

A stylized, light-colored tree graphic is positioned on the left side of the cover. The tree's branches and leaves are represented by circular icons containing human silhouettes, suggesting a focus on people and organizational structure. The background is a solid dark blue.

L'EVOLUZIONE DEGLI ASSETTI ISTITUZIONALI DELLE UNIVERSITÀ ITALIANE

Mission, governance e accountability

Magali Fia

COLLANA di

AZIENDE PUBBLICHE
e IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

AZIENDE PUBBLICHE E IMPRENDITORIALITA' SOCIALE (APIS)

Coordinatori scientifici

Antonello Zangrandi, Federica Bandini

Comitato Scientifico

Antonio Matacena (Presidente)

Paolo Andrei, Università di Parma

Maria Gabriella Baldarelli, Università di Bologna

Elio Borgonovi, Università Bocconi di Milano

Luca Brusati, Università Bocconi di Milano

Enrico Deidda Gagliardo, Università di Ferrara

Mara Del Baldo, Università di Urbino

Fabio Donato, Università di Ferrara

Marco Elefanti, Università Cattolica di Milano

Paolo Fedele, Università di Udine

Giorgio Fiorentini, Università Bocconi di Milano

Andrea Francesconi, Università di Trento

Katia Furlotti, Università di Parma

Andrea Garlatti, Università di Udine

Sabrina Gigli, Università di Bologna

Filippo Giordano, Università Lumsa di Roma

Enrico Guarini, Università di Milano Bicocca

Davide Maggi, Università del Piemonte Orientale

Laura Mariani, Università di Bergamo

Valentina Mele, Università Bocconi di Milano

Marco Meneguzzo, Università Tor Vergata di Roma

Riccardo Mussari, Università di Siena

Emanuele Padovani, Università di Bologna

Angelo Paletta, Università di Bologna

Stefano Pozzoli, Università Parthenope di Napoli

Elisabetta Reginato, Università di Cagliari

Paolo Ricci, Università di Napoli Federico II

Marcantonio Ruisi, Università di Palermo

Gianfranco Rusconi, Università di Bergamo

Barbara Sibilio, Università di Firenze

Maria Francesca Sicilia, Università di Bergamo

Claudio Travaglini, Università di Bologna

Emanuele Vendramini, Università Cattolica di Milano

Comitato di Redazione

Simone Fanelli, Isabella Mozzoni, Fiorella Pia Salvatore

La collana "Aziende Pubbliche e Imprenditorialità Sociale (APIS)" propone di pubblicare, in lingua italiana e inglese, studi economico-aziendali elaborati da studiosi che si sono affermati nel contesto internazionale.

La collana intende valorizzare i contributi delle discipline economico-aziendali in tema di aziende pubbliche e di imprese sociali (anche nella loro componente cooperativa) e in generale delle aziende non profit. Inoltre, non saranno tralasciati quei contributi che tratteranno le seguenti tematiche: la teoria dell'azienda e degli aggregati di aziende, la governance aziendale, l'analisi e la progettazione delle strutture e dei processi aziendali e la rendicontazione sociale. Tali contributi dovranno:

- presentare caratteristiche di originalità, dal punto di vista metodologico e/o scientifico;
- fornire modelli interpretativi e/o strumenti operativi per i manager pubblici e del terzo settore;
- contribuire all'elaborazione delle policy necessarie a ridisegnare il sistema del welfare e delle relazioni pubbliche. Il tutto nell'ottica di contribuire alla costruzione di modelli di accountability e di governance in termini di sostenibilità e di equità sociale.

L'obiettivo perseguito dalla collana è dedicare spazio a quei risultati di elaborazioni e ricerche che possano formare e supportare i manager del settore pubblico e del non profit nel gestire in modo efficace le loro aziende.

Questa collana, pertanto, vuole dare un contributo a risolvere o, almeno, contribuire a superare, quello che tutti gli osservatori considerano un freno per la nostra economia, ed un peso ingombrante per la stessa società civile: ci riferiamo all'inefficienza della pubblica amministrazione e all'incapacità di alcuni settori dell'impresa a innovare. Tali difficoltà si pongono quale ostacolo sia per la realizzazione di un vivere più civile, sia per consentire un armonico sviluppo del mercato e del welfare, non consentendo di valorizzare quei driver che sempre più sono motore di un nuovo sviluppo economico: capitale umano, sociale, culturale e comportamenti economici espressi in termini cooperativi e solidali. Contemporaneamente la collana mira ad essere luogo di discussione attiva con la pubblica amministrazione e con tutte le realtà economiche che producono valore sociale come parte della loro mission, con l'obiettivo di proporre nuovi modelli di gestione a supporto di un'economia civile.

Saranno particolarmente graditi i risultati di ricerche qualitative e quantitative su tematiche innovative, anche in una prospettiva di contaminazione disciplinare delle scienze manageriali. Sarà, infine, apprezzata la contestualizzazione in una visione internazionale degli studi e ricerche presentati, che dovrebbero, nel loro complesso, consentire di comprendere, paragonare e valorizzare le specificità delle aziende pubbliche e delle imprese sociali nella competizione internazionale.

Le proposte di pubblicazione coerenti con gli scopi editoriali della collana saranno sottoposte a referaggio anonimo. Il comitato editoriale selezionerà i reviewer e garantirà l'applicazione trasparente e corretta del processo di double blind review.

I membri del comitato scientifico, anche con l'aiuto di altri accademici, svolgeranno il processo di referaggio sulla base delle loro specifiche competenze. Ciascun membro del comitato scientifico potrà proporre un proprio contributo per la pubblicazione ai coordinatori (in tal caso, il proponente non potrà essere coinvolto nel processo di referaggio).

La Collana si articola in due sezioni: la Sezione Monografie e la Sezione Orientamenti e proposte. Solo i testi della sezione Monografie sono sottoposti a referaggio.



La Collana è accreditata Aidea

La presente pubblicazione è stata realizzata con il contributo dell'*Alma Mater Studiorum* – Università di Bologna – Dipartimento di Scienze Aziendali.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

L'EVOLUZIONE DEGLI ASSETTI ISTITUZIONALI DELLE UNIVERSITÀ ITALIANE

Mission, governance e accountability

Magalì Fia

COLLANA di
AZIENDE PUBBLICHE
e IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE

FrancoAngeli

Isbn: 9788835158370

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Ringraziamenti

Desidero esprimere la mia profonda gratitudine a coloro che hanno contribuito in modo significativo alla realizzazione di questo saggio a. I miei ringraziamenti vanno a:

- il Professor Antonio Maticena, per le preziose chiavi di lettura critiche e costruttive che ha condiviso con me, che hanno arricchito notevolmente il mio approccio alla materia;
- il Professore Marco Maria Mattei, per la sua guida preziosa nelle discipline economico-aziendali, che ha contribuito a consolidare la mia comprensione e il mio interesse per questo campo di studio;
- il Professor Angelo Paletta, per l'opportunità di esplorare il complesso mondo dei sistemi universitari e del management accounting, il che è stata un'esperienza formativa fondamentale;
- la Professoressa Ileana Steccolini, per la sua competenza e il suo entusiasmo nel fornire consigli preziosi che hanno arricchito il mio lavoro e la mia prospettiva su questo argomento.

Sono profondamente grata a ciascuno di voi per il vostro sostegno e la vostra ispirazione lungo questo percorso.

INDICE

Introduzione	pag.	9
Opere citate e consultate	»	12
1. La mission delle università	»	13
1.1. L'evoluzione della mission dell'università	»	13
1.2. Gli stakeholder coinvolti	»	15
1.3. La classificazione di didattica, ricerca e terza missione	»	17
1.4. La terza missione approcci e il contesto italiano	»	18
1.5. Conclusioni	»	21
Opere citate e consultate	»	22
2. La governance delle università	»	25
2.1. La governance delle università	»	25
2.2. Il contesto internazionale	»	32
2.2.1. Il Regno Unito	»	34
2.2.2. L'Europa continentale	»	34
2.2.3. Stati Uniti	»	37
2.3. Il contesto italiano: le università italiane nei processi di riforma	»	38
2.3.1. Governance interna	»	39
2.3.2. La relazione tra Stato e Università	»	41
2.4. La ricerca sulle università italiane	»	42
2.5. I risultati – la visione dei Direttori di Dipartimento	»	45
2.5.1. Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione: la visione dei direttori di dipartimento	»	45
2.5.2. Il processo decisionale nel Senato Accademico	»	46
2.5.3. Il budget, il piano edilizio e il Personale tecnico-amministrativo	»	49

2.5.4. Le risorse per la ricerca e la Didattica	pag.	61
2.5.5. Processo decisionale nei Dipartimenti: gli indici di governance	»	64
2.6. Conclusioni	»	70
Opere citate e consultate	»	72
3. La valutazione delle performance e i sistemi di accountability	»	80
3.1. Introduzione	»	80
3.2. I sistemi di management delle performance definizioni e approcci	»	85
3.3. La gestione della performance nelle università	»	87
3.4. Il sistema informativo-contabile	»	92
3.5. Public value e NPM	»	95
3.6. Public Value e gestione della performance nelle università	»	99
3.7. Public Value, Agenda 2030 e il caso dell'Università di Bologna	»	102
3.8. Conclusioni	»	109
Opere citate e consultate	»	111
4. Riflessioni conclusive	»	121
4.1. Mission	»	121
4.2. Mission – governance	»	123
4.3. Mission – governance- accountability	»	124
Opere citate e consultate	»	126

INTRODUZIONE

Il ruolo delle università ha subito trasformazioni significative nel corso della storia, influenzando di conseguenza la loro missione. Con l'espansione delle università di massa, i principi humboldtiani del XIX secolo che caratterizzavano le università moderne sono stati oggetto di dibattito (Collini, 2012). La concezione di un'educazione liberale è stata messa in discussione a causa della crescente necessità del mercato di offrire un'istruzione di tipo professionale (Genovesi, 2012). Allo stesso tempo, il valore intrinseco della ricerca è stato affiancato dall'importanza sempre crescente della ricerca come motore di sviluppo economico e fornitore di soluzioni per le sfide sociali in rapida crescita. In questo contesto, la cosiddetta "terza missione" sta emergendo con forza, richiedendo riconoscimento e legittimità paritari rispetto alla ricerca "pura" e applicata all'insegnamento. Oltre a ciò, negli ultimi decenni, il mondo accademico ha subito una profonda trasformazione sotto l'influenza delle riforme di New Public Management (di seguito NPM) sui sistemi universitari (De Boer, 2007; Braun e Merrien, 2003; Capano e Regini, 2015; Capano, Regini e Turri, 2017b; Ferlie, Musselin e Andresani, 2008). In particolare, queste trasformazioni hanno toccato due macro-dimensioni. La prima dimensione fa capo a una ristrutturazione della governance attraverso processi di verticalizzazione e accentramento e riduzione della collegialità degli organi di governo per rendere più chiara la catena di comando e responsabilità (anche attraverso nomine a cascata) e aprire l'università a stakeholder esterni (Bleiklie, 1998, 2018). La seconda dimensione guarda alla valutazione delle performance delle università come meccanismo di governo a distanza dello Stato e ai sistemi di accountability che sono stati

introdotti come sistemi informativi di rendicontazione verso l'esterno finanziatore degli atenei pubblici (Stato e cittadini) in un'ottica di trasparenza, responsabilità ed efficienza (Donina, Meoli e Paleari, 2015; Amaral, Tavares e Santos, 2013). Questo approccio implica una maggiore enfasi sulla misurazione dei risultati, spingendo le istituzioni universitarie a dimostrare l'efficacia e l'efficienza nel perseguimento delle loro missioni (didattica, ricerca e terza missione).

Questo saggio si propone di leggere questi mutamenti dei sistemi universitari attraverso l'analisi di tre costrutti interrelati: mission, governance e accountability (Matacena, 2017). In particolare, in ogni azienda (privata o pubblica) dovrebbe “[...] verificarsi, almeno teoricamente, l'esistenza di una precisa e stabile coordinazione bidirezionale tra i richiamati elementi [mission, governance e accountability]” (Matacena, 2017, p. 57). Più nel dettaglio, i tre elementi possono essere così descritti: la mission definisce il finalismo dell'azienda ovvero “i soggetti per i quali l'azienda vive” (i cosiddetti King), la governance definisce le modalità di governo, vale a dire la struttura dei diritti e doveri corrispondenti ai doveri fiduciari verso gli stakeholder (il titolare di questi diritti, il cosiddetto King Maker); e, infine, l'accountability è l'area dell'informazione e della comunicazione e ha a che fare con la predisposizione delle informazioni che servono alla governance (King Maker) per raggiungere gli obiettivi e ai detentori della mission (King) per controllare che vengano raggiunti (Matacena, 2007, p. 57). Dunque, ogni azienda, incluse le università¹, può essere letta attraverso il paradigma interpretativo proposto, mettendo in luce l'esistenza di una coordinazione coerente tra mission e governance e che il livello di accountability dipende dalla coordinazione tra mission e governance.

Pertanto, ispirandosi al modello mission, governance e accountability sviluppato dal Professor Antonio Matacena (Matacena, 2017),² il presente saggio si propone di offrire una panoramica completa dello status quo, delle sfide e delle opportunità che le università affrontano in un mondo in continua evoluzione. I tre capitoli, che compongono il saggio,

¹ L'analogia tra università e azienda è stata ampiamente discussa nello studio dei sistemi universitari sia dalla letteratura di New Public Management che nelle prospettive critiche. Tra gli altri, si veda Degli Antoni, Fia, Sacconi (2022); Masten (2006, 2013); Musselin (2013); Ferlie, Musselin e Andresani (2008).

² I primi riferimenti al paradigma MGA risalgono a Matacena, 1993.

trattano pertanto della mission, della governance, e dell'accountability con particolare riferimento ai processi di gestione delle performance.

Nel primo capitolo, "La Mission delle Università", esamineremo come le finalità dell'università si siano modificate nel tempo. Dall'ideale humboldtiano di ricerca e didattica avanzata al modello delle università di massa orientate al mercato del lavoro, esploreremo le sfide e le tensioni che hanno caratterizzato questa evoluzione. Oggi, le università sono chiamate a svolgere tre missioni fondamentali: la produzione di conoscenza, la formazione avanzata e l'applicazione della conoscenza per il progresso della società. I King pertanto diventano molteplici con complessità che emergono dall'interazione di numerosi stakeholder e dall'output eterogeneo generato da queste istituzioni.

Nel secondo capitolo, "La Governance delle Università", ci concentreremo sul ruolo cruciale della governance nell'ambito universitario. Analizzeremo come l'approccio del NPM abbia guidato le riforme delle università europee degli ultimi vent'anni e influenzato la struttura decisionale e la leadership all'interno delle università, modificando i King Maker. Infatti, esploreremo le sfide della governance democratica e le implicazioni delle riforme basate sulla razionalità economica. In particolare, analizzeremo come le università siano passate da modelli collegiali a strutture decisionali più autocratiche, influenzate da meccanismi di finanziamento basati sulle performance. Affronteremo l'analisi del caso italiano utilizzando i dati di una recente ricerca sugli assetti di governance degli atenei e dei dipartimenti.

Nel terzo capitolo, "L'Accountability e i Sistemi di Gestione delle Performance nelle Università", approfondiremo il ruolo sempre più rilevante della valutazione delle performance e dei sistemi di accountability nel contesto accademico. Esamineremo come l'adozione di un approccio manageriale alla gestione degli atenei pubblici abbia posto la misurazione delle performance al centro della cultura organizzativa. Toccheremo le sfide e le criticità associate a tali approcci, comprese le reazioni comportamentali degli accademici e la necessità di bilanciare motivazioni intrinseche ed estrinseche. Infine, affronteremo il caso dell'università di Bologna come *best practice* nell'ambito della pianificazione strategica e misurazione delle performance per la generazione di valore pubblico.

Opere citate e consultate

- AMARAL A., TAVARES O. e SANTOS C., *Higher Education Reform in Portugal: A Historical and Comparative Perspective of the New Legal Framework for Public Universities*, in *Higher Education Policy*, 2013, 26(1), 5-24.
- BLEIKLIE I., *Justifying the evaluative state: New public management ideals in higher education*, in *Journal of Public Affairs Education*, 1998, 4(2), 87-100.
- BLEIKLIE I., *New public management or neoliberalism, higher education*, in *Encyclopedia of international higher education systems and institutions*, 2018, 1-6.
- BRAUN D. e MERRIEN F. (eds.), *Towards a new model of governance for universities? A comparative view*, Jessica Kingsley Publisher Ltd, 2003, 1-286 (1st ed. 1999).
- CAPANO G., REGINI M. e TURRI M., *Changing governance in universities: Italian higher education in comparative perspective*, Springer, 2017b.
- COLLINI S., *What are universities for?* Penguin UK, 2012.
- DE BOER H., ENDERS J. e SCHIMANK U., *On the way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany*, in JANSEN D. (eds), *New forms of governance in research organizations*, Springer, Dordrech, 2007, 137-152.
- DONINA D., MEOLI M. e PALEARI S., *Higher Education Reform in Italy: Tightening Regulation Instead of Steering at a Distance*, in *Higher Education Policy*, 2015, 28(2), 215-234.
- FERLIE E., MUSSELIN C. e ANDRESANI G., *The steering of higher education systems: A public management perspective*, in *Higher education*, 2008, 56, 325-348.
- GENOVESI G., *La scuola italiana ha 150 anni. Problemi e prospettive*, in *Annali online della Didattica e della Formazione Docente*, 2012, 4(3).
- MATACENA A., *Le cooperative imprese altere: mission, governance e accountability*, Collana di aziende pubbliche e imprenditorialità sociale, Franco Angeli, 2017, 1-351.
- MATACENA A., *Le cooperative imprese altere: mission, governance e accountability*, in *Le cooperative imprese altere*, 2012, 1-351.
- MATACENA A., *La responsabilità sociale: da vincolo ad obiettivo. Verso una ridefinizione del finalismo d'impresa*, in *Scritti in onore di Carlo Masini*, 1993, 3.

1. LA MISSION DELLE UNIVERSITÀ

1.1. L'evoluzione della mission dell'università

L'evoluzione storica della missione dell'università riflette la tensione tra gli ideali humboldtiani ottocenteschi che caratterizzavano le università moderne e l'instaurarsi di un modello più recente, a partire dalla seconda metà del XX secolo, quello dell'università di massa (Collini, 2012)¹.

Nel modello humboldtiano, le università avevano la funzione di combinare didattica avanzata e ricerca scientifica, dove la ricerca era l'elemento definitorio delle università. Dunque, la ricerca del sapere aveva un forte valore intrinseco. Questo modello ebbe il suo picco di espansione per tutto il XIX secolo in Europa ma anche oltre oceano. Infatti, le università statunitensi emulavano il modello tedesco attraverso una combinazione di educazione liberale e di ricerca accademica. Nello specifico, l'istruzione liberale comprendeva discipline umanistiche e generali volte a sviluppare la mente critica e la comprensione del mondo, mentre la ricerca accademica si concentrava sulla produzione di conoscenza e scoperte originali nel campo accademico (Collini, 2012, p. 24).

Il modello delle università di massa si afferma in risposta all'aumento dell'accesso all'istruzione superiore dovuto a due principali fattori (Cavalli, 2001). Da un lato la crescita della domanda da parte del mercato poiché, nel periodo post-industriale, il livello culturale richiesto per sostenere lo sviluppo della cosiddetta "Knowledge society" è sempre più alto (Cavalli, 2001). Dall'altro si assiste ad una forte spinta da parte delle

¹ Il passaggio dalle università antiche sui modelli di Bologna (1088), Oxford (1096) Cambridge (1209) e Parigi (1257) a quelle "moderne" del XIX secolo si ha con la creazione dell'Università di Berlino nel 1810 da parte di Wilhelm von Humboldt (Collini, 2012, p.23).

famiglie che sempre più richiedono l'accesso all'istruzione come fattore di mobilità sociale (Ibidem). Pertanto, il focus delle università di massa si sposta sempre più sulla preparazione degli studenti per il mondo del lavoro mettendo in discussione il valore di un'educazione liberale vs. professionale (Genovesi, 2012). Allo stesso tempo, le università sono sempre più chiamate a rendere conto dei finanziamenti pubblici spesi mostrando il loro contributo alla crescita economica, a scapito del riconoscimento del valore intrinseco della ricerca e la complessità di tradurlo in ritorni economici immediati (Collini, 2012). In sintesi, le università hanno adattato la loro missione nel corso dei secoli per rispondere alle mutevoli esigenze della società.

Oggi, alle università sono comunemente riconosciute le tre missioni: la produzione di conoscenza, la formazione avanzata e l'applicazione della conoscenza per lo sviluppo della società – la c.d. terza missione. Per quanto riguarda la ricerca, le università hanno *in primis* come obiettivo la creazione di conoscenza in un senso più ampio rispetto a generare conoscenze e tecnologie direttamente utilizzabili (Dasgupta e David, 1994; Nelson, 1959). La ricerca universitaria ha inoltre lo scopo di supportare la didattica universitaria fornendo una base solida di conoscenza aggiornata e di alta qualità per gli studenti. Per quanto riguarda la didattica, le università offrono una vasta gamma di programmi educativi che spaziano dalla laurea triennale alla formazione post-laurea, tra cui dottorati di ricerca, master e corsi di specializzazione. Questi programmi sono progettati per fornire agli studenti competenze avanzate, conoscenze specialistiche e capacità di pensiero critico. Infine, per quanto riguarda la più nuova delle missioni, vale a dire la terza missione, essa fa riferimento a obiettivi di diffusione della conoscenza prodotta attraverso la ricerca alla società civile e alle imprese. Questa diffusione avviene principalmente attraverso attività come consulenze, ricerca congiunta, formazione e commercializzazione dei risultati della ricerca, come brevetti, licenze e spin-off. Tuttavia, la terza missione non si limita a questo, ma anche a generare impatti positivi sulla società.

A fronte di queste missioni, la complessità delle università deriva sia dalle peculiarità del processo di produzione che coinvolge numerosi stakeholder, sia dalla natura dell'output generato.

Nei paragrafi successivi, esamineremo in dettaglio le specificità del processo produttivo e l'ampio coinvolgimento degli stakeholder nelle tre

missioni (Paragrafo 1.2). Successivamente, esploreremo le diverse prospettive sulle caratterizzazioni di didattica e ricerca, considerandoli come beni di mercato, beni di quasi-mercato e beni pubblici (Paragrafo 1.3). Inoltre, analizzeremo la terza missione, una missione più recente, insieme alla sua evoluzione, con un focus particolare sul contesto italiano (Paragrafo 1.4).

1.2. Gli stakeholder coinvolti

Per quanto riguarda il processo di produzione, esso coinvolge una varietà di stakeholder² sia come input che come consumatori dei beni prodotti. Ad esempio, si pensi agli studenti che, oltre ad essere gli utenti finali, hanno un ruolo nella co-produzione dei servizi di insegnamento (Rothschild e White, 1995). Anche i docenti, oltre ad essere creatori di nuova conoscenza, sono i principali fruitori di essa (Antonelli, 2008; Antonelli, Franzoni, Geuna, 2011). Oltre alla comunità scientifica, le imprese svolgono un ruolo significativo come destinatari dei risultati delle attività di ricerca e contribuiscono in modo sostanziale all'applicazione tecnologica di tali risultati. Le imprese giocano un ruolo importante anche nell'ambito dell'insegnamento, beneficiando della formazione attraverso l'assunzione di laureati o la partecipazione diretta, poiché la formazione favorisce l'aumento della produttività e accresce la competitività (Agasisti e Catalano, 2007).

Inoltre, i governi costituiscono destinatari cruciali della formazione avanzata, ad esempio, nelle pubbliche amministrazioni operative nei settori della salute, della giustizia e dell'istruzione, che richiedono funzionari altamente istruiti. Tuttavia, va notato che l'intero apparato della pubblica amministrazione trae beneficio dall'impiego di laureati. Il settore pubblico svolge un ruolo cruciale nel finanziare la ricerca a livello nazionale e locale, mentre in alcuni sistemi di istruzione superiore, i donatori privati rappresentano un'importante fonte di sostegno per le università private, tipicamente negli Stati Uniti. Un ulteriore stakeholder di cruciale importanza è il personale tecnico-amministrativo, il quale, grazie alle sue

² Secondo Edward Freeman gli *stakeholder* sono “qualsiasi gruppo o individuo che può essere influenzato oppure avere un'influenza nel raggiungimento dello scopo dell'organizzazione” (Freeman, 1984).

competenze specializzate, svolge un ruolo essenziale nel supportare e coordinare le attività legate all'insegnamento e alla ricerca. Alla luce di questa analisi, gli stakeholder dell'università possono essere così descritti³:

- ricercatori e docenti: sono gli stakeholder che hanno un legame stretto con l'università grazie all'investimento in capitale umano; inoltre costituiscono sia la domanda che l'offerta di ricerca e didattica specialistica (con riferimento agli studenti di dottorato);
- studenti: partecipano alla produzione di ricerca e di didattica specialistica e, seppur in diversi gradi, costituiscono sia la domanda che (in parte) l'offerta di didattica specialistica;⁴
- personale tecnico amministrativo (PTA): è uno stakeholder chiave, poiché grazie alle competenze specialistiche, coopera alla gestione dei programmi didattici e di ricerca;
- famiglie e studenti dei primi anni: effettuano sia un investimento importante in capitale umano sia un investimento di localizzazione;
- comunità scientifica esterna: ha un interesse alla produzione qualificata di didattica e ricerca;
- finanziatori pubblici (o privati): hanno un interesse nel raggiungimento degli obiettivi istituzionali di didattica, ricerca e terza missione;
- tessuto economico industriale (mondo del lavoro e mondo delle imprese): ha interesse nei profili professionali e nella formazione di personale qualificato ed anche nella commercializzazione della ricerca;
- comunità locale: ha un interesse nei benefici prodotti, ad es. nella formazione di capitale sociale e capitale umano.⁵

³ Questa lista di stakeholder si basa sull'elenco analizzato da Fia e Sacconi (2013), qui adattato.

⁴ Nel contesto italiano non c'è distinzione tra *teaching* e *research universities*. Pertanto, il ruolo di co-produzione è più evidente rispetto agli studenti di dottorato o di laurea magistrale.

⁵ Il capitale umano, o intellettuale, che è stato definito dall'OCSE come "l'insieme di conoscenze, abilità, competenze e capacità degli individui, che facilitano la creazione di benessere personale, sociale ed economico" (OCSE, 2001). Il capitale umano, dunque, come l'insieme di conoscenze tacite e implicite, le competenze professionali e le capacità personali può essere considerato una misura delle capacità cognitive, presenti in un'organizzazione, di affrontare

1.3. La classificazione di didattica, ricerca e terza missione

Per quanto riguarda la classificazione degli output (didattica, ricerca e terza missione), la loro classificazione è cambiata in risposta alle trasformazioni in corso nella nostra società. La conoscenza scientifica e la ricerca sono state tradizionalmente considerate beni pubblici, ma recentemente sono state ridefinite come beni quasi-pubblici, considerando le applicazioni tecnologiche che possono essere protette e commercializzate (Antonelli, 2010)⁶. L'argomento contrario alla definizione della conoscenza come bene quasi pubblico sostiene che la conoscenza rimanga comunque un bene pubblico finché le idee non possono essere "privatizzate" da regolamentazioni o altre restrizioni (vedi Suber, 2009; Hess e Ostrom, 2007).

In questa direzione, anche l'insegnamento è spesso classificato come bene privato, a partire dall'idea che i benefici individuali superano gli effetti positivi sulla società. Questi cambiamenti, che vedono l'insegnamento e la ricerca sempre più come beni di consumo privati piuttosto che beni pubblici, hanno segnato un cambio di passo assieme alla ridefinizione delle tradizionali nozioni di libertà accademica (Dill, 1996). Tuttavia, vi sono anche altre visioni che considerano l'istruzione come un bene fiduciario (o *experience good*), poiché, diversamente dai beni privati, si tratta di un bene la cui qualità può essere valutata solamente ex-post, ovvero solamente dopo aver usufruito dell'esperienza formativa (Sacconi e Tamborini, 2013). Questo implica un elemento di fiducia tra gli studenti

la realtà circostante nella sua complessità. Esso viene comunemente misurato da indicatori che catturano il livello di educazione ed istruzione.

Il capitale sociale fa riferimento all'insieme delle reti informali di relazioni che sostengono il funzionamento del sistema produttivo assieme alle istituzioni formali. Il capitale sociale pone dunque l'attenzione sulle capacità relazionali e sulle relazioni interpersonali e lavorative per il raggiungimento di un proprio obiettivo. Esso coinvolge anche dimensioni relative alla fiducia come la propensione al senso civico, alla fiducia nelle istituzioni e alla tolleranza di aspetti relazionali o competenze relazionali nel contesto di riferimento, ovvero alle norme sociali e alla comunità di riferimento (Putnam, 1995).

⁶ "Un bene pubblico puro è un bene che presenta due caratteristiche contemporaneamente: la non-escludibilità e la non-rivalità nel consumo. La non-escludibilità implica che escludere gli individui dall'uso del bene sia proibitivamente costoso. La non-rivalità significa che il consumo del bene da parte di un individuo non riduce le possibilità di consumo degli altri individui. [...] Al contrario, un bene privato è caratterizzato sia dall'escludibilità che dalla rivalità nel consumo. Ad esempio, se una mela viene consumata da un individuo, nessun altro individuo può usufruire della stessa mela. Inoltre, escludere altri individui dai benefici della mela è associato solo a costi minimi" (Friehe e Baumann, 2019, p. 1).