

Lettera

Club The European House-Ambrosetti

La presente Lettera rientra nelle attività del Club The European House-Ambrosetti. Tuttavia i suoi contenuti possono non coincidere con le opinioni di tutti i numerosi membri del Club stesso.

La sfida strategica dell'università in Italia

LE PRINCIPALI CRITICITÀ DEL SISTEMA UNIVERSITARIO ITALIANO

La "produttività italiana" di Premi Nobel in ambito scientifico (ved. Figura 1) è inferiore ai Paesi più avanzati.

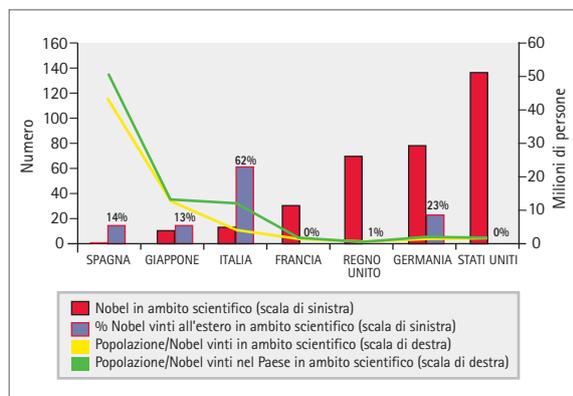


Figura 1: "Produttività" totale di Premi Nobel in ambito scientifico dall'anno dell'istituzione del premio

Oltre a "produrre" pochi Premi Nobel in ambito scientifico, il nostro Paese ha purtroppo anche il dubbio primato di essere quello i cui scienziati guadagnano il Premio Nobel – per oltre il 60% dei casi – lavorando in istituzioni scientifiche straniere.

Questa classifica non deve essere sopravvalutata, ma indica comunque un grave problema del Paese. Nonostante la sua indubbia tradizione, l'Italia fa fatica a stare al passo del mondo nel campo della ricerca scientifica. Questo problema ha sicuramente molte cause, ma è anche il sintomo di una università, salvo poche eccezioni, non più allineata con il tempo attuale.

Oltre a quanto precitato, vi sono purtroppo molti altri sintomi di questo non allineamento¹:

- **Poca competitività internazionale:** solo il 18% del totale delle università italiane è nella classifica delle prime 500² rispetto ad una media di un campione di riferimento del 30%. Inoltre, pochissime sono nella parte alta della classifica.
- **Bassa "efficacia":** la percentuale di giovani tra 25 e 34 anni in possesso di un titolo di istruzione terziaria risulta essere significativamente inferiore (20%) rispetto alle principali nazioni di confronto (30%) a causa dell'eleva-

to numero di studenti che si iscrive all'università ma che non completa il corso di studio.

- **Bassa attrattività di studenti stranieri:** l'Italia nel 2008 aveva solo il 2,4% di studenti stranieri (tutti i livelli di istruzione), mentre i Paesi "concorrenti" attirano dal 10% a oltre il 40%. Questo in un contesto in cui il tasso di presenza di studenti stranieri nei sistemi universitari dei Paesi dell'OCSE è mediamente più che raddoppiato dal 2006 al 2009. È negativo anche l'indicatore che misura la capacità di attrarre studenti di dottorato (PhD) stranieri (5%, significativamente inferiore ai concorrenti (media europea pari al 19,7%, Stati Uniti oltre il 40%). Su ciò influisce negativamente la scarsa diffusione della lingua italiana e il limitato numero di corsi in lingua inglese tenuti in Italia.

Le cause di questa situazione sono molteplici e alcune hanno origini lontane. In sintesi, le più importanti sono:

- Sistema di reclutamento e di remunerazione dei docenti poco meritocratico.
- Non meritocrazia per gli studenti.
- Scarsa mobilità sociale (in termini di maggior difficoltà di accesso alla laurea per i giovani appartenenti alle classi meno abbienti).
- Poca internazionalizzazione.
- Troppi atenei (88 nel 2009) tutti "legalmente" uguali.
- Bassi stipendi e pochi fondi per la ricerca in relazione all'alto numero di atenei.
- Forte dipendenza dal finanziamento del Ministero della Pubblica Istruzione e poca capacità di attrarre altri fondi.
- Quadro istituzionale obsoleto: l'attuale Ministro ha però introdotto importanti cambiamenti e ha presentato al Parlamento una significativa legge di riforma (in discussione).
- Limitata visione strategica dei singoli atenei: pochissimi atenei italiani hanno un piano strategico, mentre quelli "concorrenti" l'hanno ed è spesso molto ambizioso (ad es. l'Università di Manchester ha nel proprio piano strategico l'obiettivo di generare 5 Premi Nobel nei prossimi 5 anni).

L'UNIVERSITÀ ITALIANA RICHIEDE DECISIONI STRATEGICHE PER IL BENE DEL PAESE

L'università è il luogo di espressione privilegiato della formazione avanzata e della ricerca innovativa. È per ogni Paese un **patrimonio fondamentale** per il suo sviluppo a tutto tondo. Infatti il posizionamento strategico del Paese nell'epoca della società dell'intelligenza, la sua crescita complessiva (culturale, sociale ed economica), la sua **competitività** e la sua attrattività sono strettamente legati all'efficacia della ricerca e della formazione del capitale umano.

¹ I dati citati in questa Lettera sono tratti, salvo indicazioni diverse, dalla ricerca The European House-Ambrosetti "L'università italiana nella sfida competitiva del Paese" condotta per la CRUI - Conferenza dei Rettori delle Università Italiane, 2009.

² The QS World University rankings. Media di riferimento calcolata su: Italia, Francia, Germania, Spagna, Regno Unito e Stati Uniti.

Purtroppo³ l'intero sistema educativo italiano mostra oggi numerosi elementi di criticità che, in alcuni casi, configurano una vera e propria situazione di emergenza⁴. Il sistema universitario - che ne è parte - vive un **momento di delicato passaggio** tra un passato a tutti gli effetti glorioso, un presente senz'altro difficile e un futuro sfidante⁵.

Il mondo accademico è oggi invitato⁶ a "cogliere con coraggio la richiesta di rinnovarsi, rendersi trasparente nella condotta e nei risultati, dimostrare con la forza dei fatti di saper progettare un futuro ambizioso".

Questo anche perché i più importanti sistemi universitari del mondo stanno affrontando significativi e innovativi processi di riforma e lo sviluppo dei territori è sempre più basato su produzioni ad alta intensità di conoscenza e creatività. Stanno anche investendo considerevolmente (in qualche caso alcuni miliardi di Euro per singolo ateneo) per creare dei centri di eccellenza mondiali.

LE LINEE GUIDA DI RIFERIMENTO PER LA FORMULAZIONE DI UNA STRATEGIA PER L'UNIVERSITÀ

In questo quadro l'investimento nella competitività e nell'efficienza del sistema di formazione superiore deve essere visto come una **priorità dell'Italia**. Per far ciò le **università devono essere completamente autonome**, ma la loro strategia deve inserirsi in modo coerente e organico in un **progetto Paese**. Questo è ciò che è accaduto (o sta accadendo) nella maggior parte dei Paesi più competitivi.

Occorre un **rafforzamento del legame Paese-università**:

- il Paese per l'università può intervenire per creare le condizioni strutturali per renderla competitiva e attrattiva: autonomia, valutazione, meritocrazia, ecc.;
- l'università per il Paese può contribuire allo sviluppo economico e sociale - creando capitale umano, *leadership*, competenze, ricerca, cultura, ecc. - all'interno di una strategia Paese.

Per far ciò occorre definire un **modello di riferimento** per l'università che sia coerente con il contesto storico, socio-economico, politico, ecc. e che definisca un preciso grado di **autonomia strategica** e la conseguente **responsabilizzazione e valutazione** dei singoli atenei.

Gradi di autonomia più o meno elevati implicano scelte coerenti in termini di **assicurazione della qualità** complessiva del sistema e scelte altrettanto coerenti per il **finanziamento** dello stesso.

La **qualità e la valutazione sistematica di tutte le attività** (didattica, ricerca, gestione amministrativa) sono elementi centrali in ogni sistema universitario.

Nell'impostazione di un modello di riferimento per l'università hanno un ruolo rilevante anche altri tre temi:

- **Il teatro strategico della competizione** in cui l'ateneo opera. A lungo, in Europa, l'istruzione terziaria si è sviluppata entro i confini nazionali, con forti differenziazioni da Paese a Paese. Oggi questa tendenza ha ceduto il posto ad un processo di progressiva globalizzazione, cui fa seguito un'augmentata complessità dell'arena competitiva entro cui le università si muovono.
- **Il legame con il territorio**. Nella internazionalizzazione in atto, il legame con il territorio di riferimento (quali *output* offrire e quali *input* richiedere) è diventato estremamente critico. Le peculiarità di ciascun territorio sono contemporaneamente una grande opportunità e un'importante sfida per gli atenei.

³ Ricerca The European House-Ambrosetti - Siemens "Il sistema educativo in Italia: sei proposte per contrastare l'emergenza", 2008.

⁴ Al riguardo, ved. Lettera Club n. 3 "L'emergenza educativa" (parte prima) - Novembre 2006 e la Lettera Club n. 4 "L'emergenza educativa" (seconda ed ultima parte) - Dicembre 2006.

⁵ Non dimentichiamo, infatti, che il sistema universitario italiano vanta una tradizione senza eguali, in quanto patria di alcuni tra i più antichi atenei del continente europeo (Salerno, Bologna, Padova, Urbino).

⁶ Linee Guida del Governo per l'università (Novembre 2008).

- **I meccanismi di meritocrazia**. Per competere in un ambiente aperto e globalizzato una determinante fondamentale è la qualità di studenti, docenti e ricercatori, selezionata attraverso processi a base meritocratica e che venga restituito all'università il suo ruolo di **fattore chiave di mobilità sociale**.

ALCUNE PROPOSTE PER LA COMPETITIVITÀ DELL'UNIVERSITÀ ITALIANA E DEL PAESE

1. Allocazione dei fondi statali in modo competitivo, collegato alla performance in una vera autonomia

Riprogettare il sistema del finanziamento inserendo meccanismi competitivi e di merito. Le risorse dovrebbero seguire i risultati raggiunti da ogni singolo ateneo, secondo la logica illustrata in Figura 2.

Per i fondi statali andrebbe prevista:

- **quota fissa minima**, rispettivamente per la didattica e per la ricerca, decrescente in funzione del progressivo aumento di competitività del sistema universitario (k_1 e k_2)
- quota in funzione delle *performance* sulla ricerca (a_1)
- quota in funzione delle *performance* sulla didattica (a_2).

Da prevedere anche un **fondo di garanzia** (e) per sostenere (per non più di 3/5 anni) le università con più difficoltà ad esprimere *performance* di rilievo nel periodo di transizione dal vecchio al nuovo regime.

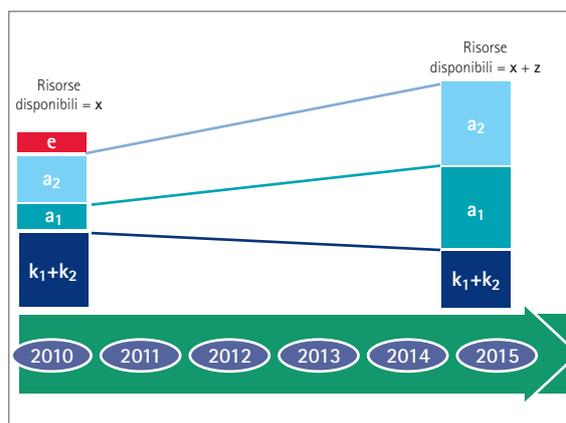


Figura 2: Evoluzione dei fondi statali disponibili (quantità e composizione) per una università con risultati che migliorano nel tempo

2. Negoziazione diretta dei contratti tra università e personale docente/ricercatore, valutazioni periodiche e quote di remunerazione legate al merito

Progettare e implementare una nuova piattaforma di remunerazione del personale docente e ricercatore che si basi su ampi spazi di negoziazione diretta tra l'università e il singolo sulle dimensioni rilevanti del contratto.

Si tratta di rivedere le logiche tradizionali per i contratti dei professori e ricercatori, prevedendo **due regimi** contemporanei (doppio sistema): uno per i vecchi contratti (nessun cambiamento, ma facoltà di optare per il nuovo regime) e uno per i nuovi contratti (regime alternativo al precedente, obbligatorio per i nuovi contratti con una quota di base di retribuzione fissa e una **parte**, anche **maggioritaria**, basata su **obiettivi e performance**).

3. Fondi per l'attivazione di veri corsi di laurea in lingua inglese e per la residenzialità universitaria

Istituire un fondo pubblico per il finanziamento di corsi di laurea in lingua inglese, con l'obiettivo di attrarre studenti non madrelingua italiani. Formulare un Piano nazionale, con relativo fondo, per la realizzazione di residenze universitarie con standard di qualità per studenti, ricercatori, *visiting professor*, ecc..

FILO LOGICO

Le principali criticità del sistema universitario italiano

- La "produttività italiana" di Premi Nobel in ambito scientifico è inferiore ai Paesi più avanzati
- Oltre il 60% degli scienziati italiani che guadagnano il Nobel lavora in istituzioni straniere
- Le criticità delle università italiane riguardano:
 - poca competitività internazionale
 - bassa "efficacia"
 - bassa attrattività di studenti stranieri
- Le più importanti cause sono:
 - sistema di reclutamento e di remunerazione dei docenti poco meritocratico
 - non meritocrazia per gli studenti
 - scarsa mobilità sociale
 - poca internazionalizzazione
 - troppi atenei (88 nel 2009) tutti "legalmente" uguali
 - bassi stipendi e pochi fondi per la ricerca
 - forte dipendenza dal finanziamento del Ministero della Pubblica Istruzione e poca capacità di attrarre altri fondi
 - quadro istituzionale obsoleto
 - limitata visione strategica dei singoli atenei.



L'università italiana richiede decisioni strategiche per il bene del Paese

- È un patrimonio fondamentale per il Paese
- Opera in un contesto competitivo molto spinto in cui i sistemi concorrenti stanno investendo massicciamente sull'università
- È vicina ad una situazione di vera emergenza.



Le linee guida di riferimento per la formulazione di una strategia per l'università

- Gli investimenti in formazione superiore devono essere visti come prioritari dal Paese
- È necessario un rafforzamento del legame Paese-università
- Il modello di riferimento deve prevedere:
 - forte vera autonomia
 - responsabilizzazione e valutazione
 - assicurazione della qualità
 - finanziamenti coerenti
- È importante considerare anche:
 - la globalità del teatro strategico di competizione
 - il legame con il territorio (*il do ut des*)
 - la meritocrazia come fattore chiave di mobilità sociale.



Alcune proposte per la competitività dell'università italiana e del Paese

1. Allocations dei fondi statali in modo competitivo, collegato alla *performance* in una vera autonomia
2. Negoziazione diretta dei contratti tra università e personale docente/ricercatore, valutazioni periodiche e quote di remunerazione legate al merito
3. Fondi per l'attivazione di veri corsi di laurea in lingua inglese e per la residenzialità universitaria
4. Meccanismo remunerativo del personale tecnico-amministrativo per la riqualificazione manageriale
5. Attrazione di Premi Nobel e ricercatori di fama internazionale per scuole di eccellenza
6. Forum periodico per controllare la riforma dell'università italiana
7. Lancio annuale di una "3 giorni dell'università" aperta al pubblico per la conoscenza e l'università.



Il valore della competitività dell'università per il Paese

- Un sistema universitario efficiente può essere la leva per un recupero di produttività
- Il miglioramento della qualità media del capitale umano derivante da un miglioramento dell'università - come quello proposto - si potrà tradurre in un aumento del PIL potenziale pari a 15 miliardi di Euro l'anno.



Conclusioni

- L'università italiana sta perdendo il passo in un uno scenario competitivo in cui l'educazione superiore è più che mai un pilastro fondamentale per lo sviluppo di un Paese
- Il Paese deve ridefinire il modello sistematico di riferimento dell'università italiana
- I singoli atenei devono accettare la sfida e pensare in termini strategici dandosi obiettivi responsabilmente ambiziosi.

→ "Abbiamo scelto di fare questo non perché è facile, ma perché è difficile e perché c'è nuova conoscenza da guadagnare e che deve essere utilizzata"
John Fitzgerald Kennedy annunciando il lancio del Progetto Apollo (1960).

4. Meccanismo remunerativo del personale tecnico-amministrativo per la riqualificazione manageriale

Implementare un nuovo meccanismo di retribuzione del personale tecnico-amministrativo (sulla falsariga di quanto illustrato alla proposta 2 per il personale docente e ricercatore), stanziando al contempo appositi fondi ministeriali per la sua "managerializzazione" e riqualificazione.

5. Attrazione di Premi Nobel e ricercatori di fama internazionale per scuole di eccellenza

Istituire a livello locale fondazioni, finanziate dal territorio, per attrarre personalità di fama internazionale. Tali soggetti hanno come vincolo contrattuale la creazione e l'avvio di scuole di ricerca e centri di eccellenza sul territorio.

Si tratta di favorire la nascita nei vari territori italiani di soggetti che operino a due livelli interrelati:

- raccogliere fondi tra gli attori significativi del territorio (Fondazioni bancarie, Camere di Commercio, associazioni rilevanti, privati, ecc.);
- investire tali fondi per attrarre nel territorio personalità del mondo scientifico/accademico di chiara fama (giovani ricercatori già affermati, Premi Nobel, ecc.) di qualunque nazionalità che, su base contrattuale, dovranno fondare e avviare scuole/centri di eccellenza sul territorio stesso.

6. Forum periodico per controllare la riforma dell'università italiana

Progettare e dare vita ad un Forum (Osservatorio) permanente per il monitoraggio del processo di rinnovamento dell'università italiana.

Si tratta di creare un Osservatorio in cui, periodicamente, i massimi rappresentanti del mondo universitario, delle istituzioni e delle rappresentanze significative, si riuniscano per esaminare lo stato dell'università, valutare gli obiettivi raggiunti, identificare le esigenze emerse e pianificare interventi futuri.

7. Lancio annuale di una "3 giorni dell'università" aperta al pubblico per la conoscenza dell'università

Dare vita ad un evento periodico - i "3 giorni dell'università" - rivolto ad un pubblico ampio non specialistico, che diventi uno strumento per catalizzare interesse e "avvicinare" la società civile del Paese all'università. Queste manifestazioni potrebbero essere ospitate a rotazione dalle principali città universitarie italiane.

IL VALORE DELLA COMPETITIVITÀ DELL'UNIVERSITÀ PER IL PAESE

Una buona approssimazione dell'influenza del know-how di sistema sulla crescita economica è la produttività totale dei fat-

tori (TFP). L'Italia da anni registra un **deficit nell'incremento della TFP**: è dunque urgente investire sulla conoscenza.

Se le proposte, prima avanzate, per il sistema universitario fossero implementate, a parità di altre condizioni, migliorerebbero la qualità media del capitale umano in Italia, il *know-how* di sistema e la TFP in misura tale da colmare, almeno parzialmente, la differenza con i principali Paesi concorrenti.

Alla scadenza di un arco temporale di 10 anni, questo *trend* si potrà tradurre in una crescita aggiuntiva cumulata **equivalente orientativamente a oltre 11 punti di PIL potenziale** che a valori correnti vuol dire in media **oltre 15 miliardi di Euro in più all'anno**.

CONCLUSIONI

L'università italiana, parte importante dell'intero sistema educativo, attraversa un periodo particolarmente critico. **Molti segnali** indicano che **sta perdendo il passo** con il **ritmo** di uno **scenario competitivo** in cui l'educazione superiore è il pilastro fondamentale delle strategie di sviluppo dei singoli Paesi.

Il Paese deve ridefinire il modello sistemico di riferimento dell'università italiana: **alta autonomia, alta responsabilizzazione, severa valutazione, forte meritocrazia** per i docenti e per gli studenti, **forte internazionalizzazione**.

In questo modo deve probabilmente investire non molto di più di oggi, ma sicuramente in modo più mirato solo sulle vere eccellenze.

I singoli atenei, con i loro corpi docenti, devono accettare la sfida competitiva e **pensare in termini strategici** ponendosi obiettivi adeguati (magari ambiziosi) in relazione al proprio contesto di riferimento.

Forse il viatico che il Paese, l'università e i singoli atenei dovrebbero prendere è simile a ciò che disse John Fitzgerald Kennedy quando annunciò il lancio del Progetto Apollo per andare sulla Luna:

"Abbiamo scelto di fare questo non perché è facile, ma perché è difficile e perché c'è nuova conoscenza da guadagnare e che deve essere utilizzata".

La prossima Lettera tratterà il tema "La creazione di valore".

La Lettera Club The European House-Ambrosetti si avvale di diagnosi, di ipotesi e di terapie che si originano nell'ambito delle attività del Club e, più in generale, nelle attività professionali del Gruppo The European House-Ambrosetti. Siamo consapevoli di disporre di un osservatorio di informazioni e di una rete di relazioni, anche internazionali, particolarmente privilegiati ma allo stesso tempo sappiamo di non essere "depositari del verbo". Al fine di essere utili al nostro Paese e all'Europa, obiettivo verso il quale ci sentiamo molto impegnati, auspichiamo vivamente che ai contenuti di ogni Lettera faccia seguito una grande quantità di suggerimenti critici, sia sostanziali che formali, da parte dei destinatari. Si prega di indirizzare i suggerimenti a letteraclub@ambrosetti.eu. Ringraziamo in anticipo per la preziosissima collaborazione.

Chiunque fosse interessato alle attività del Club The European House-Ambrosetti è pregato di contattare Silvia Lovati all'indirizzo e-mail club@ambrosetti.eu o al seguente numero di telefono +39 02 46753 1.

ANNO V
NUMERO 33
Lettera Club
The European House
Ambrosetti, 2010
Tutti i diritti
sono riservati.
DIRETTORE
RESPONSABILE:
Nino Ciravegna
Stampa: TFM - Via
San Pio da Pietralcina,
15/17 - 20010
Pogliano Milanese

REDAZIONE:
The European House
Ambrosetti S.p.A.
Via F. Albani, 21
20149 Milano
Tel. +39 02 46753 1
Fax +39 02 46753 333
Per informazioni:
letteraclub@ambrosetti.eu
Registrazione presso
il Tribunale di Milano
N° 493 del 20.07.06

 The European House
Ambrosetti