

VI Convegno annuale CODAU
Reggio Calabria, 19-20 Settembre 2008

Il management universitario tra sfida della qualità e problemi di governance

Prof. Giuseppe Catalano,
Politecnico di Milano e Direttore della SUM
giuseppe.catalano@polimi.it

AGENDA

1. Il contesto
2. La peculiarità dell'organizzazione università
3. Il ruolo del management nelle università

IL CONTESTO

L'incertezza è “strutturale”

/

*Occorre abituare le singole organizzazioni
a “governare” l'incertezza*

Diviene dunque necessario leggere i cambiamenti profondi:

- ✓ i cambiamenti “evidenti”;
- ✓ I cambiamenti che si leggono “tra le righe” (ci sono anche se non tutti li riescono a vedere)

IL CONTESTO

La situazione di incertezza nel sistema universitario italiano:

Non sappiamo molto sulle **risorse finanziarie** (i tagli del Governo - legge n. 133/2008);

Non sappiamo molto sui **criteri di riparto per il 2009**: nel 2008 la principale ripartizione del FFO è stata effettuata a luglio;

Non sappiamo nulla sulle procedure di **valutazione** (è stato prorogato di un anno il CNVSU, ancora non è stata istituita l'ANVUR);

Non sappiamo nulla sui **concorsi** e sulle relative procedure.

IL CONTESTO

Le ipotesi sulle risorse per il FFO a legislazione vigente
(milioni di euro)

	Previsioni 2008 (legge finanziaria)	Disponibilità 2008	2009	2010	2011
FFO	7.370	7.370	7.529	7.485	6.935
%	-	-	- 0,2% rispetto alle previsioni finanziaria 2008	- 8,96% rispetto alle previsioni finanziaria 2008	- 12,76% rispetto alle previsioni finanziaria 2008

IL CONTESTO

L'incertezza sulle risorse deriva anche dal fatto che esse sono determinate annualmente in tabella C della Legge finanziaria

Pertanto, la loro determinazione avviene solamente al termine dell'anno precedente a quello di riferimento ed è valida solo per quell'anno

Questa modalità genera, per gli anni successivi, aspettative che possono essere modificate in itinere

→ si rende difficile “programmare” le attività

IL CONTESTO

Le ipotesi sulle risorse disponibili a legislazione vigente
(milioni di euro)

	Previsioni 2008 (legge finanziaria)	Disponibilità 2008	Disponibilità 2009	Disponibilità 2010	Disponibilità 2001
Risorse per università non statali	130	107	88	90	69
Programmazi one sistema universitario	92	77	64	65	50
Fondo legge 338 (edilizia residenziale)	32	32	24	24	19
Fondo borse di studio	152	128	112	100	77

IL CONTESTO

Il primo modo per “governare l’incertezza” è **scommettere su alcuni trend ineludibili**, al fine di anticiparli con comportamenti proattivi:

- ✓ risorse pubbliche scarse;
- ✓ competizione crescente;
- ✓ differenziazione del sistema;
- ✓ internazionalizzazione;
- ✓ adozione di nuovi criteri contabili;
- ✓ ...

Più il contesto presenta incertezze, più si rende necessarie programmare obiettivi, strategie ed attività, rilevare e valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi!

CHE TIPO DI ORGANIZZAZIONE E' L'UNIVERSITA'?

Il modello di Hansmann (1988)

In che modo ci si pone davanti ad un'organizzazione

- ✓ la proprietà
- ✓ l'associazione

il diritto di proprietà:

- a) *il diritto all'appropriazione del residuo;*
- b) *il diritto al controllo (la nomina di chi la dirige)*

si può dirsi associati ad una organizzazione:

*se si cedono ad essa fattori produttivi
o se si acquistano i prodotti*

CHE TIPO DI ORGANIZZAZIONE E' L'UNIVERSITA'?

I COSTI CONNESSI ALL'ESERCIZIO DELLA PROPRIETA'

I costi di decisione

Quando è posseduta da più di una persona

I costi aumentano quanto più i proprietari/associati hanno interessi divergenti nei confronti dell'organizzazione

Le coalizioni all'interno dei proprietari/associati in lotta tra loro

CHE TIPO DI ORGANIZZAZIONE E' L'UNIVERSITA'?

I costi del controllo

di coloro che gestiscono l'organizzazione

i costi di controllo veri e propri
(raccolta ed elaborazione delle informazioni
trasmissione di indicazioni)

i costi connessi alla inefficienza del controllo
(i problemi derivanti dalla asimmetria informativa)

CHE TIPO DI ORGANIZZAZIONE E' L'UNIVERSITA'?

LA SCELTA DELLA TIPOLOGIA
DELL'ORGANIZZAZIONE:
Minimizzare costi di proprietà
+ costi di transazione

- ✓ Le imprese di proprietà degli investitori
- ✓ Le imprese di proprietà dei clienti
- ✓ Le organizzazioni senza fini di lucro

LA PECULIARITA' DELL'ORGANIZZAZIONE UNIVERSITA'

*L'università è una “cooperativa di produttori” (H.Hansmann)
In altre parole, gli associati all'organizzazione sono anche i
produttori dei servizi finali
(didattica, ricerca, trasferimento di conoscenza)*

Tuttavia, “gli associati non capiscono di essere i proprietari”,
anche perché:

- ✓ non rispondono in prima persona dei risultati delle attività;
- ✓ non si identificano nell'organizzazione;
- ✓ ...

LA PECULIARITA' DELL'ORGANIZZAZIONE UNIVERSITA'

Da questa situazione di non consapevolezza della natura dell'organizzazione università nasce, fortissimo, il rischio di free-riding:

- ✓ studenti;
- ✓ docenti;
- ✓ le *ope legis*;
- ✓ la contrattazione del personale TA

LA PECULIARITA' DELL'ORGANIZZAZIONE UNIVERSITA'

La difficoltà nel perseguire l'obiettivo della
“**continuità gestionale**”

(in molti casi, vi è un vero e proprio divieto – ad esempio divieto di rieleggere il Rettore dopo un certo numero di mandati).

Questa difficoltà genera comportamenti opportunistici (ad esempio, sfioramento dei vincoli alla spesa le cui conseguenze ricadono su gestioni successive). Esempi:

- ✓ vincolo del 90% FFO per assegni fissi per il personale;
- ✓ indebitamento crescente per investimenti.

Come si può “governare” una simile organizzazione?

LA PECULIARITA' DELL'ORGANIZZAZIONE UNIVERSITA'

L'utilizzo di indicatori nel sistema di controllo può facilitare la gestione di tali organizzazioni
(una questione molto complessa e controversa)

Un esempio: la contabilità economico - patrimoniale

La contabilità economico-patrimoniale può consentire in misura più efficace di realizzare scelte di lungo periodo
(ad esempio, il ruolo degli ammortamenti nella valutazione degli investimenti di lungo periodo)

Questo approccio consente di supportare la fase di pianificazione (ex ante) e di controllo (ex post) degli atenei.

LA PECULIARITA' DELL'ORGANIZZAZIONE UNIVERSITA'

Prima dell'autonomia, la soluzione più percorsa era il free-riding delle singoli atenei rispetto al centro (Ministero)



Ora, però, la responsabilità delle scelte dei singoli atenei ricadono in misura sempre maggiore su di sé



Si può gestire “managerialmente” una simile organizzazione?

Chi si occupa di perseguire l'interesse generale della organizzazione è in contraddizione con gli interessi dei singoli membri dell' organizzazione?

IL RUOLO DEL MANAGEMENT NELLE UNIVERSITA'

Alcune questioni preliminari:

- ✓ si può mantenere la governance tradizionale, in questa nuova forma di università dell'autonomia?
- ✓ si può continuare ad eleggere il Rettore "dal basso"?

Forse, questa forma di partecipazione democratica alla definizione degli amministratori delle università è ineluttabile



Tuttavia, in questo caso è necessaria una **forte regolamentazione esogena**
(ma solo su alcune variabili fondamentali)

IL RUOLO DEL MANAGEMENT NELLE UNIVERSITA'

Quali variabili è opportuno monitorare?

INPUT

- ✓ spese di personale;
- ✓ indebitamento;
- ✓ ...

OUTPUT

- ✓ valutazione dei risultati della ricerca e della didattica
- ✓ valutazione delle attività amministrative

IL RUOLO DEL MANAGEMENT NELLE UNIVERSITA'

Qual è il ruolo del management?

La difesa dell'interesse dell'organizzazione

MISSION IMPOSSIBLE?

Questa è la nuova sfida per il management

IL RUOLO DEL MANAGEMENT NELLE UNIVERSITA'

I principali compiti del management per perseguire l'obiettivo:

- ✓ accrescere le risorse disponibili (il supporto al reperimento di finanziamenti esterni);
- ✓ ridurre i costi interni (il ruolo del “finanziatore interno”):
 - i costi di transazione
 - i costi monetari
- ✓ introdurre metodi di responsabilizzazione e valutazione;
- ✓ diffondere la sensibilità all'innovazione;
- ✓ la cultura del servizio;
- ✓ adottare sistemi di autovalutazione e di valutazione esterna

IL RUOLO DEL MANAGEMENT NELLE UNIVERSITA'

Sfide aperte: come si può perseguire la qualità?

- ✓ Attenzione alla troppa enfasi sui “processi” (la qualità come conseguenza delle procedure)

- ✓ Porre attenzione alla valutazione dei risultati:
 - **i risultati della ricerca** (le esperienze del CIVR e della peer review avviata in alcuni atenei);
 - **i risultati della didattica** (il numero di laureati è cresciuto in modo esponenziale: come cercare di valutare la qualità della formazione ottenuta?)
 - **i risultati dell'azione amministrativa** (l'esperienza del Good Practice: è l'unico campo dove valutazioni qualitative/di efficacia sono state perseguite nel tempo)

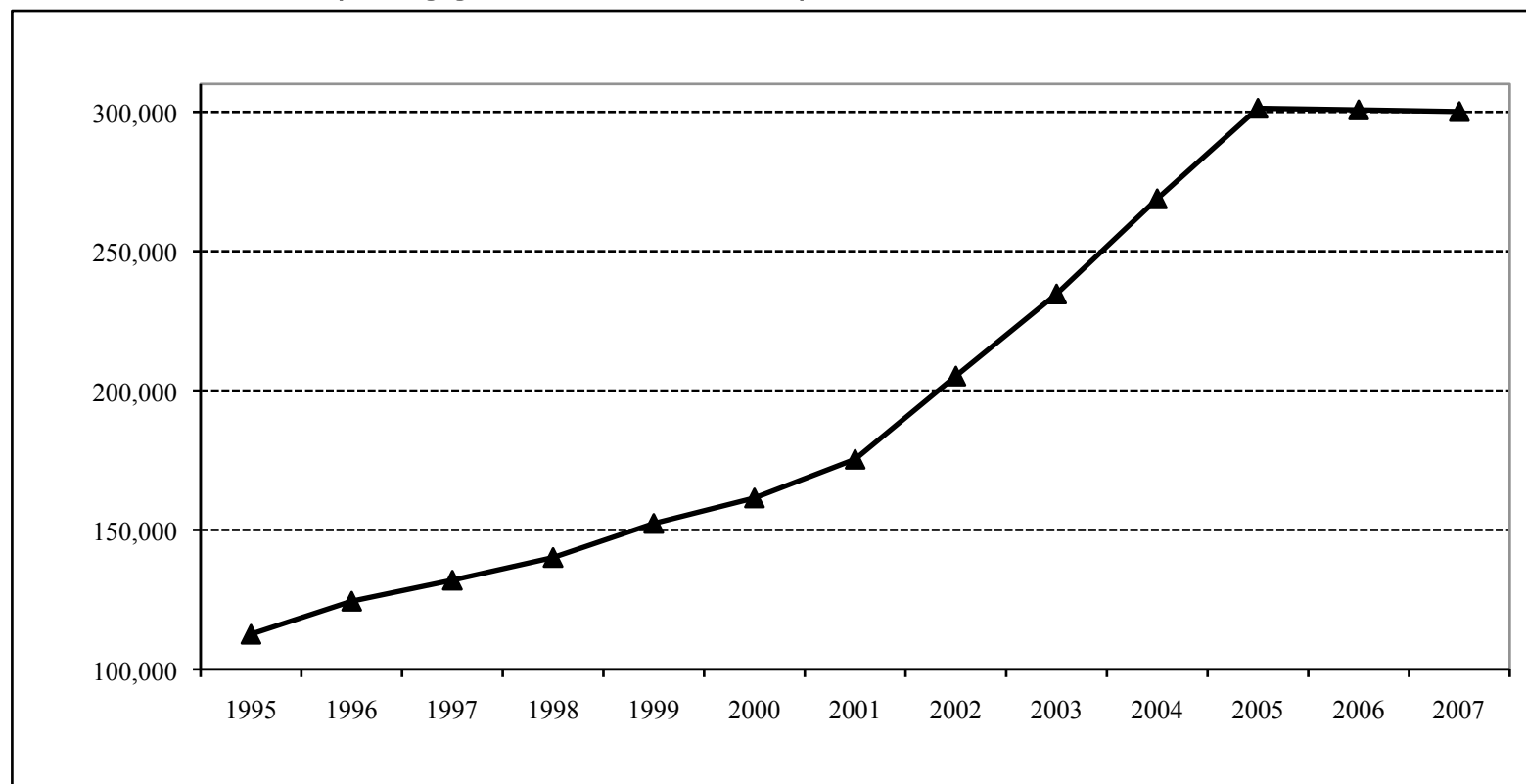
Un esempio di valutazione qualitativa della ricerca: il caso del CIVR

Un esempio: area 13 – Scienze Economiche e Statistiche

	Eccellen	Buoni	Accettab	Limitati	TOT	punteggi
Univ. SASSARI	5	2	0	0	7	0.94
BOCCONI	23	20	3	0	46	0.89
Univ. MODENA e	6	4	1	0	11	0.89
Univ. SALERNO	12	1	6	0	19	0.86
Univ. VENEZIA	7	3	3	0	13	0.86
Univ. PADOVA	7	16	1	0	24	0.85
Univ. PAVIA	8	5	4	0	17	0.85
Univ. CHIETI-	3	6	2	0	11	0.82
Univ. BOLOGNA	17	29	5	3	54	0.81
Lib. Univ. BOLZANO	0	1	0	0	1	0.80
Lib. Univ. MARIA SS.	0	1	0	0	1	0.80
Scuola Sup. S. ANNA	0	2	0	0	2	0.80
Univ. CAMERINO	0	1	0	0	1	0.80
Lib. Univ. C.	1	1	1	0	3	0.80
Univ. SIENA	5	18	5	0	28	0.80
Univ. URBINO	3	5	4	0	12	0.78
Univ. INSUBRIA	3	1	1	1	6	0.77
Univ. TORINO	16	11	5	6	38	0.76
Italia [1]	186	376	271	174	1007	0.68

La valutazione della didattica

Negli ultimi anni, il numero di laureati (efficienza) è cresciuto notevolmente (maggiore efficienza):



Ma cosa possiamo dire della qualità dei laureati?
(la sfida dell'analisi di efficacia!)

La valutazione delle attività amministrative

Lo schema di analisi proposto nei progetti Good practices della SUM permette di analizzare, congiuntamente, efficienza ed efficacia delle attività amministrative, e di confrontare (banchmarking) gli atenei tra loro in una ottica di emulazione “virtuosa”!

Esempio: lo schema di analisi delle prestazioni della SEGRETERIA STUDENTI

