

La crisi delle università è solo una questione di scarsità delle risorse?

Tutti i rettori delle università italiane si sono dimessi pochi giorni prima dell'approvazione della Legge Finanziaria per protestare contro la riduzione dell'investimento previsto dal Governo in ricerca e alta formazione. Due sono stati i problemi posti con forza dai rettori. Il primo ha riguardato un taglio di circa 200 milioni di euro del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) per le università e il secondo la copertura degli aumenti degli stipendi per il personale universitario oggi totalmente a carico degli atenei. L'azione dei rettori è risultata molto efficace perché ha attirato per alcuni giorni l'attenzione di tutti i *media* nazionali sui problemi dell'università e della ricerca. Sono stati, inoltre, ottenuti due risultati immediati: una modifica della Finanziaria per soddisfare la prima delle richieste dei rettori e un impegno da parte del Governo ad affrontare nel 2003 il problema della copertura degli aumenti degli stipendi del personale universitario.

Purtroppo il dibattito sviluppatosi a seguito del clamoroso gesto dei rettori si è radicalizzato su due temi contrapposti: da una parte la giusta sottolineatura del ruolo strategico dell'università in una società moderna e dall'altra l'accusa al sistema universitario di utilizzare in modo poco efficiente risorse pubbliche destinandole a spese correnti e a promozioni "clientelari", piuttosto che ad investire nella ricerca e nel reclutamento di "giovani talenti" da avviare alla ricerca. Clamorosa in questo senso è stata la dichiarazione del ministro della Salute, Girolamo Sirchia, che ha accusato gli atenei di "bloccare i giovani in nome della gerontocrazia, della burocrazia e del nepotismo. In cattedra vanno tuttora i figli e i cognati". Le dimissioni dei rettori avrebbero, invece, potuto essere un'occasione importante per avviare una seria riflessione sullo stato delle università italiane, i cui problemi sono riducibili solo in parte alla scarsità degli investimenti pubblici in formazione superiore e ricerca.

Il Governo ha riassegnato agli atenei le risorse che la sua iniziale proposta di Finanziaria proponeva di tagliare e si riparte nel 2003 nelle stesse identiche condizioni del 2002. È quindi naturale porsi la domanda: sono stati risolti, o avviati a soluzione, tutti i problemi delle università? Assolutamente no. Il tema di fondo, il ruolo del fattore umano nello sviluppo del Paese, non è stato seriamente affrontato. Questo è anche il parere del Presidente della Repubblica Carlo Azeglio Ciampi che ha affermato: "*Una nazione ricca di intelligenze umane come la nostra deve considerare la ricerca scientifica come l'impresa più importante. Si parla tanto di fuga di cervelli e con questo si vuole giustamente sottolineare che dobbiamo fare di più per impiegare i nostri ragazzi migliori qui in Italia*".

Al di là del problema delle risorse, gli atenei non hanno ancora dimostrato la capacità di utilizzare pienamente l'autonomia loro concessa per avviare i cambiamenti necessari ad affrontare i problemi strutturali che hanno da tempo di fronte. La questione che si è aperta con la presa di posizione della Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI) è l'espressione contingente di una difficoltà profonda, manifestatasi sin dall'avvio dell'autonomia finanziaria concessa agli atenei attraverso il meccanismo di budgetizzazione costituito dall'FFO. L'autonomia prevede l'uso discrezionale delle risorse finanziarie che affluiscono ogni anno agli atenei tramite il finanziamento ministeriale, le tasse pagate dagli studenti, nonché i finanziamenti provenienti da altri enti pubblici e privati. Le difficoltà che gli atenei incontrano dipendono dal fatto che, per la quasi totalità di essi, il finanziamento dominante è quello proveniente dal MIUR, un finanziamento che è in larghissima misura destinato alle spese

ordinarie, mentre resta assai poco per le altre spese, in particolare, per quelle destinate alla ricerca.

Il nuovo meccanismo di finanziamento si proponeva di stimolare gli atenei ad aumentare la loro capacità di programmare gli investimenti e di acquisire quote sempre più significative di entrate non provenienti dallo Stato. Purtroppo la grande novità dell'FFO è stata largamente vanificata dalle gravi incertezze del MIUR nel definire gli indicatori di performance (riduzione dei costi per studente, miglioramento della qualità di didattica e ricerca) in base ai quali gli atenei conquisterebbero quote maggiori del FFO. Solo il 10% dell'FFO è stato legato a indicatori di performance ed inoltre si è perso troppo tempo in un'operazione di riequilibrio tra atenei, in parte giustificata, ma che avrebbe richiesto stanziamenti aggiuntivi.

Due problemi non sono stati affrontati con la dovuta serietà. La struttura dei bilanci degli atenei ha mantenuto del tutto inalterata la caratteristica negativa di estrema rigidità: la maggior quota di entrate è rimasta quella statale, che va a coprire spese incompressibili, lasciando un margine di manovra estremamente ridotto per programmare efficaci azioni di cambiamento e crescita. Un altro gravissimo problema che non è stato affrontato con la necessaria determinazione riguarda la progressiva perdita di credibilità delle università nei confronti dei giovani interessati alla ricerca: si è registrata una progressiva diminuzione di laureati che chiedono di accedere ai corsi di dottorato, mentre aumenta il numero di giovani ricercatori che decidono di andarsene all'estero perché delusi dal sistema della ricerca italiano. Al di là di casi singoli, pur significativi, occorre interrogarsi sulle cause di un fenomeno tanto preoccupante. Recentemente la Fondazione Censis ha presentato i primi risultati di un'originale ricerca interessata ad indagare perché tanti giovani ricercatori italiani decidano di andare all'estero per sviluppare la propria ricerca. Queste sono le principali motivazioni emerse dallo studio: provincialismo e autoreferenzialità delle università italiane, meccanismi di reclutamento poco basati sul merito individuale, trattamenti economici inadeguati, povertà di risorse per la ricerca e scarsa integrazione tra ricerca e industria.

I problemi delle risorse e della valorizzazione dei giovani ricercatori possono sembrare tra loro connessi nel senso che se fosse risolto il primo, con un aumento considerevole dello stanziamento statale, troverebbe soluzione anche il secondo. Niente di più falso. La soluzione va cercata nella definizione di una strategia complessiva, a livello nazionale e locale, per aumentare l'*eccellenza* delle università italiane attraverso cambiamenti radicali nel modo di governarle e nei comportamenti di tutti gli attori coinvolti. Il senso di appartenenza degli accademici ad un'istituzione strategica per il progresso del Paese non ha ancora preso il sopravvento su modi vecchi, e non più accettabili, di ritagliarsi ambiti in cui coltivare, indisturbati o quasi, interessi personali o di gruppo.

Un'università di eccellenza deve ripensare il proprio sapere, accettando il cambiamento richiesto dallo sviluppo della società, pur nella fedeltà ai valori istituzionali. L'eccellenza dipende proprio dalla capacità di anticipare e gestire il cambiamento come mezzo per restare competitivi e per crescere. L'eccellenza - per un'università come per qualsiasi altra organizzazione complessa - esige un capitale umano eccellente e un'organizzazione eccellente.

I grandi risultati della ricerca derivano sempre più da una *cross fertilisation* tra discipline, gruppi di ricerca, sistemi nazionali della ricerca, cioè dal lavoro di docenti-ricercatori *fuori schema* capaci di dialogare oltre i propri ambiti disciplinari e confini territoriali. Purtroppo il sapere accademico è oggi strutturato secondo settori scientifico-disciplinari la cui definizione eccita la creatività di molti al solo fine di mantenere un potere già acquisito o di erodere spazi ad altri colleghi, visti più come competitori che potenziali partner. Il sistema dei settori scientifico-disciplinari dovrebbe garantire la qualità dei docenti selezionati attraverso meccanismi concorsuali che oggi rappresentano il peggior compromesso tra una visione centralistica, all'interno della quale la responsabilità della scelta di nuovi docenti è affidata a commissioni nazionali di esperti, e una visione localistica, in cui invece quella responsabilità è affidata a commissioni locali avallate da esperti nazionali. Il ministro dell'Istruzione, Università e Ricerca

Letizia Moratti ha recentemente manifestato la stessa opinione e presentato alla CRUI un progetto di revisione delle procedure concorsuali per *“assicurare maggiore flessibilità e rigore”*. I dati che emergono dai concorsi di questi ultimi anni sono disarmanti se analizzati dal punto di vista dell'efficacia nel selezionare *giovani talenti* per la ricerca. L'89,3% dei nuovi professori ordinari e il 76% dei nuovi professori associati assunti tra il 1999 e il 2002 provengono da personale già in servizio nella stessa università, che li ha poi chiamati. I concorsi si sono, quindi, dimostrati efficaci per soddisfare una diffusa richiesta di *promozione interna* che da troppo tempo non aveva avuto risposta. In due soli anni i professori ordinari sono cresciuti a livello nazionale del 10,4%. Su un totale di 74 sedi universitarie, il numero dei professori ordinari è aumentato in 71 sedi, mentre il numero di giovani ricercatori è cresciuto solo in 26 sedi. Questi risultati sembrano mostrare uno scarso interesse del sistema universitario, nel suo complesso, a frenare la così detta *fuga dei cervelli*.

Lo stesso processo di programmazione della crescita del personale docente e ricercatore continua troppo spesso ad obbedire a logiche di mantenimento del potere accademico, quale si è andato consolidando nel tempo, e non tiene adeguatamente in conto obiettivi di interesse più generale. Le Facoltà deliberano le richieste di nuovi posti dopo lunghe mediazioni tra i gruppi che le compongono e giustificano le loro scelte sulla base di presunte esigenze didattiche, cui spesso non rispondono reali novità nella riorganizzazione dell'offerta formativa e dei saperi da trasferire agli studenti per soddisfare, o anticipare, le richieste di nuove professionalità. Scarsi sono anche i tentativi degli atenei di programmare nuovi investimenti per rilanciare la ricerca, un compito che resta affidato all'iniziativa di singoli o di gruppi particolarmente attivi. Un nuovo docente o un nuovo ricercatore dovrebbe in primo luogo garantire lo sviluppo o il potenziamento di linee di ricerca considerate strategiche per l'ateneo e non il mantenimento dell'esistente, indipendentemente da una qualsiasi pianificazione strategica dei settori di ricerca da incentivare. In tal modo si frena lo sviluppo di attività e competenze utili per concorrere con successo all'acquisizione di risorse significative assegnate da enti nazionali e internazionali che finanziano linee di ricerca ritenute essenziali per lo sviluppo della società e del sapere. Un ateneo dovrebbe di continuo valutare i risultati della ricerca che ha promosso e finanziato per verificare l'efficacia degli investimenti fatti si siano rivelati efficaci nel promuovere la visibilità nazionale e internazionale dei propri ricercatori. Di qui deriva il potere di attrazione di un ateneo nei confronti dei laureati migliori.

La responsabilità del reclutamento dei giovani ricercatori dovrebbe essere affidata ai Dipartimenti, cui spetta il coordinamento delle attività di ricerca, e non più alle Facoltà. A queste ultime rimarrebbe il fondamentale e non facile compito di programmare e coordinare le attività didattiche avvalendosi delle competenze che i Dipartimenti possono mettere a disposizione. In attesa di questo cambiamento, da molti auspicato ma non ancora preso in seria considerazione dagli atenei, non si può non riconoscere che la situazione attuale rischia di affossare il processo di produzione di nuove conoscenze per preservare equilibri non più funzionali alla crescita di un ateneo. L'appartenenza di un ricercatore ad un settore scientifico-disciplinare lo caratterizza forse all'inizio della sua carriera, ma dopo poco rappresenta uno strumento del tutto inadeguato. I settori di ricerca più innovativi sono oggi caratterizzati da una grande dinamicità interdisciplinare. A livello didattico settori, certo più ampi di quelli attuali, potrebbero sinteticamente rappresentare i saperi da trasferire agli studenti ad opera di coloro che hanno effettivamente contribuito a produrli con la loro ricerca.

Il problema del reclutamento va quindi affrontato con urgenza, a livello sia nazionale sia locale. Non c'è futuro per un'università che si affida ai pensionamenti per liberare risorse da destinare, forse in futuro, al reclutamento di giovani ricercatori senza modificare i suoi modi di programmare. Chi è già entrato nel sistema tende a perseguire il proprio interesse se non trova una chiara volontà degli Organi di Governo di perseguire interessi più generali di quelli che rappresentano le loro componenti elettive. Questo non significa che le legittime aspirazioni del personale già in organico non debbano e non possano essere soddisfatte. Occorre definire

nuove regole che condizionino le progressioni di carriera del personale ai risultati conseguiti nell'ambito di una seria programmazione pluriennale. Si tratterebbe, quindi, di definire nuove procedure di promozione per il personale già in servizio con una piena assunzione di responsabilità da parte dell'ateneo. Separate dovrebbero essere le procedure per l'arruolamento di nuovi ricercatori: la qualità delle persone scelte deve essere garantita dal giudizio esplicito e motivato di esperti del settore in cui saranno chiamate ad operare. L'inevitabile componente soggettiva nella scelta risulterebbe giustificata da piani di sviluppo della ricerca che fanno preferire un candidato rispetto ad un altro. Il sistema funzionerebbe, come in tutti i paesi dove la ricerca rappresenta un asset strategico, se venissero "premiati", e non solo da finanziamenti statali, le università che fanno della qualità un proprio obiettivo irrinunciabile.

Un'università eccellente esige qualità anche nell'organizzazione dei processi. Per questo essa necessita di una gestione più manageriale e di nuove figure professionali nell'ambito dell'organico tecnico-amministrativo. I livelli di complessità raggiunti dai processi di produzione, trasferimento e utilizzo delle conoscenze richiedono un'organizzazione caratterizzata da competenze specialistiche, elevata qualificazione e forti motivazioni. L'eccellenza si realizza anche fornendo servizi migliori agli utenti sia interni che esterni. In questo modo, si attirano gli studenti più motivati e si realizzano i presupposti per un miglioramento anche in termini economici (più iscritti, più giovani ricercatori, più sostegno esterno dal pubblico e dal privato). Quando un'università è eccellente, ha cioè personale eccellente e studenti eccellenti, la sua quota di mercato sale poiché diventa sempre più ambita.

Avrà docenti sempre migliori, ma anche più numerosi: l'università italiana ne ha bisogno poiché presenta il peggior rapporto OCSE tra studenti e docenti (33 a 1 contro 15 a 1 negli USA, 9 a 1 in Svezia e 13 a 1 in Germania) e tra studenti e aule. È chiaro che l'aumento di questo rapporto non può essere ottenuto garantendo posizioni stabili a tutti fin dall'inizio. Questo non succede in nessuna università dei paesi con cui l'Italia è in competizione. Non si vuole in questo modo riproporre condizioni che possono portare a un precariato diffuso e odioso, ma l'unica soluzione è quella di far sì che le università siano sempre più interessate ad acquisire le persone migliori per aumentare la loro "reputazione". Se non si innesca un meccanismo di questo tipo, il futuro delle università sarà quello di perdere progressivamente la loro legittimazione sociale sotto la pressione di risorse sempre più scarse e di un malcontento sempre più generalizzato per i servizi che offrono.

In conclusione, se per un verso era certamente motivata la protesta dei rettori, è anche comprensibile che da più parti si chieda che l'università italiana si muova verso una migliore utilizzazione delle risorse e un miglioramento degli standard dei suoi servizi. L'efficienza e l'efficacia degli investimenti nelle attività di formazione e di ricerca rappresentano la domanda che proviene dal Paese. Il nesso tra ricerca e produzione trova un'evidente conferma se si analizza cosa è successo nell'ultimo decennio: tutti i principali paesi sono cresciuti nell'export dell'hi-tech. L'Unione Europea è cresciuta più degli USA e del Giappone; l'Italia è rimasta allo stesso livello del 1991. Il ritardo culturale e finanziario scontato dalla ricerca italiana si è dunque tradotto in una grave perdita di competitività del Paese.

L'autonomia statutaria ha messo in moto una competizione crescente tra gli atenei. Efficacia dei servizi di orientamento agli studenti, qualità ed efficacia di percorsi formativi sempre più flessibili e adeguati all'evoluzione continua dei saperi, competitività, visibilità e impatto della ricerca saranno sempre più determinanti nell'attrarre gli studenti più motivati ad investire nella formazione superiore per un futuro migliore. Il processo di differenziazione tra gli atenei è iniziato in sordina e si sta sviluppando in modo sempre più evidente. Per partecipare a questa sfida gli atenei si devono impegnare per acquisire risorse aggiuntive, rispetto a quelle ministeriali, da enti pubblici e privati. È bene che le università facciano la loro parte, ma occorre che una parte importante la faccia anche il Governo mettendo a disposizione le risorse necessarie per fronteggiare le maggiori spese non dipendenti da decisioni autonomamente assunte dalle università. Allo stesso tempo, se si vogliono sostenere obiettivi

di qualità ed eccellenza all'interno di un progetto complessivo di rilancio del sistema universitario, occorre che il Governo destini le necessarie risorse lasciando agli atenei la responsabilità di definire un adeguato sistema di incentivi per il proprio personale per competere nell'acquisizione delle risorse sulla base di indicatori concordati di performance. Ciò comporta che si faccia un importante passo avanti verso un'università dove ci sia più spazio per valutare i risultati ottenuti, per premiare la ricerca e i ricercatori migliori, per consentire la crescita di progetti di formazione innovativi e in competizione tra loro e per reclutare giovani ricercatori formati in un contesto competitivo e meritocratico.

Azioni di governo coerenti con questi obiettivi necessitano di un ripensamento della composizione degli organi di governo degli atenei. Essi sono oggi prevalentemente composti da membri eletti dal personale universitario. Questa scelta è coerente con una logica di autogoverno ma rischia di instaurare pericolose situazioni di "soggetti economici impropri". Le loro scelte di governo potrebbero essere troppo spesso determinate da dinamiche di rivendicazione e di mediazione tra le rappresentanze del personale universitario e, quindi, portare all'immobilismo e alla perdita di capacità progettuali negli atenei. Inevitabile sarebbe, in questo caso, il decadimento progressivo delle istituzioni universitarie.

Si può affermare, in conclusione, che è venuto il momento di agire, tutti e subito, affinché più nessuno, come ha fatto recentemente il Premio Nobel per la fisica, Riccardo Giacconi, interrogato in merito ai motivi che lo hanno indotto ad emigrare per sviluppare la sua ricerca, possa rispondere: "perché cercavo un muro su cui dipingere".