

*Workshop su*

**L'UNIVERSITÀ: QUALI PERFORMANCE, COME  
MISURARLE, COME MONITORARLE, COME  
RENDICONTARLE**

in collaborazione con

**Università del Piemonte Orientale**

**L'UNIVERSITÀ IN CAMBIAMENTO**

Giorgio Donna

Venerdì 23 giugno 2017  
Università del Piemonte Orientale

## L'Università in cambiamento

Giorgio Donna\*

È indiscutibile che l'istituzione universitaria in tutto il mondo stia attraversando un momento che si potrebbe definire di forte "turbolenza strategica". Come tutti i settori di attività, in ambito sia privato che pubblico, è coinvolta da fenomeni (di carattere sociale, tecnologico, economico, geopolitico, ecc.) che modificano in modo sempre più accelerato e incerto il suo contesto di riferimento. In più, nella moderna società della conoscenza il suo ruolo di produttore e diffusore di cultura, competenze e valori risulta più che mai strategico, in quanto leva fondamentale per alimentare idee e percorsi capaci di fornire, alle comunità nazionali e a quella internazionale, strumenti e riferimenti più adeguati a preparare al meglio il futuro.

L'Università di massa non è e non può più essere concepita semplicemente come un ingrossamento dimensionale della antica istituzione elitaria che generazioni passate ma ancora vicine di studenti e studiosi hanno conosciuto e vissuto.

Di fronte a questa sfida, che la vorrebbe protagonista, l'Università si è presentata fino a pochi anni fa non solo poco attrezzata, ma più ancora mentalmente e culturalmente poco disponibile a mettersi in discussione, arroccata nelle sicurezze che le derivavano da una antica tradizione di prestigio e di rispetto sociale.

Una posizione di resistenza al cambiamento che, come sempre, presenta ad un tempo aspetti sia positivi che negativi: da un lato, ponendosi come baluardo utile a proteggere virtù e valori che nei secoli le hanno giustamente meritato quel prestigio; dall'altro, rifiutando di cogliere le minacce e le opportunità che il contesto le sottopone in modo sempre più dirompente.

Come sempre, il punto più delicato di ogni processo di cambiamento consiste nel decidere che cosa conservare, di quello che si è o che si ha, e che cosa invece abbandonare o sostituire con qualcosa di nuovo.

Di fronte a questa sfida, urgente e ineludibile, crediamo incontrovertibile l'idea che il disporre di misure e indicatori di performance costituisca una chiave indispensabile per agire in modo più consapevole, determinato ed efficace. L'alternativa significa dare priorità alle opinioni, che molto spesso sono figlie di atteggiamenti superficiali o di interessi di parte.

---

\* **Giorgio Donna**, già Professore Ordinario di Economia Aziendale all'Università di Torino e al Politecnico di Torino.

In sintesi: l'Università è di fronte a una sfida strategica e tale sfida, per essere giocata consapevolmente, deve essere supportata da adeguati dati e informazioni.

Sotto questo profilo, come si presenta il sistema universitario italiano? Gli interventi svolti nella prima sessione del workshop organizzato da Impresa Progetto, dedicata a "Le performance dell'Università nell'evoluzione delle norme e delle regole", hanno sicuramente permesso di stabilire un punto di riferimento importante sullo stato dell'arte.

Uno stato dell'arte che si connota, come emerso con evidenza, per luci intense e forti zone d'ombra, come peraltro è inevitabile quando ci si incammina su vie poco esplorate destinate ad attraversare terreni impervi.

È indiscutibile, in primo luogo, che chi dovrebbe governare il sistema (il Ministero), si è mosso con coraggio e intento innovativo, al punto da rappresentare una (purtroppo) rara avis nel mondo della P.A. L'adozione della contabilità economico-patrimoniale, l'attribuzione di una quota crescente del FFO sulla base di criteri meritocratici, l'introduzione di meccanismi sofisticati come quello dei costi standard per la quantificazione di una parte dello stesso FFO, il corposo ruolo attribuito all'ANVUR e gli strumenti da questa adottati per la valutazione della ricerca o l'accreditamento di corsi e sedi, l'introduzione di indicatori di equilibrio economico e finanziario che gli Atenei sono tenuti a rispettare, l'adozione di meccanismi di pianificazione e controllo più strutturati ed evoluti, rappresentano una sorta di "rivoluzione copernicana", in coerenza con la prospettiva di combinare il binomio "autonomia + responsabilità" (che in passato ha alimentato tanti dibattiti ricchi di parole e vuoti di concretezza) in modo più "adulto" e più adeguato ad una realtà diventata molto più articolata e complessa.

Purtroppo, questa strategia di rinnovamento ha sofferto di due problemi che ne hanno sicuramente condizionato sia l'efficacia che il grado di consenso.

In primo luogo, si è sviluppata in concomitanza con un fenomeno negativo di grande rilievo: la pesante riduzione di risorse finanziarie subita dall'Università, tanto più critica alla luce del già forte svantaggio competitivo che distingue l'Italia, su questo fronte, rispetto agli altri paesi con cui dovrebbe confrontarsi (e invece con i quali rischia di non potersi più confrontare). È del tutto evidente che il tipo di accoglienza che possono incontrare meccanismi più evoluti e di stampo meritocratico è del tutto diversa a seconda che si accompagnino a politiche generose e premianti, piuttosto che averse e punitive, in termini di allocazione di risorse. Tanto più se tali risorse sono già di per sé scarse e inadeguate.

In secondo luogo, il cambiamento si è materializzato in meccanismi non immuni da eccessi di farraginosità e burocratismo (con la conseguenza di dare luogo a sforzi di carattere "adempimentale" ben più che alla promozione di una effettiva crescita "culturale") e in più esposti ai delicati pericoli di "devianza" cui difficilmente sfuggono i sistemi di misurazione (soprattutto se si accompagnano, come appena richiamato, a un contesto punitivo piuttosto che premiante) quando ambiscono a sintetizzare,

attraverso pochi indicatori quantitativi, una performance multidimensionale e comunque impossibile da oggettivare esaustivamente.

Di qui l'insorgere di diffuse reazioni negative, all'insegna della più o meno presunta iniquità o parzialità di tali meccanismi, della interpretazione in chiave prevalentemente punitiva della valutazione, dell'eccesso di potere affidato all'ANVUR, dell'insuperabile carattere di forte soggettività che riveste la valutazione di qualità della produzione scientifica, ecc.

In definitiva, il tentativo, serio ma sicuramente imperfetto, di adottare e promuovere comportamenti virtuosi, ha finito per farsi percepire come una modalità per meglio calibrare tagli di risorse e valutazioni "da matita blu" sull'offerta formativa, o per appesantire la già eccessiva mole degli adempimenti burocratici.

Questo stato di cose comporta il rischio evidente di indurre a fare marcia indietro, con la conseguenza, come si dice, di finire per "buttare il bambino con l'acqua sporca". Invece, occorre andare avanti, correggendo coraggiosamente e rapidamente le imperfezioni e gli errori, ma senza farsi cullare da nostalgie per un mondo che non c'è più e per abitudini che è auspicabile non abbiano modo di ritornare.

Come i contributi presentati dai relatori mettono in assoluta evidenza, c'è molto da fare, anche perché il problema è oggettivamente complesso e delicato. La misurazione delle performance universitarie sarà sempre imperfetta, perché riguarda un oggetto con aspetti inevitabilmente scivolosi e sfuggenti. Soprattutto, è un tema che presenta limiti e pericoli di devianza tanto più gravi in quanto è ancora agli albori, povero di storia sul piano scientifico (e su questo l'Accademia poteva darsi da fare molto di più e molto prima) e inserito in un ambiente culturalmente impreparato (e anche di questo Accademia e Ministero avrebbero potuto preoccuparsi da ben più tempo) e tradizionalmente afflitto da vizi ben radicati di autoreferenzialità.

Come rileva Matteo Turri, l'applicazione della riforma ha determinato molte "conseguenze non attese" delle quali è bene assumere piena consapevolezza, in modo da identificare appropriati interventi di riequilibrio. Ad esempio, la forza impressa alla valutazione della ricerca a fini premiali e concorsuali ha favorito il propagarsi dell'"effetto san Matteo" ("a chiunque ha sarà dato e sarà nell'abbondanza, ma a chi non ha sarà tolto anche quel poco che ha") e di devianze pericolose (messa in secondo piano dell'impegno didattico, selezione dei temi di ricerca in funzione della "redditività bibliometrica" attesa, ecc.); ancora, la valutazione della didattica attraverso il sistema AVA ha fatto prevalere gli aspetti formali rispetto a quelli sostanziali; in più, i meccanismi del ciclo della performance, peraltro tutto meno che lineari, hanno finito per assumere una connotazione prevalentemente amministrativa, anche a causa della totale assenza di riferimenti alla responsabilità delle strutture accademiche.

Su quest'ultimo punto ritorna opportunamente la testimonianza di Emma Varasio che, presentando un caso eccezionalmente esemplare di un sistema di performance management che ancora pochi anni or sono sarebbe sembrato inimmaginabile, sottolinea come occorre rapidamente rimuovere limiti in presenza dei quali è forte il

rischio che chi ci ha provato virtuosamente “perda la voglia di fare” e chi non ci ha neanche provato perda stimoli a migliorare. Tra tali limiti, oltre alla già richiamata necessità di attribuire obiettivi anche in capo ai responsabili delle strutture accademiche, viene segnalata anche la deprimente mancanza di adeguati spazi di incentivazione economica per i responsabili delle strutture amministrative.

Come rilevato dai rappresentanti di MIUR e ANVUR, l'intenzione di procedere con determinazione e professionalità (ben diversamente da un passato caratterizzato da latitanza e superficialità) è reale, anche se la storia culturale (nel caso del Ministero) e la carenza di risorse (nel caso sia del Ministero che dell'ANVUR) rendono il cammino faticoso.

Daniele Livon ha delineato le logiche che hanno guidato la progressiva evoluzione in senso meritocratico dei meccanismi di allocazione delle risorse finanziarie, sottolineando la volontà del Ministero di incentivare ogni Ateneo a definire una propria strategia rispetto alla quale mostrare poi coerenza nei comportamenti e nei risultati.

Infine, Sandro Momigliano ha esposto quali evoluzioni l'ANVUR intende dare alla propria azione in coerenza con il ruolo, ambizioso e inedito a livello europeo, di orientare la valutazione in modo integrato su tutti i fronti (ricerca, didattica, terza missione) in una prospettiva di semplificazione dei meccanismi e degli adempimenti che permetta un più costruttivo dialogo con gli Atenei sul merito dei temi invece che sul rispetto delle forme e favorisca il radicarsi di una cultura protesa al miglioramento dei processi e dei risultati. In qualche modo, un piano d'azione che mostra consapevolezza e volontà di intervenire proprio rispetto ai principali limiti e problemi evidenziati da Turri.

In sintesi, un insieme di contributi accomunati che da un serio intento di progredire positivamente e che dimostrano quanto un dialogo più intenso e aperto possa essere utile a procedere con meno intoppi e delusioni.

Come ben rilevato da Cassone nel suo contributo, il tema è arduo e impegnativo, ma lo si potrà svolgere con esito positivo solo andando avanti e non retrocedendo, facendo tesoro delle lezioni del presente e operando all'insegna del gioco di squadra tra tutti gli attori che vi possono (o meglio, devono) contribuire.

In questa prospettiva, ci permettiamo di richiamare all'impegno gli aziendalisti, che sicuramente non possono vantarsi di aver storicamente prestato molta attenzione al tema, lasciato più o meno totalmente nelle mani di giuristi, amministrativisti e, come nel recente caso della qualità, ingegneri. Uno studio di prossima pubblicazione che chi scrive ha condotto sul sistema universitario italiano prova a dimostrare che una lettura in chiave aziendalistica dell'istituzione universitaria, se condotta in modo appropriato, può fornire innumerevoli spunti utili a promuoverne modalità di governo e di gestione ben più virtuose, a livello sia di sistema che di ogni Ateneo, di quanto la storia ci consegna.

In questo quadro, anche la misura delle performance può trasformarsi in un esercizio capace di generare stimoli positivi (che è poi il vero fine di ogni processo di valutazione) invece che sterili (e spesso non disinteressati) lamenti.