

- CRUI -

**CONSIDERAZIONI E PROPOSTE PER LA REVISIONE
DELLA GOVERNANCE DELLE UNIVERSITÀ¹**

1. E' ricorrente, nel dibattito sulle Università, individuare uno dei principali nodi critici, da affrontare con decisione e urgenza, nell'organizzazione del sistema che presiede al loro governo (la cosiddetta *governance*).

L'argomento è stato e continua a essere oggetto di numerosi interventi sulla stampa, di articoli e saggi, di varie riflessioni in sedi diverse. Quanto alla CRUI, la più recente presa di posizione, in termini generali, è quella approvata all'unanimità dall'Assemblea del 25 settembre 2008, che ha identificato, tra le priorità alle quali dedicarsi e sulle quali sollecitare una larga convergenza, appunto la *governance* degli atenei, "attualmente vincolata da una normativa superata e che va conseguentemente rivista in funzione di un coerente e rinnovato modello istituzionale, riconsiderando in tale prospettiva il complesso delle funzioni decisionali, la composizione dei vari organi, il loro ruolo e le loro responsabilità nella programmazione e nella allocazione delle risorse e prevedendone un assetto che eviti ogni accusa di autoreferenzialità della componente accademica".

Non si tratta - è il caso di sottolinearlo - di un problema collegato alla sola situazione italiana e alle sue specifiche carenze e difficoltà, che pure non vanno sottovalutate o ignorate. La questione è, al contrario, da tempo al centro dell'attenzione anche in altri paesi europei, dove i sistemi di governo

¹ La presente Bozza è stata predisposta in funzione della riunione del Gruppo di lavoro CRUI sulla *governance* degli atenei convocato il 14 gennaio 2009 e tiene parzialmente conto di precedenti testi elaborati sulla materia da Patrizio Bianchi, Marco Mancini e Alessandro Mazzucco.

delle università risultano variegati e difformi (in qualche caso difformi anche all'interno del medesimo paese) e sono o sono stati di recente oggetto di revisioni e di ripensamenti. Una più attenta considerazione per le altrui esperienze potrebbe dunque offrire utili indicazioni anche sui possibili interventi da operare tra noi, ferma beninteso restando l'inopportunità di soluzioni che non tengano adeguatamente conto delle condizioni storiche e strutturali proprie del nostro sistema accademico. Questo deve essere certamente modificato, e anche in maniera sostanziale, ma non assumendo modelli astratti, talvolta meno solidi e condivisi di quanto non si pensi proprio nei paesi che li hanno per primi adottati, e per i quali mancano in ogni caso nel nostro contesto nazionale, il più delle volte, almeno per il momento, alcune delle principali condizioni di base.

Questo non può in ogni caso voler dire che si elude il confronto: e in particolare il confronto con quella che, nei paesi anglosassoni, è stata individuata come una vera e propria nuova filosofia di governo nota come *new public management*, legata al consolidamento del concetto di finanziamento statale secondo il principio del *value for money*, indirizzato al contenimento, ma ancor più alla razionalizzazione e finalizzazione degli investimenti pubblici.

In termini attuativi questo si traduce nelle seguenti tipologie di intervento:

- introdurre meccanismi competitivi nella allocazione di risorse;
- orientare la produttività alla soddisfazione dell'utente
- garantire la confrontabilità dei differenti valori prodotti nella didattica e nella ricerca attraverso interventi di valutazione;
- creare strutture di *internal governance* capaci di gestire il cambiamento strategico, ripensare la missione istituzionale secondo principi di imprenditorialità corroborati da adeguate pratiche di valutazione e formulare strategie competitive.

Si adottino in maniera compiuta i criteri appena richiamati, ovvero li si adatti e li si commisuri (come a molti sembrerebbe opportuno) a una visione

meno riduttiva e culturalmente più ricca e articolata delle funzioni e delle tradizioni universitarie "continentali", appare in ogni caso ineludibile per un sistema universitario come quello italiano - largamente, e inevitabilmente, dipendente in misura determinante dal finanziamento pubblico - mettersi al più presto nelle condizioni di dare risposte di piena garanzia a chi, giustamente, richiede sempre più efficienza, efficacia e trasparenza nell'impiego delle risorse.

2. Ma le ragioni che inducono a porre al centro dell'attenzione il problema della *governance* degli atenei non sono solo quelle, pure essenziali, legate al buon uso delle risorse. Giustamente si è scritto che "la grande sfida della politica autonomistica, lanciata a partire dal 1989 è stata (...) quella di cercare di dare potere alle università in quanto istituzioni". Aggiungendo che si è trattato di un processo "ancora troppo lento", contraddetto, quando non, addirittura, "denigrato" (Capano, 2008). Un processo, si può forse aggiungere, che sconta alcuni vizi di origine.

La maggior parte degli statuti degli atenei mantiene ancora l'impianto originario, quello cioè adottato nei primi anni Novanta del secolo scorso, e fondato, in sostanza, sull'innesto delle rappresentanze delle diverse categorie di professori, ricercatori e personale non docente nella tradizionale organizzazione di governo dell'università. E' lo schema che deriva dalla legge n. 168/89, in modo particolare dall'art. 16. Uno schema che risulta oggettivamente attardato rispetto al tumultuoso sviluppo dell'autonomia seguito al varo dell'autonomia finanziaria di cui all'art. 5 della L. 537/93, della valutazione di cui alla L. 370/99 (e, soprattutto, al D.P.R. 64/08 sull'istituzione dell'ANVUR, e alla L. 43/05 sulla valutazione della programmazione triennale), della riforma didattica di cui ai DD.MM. 509/99 e 270/04.

Non per niente si parla, ormai sempre più spesso, di eccessi di assemblearismo e di autoreferenzialità

che precludono, o comunque riducono, la capacità di affrontare con efficacia il mutamento radicale subito dall'università nell'ultimo ventennio, pressoché in tutte le componenti della relativa disciplina. Va aggiunto che un tale sistema di governo, largamente condizionato da rappresentanze non tanto delle strutture didattiche e di ricerca quanto piuttosto delle singole categorie di personale, ha prodotto in vari casi risultati negativi o perlomeno discutibili quanto ad efficienza, trasparenza del processo decisionale, *accountability* (quest'ultima più volte richiamata come esigenza di *governance* già dal D.M. 362/07 e recentemente ribadita nelle «Linee guida del Governo per l'Università» presentate dal Ministro Gelmini il 20 novembre scorso).

Tutto porta insomma a ritenere indispensabile e urgente una sostanziale revisione dell'intero circuito decisionale, che abbia peraltro ben chiara la forte specificità dell'istituzione universitaria, assimilabile per alcuni aspetti - e per l'efficacia funzionale da perseguire in primo luogo - a una struttura "aziendale", ma assolutamente non riducibile *in toto*, nella sua organizzazione di vertice e decentrata, alle semplificazioni proprie di una organizzazione di quel tipo.

Occorre operare, e al più presto: ma in una logica "di processo" ben più che attraverso soluzioni normative rigide e uniformi da imporre d'un tratto a tutto il sistema. Un sistema oltretutto assai differenziato per dimensioni, tipologie, composizione, origini plurisecolari o recenti, configurazione organizzativa.

E' insomma essenziale che, intervenendo in materia, si individuino per legge solo i principi e i criteri generali ai quali attenersi nella revisione dei singoli statuti, lasciando a questi ultimi ampia autonomia nel definire le scelte operative più congrue in ragione delle rispettive peculiarità. Con la possibilità di sperimentarne gli esiti e di ritornare, eventualmente, sulle decisioni prese. Una tecnica di regolamentazione d'altronde simile a quella adottata a suo tempo dall'articolo 16 della legge 168/1989, istitutiva dell'autonomia, che, come noto,

stabiliva solo alcuni limiti ai quali gli statuti dovevano comunque conformarsi.

3. Non è d'altra parte pensabile una revisione della *governance* dei singoli atenei che non presupponga, da un lato, una più chiara determinazione del ruolo di indirizzo, di intervento e di controllo a distanza del Ministero e, dall'altro lato, l'entrata in funzione di un sistema di valutazione indipendente dell'università e della ricerca di piena attendibilità. E' dunque più che mai urgente che, a partire da quanto già elaborato con riferimento all'istituenda ANVUR e introdotte tutte le revisioni del caso rispetto al relativo regolamento, si renda operativa una agenzia o autorità, comunque denominata, che serva sia a dare motivazioni ineccepibili agli interventi dal centro sia a fare da riscontro all'efficacia o meno dei sistemi di governo e dei processi decisionali propri di ciascun ateneo. La logica "di processo", alla quale si è appena fatto cenno, va concepita e attuata per l'appunto in simile prospettiva.

Anche perché, con ogni probabilità, solo in questo modo si può pensare di affrontare e risolvere positivamente quello che è già stato richiamato come il nodo irrisolto, sin qui, del processo autonomistico e di conferire finalmente un ruolo più compiutamente "istituzionale" a ciascun ateneo, corredandolo di un nucleo di governo centrale in grado di identificarsi pienamente con l'interesse generale dell'ateneo stesso e di operare di conseguenza, in raccordo con le esigenze complessive del sistema.

4. L'auspicato ricorso allo strumento di una legge-quadro di principi, che lasci ai singoli atenei l'individuazione delle soluzioni operative ritenute più congrue, non dissolve di per sé, ma certamente riduce la problematicità delle scelte da compiere nella fase di avvio del processo. E' in ogni modo indispensabile che il legislatore individui con chiarezza i punti irrinunciabili, che, con riguardo alle

prerogative degli organi di governo centrale dell'ateneo, potrebbero essere:

- il conferimento al Consiglio di amministrazione dei compiti in materia di programmazione e di reperimento e suddivisione delle risorse, anche alla luce degli esiti della valutazione delle prestazioni dell'ateneo e delle strutture che lo compongono, nonché ai fini delle scelte strategiche di maggiore rilevanza, a partire, ovviamente, dalla approvazione del bilancio preventivo e di quello consuntivo e dei piani di sviluppo pluriennali, e ivi compresi l'attivazione o la disattivazione di strutture e corsi di studio e i provvedimenti relativi al personale docente e tecnico-amministrativo, sulla base delle proposte avanzate dal Senato accademico. Andrebbe per contro prevista la possibilità di scorporare dalle funzioni dirette dei Consigli di amministrazione nella loro composizione generale quelle di controllo puntuale della gestione e di validazione dei singoli atti convenzionali e amministrativi, da affidare a comitati esecutivi o commissioni *ad hoc*, secondo le disposizioni degli statuti;

- il conferimento al Senato accademico dei compiti di rappresentanza della comunità accademica e di salvaguardia, promozione, coordinamento e valorizzazione delle sue funzioni scientifiche, formative, culturali e di servizio, prevedendo che esso possa decidere nelle materie di diretta ed esclusiva pertinenza, ivi comprese le modifiche statutarie e regolamentari, e che gli competa sia di elaborare proprie proposte, sia di esaminare e valutare quelle provenienti dalle strutture decentrate: proposte che, ove comportino l'impiego di risorse e di personale, andranno sottoposte alla approvazione del Consiglio di amministrazione;

- una parziale riconsiderazione delle funzioni e delle responsabilità del rettore, riprecisandone i compiti di indirizzo, promozione, vigilanza, rappresentanza esterna, nonché fissando la durata massima nella carica e i limiti di eventuale rieleggibilità; andrebbe altresì eliminata la norma che prevede la possibilità di mantenere la carica anche una volta

superati i limiti d'età per la permanenza in servizio;

▪ una parziale riconsiderazione delle funzioni e della composizione dei Nuclei di valutazione interna, da adeguare alle numerose novità e esigenze poste dalla nuova normativa sugli ordinamenti didattici e sulla verifica delle risorse relative, nonché in vista della assunzione da parte dei singoli atenei di forme più compiute e organiche di valutazione e di controllo della qualità e dell'efficacia delle azioni e delle attività. La riconsiderazione si impone anche ai fini di una più chiara definizione del ruolo e della funzione dei Nuclei: se organo di verifica e garanzia interno all'ateneo e rispondente, conseguentemente, nell'indipendenza che gli deve essere propria, solo a quest'ultimo, ovvero proiezione e strumento locale del sistema di valutazione nazionale, ovvero un insieme di entrambe le funzioni.

5. In parziale alternativa al modello appena accennato, e ferma restando l'esigenza di individuare con chiarezza l'organo posto al vertice dell'ateneo, superando le sovrapposizioni e le parziali confusioni di ruoli oggi esistenti, si potrebbero assegnare i compiti strategici prevalenti, di indirizzo e di programmazione generale, anziché al Consiglio di amministrazione, al Senato accademico, considerando il Consiglio come un organo fiduciario del Senato, esecutore, in particolare sotto il profilo finanziario e amministrativo, dei suoi indirizzi. Una simile scelta potrebbe essere considerata più in linea con la situazione esistente (in effetti, non occorrerebbero modifiche normative per attuarla, come del resto in qualche ateneo è stato già fatto) e rassicurerebbe forse maggiormente il corpo docente rispetto ai rischi, connessi alla prima ipotesi, di vedersi sottratte alcune prerogative, vere o presunte.

Va detto, tuttavia, che un Senato al quale si decidesse di attribuire il ruolo accennato, in una prospettiva che richiede in ogni caso una più larga apertura agli *stakeholders* esterni, non potrebbe certamente mantenere la attuale composizione. Essa an-

drebbe rivista, prevedendo la partecipazione di non universitari, in aggiunta, peraltro, a presenze già numerose e difficilmente riducibili. Nei fatti, la denominazione stessa di Senato accademico risulterebbe probabilmente impropria.

Vale in ogni caso la pena di considerare se, in particolare negli atenei di dimensioni medio piccole, una struttura di governo basata, oltre che sul rettore, su un solo organo, eventualmente corredato da una Giunta esecutiva o struttura simile, non possa assolvere in maniera soddisfacente e di piena garanzia alle funzioni richieste.

6. Esula dai limiti di approfondimento ai quali sembra opportuno circoscrivere il presente documento l'esame dettagliato di argomenti che pure presentano ovvi elementi di delicatezza, a cominciare dalle modalità di designazione alle varie cariche.

Per quel che riguarda il rettore, si può ipotizzare sia il mantenimento dell'attuale sistema elettivo, opportunamente adeguato nella composizione del corpo elettorale, sia una designazione di secondo grado espressa secondo criteri da precisare. E andranno definiti con attenzione i criteri per l'identificazione dei componenti il Senato accademico e il Consiglio di amministrazione. Quanto alla presidenza dei due organi, non sembra che possano sussistere dubbi sul fatto che alla testa del Senato continui a essere il rettore. Per il Consiglio di amministrazione c'è chi ipotizza una presidenza elettiva tra i suoi componenti, tra i quali non potrebbe non essere di diritto anche il rettore, ma non escludendo una designazione diversa e un conseguente "dualismo" di poteri e di responsabilità. Una situazione che, almeno sulla carta, sembrerebbe presentare sia vantaggi sia possibili rischi e che andrebbe in ogni caso approfondita e, se assunta, lasciata in ogni caso alle scelte autonome di ciascuno statuto.

Quale che sia il sistema di designazione infine identificato, in particolare per il Consiglio di amministrazione, rispetto al quale sussistono le maggiori perplessità, sarà in ogni caso essenziale che

le relative scelte siano orientate a concentrarsi su persone, anche necessariamente esterne all'ateneo, di provata capacità gestionale e che, al tempo stesso, per autorevolezza, indipendenza di giudizio, assenza di elementi che possano prefigurare l'insorgenza di conflitti di interesse, disponibilità, sensibilità per le problematiche complessive, scientifiche, culturali e formative, al centro della vita universitaria, diano piena garanzia di operare nell'interesse generale dell'ateneo.

7. L'altro ambito di maggior rilevanza legato alla revisione della *governance*, meritevole di una più approfondita riflessione in questa sede, è quello relativo alle strutture decentrate, didattiche e scientifiche e di servizio.

Facoltà, Dipartimenti, Consigli di corso di studio, Centri dalle diverse tipologie, commissioni varie: la situazione in ciascun ateneo si presenta oggi, al riguardo, estremamente variegata, con intrecci di competenze e sovrapposizioni spesso non razionali. Le dimensioni assembleari raggiunte in particolare da numerosi Consigli di Facoltà sono ormai di entità tale da vanificare la stessa logica paritaria e condivisa che, in ottemperanza alle tradizionali regole della collegialità accademica, dovrebbe presiedere alle diverse decisioni. Decisioni, d'altra parte, di rilevanza assai difforme e trattate invece tutte nel medesimo modo, quando sarebbero invece auspicabili passaggi decisionali e di ratifica più ampiamente differenziati e delegati.

E' un fatto, d'altra parte che, anche per i modi spesso spontaneistici con i quali sono stati costituiti, i Dipartimenti presentano a loro volta non di rado elementi di incongruità, o di ridotta funzionalità rappresentativa e deliberativa. Anche la loro composizione, sia per numerosità sia per omogeneità disciplinare, è assai variabile, considerato che ci sono casi in cui le afferenze coincidono con un'intera area scientifica o hanno addirittura una portata interfacoltà, ma che ve ne sono anche molti altri nei quali si registrano afferenze limitate e

pluralità di strutture affini, con effetti non dissimili da quelli propri della preesistente articolazione per Istituti. Ciò ha condotto e conduce inevitabilmente, in particolare nei momenti di programmazione, a problematiche non sempre di facile risoluzione, in cui risulta palesemente confuso il rapporto tra Facoltà (e, si potrebbe aggiungere, singoli Consigli di corso di studio) e Dipartimenti e tra questi e le aree scientifiche di riferimento, spesso diversamente dislocate nella complessa e composita geografia di ciascun ateneo, in particolare se di grandi dimensioni e di origine non recente.

Non è in effetti casuale che nelle "Linee guida" governative si sia posta con particolare risalto l'esigenza di "integrare maggiormente la gestione della didattica e della ricerca attraverso processi di riorganizzazione dell'articolazione interna all'ateneo".

Espressa in questi termini, è un'esigenza che non si può non condividere. Naturalmente si tratta di vedere come soddisfarla.

Una volta manifestate, come si è appena fatto, tutte le riserve possibili circa la configurazione che attualmente presentano le due strutture portanti dell'organizzazione interna universitaria, occorre chiedersi infatti - e il problema va posto con particolare chiarezza in questa sede - se l'indispensabile intervento riformatore debba comportare, come da qualche parte si ventila, l'introduzione di nuovi organismi ai quali attribuire la capacità di risolvere i problemi insoluti ovvero non si debba preferibilmente e preliminarmente provvedere a una sostanziale riconsiderazione, in primo luogo, degli organismi esistenti, affrontandone le indubbe distorsioni, ma riconoscendo che le funzioni che essi hanno sin qui assicurato non sono tanto facilmente surrogabili o trasferibili.

Si pensi solo alla complessità delle operazioni che ha richiesto, richiede e continuerà a richiedere la revisione degli ordinamenti didattici derivante dalla applicazione, a suo tempo, del DM n. 509/99 e, più recentemente, del DM n. 270/04. Cosa sarebbe accaduto e accadrebbe senza il ruolo di raccordo eser-

citato, nel rispettivo ambito e al livello loro proprio, dalle Facoltà? Modelli che portassero a una maggiore parcellizzazione e a una ulteriore moltiplicazione dei centri decisionali, con le inevitabili disomogeneità che ne deriverebbero nella gestione dei corsi di studio e nel coordinamento delle risorse necessarie, non costituirebbero alcuna forma di miglioramento rispetto all'esistente e nei confronti dell'utenza studentesca. Al contrario.

Facoltà e Dipartimenti non si riducono, d'altra parte, ai soli organismi collegiali che li rappresentano. Essi significano anche edifici, strutture, dotazioni strumentali e bibliografiche, servizi, funzioni e connesse responsabilità: da meglio configurare, certo, ma di cui non sottovalutare peso, consistenza e conseguenti implicazioni gestionali, alle quali bisogna assicurare continuità.

In che forma e a quale livello è dunque bene che si sviluppino i "processi di riorganizzazione interna" di cui giustamente e opportunamente si parla?

L'ipotesi che qui di seguito si avanza e si cerca di sommariamente illustrare muove, come accennato, dal presupposto che si debba operare, nella logica di "processo" di cui si è già detto, a partire dal contesto esistente imperniato su Dipartimenti e Facoltà, intervenendo su alcuni aspetti strutturali che lo richiedono, ma puntando soprattutto, in maniera determinante, su una diversa articolazione dei relativi organismi di governo, raccordandoli tra loro avendone accentuato le funzioni delegate e le prerogative decisionali.

8. Più in dettaglio, la legge dovrebbe stimolare una riconsiderazione, laddove necessario, della configurazione e delle dimensioni operative dei Dipartimenti, dei quali dovrebbero far parte i docenti di aree scientifiche omogenee o di più aree collegate, superando frammentazioni e iterazioni non giustificate. Andrebbero in ogni caso previsti, quanto a numerosità degli afferenti, limiti di consistenza minimi e, se necessario, massimi, da definire anche in relazione alle dimensioni complessive degli organici di ateneo

(oltre che da riferire, ovviamente, a criteri di efficacia e di uso razionale delle risorse).

I Dipartimenti tematici e interdisciplinari di dimensioni contenute dovrebbero rappresentare l'eccezione e essere giustificati da forti motivazioni scientifiche e funzionali. Permanendo una pluralità di strutture dipartimentali riferite alla medesima area disciplinare, le proposte in materia di programmazione scientifica e quindi di attivazione di posizioni di ricercatore e di professore, andrebbero in ogni caso avanzate nell'ambito dell'area, secondo procedure specifiche definite negli statuti.

L'inquadramento del personale docente e ricercatore dovrebbe avvenire nei Dipartimenti, ai quali vanno mantenute le funzioni anche organizzative attualmente previste riguardanti l'esercizio della ricerca scientifica e l'uso degli spazi e delle attrezzature a disposizione, fermi restando i doveri didattici attribuiti ai singoli docenti nell'ambito dei corsi studio ai quali ciascun Dipartimento deve essere tenuto a collaborare con le proprie strutture secondo le determinazioni statutarie e regolamentari di ciascun ateneo. Il Consiglio di Dipartimento, composto da tutti i docenti e ricercatori del Dipartimento e da rappresentanze delle altre categorie che vi operano, dovrebbe configurarsi, se non come l'unica, certamente come la principale e per così dire "normale" articolazione collegiale nella quale i docenti sono tenuti a essere presenti e a esercitare con continuità le loro prerogative. Il direttore è eletto dai membri del Dipartimento.

Le Facoltà dovrebbero figurare, nel nuovo contesto organizzativo dell'ateneo, in funzione delle responsabilità di coordinamento e di servizio da esercitare rispetto ai corsi di studio. Ne dovrebbero far parte i docenti inquadrati nei Dipartimenti responsabili degli insegnamenti dei corsi di studio ai quali i Dipartimenti stessi collaborano. Le riunioni dei Consigli di Facoltà allargati a tutti gli aventi diritto dovrebbero tuttavia essere non più di tre-quattro all'anno, esclusivamente in relazione agli argomenti che lo richiedano e la cui trattazione non dovrebbe essere ripetuta in alcun'altra sede, fatto

salvo quanto da trasmettere agli organi d'ateneo per gli ulteriori passaggi deliberativi.

L'organo collegiale di guida e di coordinamento della Facoltà e, per quanto di competenza, dei Dipartimenti ad essa collegati dovrebbe essere una Giunta, o organo similare altrimenti denominato, comprendente obbligatoriamente i direttori dei Dipartimenti le cui aree scientifiche di competenza siano consistentemente interessate all'organizzazione didattica dei corsi di studio che fanno capo alla Facoltà (fermo restando che ciò può avvenire anche con riguardo a più Facoltà nel caso di Dipartimenti effettivamente interfacoltà, e che soluzioni specifiche andranno previste per i corsi di studio interfacoltà). Nel caso di Dipartimenti che non ottemperino ai criteri di numerosità e di rappresentatività scientifica stabiliti dallo statuto, dovrebbe far parte della Giunta, in assenza di altri Dipartimenti operanti nell'area interessata, un rappresentante di quest'ultima. Della Giunta dovranno altresì far parte i coordinatori responsabili dei singoli corsi di studio o dei gruppi di corso di studio eventualmente tra loro collegati secondo modalità definite negli statuti e nei regolamenti. Questo, nel caso in cui le funzioni relative non siano assunte da un direttore di Dipartimento. Potranno inoltre farne parte altri componenti della Facoltà secondo le disposizioni statutarie e regolamentari.

Andrà valutato se sia preferibile che il preside, cui compete di presiedere la Giunta e sovrintendere ai suoi lavori, venga eletto dal Consiglio di Facoltà allargato ovvero sia designato dalla Giunta. Lo stesso dicasi per i coordinatori responsabili dei corsi di studio che non siano direttori di Dipartimento.

Alla Facoltà dovrebbe competere un budget commisurato alle funzioni assunte, sulle cui destinazioni delibera annualmente in sede di approvazione del bilancio preventivo il Consiglio di Facoltà nella sua composizione allargata. Lo statuto d'ateneo e i regolamenti di competenza definiscono gli altri argomenti di pertinenza dei Consigli di Facoltà allargati (quali la discussione della relazione annuale del preside e degli indirizzi da perseguire, le modifiche del regolamento didattico, l'attivazione e la disattivazio-

ne di corsi di studio, l'approvazione del Manifesto degli studi). Tutte le altre mansioni attualmente attribuite ai Consigli di Facoltà non esplicitamente richiamate tra quelle di cui sopra sono da intendersi conferite a tutti gli effetti, con funzioni deliberative, alla Giunta.

Specifiche configurazioni, anche a livello statutario, andranno previste per le Scuole di dottorato, in relazione alla nuova normativa regolamentare che ci si augura venga presto emanata dal Ministro.

Riservando alla successiva discussione la verifica e l'approfondimento delle tematiche accennate, appare in ogni caso indispensabile ribadire l'esigenza che si esca dalla prassi assembleare e che si affermi per contro il principio di un esercizio delle responsabilità gestionali derivante, certamente, da deleghe espresse collegialmente da tutti gli aventi diritto, che comportino però, una volta concesse, pienezza del mandato per tutta la sua durata, fermo naturalmente restando che di tale esercizio di poteri si sarà chiamati a rispondere a scadenze prestabilite e che il principio della non rielegibilità dopo due mandati deve valere a tutti i livelli.

9. Per quel che riguarda più in particolare le scelte connesse alla messa a bando e alla copertura di posti di ricercatore e di professore - la prerogativa tradizionalmente associata al "potere" accademico, da ricondurre a logiche di piena trasparenza e ineccepibilità -, è evidente che la relativa problematica si intreccia con l'altro nodo, da sciogliere parimenti con urgenza, dei nuovi sistemi di reclutamento.

Limitando dunque in questa sede l'attenzione al mero percorso decisionale in materia, l'esigenza prioritaria che appare opportuno sottolineare è quella di esplicitare maggiormente e rafforzare le responsabilità propriamente istituzionali inerenti agli atti in questione. Non sono ovviamente in discussione le prerogative della comunità scientifica nazionale e, per quanto possibile e opportuno, internazionale, alla quale compete in primo luogo valutare, con i metodi che si individueranno, la qualificazione

scientifico e il grado di competenza dei candidati. Ma la scelta del settore per il quale bandire il posto o attivare procedure di promozione (se, come si auspica, ciò si renderà possibile) va considerata un'operazione di diretto interesse per l'intero ateneo, sia per le risorse messe in gioco in una situazione di complessive difficoltà che obbligano a una particolare oculatezza, sia per le conseguenze che essa ha sulla qualificazione scientifica e funzionale e sui successivi riscontri valutativi, a livello appunto di ateneo, che vi sono implicati.

Di questo si dovrà essere ben consapevoli lungo tutto l'arco dei passaggi propositivi e deliberativi richiesti a partire dalla formulazione iniziale della proposta, da legare a carenze o esigenze di potenziamento registrabili sia sul versante della ricerca sia su quello della didattica.

Tenuto conto dell'articolazione organizzativa accennata nel precedente paragrafo, la successione dei vari passaggi potrebbe essere schematizzata come segue:

Dipartimento (o Area) ⇒ Giunta ⇒ Senato ⇒ CdA

E' noto come gran parte dell'operazione in questione si svolga attualmente nell'ambito della Facoltà e questa sia in ogni caso, quasi sempre, nella sua composizione allargata a tutti gli "aventi diritto", il terminale del processo. Questo non può più accadere. I recenti provvedimenti finanziari hanno d'altronde già ampiamente vanificato la nozione di un distinto *budget* di Facoltà, ricavato dalle cessazioni dal servizio, di cui quest'ultima sia sostanzialmente arbitra, ponendo per contro l'esigenza di una programmazione (quando questa si rende possibile in base alle risorse effettivamente a disposizione) a livello di ateneo.

La particolare configurazione che si è proposto di attribuire alla Giunta (un organo, a ben vedere, contemporaneamente interdipartimentale e di Facoltà, con competenze, conseguentemente, sia rispetto alla ricerca sia rispetto alla didattica) dovrebbe dare sufficienti garanzie circa l'azione di sintesi e di coordinamento che essa potrebbe proficuamente svolgere rispetto alle proposte iniziali dei Dipartimenti,

restando aperta la possibilità che essa stessa si faccia direttamente carico di proposte specifiche più legate alle esigenze per la didattica.

Le proposte espresse dalle varie Giunte passerebbero a quel punto direttamente al Senato accademico che dovrà esaminarle e assicurarne il coordinamento in un quadro di congruità e rilevanza in funzione della fisionomia complessiva, scientifica, culturale e didattica dell'ateneo e della relativa programmazione, non escludendo la possibilità di avanzare direttamente proprie proposte avendo avuto in ogni caso la possibilità di porre preventivamente obiettivi e condizioni precise, per quanto di sua competenza, in fase di programmazione.

Al Consiglio di amministrazione toccherebbe, in partenza, nell'ambito della programmazione triennale e in sede di predisposizione del bilancio di previsione annuale, di individuare le risorse destinabili complessivamente a interventi per il personale docente; in seconda istanza di approvare le linee di programmazione scientifica e didattica elaborate dal Senato accademico; in un terzo momento di approvare il piano complessivo specifico di intervento predisposto dal Senato accademico; in un quarto e ultimo passaggio di approvare i singoli provvedimenti di assunzione o di promozione.

10. Le considerazioni svolte non esauriscono sicuramente le tematiche di interesse della vita universitaria che andrebbero affrontate nell'ambito dell'auspicato intervento legislativo anche in relazione a vari punti enunciati dalle "Linee guida" del Governo e a esigenze oggettive.

La CRUI conferma di non volersi sottrarre ai propri compiti di proposta e di interlocuzione e si impegna sin d'ora a proseguire con decisione sulla strada indicata dal presente documento di indirizzo.

Deve comunque essere ben chiaro che non è pensabile l'avvio di un percorso parlamentare impegnativo e denso di implicazioni sul piano normativo e delle conseguenti applicazioni a livello di sistema, quale quello preannunciato, che non sia accompagnato e sostenuto da una ormai improcrastinabile presa d'atto

delle condizioni finanziarie degli atenei e da interventi conseguenti.