si potrebbero anche ottenere dall'industria maggiori finanziamenti per la ricerca, purché la formazione delle risorse umane non sia governata dai finanziatori ma dall'università. In questa prospettiva viene a delinearsi un modello di università post-humboldtiano, senza chiari modelli di riferimento, ma piuttosto basato sulla diversità e su sperimentazioni a volte frammentate. Proprio in questo contesto assume un particolare significato l'applicazione della Magna Charta.

L'istituzione universitaria è andata in crisi in Europa proprio in conseguenza del suo crescente impatto sulla società e della sua rafforzata presenza nella società. Questo impatto ha comportato una domanda di istruzione universitaria molto superiore alle previsioni in una società sempre più opulenta e consumista, mentre gli elementi fondamentali dell'università si sono deteriorati. Occorre dunque operare per ridefinire i principi fondamentali e nello stesso tempo per spiegare perché è così importante garantire alle università – se vogliono continuare ad essere veramente tali – quelle condizioni particolari di autonomia e indipendenza che la società, almeno negli ultimi due secoli, ha garantito loro anche dal punto di vista economico.

Non possiamo permettere che la globalizzazione porti a una situazione in cui, per motivi economici e funzionali, a fronte di poche università *leader*, le altre si accontentano di utilizzare la ricerca altrui come se si trattasse di selezionare prodotti dagli scaffali di un supermercato. L'esercizio dello spirito critico è essenziale e si conquista solo attraverso lo studio e la ricerca continui, svolti in modo autonomo. Pertanto, alla luce dei principi fondamentali della Magna Charta, le università europee, americane e asiatiche dovrebbero formare una sorta di coalizione per salvaguardare l'unità dell'insegnamento e della ricerca e riconoscere nell'autonomia e nell'indipendenza dell'università il cuore della società della conoscenza, per perseguire e sviluppare gli interessi collettivi e il bene comune.

MAGNA CHARTA DELLE UNIVERSITÀ

Premessa

I sottoscritti Rettori delle Università Europee, riuniti a Bologna in occasione del Nono Centenario della più antica fra esse, quattro anni prima dell'abrogazione definitiva delle frontiere intra-comunitarie e nella prospettiva d'una collaborazione allargata fra tutti i popoli europei, convinti che popoli e Stati debbano assumere ora più che mai coscienza del ruolo che le università saranno chiamate a svolgere in una società che si trasforma e si apre a dimensioni internazionali, esprimono le seguenti convinzioni:

1. l'avvenire dell'umanità, al concludersi di questo millennio, dipende in larga misura dallo sviluppo culturale, scientifico e tecnico che si svolge in quei centri di cultura, di sapere, di ricerca che sono divenuti vere università;
2. il compito di diffondere le conoscenze che l'università deve assumere nei confronti delle nuove generazioni, implica attualmente che essa si rivolga anche all'intera società, il cui avvenire culturale, sociale ed economico esige oggi uno specifico, considerevole impegno di formazione permanente;
3. l'università deve assicurare alle generazioni future un'educazione e una formazione che consenta di contribuire al rispetto dei grandi equilibri dell'ambiente naturale e della vita.

Proclamano pertanto davanti agli Stati e alla coscienza dei popoli, i principi fondamentali che de-

vono sostenere nel presente e nel futuro la vocazione dell'università.

Principi fondamentali

1. L'università opera all'interno di società diversamente organizzate sulla base di diverse condizioni geografiche e storiche ed è un'istituzione autonoma che produce e trasmette criticamente la cultura mediante la ricerca e l'insegnamento.

Per essere aperta alle necessità del mondo contemporaneo deve avere, nel suo sforzo di ricerca e d'insegnamento, indipendenza morale e scientifica nei confronti di ogni potere politico ed economico.

2. Nelle università l'attività didattica è inscindibile dall'attività di ricerca, affinché l'insegnamento sia contemporaneamente in grado di seguire l'evolversi dei bisogni e le esigenze sia della società sia della conoscenza scientifica.

3. Essendo la libertà d'insegnamento, di ricerca e di formazione il principio fondamentale di vita delle università, sia pubblici poteri sia le università devono garantire e promuovere, ciascuno nell'ambito delle proprie competenze, il rispetto di questa esigenza prioritaria.

Nel rifiuto dell'intolleranza e nel dialogo permanente l'Università diviene pertanto luogo privilegiato d'incontro fra professori, che abbiano la capacità di trasmettere il sapere e i mezzi di farlo progredire attraverso la ricerca e l'innovazione, e studenti che abbiano il diritto, la volontà e

la capacità di arricchirsene.

4. Depositaria della tradizione dell'umanesimo europeo, ma con l'impegno costante di raggiungere il sapere universale, l'università, nell'esplicare le sue funzioni, ignora ogni frontiera geografica o politica e afferma la necessità inderogabile della conoscenza reciproca e dell'interazione delle culture.

Modalità

La realizzazione di questi obiettivi, nel quadro dei suddetti principi, esige strumenti efficaci e dunque adeguati alla situazione attuale.

1. Per salvaguardare la libertà di ricerca e d'insegnamento, gli strumenti necessari alla sua realizzazione debbono essere forniti a tutti i componenti della comunità universitaria.

2. Il reclutamento dei professori e la regolamentazione del loro status devono essere ispirati al principio dell'inscindibilità dell'attività di ricerca e dell'attività di insegnamento.

3. Ogni Università, nel rispetto della specificità delle situazioni, deve garantire ai propri studenti la salvaguardia delle libertà e le condizioni necessarie per conseguire i loro obiettivi culturali e di formazione.

4. Le università – e in particolare quelle europee – individuano nello scambio reciproco di informazioni e documentazioni così come nel moltiplicarsi di iniziative scientifiche comuni, gli strumenti fondamentali d'un progresso costante delle conoscenze.

A questo fine, ricollegandosi alle

proprie origini, incoraggiano la mobilità dei professori e degli studenti e ritengono che una politica generale di equipollenza in materia di status, di titoli e di esami, pur nella salvaguardia dei diplomi nazionali, e di assegnazione di borse di studio costitui-

sca lo strumento essenziale per garantire l'esercizio della loro missione attuale.

I sottoscritti Rettori, a nome delle loro Università, si impegnano a operare fattivamente affinché

ogni Stato e le organizzazioni sopranazionali interessate possano ispirarsi progressivamente alle disposizioni di questa Carta, espressione unanime della volontà autonoma delle Università.

Bologna, 18 settembre 1988

Queen's University di Belfast; l'interno della Whittle Hall



Indici 2008

a cura di *Isabella Ceccarini*

1. INDICE DELLE RUBRICHE E DEGLI ARTICOLI

EDITORIALE

107

Onore al merito
Pier Giovanni Palla

109

Confronto arduo, ma necessario
Pier Giovanni Palla

STORIA E IMMAGINI

107

L'Università di Basilea

108

L'Università Luav di Venezia

109

L'Università di Perugia

110

L'Università Campus Bio-Medico di Roma

IL TRIMESTRE

107/Forze Armate e studi universitari

La formazione del personale militare
Alessandro Picchio

Le Scienze della difesa e della sicurezza
Ruggero Matteucci

Studiare in Accademia
Livio Frittella

La collaborazione tra atenei e Marina Militare
Gaetano Bignardi, Marco Paquali

L'attività di formazione della Guardia di Finanza

Il Centro Alti Studi per la Difesa
Giuseppe Valotto

Identikit degli studenti
Paolo Turchetti

108/Perché l'università

Perché l'università
Pier Giovanni Palla

Un antidoto al disincanto
Giuseppe Dalla Torre

Una domanda non scontata
Sergio Givone

L'università insostituibile
Paolo Blasi

La forza di non essere di moda
Mario Morcellini

L'anima dell'università
Vincenzo Lorenzelli

Ritrovare la vocazione fondamentale
Giovanni Vittorio Pallottino

Lo studente al centro del sistema
Stefania Fuscagni

L'università e la persona: dall'*unicum* al *continuum*
Marco Fazzini

Non bastano le parole
Mauro Barni

109/Formazione e ricerca nell'area sanitaria

La ricerca, in equilibrio tra sogno e pragmatismo
Piero Tosi

La formazione del medico
Andrea Lenzi

Il riassetto delle scuole di specializzazione
Aldo Pinchera

La formazione del personale sanitario
Angelo Mastrillo

Università e Servizio Sanitario Nazionale
Claudia Cimino

110/Gli studenti internazionali

Un decennio di cambiamenti e sfide
Jane Knight

La geografia della mobilità
Line Verbick, Veronica Lasanowski

Stati Uniti: l'indagine Open Doors
Patricia Chow, Rachel Marcus

Francia/Il nuovo caposaldo della mobilità
Julie Chupin

In giro per il mondo
Gran Bretagna, Svezia, Australia, Giappone

Italia/Studenti stranieri: segno di prestigio o problema?
Rossella Marchesi

Italia/La mobilità nel settore artistico e musicale
Giorgio Bruno Civello

NOTE ITALIANE

107

Cnvsu/L'VII Rapporto sulla stato dell'università

L'università nel Rapporto Censis
Maria Luisa Marino

Cnsu/Lavori in corso
Diego Celli

108
Il dottorato di ricerca all'esame della riforma
Andrea Lombardinilo

È iniziata la XVI legislatura

Il nuovo presidente della Crui
Analisi del *brain drain* nel Mezzogiorno
Margherita Scarlato

L'università italiana che parla inglese
Massimo Carfagna

Trento, crocevia di popoli e culture
Georgia Gabrielli

La vocazione internazionale di Camerino

109
I programmi del Governo per l'università e la ricerca
Antonello Masia

Le linee di intervento della Crui alla vigilia del nuovo anno accademico
Documento approvato all'unanimità dall'Assemblea il 25 settembre 2008

I docenti universitari invecchiano
Paolo Turchetti

Operazione trasparenza
Andrea Lombardinilo

Università per Stranieri di Siena/Un destino internazionale
Massimo Vedovelli

Scuola Superiore Santa Chiara di Siena/Insegnare a fare ricerca
Ugo Pagano

110
Decreto Gelmini/Primi interventi per la riforma dell'università
Antonello Masia

La quinta Indagine Eurostudent
Loredana Oliva

Conferenza Unesco sull'educazione/Alta formazione e politiche per l'inclusione
Andrea Lombardinilo

Erasmus Mundus/L'attualità della preistoria
Carlo Peretto

I nuovi rettori

HONORIS CAUSA

109
Muhammad Yunus/La speranza di un futuro
a cura di Isabella Ceccarini

OCCASIONI

107
LA LECTIO (MANCATA) DI BENEDETTO XVI ALLA SAPIENZA
Il ruolo dell'università e il rapporto tra ragione e fede
Benedetto XVI

Mantenere viva la ricerca sull'uomo
Paolo Blasi

Un richiamo all'essenza dell'università
Vincenzo Cappelletti

Grossman a Firenze/Quando l'arte si fa luogo della memoria
Isabella Ceccarini

110
60 anni di diritti umani
Marco Odello

OPINIONI

110
Deontologia per gli operatori della valutazione/Fra legge ed etica
Emanuela Stefani

IDEE

108
Società della conoscenza e università
Lorenzo Ornaghi

110
La nuova geopolitica dell'istruzione superiore
Jan Sadlak

L'INTERVISTA

108
L'università del terzo settore/Un'altra eccellenza
Intervista a Margaret Archer di Manuela Borraccino

DOSSIER

107/India e Italia, una cooperazione promettente
L'istruzione superiore in India oggi
a cura di Elena Cersosimo

L'India in cifre
a cura di Luca Cappelletti

Gli studenti indiani e l'Europa
Caterina Steiner

Gli studenti indiani in Italia
Rossella Marchesi

Invest your talent in Italy
Mauro Bettocchi

Le borse del Mur per ricercatori indiani

Programma Itpar/Cooperazione scientifica e tecnologica
Luisa Saviori

DIMENSIONE INTERNAZIONALE**107**

New generation universities/Risposte pronte e flessibilità
Caterina Steiner

ASIA, COME CAMBIA L'ISTRUZIONE SUPERIORE
Migrazioni universitarie dall'Asia e Processo di Bologna
Nick Clark

Le conseguenze dei cambiamenti demografici
Caterina Steiner

I programmi dell'Unione Europea per l'Asia
a cura di Elena Cersosimo

108

L'università spagnola e l'Europa/Tra la storia e il futuro
Caterina Steiner

60 anni del Programma Fulbright/Uno strumento privilegiato di diplomazia culturale
Maria Grazia Quieti

Atlantis, cooperazione Italia-Usa
Elena Cersosimo

Banca Mondiale, Medio Oriente e Nord Africa/Le sfide di un "mondo piatto"
Manuela Borraccino

La chiave per lo sviluppo è nella parità
Intervista a Fadwa Allabadi di Manuela Borraccino

A Losanna i lavori inaugurali del Consiglio europeo per la formazione dottorale
Andrea Lombardini

109

Il Rapporto 2008 sugli obiettivi di Lisbona
a cura di Elena Cersosimo

Lavorare insieme per incrementare la mobilità

Intervista a Frans van Vught

Una lezione di civiltà: un matematico americano devolve il premio israeliano a un ateneo palestinese

Manuela Borraccino

BIBLIOTECA APERTA**107**

J. Sadlak, L. N. Cai (ed.), *The world class university and ranking: aiming beyond status* (Maria Luisa Marino)

C. Buzzi, A. Cavalli, A. de Lillo (a cura di), *Rapporto giovani – Sesta indagine dell'Istituto Iard sulla condizione giovanile in Italia* (Luca Cappelletti)

Riviste/Segnalazioni

108

P. J. Wells, J. Sadlak, L. Vlasceanu, *The rising role and relevance of private higher education in Europe* (Maria Luisa Marino)

Caritas-Migrantes, *XVII Rapporto sull'immigrazione – Dossier statistico 2007* (Luca Cappelletti)

110

R. Moscati, M. Vaira (a cura di), *L'università di fronte al cambiamento* (Roberto Peccenini)

G. P. Quaglino, E. Periti (a cura di), *La formazione del management nelle università* (Roberto Peccenini)

Claudio Gentili, *Umanesimo tecnologico e istruzione tecnica – Scuola, impresa, professionalità* (Maria Luisa Marino)

Associazione TreeLLLe, *Latino perché? Latino per chi? – Confronti internazionali per un dibattito* (Roberto Peccenini)

2. INDICI

Indici 2007, nn. 103-106
a cura di Isabella Ceccarini

3. FOTO**107**

Università di Basilea
Foto gentilmente fornite dalle Forze Armate nella rubrica "Il Trimestre"

108

Università Iuav di Venezia

109

Università di Perugia

110

Università Campus Bio-Medico di Roma

4. AUTORI

ARCHER, Margaret (**108**, 44)
ARULLANI, Paolo (**110**, 4)
BARNI, Mauro (**108**, 26)
BENEDETTO XVI (**107**, 31)
BETTOCCHI, Mauro (**107**, 54)
BIGNARDI, Gaetano (**107**, 19)
BISTONI, Francesco (**109**, 5)
BLASI, Paolo (**107**, 35; **108**, 11)
BORRACCINO, Manuela (**108**, 44, 57, 59; **109**, 64)
CAPPELLETTI, Luca (**107**, 49, 66; **108**, 64)
CAPPELLETTI, Vincenzo (**107**, 37)
CARFAGNA, Massimo (**108**, 38)
CECCARINI, ISABELLA (**107**, 39, 70; **108**, 31, 32; **109**, 55, 46)
CELLI, Diego (**107**, 46)
CERSOSIMO, Elena (**107**, 47, 64; **108**, 56; **109**, 60, 62)
CHOW, Patricia (**110**, 14)
CHUPIN, Julie (**110**, 16)
CIMINO, Claudia (**109**, 24)
CIVELLO, Giorgio Bruno (**110**, 25)
CLARK, Nick (**107**, 61)
CRUI (**109**, 36)
DALLA TORRE, Giuseppe (**108**, 7)
FAZZINI, Marco (**108**, 21)
FRITTELLA, Livio (**107**, 14)
FUSCAGNI, Stefania (**108**, 19)

- GABRIELLI, Georgia (108, 41)
 GIVONE, Sergio (108, 10)
 KNIGHT, Jane (110, 5)
 LASANOWSKI, Veronica (110, 7)
 LENZI, Andrea (109, 11)
 LOMBARDINOLO, Andrea (108, 27, 61; 109, 42, 39)
 LORENZELLI, Vincenzo (108, 16)
 MAGNANI, Carlo (108, 4)
 MARCHESI, Rossella (107, 52; 110, 22)
 MARCUS, Rachel (110, 14)
 MARINO, Maria Luisa (107, 43, 65; 108, 62; 109, 61)
 MASIA, Antonello (109, 28, 33; 110, 33)
- MASTRILLO, Angelo (109, 16)
 MATTEUCCI, Ruggero (107, 10)
 MORCELLINI, Mario (108, 13)
 ODELLO, Marco (110, 54)
 OLIVA, Loredana (110, 36)
 ORNAGHI, Lorenzo (108, 47)
 PAGANO, Ugo (109, 54)
 PALLA, Pier Giovanni (107, 2; 108, 6; 109, 2)
 PALLOTTINO, Giovanni Vittorio (108, 17)
 PASQUALI, Marco (107, 20)
 PECCENINI, Roberto (110, 57, 60, 62)
 PERETTO, Carlo (110, 44)
 PICCHIO, Alessandro (107, 5)
- PINCHERA, Aldo (109, 14)
 QUIETI, Maria Grazia (108, 52)
 SADLAK, Jan (110, 28)
 SAVIORI, Luisa (107, 56)
 SCARLATO, Margherita (108, 35)
 STEFANI, Emanuela (110, 47)
 STEINER, Caterina (107, 50, 59, 62; 108, 49; 110, 19, 20)
 TOSI, Piero (109, 6)
 TURCHETTI, Paolo (107, 28; 109, 39)
 VALOTTO, Giuseppe (107, 24)
 VEDOVELLI, Massimo (109, 47)
 VERBICK, Line (110, 7)
 YUNUS, Muhammad (109, 55)



Università
per Stranieri
di Perugia



PREMIO LETTERARIO 'CITTÀ DI CASTELLO'

RISERVATO A OPERE INEDITE DI SAGGISTICA - NARRATIVA - POESIA

- È bandita la **III edizione** del Premio Letterario "Città di Castello", riservato ad opere inedite.
- Per ognuna delle tre sezioni verranno assegnati i seguenti premi:

1° Classificato: € 1.500,00 + Pubblicazione dell'Opera

2° Classificato: € 500,00 + Pubblicazione dell'Opera

3° Classificato: Pubblicazione dell'Opera

Altri premi saranno assegnati dalla Giuria dal 4° al 10° posto.

- Le opere dovranno essere spedite a mezzo posta o a mano entro il 30 maggio 2009 a:
Premio Letterario Città di Castello c/o Edimond srl - casella postale 178 - 06012 Città di Castello (Pg)

Scarica il bando dal sito www.premioletterariocdc.it

Segreteria del Premio: 075 8521451

Perché L'UNIVERSITÀ

*Riflessioni
sull'etica del sapere*

a cura di
ISABELLA CECCARINI
PIER GIOVANNI PALLA

edimond

Nell'immaginario collettivo, frutto spesso di un'informazione parziale, il termine "università" evoca sovente un potere accademico ottenuto con procedure discutibili, una gamma di complicate offerte didattiche, una laurea da conquistare a caro prezzo quale viatico per accedere a posizioni professionali di prestigio.

Con minor frequenza si considera il valore aggiunto che gli studi universitari apportano ai singoli cittadini e all'intera società in termini di conoscenze, di abilità, di crescita personale.

Il volume contiene una selezione di articoli e saggi pubblicati nella rivista "Universitas", accomunati dal riferimento ai valori universali e allo spirito accademico su cui fondare l'università ideale, affinché questa recuperi il senso di comunità che l'ha sempre caratterizzata.

GLI AUTORI

BALLESTEROS - BERTOLINO - BETTINI - BLASI - BRICALL
CAMPBELL - CAPASSO - CECCARINI - CIAPPEI
CORRADINI - DAHRENDORF - DALLA TORRE - FARRI
FERRAROTTI - FINOCCHIETTI - GIOVANNI PAOLO II
LLANO - LOBKOWICZ - LORENZELLI - MATVEJEVIC -
MAYOR - MCGETTRICK - MORIN - MOTTINI - NEAVE -
PALLA - PELÁEZ - RATZINGER - RAZZANO - REVOJERA
RUBERTI - SABUZI GIULIANI - SAMEK LODOVICI - SCOTT
SETTIS - TOSI - URBANI - VITALE - ZAMAGNI - ZICHICHI

www.edimond.com

edimond@edimond.com

tel. 075 8521451 - fax 075 8520907

Spostiamo con facilità anche i mutui più pesanti.



**TRASFERISCI IL TUO MUTUO DA NOI.
DIVENTERÀ UN MUTUO CASA
A TASSO DI PREOCCUPAZIONE 0%.**

Maggiori informazioni in tutte le nostre Filiali, su www.intesasanpaolo.com
oppure chiamando il Servizio Clienti 800.303.306.

- Puoi modificare la rata e la durata del vecchio mutuo.
- Senza alcuna spesa aggiuntiva.

INTESA  **SANPAOLO**
Vicini a voi.

Messaggio Pubblicitario con finalità promozionale. Per le condizioni contrattuali consultare i Fogli Informativi in Filiale. La concessione del nuovo mutuo per estinguere il vecchio è soggetta a valutazione da parte della Banca. Il trasferimento del mutuo è gratuito in caso di surroga. Esempio: mutuo a tasso variabile durata 30 anni: TAN 3,293%, ISC 3,381%. Importo mutuo €100.000, rata mensile €437,57. Euribor 1 mese rilevato il 26.02.2009 pari a 1,543% + spread 1,75%. Validità marzo 2009.