

## Dialogo con Giorgio Donna su “L’Università che crea valore pubblico”

Lorenzo Caselli, Pier Maria Ferrando\*

Sommario: 1. Il libro – 2. Il dialogo – 3. Una postilla.

### 1. Il libro.

Con riferimento all’ Università italiana Giorgio Donna, dopo aver animato la prima sessione del workshop di Impresa Progetto sul tema specifico delle loro performance (“Le performance dell’Università nell’evoluzione delle norme e delle regole”, Novara, Università del Piemonte Orientale, 23 giugno 2017; i materiali del workshop sono disponibili sul n. 1/2018 del Journal) ha ora pubblicato un libro (L’università che crea valore pubblico, Il Mulino, 2018) che ne affronta complessivamente i problemi e le prospettive.

Si tratta di un lavoro ampio ed approfondito, su cui si riflettono da un lato una conoscenza maturata dall’Autore attraverso una singolare esperienza che lo ha visto operare non solo come Professore di Economia Aziendale ma anche come dirigente del MIUR e come Direttore Generale dell’Università del Piemonte Orientale, e dall’altro le sue competenze di studioso che ha affrontato in modo particolare i temi delle strategie, dell’organizzazione, della finanza e della creazione del valore. Dalla combinazione di questi fattori è nato un contributo che tra l’altro dimostra il vantaggio che un appropriato utilizzo della cassetta degli “attrezzi” degli aziendalisti può apportare alla conoscenza ed alla gestione dei problemi dell’Università.

Nel suo libro Donna non esprime una ulteriore denuncia dei mali del sistema ma non ne presenta neppure una difesa d’ufficio. Il libro non aspira ad essere un “manifesto” di riforma ma rifugge anche dall’empirismo delle “cose da fare”; esso propone invece attraverso una disamina a 360 gradi una puntuale messa a fuoco dei punti di forza e di debolezza dell’Università italiana, delle sue ombre (trattate senza indulgenza) e delle sue luci (che pure vengono rilevate), dei suoi errori e dei possibili rimedi, segnalando come sfida decisiva quella di “identificare che cosa è

---

\***Lorenzo Caselli**, Professore Emerito presso il Dipartimento di Economia dell’Università degli Studi di Genova.

**Pier Maria Ferrando**, già Professore Ordinario di Economia Aziendale presso il Dipartimento di Economia dell’Università degli Studi di Genova; e-mail: [ferrando@economia.unige.it](mailto:ferrando@economia.unige.it).  
DOI: 10.15167/1824-3576/IPEJM2018.3.1148

importante conservare... e che cosa va cambiato”. Emerge in contro-luce, come strada utile per recuperare la necessaria capacità di creare valore pubblico, una linea di comportamento ispirata ad una logica di “incrementalismo razionale” (non a caso in epigrafe si cita Edgar Morin: “Tutto ciò che non si rigenera degenera”).

La struttura del libro nella sua sequenzialità è tutto sommato semplice: è lo stesso Donna a dirci nell’Introduzione come i nove Capitoli possano essere raggruppati in quattro parti.

La prima parte mette a fuoco i punti di partenza del ragionamento: da un lato una fotografia ad oggi dell’Università italiana e dall’altro la sua *mission* (preparare le persone e sviluppare le conoscenze per il futuro) ed il modello di creazione di valore (capace di declinare in modo mirato patrimonio strategico, competenze e strategie) che ne deve consentire il perseguimento.

La seconda parla di strategia (e del bisogno di pensiero strategico), di posizionamento strategico (attraverso l’identificazione di alcuni profili tipici di riferimento) e dei temi cui nel contesto attuale occorre dare dignità (dimensione, interdisciplinarietà, differenziazione tra lauree di primo e secondo livello, bilanciamento tra didattica e ricerca, eccellenza, tecnologia, co-opetizione, internazionalizzazione, equità, comunicazione).

Nella terza parte si affrontano i temi della *governance* e della organizzazione, con riferimento sia alle variabili *hard* (le strutture: da razionalizzare nel numero e nella articolazione ed a cui assicurare i necessari momenti di integrazione) che a quelle *soft* (gli stili di *leadership* di chi occupa ruoli di governo, la “managerializzazione” del personale tecnico-amministrativo, la qualità dei sistemi operativi).

La quarta e ultima parte affronta il tema del (sotto)finanziamento del sistema e delle modalità di governo economico e finanziario degli Atenei, con particolare attenzione all’esigenza di ricondurre l’assegnazione delle risorse a logiche meritocratiche e strategiche ed al ruolo della contabilità economico-patrimoniale nel promuovere una più diffusa consapevolezza finanziaria.

*Last but not least*, otto appendici forniscono un robusto supporto quantitativo e documentale alle argomentazioni del testo e rappresentano uno stimolo per ulteriori approfondimenti.

La scansione dei temi è però solo apparentemente semplice in quanto la complessità del sistema si riflette in una fitta trama di chiavi di lettura, che attraversano orizzontalmente i capitoli del libro arricchendone la tessitura.

C’è la prospettiva temporale che lega passato-presente-futuro: l’Università di oggi trova origine nelle scelte e nei comportamenti di ieri e le scelte ed i comportamenti di oggi ne condizionano il domani.

C’è la compresenza, indispensabile per rispettare la ragion d’essere dell’Università pubblica, della razionalità aziendalistica dell’efficienza, dell’innovazione, dell’eccellenza e di quella sostanziale legata ai valori, alle tensioni ed alle motivazioni della nostra epoca: l’equità, l’inclusione, l’essere buoni cittadini.

C’è la articolazione gerarchica di un sistema da leggere secondo la metafora della foresta e degli alberi, del centro e della periferia, capace di creare valore se le parti sanno differenziarsi scegliendo il “posizionamento strategico” più opportuno ed il

tutto sa ricomporsi armoniosamente (“liberando” l’autonomia operativa degli Atenei e “regolandone” l’autonomia strategica).

C’è la relazionalità dentro-fuori, interno-esterno, tra corpo accademico e ruoli di governo da un lato e *stakeholder* (quali, con quale capacità di avere voce, “titolari” di quale valore di cui l’Università debba farsi carico?) dall’altro.

Tanti temi e tante domande da cui dipende la capacità dell’Università di svolgere un ruolo positivo a vantaggio dello sviluppo del paese. Certamente tutti gli attori da cui dipende il destino dell’Università possono trovare nel libro di Giorgio Donna il metro per misurare se le proprie scelte ed i propri comportamenti sono all’altezza delle rispettive responsabilità.

Tra questi temi abbiamo ricavato alcuni interrogativi intorno ai quali, senza pretendere di esaurire i contenuti del libro, abbiamo intrattenuto con l’Autore il dialogo che proponiamo qui di seguito.

## 2. Il dialogo.

D. Nella tua esperienza universitaria hai operato tanto come Professore di Economia Aziendale quanto come Manager (Direttore Generale all’Università del Piemonte Orientale). Come hanno giocato queste tue anime nel misurarti con i problemi e le prospettive dell’Università italiana: ce n’è stata una prevalente? sono entrate in tensione tra di loro? o si sono integrate ed arricchite sinergicamente?

*R. Non mi considero un esperto di Università, e mi sarei ben guardato dallo scrivere un libro finalizzato a sostenere posizioni filosofiche o politiche su quello che l’Università è o dovrebbe essere. Su questi temi si sono espresse figure ben più autorevoli e accreditate di me, ai cui contributi mi sono richiamato per quanto fosse utile al lavoro. Invece, ho provato a leggere l’università secondo le mie competenze, che riguardano innanzitutto la strategia, l’organizzazione, l’economia e la finanza d’azienda. Si tratta di una prospettiva a mio avviso impropriamente trascurata, perché quello universitario è un sistema complesso composto da entità (gli atenei) che a loro volta costituiscono delle realtà complesse, particolarmente difficili da governare, organizzare e gestire in modo efficace ed efficiente. La natura professionale dell’attività universitaria, il sacro principio della libertà di insegnamento e di ricerca, l’ampiezza degli ambiti disciplinari coperti, la dimensione (che in certi casi raggiunge livelli anche molto e forse troppo elevati), la rigidità delle regole normative in tema di governance ed organizzazione, sono tutti elementi che concorrono a rendere l’università, sia a livello di sistema che a livello di ateneo, un puzzle di cui è molto complicato venire a capo. Un puzzle che, per un aziendalista, costituisce quindi una sfida molto avvincente.*

*In questa prospettiva è l’insieme delle competenze che ho potuto accumulare, aggiungendo all’esperienza dello studioso quella del consulente di aziende complesse e poi quelle di manager ministeriale e universitario, che mi ha molto aiutato ad affrontare il tema. Anzi, direi che proprio il poter contare su queste diverse esperienze mi ha convinto che poteva essere interessante metterle a fattor comune per provare a*

*identificare indirizzi utili a migliorare la qualità delle università e, già che c’ero, anche a disegnare qualche modello teorico (di strategia, organizzazione e gestione economico-finanziaria dell’università) che a mia conoscenza non esiste in letteratura*

D. Nel qualificare la missione dell’Università come “creazione di valore pubblico” l’aggettivo “pubblico” introduce una discriminante decisiva, dalla quale discendono implicazioni di non poco conto. L’Università deve concorrere al bene comune producendo laureati e cittadini, risultati di ricerca e trasferimento di tecnologia e conoscenza, contributi allo sviluppo dell’economia e della società. E’ possibile, ed eventualmente in che termini, collegare il concetto di valore pubblico a quello di valore condiviso di Porter?

*R. Tengo innanzitutto a precisare che l’inserimento dell’aggettivo “pubblico” nel titolo è motivata dalla precisa volontà di sottolineare il ruolo istituzionale dell’Università, evitando qualunque equivoco in merito alla natura del valore che essa è chiamata a generare. Nella mia visione ogni organizzazione esiste per creare valore, ma la creazione di valore va sempre declinata in coerenza con la missione dell’organizzazione stessa. Così, per un ente pubblico essa deve essere riferita al contributo che all’ente è richiesto nei confronti dell’interesse collettivo di un paese.*

*Detto questo, la domanda sulla assimilabilità del concetto di valore pubblico a quello di valore condiviso coniato da Porter mi pone di fronte a un interrogativo in qualche misura inedito. Sicuramente l’intuizione di Porter non ha direttamente a che fare con il concetto di valore pubblico: la sua tesi del valore condiviso nasce per promuovere nelle imprese una concezione più ampia del semplice valore economico, allargandone lo spettro al contributo al benessere sociale o alla sostenibilità ambientale generato dall’attività dell’impresa, tanto è vero che la tesi porteriana fa leva sul messaggio della piena compatibilità tra ricerca del profitto e promozione del benessere collettivo. In qualche modo si può dire che il termine “condiviso” sta a significare che è interesse delle imprese non pensare solo agli azionisti. Il concetto di creazione di valore pubblico parte invece dalla considerazione stessa della missione che un ente pubblico è chiamato a perseguire, rispetto alla quale la ricerca del valore economico può risultare marginale o del tutto impropria. Forzando i termini, si potrebbe dire che gli azionisti di un ente pubblico sono i cittadini stessi di un paese, e quindi che in questo caso il valore pubblico non ha bisogno di essere condiviso, in quanto riguarda già la società nel suo complesso.*

*E’ anche vero, tuttavia, che numerose sono le categorie di soggetti (studenti, imprese, istituzioni locali, ecc.) che un’università deve preoccuparsi di servire. Pertanto, ogni ateneo deve escogitare modalità di azione capaci di generare sinergicamente valore per tutti i suoi diversi interlocutori. In questo senso si potrebbe dire che l’università è chiamata per definizione a “creare valore condiviso”.*

D. La questione della misurabilità del valore pubblico generato dall’Università diventa particolarmente problematica quando dal piano degli *output* (numero di laureati; pubblicazioni e citazioni; cessione e licenze di brevetti; spin off generati) si passa a quello degli *outcome*, ovvero dell’impatto che l’Università ha sul contesto sociale ed economico. Come noto alcuni Atenei, tra i primi il Piemonte Orientale con

il Prof. Cassone, hanno cercato di valutare l’effetto reddito e occupazione da essi prodotto direttamente e indirettamente. Siamo ancora a livello di tentativi, manca una metodologia condivisa e affidabile. Qual è la tua opinione?

*R. Premetto che non ho la competenza per esprimere al riguardo una opinione adeguatamente sicura e che non posso che manifestare interesse per qualunque contributo rigoroso mirato a esprimere misure dell’impatto economico e sociale dell’università. In merito, voglio tuttavia fare due osservazioni:*

*- in primo luogo, e questo vale innanzitutto a livello di sistema, credo che obiettivo dell’Università debba essere quello di integrarsi il più possibile nel tessuto economico e sociale (di un territorio piuttosto che di un paese), con la conseguenza di rendere estremamente difficile e opinabile riuscire a isolare il suo impatto da quello delle altre energie (imprenditoriali, culturali, politiche, ecc.) che proprio all’Università spetta di alimentare e con le essa quali deve interagire nel modo più proficuo;*

*- in secondo luogo, e questo vale in particolare a livello di singolo ateneo, la ricerca mi ha convinto che la missione universitaria, già di per sé sempre più articolata e complessa, può essere perseguita in modo diversi, e che la capacità di creare valore pubblico di un sistema universitario trae beneficio dal poter contare su atenei caratterizzati da posizionamenti strategici diversi (atenei generalisti e atenei focalizzati, atenei di territorio e atenei di respiro nazionale o internazionale, ecc.). Ma se, come mi sento di prevedere e auspicare, ogni ateneo sarà chiamato a definire un proprio specifico obiettivo di posizionamento strategico, ne consegue che il suo impatto e la relativa misura difficilmente potrà essere riconducibile a indicatori omogenei. Ad esempio, nel libro vengono identificati cinque tipi di posizionamento (le denominazioni assegnate sono: ateneo-faro, ateneo-polo, ateneo-formula uno, ateneo-ammiraglia e ateneo-campus), per i quali credo che l’outcome possa o debba essere definito in modo diverso e conseguentemente misurato attraverso indicatori differenti.*

D. Il tema della *governance* investe le Università innanzitutto sul piano dei rapporti tra centro-periferia, che mette in gioco da un lato la progettualità degli Atenei e dall’altro la capacità di indirizzo del Ministero (con il contorno di organismi collaterali come ANVUR, CUN, CRUI, CODAU). Quali sono le chiavi di lettura utili per dipanare questo rapporto?

*R. Il punto è assolutamente cruciale anche perché viziato, nelle circostanze attuali, da quello che a me pare un assoluto paradosso. La logica di governo di un qualunque sistema che si articola su più entità dotate di autonomia (pensiamo ad esempio ai gruppi aziendali) prevede che queste siano dotate di una forte delega “operativa” (da gestire nell’ambito di rigorosi meccanismi di controllo, naturalmente) mentre debbano negoziare con il vertice (ad esempio la capogruppo) la loro strategia. E’ evidente infatti che l’ottimizzazione del sistema esclude la possibilità che ogni unità possa in assoluta libertà scegliere il proprio orientamento strategico: sarebbe inevitabile il prodursi di sovrapposizioni, tensioni e incoerenze tali da generare disordine e inefficienza a livello di sistema. La strategia può a buon diritto essere proposta da ogni singola unità, ma non può non essere condivisa e approvata da chi, stando al vertice del sistema, è il solo a poter valutare l’equilibrio del “portafoglio*

*strategico” complessivo. Anche perché è proprio la strategia di ogni unità che deve guidare l’allocazione delle risorse di cui il sistema dispone.*

*Nel caso dell’università questa ovvia condizione è semplicemente sovvertita: ogni ateneo gode, in teoria, di ampia autonomia strategica, mentre è sottoposto ad una serie estremamente minuziosa di vincoli sul piano operativo (si pensi alle restrizioni, del tutto improprie, imposte dal MEF su determinate voci di spesa o ai rigidi schemi ministeriali che vincolano l’impianto dei corsi di studio nelle classi di laurea). Tali vincoli, peraltro, finiscono inevitabilmente per comprimere ai minimi termini, di fatto, l’autonomia strategica: con il freno a mano tirato non si può progettare il viaggio dei propri sogni!*

*Al riguardo, nel libro si sostiene la necessità di ribaltare completamente la situazione, da un lato liberando la gestione operativa dalla prigione in cui oggi si trova costretta (peraltro adottando regole in grado di garantire un adeguato controllo sotto il profilo finanziario, come ad esempio la certificazione dei bilanci) e dall’altro regolando opportunamente il “dialogo strategico” tra il vertice (il Ministero) e la periferia (gli atenei) del sistema.*

*Al di là di qualche iniziativa adottata di recente (ad esempio la quota di FFO attribuita attraverso la programmazione triennale e la cosiddetta “valorizzazione dell’autonomia responsabile”, o i fondi destinati all’iniziativa dei “dipartimenti di eccellenza”) di fatto non c’è (né mai c’è stato) un vero e proprio governo strategico del sistema universitario, e gli stessi piani strategici predisposti dai singoli atenei sono spesso documenti generici, ricchi di auspici ma privi di precise indicazioni programmatiche. Chi si occupa di strategia sa bene che uno dei requisiti di un buon piano strategico consiste nell’esprimere con chiarezza come una strategia va implementata (in termini di azioni e relativi responsabili) e che cosa invece la strategia impone di non fare!*

*In sintesi, proprio i piani strategici dovrebbero costituire oggetto di confronto e negoziazione tra il Ministero, opportunamente assistito dall’ANVUR (l’unico soggetto che ha cominciato almeno a “leggere” i piani degli atenei), e gli atenei. Una prospettiva a mio avviso necessaria, anche se indiscutibilmente complessa da realizzare e per questo meritevole di una riflessione utile a progettarla opportunamente.*

D. Un secondo ordine di interazioni rilevante ai fini della *governance* è quello con gli *stakeholder*. Come si configura e come si manifesta il ruolo degli *stakeholder* interni ed esterni nella *governance* dell’Università? Pensiamo da un lato agli studenti e dall’altro alle istituzioni e organizzazioni sociali del territorio di riferimento. Ha senso parlare di *stakeholder engagement*? Ci sono esperienze significative al riguardo? C’è però un altro aspetto che non può essere sottaciuto. L’Università a sua volta è uno *stakeholder* delle realtà economiche, sociali, culturali che caratterizzano il contesto in cui essa opera. Riesce nei fatti ad assolvere questo ruolo, a essere incisiva, a diventare componente non marginale di un assetto pluralistico e sussidiario?

R. *La platea degli stakeholder dell’Università è semplicemente sconfinata: gli studenti e le loro famiglie, le imprese e le istituzioni del territorio, gli organismi professionali e le società scientifiche, gli operatori sociali e le comunità locali, ecc. Di*



*fronte alle istanze differenziate e sempre più articolate di queste categorie di interlocutori, il rischio più insidioso che corrono gli atenei consiste nell'autoreferenzialità, atteggiamento favorito anche dall'autonomia di cui l'università legittimamente gode. Il bilanciamento di queste forze non è facile da realizzare, e qualunque soluzione “tecnica” si voglia immaginare (a partire dalla composizione degli organi come il Consiglio di Amministrazione, il Senato accademico, le Commissioni paritetiche, ecc.) non garantisce di per sé la qualità del risultato. In merito, nell'Università molto è cambiato e sta cambiando, ed alcune recenti evoluzioni appaiono sicuramente importanti: ad esempio la trasparenza dell'attività universitaria e dei suoi risultati, il crescente spazio riservato a meccanismi premiali nell'allocazione delle risorse, l'esplicito riconoscimento della rilevanza delle attività della cosiddetta Terza Missione, i meccanismi di valutazione e di assicurazione della qualità previsti (anche se con eccessi di formalismo e analiticità) e presidiati dall'ANVUR.*

*A mio avviso, rimane però sullo sfondo un problema fondamentale, legato alla scarsa consapevolezza del ruolo dell'Università e della sua importanza che permea ancora la classe politica e più in generale la classe dirigente e l'opinione pubblica del paese. Nessuno si permette di affermare che l'Università non sia importante, ma nell'immaginario collettivo del paese (a mio avviso, molto più che negli altri paesi con cui l'Italia deve confrontarsi) essa non è riconosciuta come una entità nevralgica per la costruzione del futuro. Detto in altri termini: l'Università non gode di un patrimonio di fiducia particolarmente elevato, e sappiamo quanto la fiducia rappresenti nelle economie moderne una risorsa decisiva per attrarre risorse e alimentare una motivazione forte e coesa nei protagonisti. Credo che il sistema universitario farebbe bene a disegnare e attuare un “progetto Fiducia” pervasivo e di ampio respiro.*

D. La complessità che contraddistingue l'Università tanto a livello di sistema che di singoli Atenei enfatizza il problema, tipico delle burocrazie professionali, del rapporto tra docenti e personale tecnico-amministrativo. Ci sono docenti *multitasking* da sgravare da compiti di carattere amministrativo e gestionale e c'è personale tecnico-amministrativo che andrebbe arricchito dalla presenza di figure di carattere “manageriale”. I Rettori sono affiancati da un Direttore Generale in una inedita diarchia di poteri che si riproduce verso il basso secondo le linee della separazione tra “gestione accademica” e “gestione amministrativa”. Si tratta di innovazioni dall'impatto potenziale certamente rilevante, dietro alle quali si cela però il rischio di un dualismo foriero di tensioni e conflitti. Ci sono e quali sono le condizioni per promuovere una collaborazione armoniosa ed evitare pericolosi cortocircuiti?

R. *A mio personale avviso, la separazione tra ambito accademico e ambito amministrativo che è stata introdotta dalla riforma rappresenta una innovazione coraggiosa ed estremamente positiva, a condizione che se ne sappia cogliere correttamente le implicazioni ed evitare le potenziali trappole. In forza di questo cambiamento l'amministrazione dovrebbe trasformarsi da un insieme di persone “al servizio della compagine accademica” in una organizzazione “di servizio alla compagine accademica” stessa. Non più personale amministrativo che dipende*

*direttamente dalle figure accademiche titolari di ruoli di responsabilità ( Rettore, Direttori di Dipartimenti, di Scuole, di Centri, ecc.), ma una sorta di “azienda interna” chiamata a dare servizi alle strutture accademiche sulla base, si potrebbe dire, di un implicito contratto di outsourcing. I possibili vantaggi di tale nuova impostazione sono numerosi e importanti: sottrarre il corpo accademico da incombenze gestionali verso le quali spesso non ha interesse né competenza; allocare in modo più flessibile e razionale le risorse amministrative; evitare la tradizionale “balcanizzazione organizzativa” tipica delle strutture caratterizzate da un elevato grado di articolazione e decentramento. Una compagine amministrativa unitaria può svolgere un ruolo molto importante nella prospettiva di garantire identità e coesione ad un ateneo, che spesso rischia di trovarsi frantumato in “parrocchie accademiche” animate da reciproche ostilità e tendenze centrifughe.*

*Naturalmente, la soluzione non è semplice da realizzare in modo efficace, in quanto richiede la messa a punto di meccanismi adeguati a garantire che l’apparato amministrativo sia spinto a ottimizzare la propria capacità di dare un servizio di qualità. Ad esempio, può essere opportuno che il rapporto di servizio venga in qualche misura formalizzato, tradotto in obiettivi e valutato nella sua effettiva realizzazione. In ogni caso, due condizioni appaiono particolarmente decisive: da un lato la sintonia tra il Rettore e il Direttore Generale (tema cui il libro dedica uno specifico spazio); dall’altro la capacità del Direttore Generale di trasformare in senso manageriale la tradizionale cultura burocratica da cui l’ambiente amministrativo dell’università è tuttora pervaso.*

D. Tu hai esaminato l’Università con gli strumenti teorici e concettuali dell’aziendalista, e dell’aziendalista che ha approfondito le tematiche della creazione del valore. Nel libro hai poi accennato alle delicate questioni di carattere giuridico-istituzionale relative alla natura dell’Università: un Ente pubblico in quanto finanziato dallo Stato e governato nell’interesse pubblico, ma che deve operare con efficienza ed efficacia nel rispetto del principio di autonomia. Quanto c’è allora di “azienda” nell’Università e quanto di “organizzazione pubblica”? e come si caratterizza tra queste polarità il ruolo del corpo accademico?

R. *Permettetemi di portare la mia esperienza personale. Da quando ho cominciato a occuparmi, anche operativamente, di enti pubblici, ho capito l’importanza del concetto di “azienda” come termine che ricomprende sia le imprese che le organizzazioni pubbliche (le aziende di erogazione, per usare le categorie della dottrina aziendale). E considero un pesante retaggio negativo quello derivante dalla identificazione che nel linguaggio comune si fa tra azienda e impresa, perché fonte di infiniti gravi equivoci (“gli enti pubblici non sono aziende perché non hanno il profitto come obiettivo”). Invece, mi ha sempre aiutato molto la considerazione degli enti pubblici (comuni, province, regioni, ministeri, ospedali, scuole, università, ecc.) come “aziende”, anche se distinte dalle imprese. I principi dell’efficacia e dell’efficienza, il concetto di creazione di valore, gli strumenti dell’organizzazione, il governo delle compatibilità finanziarie, sono temi assolutamente comuni, ma nelle organizzazioni pubbliche trovano più faticosa accettazione e applicazione grazie allo straordinario*



*alibi fornito dal falso presupposto che esse non appartengano alla categoria delle aziende.*

*Nelle università, così come nelle aziende sanitarie, esiste poi una caratteristica ulteriore che va tenuta in debita considerazione: pure trattandosi di enti pubblici, esse si trovano anche per molti aspetti a competere, e quindi a operare in una condizione di quasi-mercato. A maggiore ragione nel governo e nella gestione di un’università occorre, a mio avviso, una forte consapevolezza di tipo aziendale, in particolare da parte del corpo accademico, che ne detiene le redini strategiche e direzionali. Sotto questo profilo, mi pare indubbio che ci sia un grosso problema di tipo “culturale”: nel corpo accademico (ma anche in quello amministrativo) ho potuto riscontrare molto spesso un atteggiamento di scarsa sensibilità se non di “rifiuto ideologico” nei confronti della natura aziendalistica dell’università.*

*Confesso (ma lo faccio soltanto con gli amici aziendalisti) che, anche alla luce di questa considerazione, nel testo ho sempre prestato grande attenzione a evitare qualunque richiamo esplicito a tale natura. Nel libro l’Università non viene mai chiamata “azienda” o assimilata a un’azienda, proprio per evitare di dare appiglio a quella purtroppo ancora diffusa resistenza filosofica. Sono convinto che determinate tesi che il libro propone correrebbero il rischio di essere rifiutate di principio, se fossero motivate dalla natura aziendalistica dell’Università.*

*Già che siamo in argomento, ne approfitto per rivolgere a noi aziendalisti una amichevole ma ferma autocritica. A mio avviso, nel passato non ci siamo preoccupati abbastanza di “fare cultura”, impegnandoci a diffondere nell’opinione pubblica (e non solo tra gli addetti ai lavori) un corretto concetto di azienda, parola che abbiamo lasciato alla libera interpretazione di giuristi, macroeconomisti, giornalisti, imprenditori, manager, sindacati e quant’altro. Sono convinto che, se avessimo saputo farlo, avremmo evitato tanti equivoci e tanti gravi sbagli che nel nostro paese si sono commessi nel governo della cosa pubblica.*

D. L’Università italiana negli ultimi anni e decenni ha dovuto prima superare l’onda d’urto della crescita dimensionale e dei grandi numeri delle università di massa e più recentemente è stata pesantemente penalizzata in termini di sotto-finanziamento e di permanente instabilità del quadro normativo e regolamentare. Essa tuttavia è ancora in piedi, con limiti e difetti ma anche con risorse e risultati non trascurabili. Nella prefazione al tuo libro Cesare Emanuel, Rettore dell’Università del Piemonte Orientale, pone tre interrogativi: le università sono consapevoli del loro ruolo di “architetti del futuro”? sono messe in grado di svolgerlo? e soprattutto ne hanno la volontà e la determinazione? Che risposte a conclusione ti senti di dare?

R. *Nel formulare un complessivo giudizio valutativo sull’università, giudizio che non può essere espresso in termini assoluti ma solo relativi (principalmente attraverso un confronto con altri paesi), emergono tre dati indiscutibili: un rilevante sotto-finanziamento; una bassissima produzione di laureati triennali (quanto a laureati magistrali siamo invece in linea con gli altri paesi); una produzione scientifica di alto livello sia per quantità che per qualità.*

*Ciò premesso, sul ruolo di “architetto del futuro” che a mio avviso bene esprime l’essenza della missione universitaria, mi permetto di dare una risposta in qualche misura provocatoria. Partiamo dal fondo: se la situazione che il paese sta vivendo attualmente è estremamente critica e possiamo a buon diritto lamentare una significativa e persistente carenza di qualità nella classe dirigente, significa che in passato non si è saputo preparare il futuro in modo adeguatamente lungimirante. Questo non depone a favore dell’università: il suo ruolo di architetto in qualche misura è stato deficitario. Una responsabilità soggettiva (e quindi una colpa) o piuttosto oggettiva (colpa di qualcun altro che non ha messo l’università in condizione di esercitare quel ruolo)?*

*Personalmente, credo che “la veduta corta” (come la definì Padoa-Schioppa in un mirabile libro dedicato ai giovani) rappresenti purtroppo un dato culturale italiano, alimentato dalla tendenza all’opportunismo cui ci conduce la nostra pervicace confidenza nella capacità di arrangiarci e di cavarcela con geniali colpi di coda nelle situazioni di emergenza. Non a caso l’università, architetto del futuro per eccellenza, è stato il comparto pubblico più penalizzato finanziariamente dopo la crisi del 2008.*

*Ma è altrettanto vero che l’università a sua volta ha dato ripetute prove di veduta corta, come dimostrano ad esempio la sua scarsa propensione a riorientare la struttura e i contenuti degli insegnamenti, oltre che le relative modalità di erogazione. Invece che progettare il futuro, l’università si trova troppo spesso a inseguirlo, prendendo atto in genere con ritardo dei nuovi bisogni formativi emergenti e considerando come uno scomodo impiccio l’esigenza di rivedere materie, programmi e metodi didattici. Pensiamo al mondo aziendalistico: i temi dell’organizzazione, del marketing, del controllo di gestione, della finanza, dei sistemi informativi, della strategia, della qualità, della logistica, della responsabilità sociale, sono entrati nei programmi di insegnamento in sistematico ritardo, quando nelle aziende essi erano già esplosi e in qualche modo affrontati. Con la conseguenza di fornire un laureato almeno in parte inadeguato rispetto alle frontiere emergenti. E oggi qualcosa di simile sta accadendo con i big data e l’intelligenza artificiale, fenomeni che stanno sconvolgendo le imprese sotto ogni profilo. Da quanto tempo se ne parla nei programmi di studio? Anzi, la domanda dovrebbe essere: se ne parla?*

*Interdisciplinarietà, soft skills, sensibilità al bene comune sono altri ambiti formativi che oggi possono essere ritenuti indispensabili per laureati di qualunque disciplina. Quanto se ne trova traccia nei programmi universitari? Quanto il corpo accademico ne è consapevole?*

*Se si guarda alla struttura delle classi dei corsi di laurea (fino a prova contraria disegnate da esponenti accademici) c’è da uscirne pesantemente depressi...*

*In sintesi, la mia tesi è che l’università esprime una forte resistenza al cambiamento, e in questo modo rischia di contraddire colpevolmente alla propria missione, che invece dovrebbe vederla sistematicamente e coraggiosamente concentrata sulle sfide del futuro.*

*Non a caso come epigrafe del libro ho scelto una frase di quello straordinario giovanotto ottantasettenne di Edgar Morin: “Tutto quello che non si rigenera degenera”. Credo sia un messaggio che l’università deve tenere in alta e urgente considerazione.*

### **3. Una postilla.**

A valle del dialogo, ci permettiamo di aggiungere una postilla.

Se qualche Ateneo decidesse di promuovere un Corso di Laurea Magistrale o un Master Universitario di secondo livello in “Economia, gestione e organizzazione delle istituzioni universitarie” il libro di Giorgio Donna ne rappresenterebbe un supporto didattico insostituibile. Così come ogni attore in grado di influenzare con le proprie scelte ed i propri comportamenti le prospettive dell’Università dovrebbe considerare questo libro come un prezioso ed insostituibile vademecum.