

Tra ricordi e qualche riflessione ... senza rete (Giorgio Brunetti)

1. Ho vissuto in ambiente universitario per oltre cinquant'anni, iniziando a lavorare in un Istituto di economia già da studente. Ho quindi conosciuto l'Università dei baroni, ho vissuto la contestazione studentesca e l'esplosione universitaria degli anni ottanta collegata all'impetuosa crescita economica del Paese. Da un'altra Università, privata in questo caso, ho assistito all'alluvione legislativa di questi ultimi due decenni fino alla riforma degli ordinamenti didattici con la nascita del 3+2. Una riforma quest'ultima, che ha investito anche la nostra Università. Anzi, questa è stata l'occasione per un ripensamento del suo posizionamento internazionale e per un rilancio della ricerca e della didattica.

2. *L'Università che vorrei*, è il titolo dato a questo incontro, del quale ringrazio di cuore i cari colleghi che lo hanno voluto organizzare. Titolo sfidante certo, ma anche insidioso. Chi vive in una qualsiasi organizzazione è portato a vederne i difetti, le cose che non funzionano con un'ottica molto personale, mettendo al centro dell'analisi sé stesso, i suoi interessi, le sue aspirazioni. Come per la nazionale di calcio per la quale ognuno di noi si trasforma in commissario tecnico che dà la formazione e suggerisce la tattica, così per l'università ognuno che vi opera ha la sua ricetta, la sua idea di università. Cerco di non cadere in questa trappola, limitandomi a qualche considerazione di ordine generale partendo da esperienze che ho vissuto, prima a Ca'Foscari e poi qui in Bocconi.

3. L'Università italiana non può che essere lo specchio della nostra società: la stessa sua evoluzione in questi decenni è stata in linea con l'evoluzione della nostra società con i suoi strutturali ritardi, con le promesse non mantenute, in altre parole, con il suo modello antropologico così refrattario a cambiare, a superare i suoi evidenti limiti. Da una vita, infatti, continuiamo a parlare di riforme! In questi tempi l'università ha pure occupato come non mai le pagine dei giornali. D'accordo, la formazione del capitale umano rappresenta uno dei fattori fondamentali per lo sviluppo di una società che nella conoscenza trova il suo elemento distintivo, quello che le permetterà di crescere e di differenziarsi. Purtroppo nel nostro panorama formativo il sistema universitario costituisce un organismo se non fragile, certo pieno di problemi, con molte carenze. Gli investimenti per l'Università sono al di sotto dei paesi OCSE. Con l'approvazione della legge n. 133 dell'anno scorso, pur tenendo conto delle modeste correzioni apportate successivamente, la spesa pubblica complessiva per le università è nella traiettoria di subire una

drastica riduzione che produrrebbe gravi conseguenze sulla vita e sull'organizzazione didattica quotidiana dell' università. Inoltre, il recente provvedimento governativo con riguardo ai vincoli all'utilizzo del turnover nel reclutamento dei docenti porterà ad una riduzione dell'organico con riflessi negativi sia nell'offerta formativa sia nei risultati della ricerca. La ricerca sta pure soffrendo perché i finanziamenti si sono ridotti.

4. D'altro canto, negli ultimi decenni si sono moltiplicate le *università e le sedi universitarie*. Investimenti sono stati compiuti con riuso di vecchi edifici e con nuove costruzioni. In ogni capoluogo di provincia e anche in centri minori vi è una sede universitaria ("dall'asilo all'università sotto lo stesso campanile"), si è pure innestata una concorrenza tra sedi, fondata però sugli annunci, sulla promozione nei giornali, sullo stile accattivante dei siti. Il tutto per cercare studenti e quindi per sostenere il bilancio. Aumentare il numero degli iscritti è spesso l'unica leva a disposizione delle università pubbliche dal momento che il livello delle tasse a carico degli studenti è vincolato ad una percentuale fissa del Fondo finanziamento ordinario (FFO), credo meno del 20%.

Come sempre nel nostro Paese quando si osservano le varie realtà che lo compongono, si riscontrano pure centri di eccellenza. Così anche nel campo degli studi e della ricerca universitaria grazie al talento, all'impegno e alla dedizione di molti docenti. Qualcuno ha anche sostenuto che, in termini di produttività, siamo ai primi posti nel mondo poiché con poche risorse riusciamo a produrre talenti e scoperte scientifiche. Segnali positivi indubbiamente si stanno verificando come l'aumento del numero dei laureati, la riduzione dei fuori corso, l'aumento dei dottorandi e l'avvio di migliori rapporti con il mondo delle imprese.

5. Ad ogni modo, molto dovrà cambiare se pensiamo che l'Università vorrà essere un motore di sviluppo per il nostro Paese. Non solo nella riproduzione delle élite come è stato fino agli anni sessanta, ma anche nella formazione di "intellettuali massa" ovvero di giovani preparati che le società ad alta intensità tecnologica hanno bisogno. La differenziazione dei corsi di laurea a due livelli in Economia è un passo nella giusta direzione. E pensare che una proposta di riordino dei corsi di laurea che prevedeva il diploma, dopo un triennio, e la laurea, dopo altri due anni, (un 3+2, quindi) era stata presentata a metà degli anni ottanta da una Commissione ministeriale (Commissione Sdravovich), della quale facevo parte. Proposta che anche per la resistenza di alcune sedi si è dissolta.

Per il cambiamento, come da più parti viene proposto, occorre, da un lato, accentuare e rendere più pregnante la competizione tra le università anche mediante rigorosi sistemi di valutazione che spingano a comportamenti, individuali e collettivi, virtuosi e, dall'altro, - come è stato detto - fondare "i meccanismi selettivi dei docenti ma anche degli studenti *sul merito e non sul ceto sociale*". Da qui la necessità di approntare meccanismi (borse di studio, prestiti sull'onore, ecc.) per consentire ai meritevoli di avere il livello di istruzione indipendentemente dal censo. "La pretesa di un'istruzione universitaria identica impedisce alla scuola di annullare le differenze di origine familiare e non aiuta certo i meno abbienti" (Ichino). Noto, infatti, che il nostro sistema universitario non produce mobilità sociale. La stessa proposta di togliere il valore legale del titolo non è volta tanto a mettere sullo stesso piano Pubblico e Privato (che già seleziona sulla base delle università ritenute migliori), quanto a dare un segnale alle università perché competano sulla bravura dei docenti, sui programmi e servizi offerti.

6. In altri termini, sono tutte azioni volte ad introdurre il merito nella nostra università. Un profondo dubbio mi sorge a questo proposito. Credo che la cultura del merito non possa fondarsi solo su interventi dall'alto di tipo strumentale ma che abbia bisogno di "un contesto che orienti, esemplifichi e promuova comportamenti dove venga misurato e sanzionato il valore di quello che si fa. Comparandolo, mettendolo in discussione valutandolo sulla base dei risultati e del mondo con cui questi vengono ottenuti" (Pier Luigi Celli). Il merito non è un valore astratto: per dispiegarsi, per realizzarsi ha bisogno di un ambiente adatto. Nell'antropologia culturale del nostro Paese il merito non è diffuso. I processi sociali sono alimentati da altri driver. Si pensi al costante distacco tra dichiarato e prassi vissute, alla cooptazione, all'anzianità per appartenenza, al "familismo amorale" così diffuso. In questi tempi hanno fatto clamore il nepotismo e il familismo in alcune università, come fossero solo queste istituzioni pervase da tali pratiche! Quindi pensare di introdurre la meritocrazia affidandosi a formule, test e strumenti significa per me eludere il problema. "I mezzi non funzioneranno se i fini non faranno parte della cultura della gente" (Pier Luigi Celli).

7. Prendiamo in esame il processo di valutazione introdotto nella nostra Università Bocconi. Settore che ho seguito per molti anni come presidente del Nucleo di valutazione. Dalla fine degli anni ottanta era stata applicata la valutazione dei docenti da parte degli allievi. In seguito prima con il Comitato Qualità (metà anni 90) e poi con il Nucleo di valutazione, introdotto dal Ministero

(fine anni 90) a seguito dell'autonomia concessa alle Università pubbliche, la valutazione si è diffusa anche alla ricerca e ai servizi agli studenti. La nostra università nei suoi organi accademici non ha mancato di assegnare a questa attività risorse, competenze e grande attenzione ai risultati prodotti. L'azione svolta dal Nucleo è stata di stimolo nei riguardi del corpo accademico e della struttura per aumentare e focalizzare le aree da sottoporre a valutazione, ma nel contempo ha sempre cercato di promuovere l'utilizzo dei dati e delle informazioni raccolte per avviare processi - nella massima trasparenza nei confronti di tutti gli attori coinvolti - tendenti a migliorare le performance dell'istituzione. Si è proceduto per gradi nel tempo promuovendo e coordinando i vari processi di valutazione, superando inevitabili resistenze, affinando gli strumenti con la consapevolezza anche dei loro limiti (*la customer satisfaction degli allievi non è la valutazione dell'apprendimento!*), cercando di attivare, in altri termini, processi di cambiamento culturale nell'organizzazione universitaria. Un percorso lungo, questo della Bocconi, che ha consentito qualche anno fa di introdurre e di far accettare meccanismi nuovi e sotto certi aspetti rivoluzionari come quello del reclutamento dei docenti sulla base della carriera scientifica e dei titoli prodotti, scalzando il modello dell'appartenenza e dell'anzianità. Un percorso lungo, come si nota, pur in una realtà particolare e limitata come dimensione e complessità come la nostra, caratterizzata da un gruppo di docenti che hanno un forte senso di appartenenza alla loro università. Un'esperienza che mi fa pensare che non sia facile nell'ambiente universitario nazionale introdurre e diffondere il modello della meritocrazia, sebbene le recenti linee guida esplicitate dal Ministro e alcuni primi provvedimenti sembrano volersi ispirare a questo modello .

8. Oltre all'antropologia culturale del nostro Paese, altri due specifici fattori congiurano nel rendere sfidante per non dire difficile questo processo di cambiamento. Il primo è il ruolo invadente e poco efficace della Politica, il secondo è il comportamento e l'atteggiamento del corpo docente.

In questi decenni, l'università è stata bombardata da leggi e interventi amministrativi. Ogni governo e maggioranza parlamentare, appena insediati, annunciavano cure incisive sul corpo malato, creando aspettative e al tempo stesso timori diffusi". Poi su pressione di ristretti ma potenti lobby accademiche si limitavano ad introdurre misure incoerenti e controproducenti. E' quanto accaduto in questi anni dove una spirale infinita di leggi, decreti legge, decreti legislativi, regolamenti e atti ministeriali destinati a essere recepiti negli statuti e nei regolamenti di ateneo e a tradursi in nuovi organi accademici si è abbattuta sulle università. Atti amministrativi, in

particolare, spesso configurati senza adeguata istruttoria e spesso tra di loro contraddittori. “Un tourbillon di adempimenti amministrativi e passaggi burocratici pronti a essere modificati o sostituiti dal successivo ciclo riformatore” (Alessandro Monti). Ricordiamoci che con la prima repubblica abbiamo avuto la liberalizzazione degli accessi all’Università e ai piani di studio (Legge 910/69), le stabilizzazioni ope legis (D.L. 580/73), l’inquadramento degli stabilizzati nel ruolo degli associati (D.P.R. 382/80), l’autonomia delle università (legge 168/89) e la riforma degli ordinamenti didattici. Con la seconda repubblica la serie degli interventi non si è certo ridotta ed ha trovato il suo punto più alto con l’introduzione del 3+2 (D.L. 509/99). Vanno anche segnalati la limitazione di accesso ai corsi, il riordino del CUN, le procedure di reclutamento dei professori. Una cappa normativa molto soffocante che annienterebbe qualsiasi organizzazione. Fino a poca fa il corpo docente era obbligato a ridiscutere e a elaborare schemi didattici farraginosi dove grande l’attenzione era riservata alla distribuzione dei crediti e agli organigrammi dei docenti al fine di rispondere ai vincoli ministeriali, mentre ora a seguito della legge n. 270 si sta assistendo ad una maggior considerazione dei contenuti formativi più coerenti con i profili professionali da formare in modo da rispondere alle esigenze del mercato del lavoro.

9. Anche il corpo docente ha le sue responsabilità. Anche qui gioca il costume nazionale come i ricordati casi di nepotismo e favoritismo alla ribalta nazionale lo dimostrano. Qualcuno ha sostenuto: “Da noi servono le conoscenze, non la conoscenza, per far carriera”. Quella dei professori universitari è una delle tante corporazioni che caratterizzano, nel bene e nel male, il nostro Paese. Corporazioni che a differenza dei tempi andati mirano a salvaguardare interessi e privilegi di quelli che ne fanno parte e che in genere tendono a mettere in secondo piano quelli dei loro clienti studenti e della società civile che sostiene l’onere della formazione. Gli stipendi dei professori, *comunque bassi in comparazione con gli altri paesi*, sono legati alla anzianità di servizio e non alla qualità dei risultati prodotti. Ridurre questo potere corporativo e modificare i comportamenti endogamici e da padrino non sono imprese facili, mi verrebbe da dire sono imprese disperate. Anche il passaggio al sorteggio per la composizione delle commissioni per i concorsi non cambierà di molto la qualità della selezione se non cambierà sostanzialmente l’ethos degli accademici. Il sorteggio eviterà l’opera dei “grandi burattinai” della disciplina con le loro telefonate e con il passaggio di liste di chi votare, ma la pressione sui sorteggiati non diminuirà certo di intensità. Prassi non generalizzabile certo, ma molto diffusa. Difficile quindi praticare un sistema di reclutamento imparziale basato sul merito.

10. Collegato al corpo docente è pure il tema, molto dibattuto, della governance ovvero del governo dell'università. Una realtà organizzativa dove i docenti godono di una ampia discrezionalità nella definizione del proprio lavoro e non sono facilmente controllabili con i tradizionali meccanismi di coordinamento. Tali condizioni riducono se non annullano la possibilità di controllo mediante la gerarchia e la supervisione diretta. E' un sistema dai legami deboli nel quale predomina l'individualismo. Qualcuno ha visto una applicazione concreta del modello dell'anarchia organizzata. Un'organizzazione quindi difficile da governare, arduo è contemperare i molteplici interessi in gioco!

L'autonomia istituzionale assegnata con la legge del 1999 si è tradotta nell'autonomia statutaria degli atenei che ha determinato forme di governance più o meno divergenti rispetto alle disposizioni legislative e sulle quale il Ministero non ha potere di intervento. Il rettore ha assunto un ruolo centrale, presiede il CdA e il senato. Tuttavia la sua capacità di leadership dipende più dalla sua personalità e autorevolezza che dalla posizione. L'elettività della carica – a cui hanno eccetto solo pochi atenei – mette il rettore in una situazione in cui deve prodursi in una mediazione e contrattazione costante con gli interessi di un elettorato molto frammentato. Il senato accademico, che nelle intenzioni del legislatore doveva essere l'organo deputato alle materie squisitamente accademiche, ha conquistato il ruolo di organo principale. E' nel suo seno, infatti, che si distribuiscono le risorse. Il CdA ha così un ruolo ridimensionato limitando la sua opera all'approvazione dei bilanci e alla realizzazione degli sviluppi edilizi. Senza contare i frequenti intrecci e sovrapposizioni di competenze tra i due organi collegiali in relazione soprattutto alla loro composizione. Bisogna anche dire che le leve fondamentali di governo sono attinenti alla politica del personale fatta eccezione per il reclutamento e la carriera di docenti e ricercatori. Retribuzione, incrementi stipendiali e condizioni contrattuali del corpo docente sono determinate centralmente dallo Stato e pensare che gli stipendi dei docenti è la posta di maggiore entità nel bilancio di qualunque ateneo.

11. Le incoerenze della governance degli atenei sono molteplici. Innanzitutto a livello di organi collegiali. Il Senato decide sulla strategia dell'ateneo (chiamate) senza rispondere degli aspetti economico-finanziari, mentre il CdA è ridotto ad organo di verifica della fattibilità economica e della compatibilità finanziaria della strategia deliberata. Quando nel CdA sono rappresentati anche i docenti si tratta di un successivo passaggio di una decisione già presa in senato. Se il CdA è formato solo da esterni l'arbitro è il rettore che può giocare su due tavoli. Un rettore con taglio

manageriale mi diceva a questo proposito “Quello che non passa in senato lo faccio approvare dal CdA e viceversa”. Il CdA presieduto dal rettore non può nemmeno sviluppare un elevato grado di autonomia. Sarebbe preferibile che a presiedere il CdA fosse un membro esterno al corpo accademico come avviene da noi e a Trento. Altrimenti si potrebbe istituire il ruolo di *lead director* all'interno del consiglio da attribuire ad un membro anziano per creare un minimo di separazione fra il rettore e la direzione dei lavori del CdA. Altra questione: l'elezione o la nomina del rettore. Nel modello bicamerale e nel “modello a prevalenza del senato” il rettore è eletto, mentre nel modello “a prevalenza CdA” il rettore è nominato da questo organo. La comunità accademica, non solo in Italia, è in generale avversa alla nomina del rettore poiché provoca la sensazione nei docenti di essere esautorati dal proprio diritto di autogoverno ed incapaci di qualunque influenza nei vertici d'ateneo. Era il sentimento che avevo provato entrando in Bocconi dopo la mia lunga permanenza a Ca' Foscari. L'esperienza successiva mi ha fatto ricredere. La selezione del rettore avviene mediante una consultazione così che il corpo accademico non è affatto esautorato. La nomina conferisce, invece, una maggiore libertà d'azione poiché esenta il rettore dal defatigante compito della continua ricerca di consenso. Il rettore non può fare tutto. Data la complessità della gestione universitaria si rende poi necessario affiancare la sua figura con altre: un direttore generale, un consigliere delegato come è il caso della Bocconi. Le questioni patrimoniali rappresentano un problema di notevole dimensioni per gli atenei e richiedono competenze adeguate per essere affrontate con perizia. In ogni caso la leva per un governo efficace dell'università non riposa certamente in norme astratte e fredde piovute dall'alto ma in meccanismi che all'interno di ciascuna realtà universitaria sappiano motivare processi coerenti con le specifiche esigenze di quello specifico contesto.

12. Noto che in queste ultime osservazioni ho ragionato di strutture più o meno adatte a far funzionare meglio la complessa organizzazione universitaria. Naturale che su tutto valgano la qualità delle persone, lo spirito, la passione e l'entusiasmo e la loro apertura al nuovo. Su queste persone dobbiamo contare perché la società e l'università continuino con maggior lena il processo di cambiamento necessario. La crisi economica che viviamo può essere un'occasione per cambiare.

Gb. 1.06.09