

Laura Maran

**ECONOMIA
E MANAGEMENT
DELL'UNIVERSITÀ**

**La governance interna
tra efficienza
e legittimazione**

FrancoAngeli

ECONOMIA - *Ricerche*

Laura Maran

**ECONOMIA
E MANAGEMENT
DELL'UNIVERSITÀ**

**La governance interna
tra efficienza
e legittimazione**

FrancoAngeli

Stampato con il contributo della Commissione Europea.



La presente pubblicazione è stata sottoposta a referaggio.

Copyright © 2009 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 qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

1. L'Utente è autorizzato a memorizzare l'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
2. L'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. Non è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa).
Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. L'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscellanee, raccolte, o comunque opere derivate.

Ad Anna

RINGRAZIAMENTI

L'Autrice è particolarmente grata a tutti coloro che, a vario titolo, hanno consentito la realizzazione dello studio, contribuendo alla discussione e alla riflessione sui temi trattati.

In particolar modo, i miei ringraziamenti vanno al personale amministrativo, ai Presidi e ai Direttori di Dipartimento nonché al Direttore Amministrativo dell'ateneo analizzato le cui interviste costituiscono parte integrante del lavoro.

Inoltre rivolgo un sentito grazie alla Professoressa E. Vagnoni (Università di Ferrara) e alla Professoressa M.A. Abernethy (Università di Melbourne) per la costante e proficua disponibilità al confronto e i preziosi suggerimenti metodologici.

Uno speciale riconoscimento va al Professor P. Bianchi (Magnifico Rettore dell'Università di Ferrara e Presidente della Fondazione Crui) e alla Professoressa V. Ruggiero (Pro-Rettore dell'Università di Ferrara) per l'incoraggiamento alla ricerca, in un ambito così attuale e dibattuto come la *governance* delle università.

Ringrazio egualmente il Dottor E. Periti (Presidente del Codau e Direttore amministrativo del Politecnico di Torino) e la Dottoressa C. Coviello (Direttore amministrativo dell'Università di Ferrara) per avermi coinvolta e guidata nella conoscenza dei meccanismi amministrativi degli atenei, che si affiancano con crescente rilevanza alle attività di ricerca e di didattica nel legittimare il ruolo sociale dell'università.

Laura Maran
Università degli Studi di Ferrara

INDICE

Presentazione di <i>Patrizio Bianchi</i>	pag.	11
Introduzione	»	13
1. L'azienda università	»	19
1.1. Università come azienda	»	19
1.1.1. Azienda nel paradigma italiano e centro-europeo	»	22
1.1.2. Aziende di erogazione	»	36
1.2. Caratteri di azionalità nell'università: sguardo d'insieme	»	43
2. Il contesto manageriale dell'università	»	55
2.1. Verso l'autonomia	»	55
2.1.1. Riforme e interpretazione dell'autonomia	»	56
2.1.2. Autonomia finanziaria e programmatoria	»	63
2.1.3. Sfide dell'autonomia	»	76
3. L'efficienza e le possibilità applicative dei sistemi di programmazione e controllo	»	79
3.1. Quale <i>accountability</i>	»	79
3.2. Efficienza	»	84
3.3. Esigenze di programmazione e controllo nelle università ed esperienze estere	»	87
3.3.1. Esperienze estere	»	104
3.4. Valutazione della performance ed esperienze italiane	»	114
3.4.1. Variabili di un sistema di valutazione della performance	»	124
3.4.2. Organismi di valutazione istituzionale	»	129
3.4.3. Esperienze italiane	»	140
4. La legittimazione e la <i>governance</i> delle università	»	148
4.1. Legittimazione	»	148
4.2. Possibili definizioni di <i>governance</i>	»	156
4.2.1. <i>Governance</i> secondo l'Oecd	»	160
4.3. Attori della <i>governance</i>	»	176
4.3.1. Verso una nuova riforma della <i>governance</i>	»	181

5. Il binomio fra efficienza e legittimazione: analisi di un caso	pag.	184
5.1. Disegno e protocollo d'indagine	»	184
5.2. Caratteristiche contestuali e organizzative del caso	»	197
5.3. Verifica dei limiti dell'efficienza: risultati	»	211
5.3.1. Definizione di <i>efficienza</i>	»	213
5.3.2. Obiettivi strategici <i>versus</i> obiettivi di programmazione e controllo	»	216
5.3.3. Legame economico fra strategia, sistema di programmazione e controllo e indicatori di valutazione di ricerca e didattica	»	223
5.3.4. Criteri di allocazione delle risorse	»	224
5.4. Verifica delle sfere di legittimazione: risultati	»	231
5.4.1. Ruolo ed esercizio dell'influenza	»	231
5.4.2. Uso delle informazioni sulla valutazione di ricerca e didattica	»	236
5.4.3. <i>Governance</i> e potere	»	239
5.5. Alcune criticità: l'autonomia dei Dipartimenti	»	248
6. L'implementazione del Processo di Bologna: analisi di un caso	»	255
6.1. Processo di Bologna	»	255
6.1.1. Attori del Processo di Bologna	»	263
6.1.2. Implementazione del Processo di Bologna in Italia	»	265
6.2. Disegno e protocollo d'indagine	»	267
6.3. Verifica dell'efficienza: risultati	»	275
6.4. Valutazione della legittimazione: risultati	»	281
6.5. Potenziale e limiti del Processo di Bologna	»	283
Riflessioni conclusive	»	289
Commento di Enrico Periti	»	295
Bibliografia	»	301
Allegati	»	325

PRESENTAZIONE

Il cambiamento che il mondo dell'università sta vivendo coinvolge tutti gli aspetti del processo di governo della stessa, il meccanismo di finanziamento, il percorso di reclutamento del personale, la natura degli strumenti per la misurazione e la programmazione dei risultati ecc.

Tuttavia nonostante siano trascorsi oltre vent'anni dalla legge n. 168/1989 che ha sancito l'introduzione dell'autonomia universitaria, non sempre le università hanno saputo puntare a raggiungere gli obiettivi propri di una istituzione culturale, mantenendo attenzione all'uso delle risorse.

Per questo motivo, gli attuali indirizzi stanno orientando fortemente i processi decisionali degli atenei, vincolando di fatto la loro autonomia al rispetto di parametri di efficacia e di efficienza.

E seppure siano numerosi i provvedimenti che si sono susseguiti negli ultimi dieci anni nell'obiettivo di allineare il sistema universitario italiano agli standard definiti nell'ambito del Processo di Bologna, di fatto il tema centrale è rimasto pur sempre quello della *governance* delle università.

Il modello di *governance* realizzato da un ateneo ne determina i caratteri delle relazioni interne ed esterne, così come la natura dei meccanismi di scelta e decisione. Pertanto, i processi interni e le modalità di combinare le risorse utilizzate per la realizzazione delle azioni correlate alla *mission* dell'università assumono una consistenza sia qualitativa che quantitativa diversa a seconda delle scelte in termini di *governance*.

È sulla *governance* quindi che le università sono chiamate a lavorare per giungere a un risultato che permetta di avere una gestione efficiente, trasparente, efficace nei risultati, in grado di affrontare le criticità e le sfide che abbiamo di fronte. Le velocità degli atenei sono molto diverse. Alcune università pubbliche, utilizzando lo strumento normativo dell'autonomia universitaria, hanno già agito sul sistema di *governance*, recependo le spinte al cambiamento dettate dal contesto di riferimento, altre dibattono il tema per

effetto del “disegno di legge in materia di organizzazione e qualità del sistema universitario, di personale accademico e di diritto allo studio”, presentato dal Ministro dell’Università e della Ricerca il 29 ottobre 2009.

Il volume di Laura Maran è il risultato di un lavoro di ricerca che conduce a riflettere proprio sulla relazione tra *governance* e strumenti di monitoraggio e controllo dei risultati, dopo aver realizzato una profonda analisi delle principali variabili che caratterizzano il contesto di riferimento italiano rispetto a quello europeo. Il tema della relazione tra *governance* interna, efficienza e legittimazione – come indicato nel titolo del volume – viene trattato grazie all’utilizzo di un caso studio riferito ad un ateneo di grandi dimensioni. La struttura della *governance* dell’ateneo, le variabili che ne legittimano il ruolo sociale, le modalità di misurazione dell’efficienza sono state analizzate e permettono di concludere che per implementare un sistema efficiente di gestione, la sfida del modello di *governance* prescelto consiste nel realizzare una efficace separazione tra processi politico-decisionali e controllo delle risorse, laddove la separazione fra Senato e Consiglio di Amministrazione dovrebbe garantire che, una volta decisi gli obiettivi, l’allocazione vada di conseguenza.

Tale riflessione, condotta nel rispetto della metodologia scientifica, contribuisce al dibattito in avvio sul tema della *governance*, soprattutto da un punto di vista delle implicazioni del modello individuato. Occorre quindi, che operativamente gli atenei riflettano sui compiti del Consiglio di amministrazione e del Senato accademico per un sistema più trasparente ed efficace, nonché sul ruolo dei diversi organi, tra cui la direzione dei dipartimenti. Quello analizzato da Laura Maran costituisce, in questo periodo storico, l’ambito sul quale lavorare per rendere operativa una autonomia responsabile, che sottragga il mondo universitario da ogni possibile dubbio di connivenze corporative, e nel contempo dia strumenti effettivi per il governo di una organizzazione complessa – ma cruciale per lo sviluppo del paese – come è l’università contemporanea.

Patrizio Bianchi

Magnifico Rettore dell’Università degli Studi di Ferrara
Presidente della Fondazione Crui
(Conferenza dei Rettori delle Università Italiane)

INTRODUZIONE

Il presente lavoro si colloca nel dibattito sulla riforma dell'università italiana.

Dopo un lungo periodo di silenzio politico e accademico sull'università, solo negli ultimi anni si è assistito ad un crescente interesse pubblico nei confronti del sistema universitario, da parte di un'estrema varietà di soggetti (politici, professori universitari, opinionisti e giornalisti) che a vario titolo contribuiscono a farne emergere le criticità e le sfide al cambiamento.

Quasi tutti i Ministri dell'Università e della Ricerca negli ultimi anni hanno avanzato, in modo più o meno convincente, proposte di riforma del sistema universitario (non ultimo il disegno di legge del Governo del 28 ottobre 2009 denominato "riforma della *governance*"), ma i risultati nel complesso non sono stati molto incisivi. Spesso sono state approvate e implementate misure parziali, che – pur pensate per rispondere ad esigenze concrete – hanno avuto un ruolo marginale sul funzionamento dell'istituzione in generale. Sembra sia avvenuta una sedimentazione di alcune innovazioni sul substrato organizzativo tradizionale, con una giustapposizione tra vecchio e nuovo che non ha mutato in modo rilevante la struttura istituzionale complessiva.

Nonostante un profondo ripensamento del proprio ruolo, l'università continua a mantenere una posizione di primo piano nella formazione delle classi dirigenti, nell'istruzione di grado superiore, nella ricerca e nel trasferimento tecnologico (Strassoldo, 2001).

Tuttavia, il taglio delle risorse economiche e le problematiche di sostenibilità del sistema, la riconducono all'interno di quel processo di trasformazione che ha coinvolto, in modi e tempi diversi, tutti i Paesi europei e non europei.

A partire dagli anni Novanta, si è realizzato, in una prima fase (sulla scorta di quanto accaduto negli anni Ottanta in altri Paesi europei), il passaggio da un sistema fortemente centralizzato a un assetto caratterizzato da una maggiore autonomia degli atenei.

La seconda fase ha invece modificato in modo radicale l'architettura dei corsi di studio su tutto il territorio nazionale. La riforma degli ordinamenti (D.M. n. 509/1999) ha comportato la transizione da un sistema basato su corsi di studio di durata quadriennale o quinquennale a uno costruito sulla sequenza laurea di primo livello-laurea di secondo livello, a cui possono seguire master o dottorato di ricerca.

La riforma degli ordinamenti e la conseguente enfasi sulla qualità della didattica e della ricerca e sulla necessità di una valutazione univoca del sistema, sono stati possibili in relazione ad un vincolo esterno: la volontà di partecipare alla creazione dello spazio europeo dell'istruzione terziaria, altrimenti conosciuto come il "Processo di Bologna". Dunque, un cambiamento trainato dall'Europa ma che ha lasciato intatte altre caratteristiche del sistema universitario italiano, il quale mantiene alcune peculiarità evidenti se comparato con i sistemi di altri Paesi europei ed extra-europei.

Se si vuole effettivamente innovare l'istruzione terziaria del nostro Paese e allinearla agli standard internazionali, sia nella didattica che nella ricerca, è necessario fare i conti con tali specificità. Allo stesso modo, non è possibile promuovere una trasformazione che segua un disegno coerente e razionale se non si ha ben presente quali siano gli obiettivi e il ruolo dell'istituzione che si vuole riformare.

Lo scopo del presente lavoro è di indagare le caratteristiche peculiari della crisi dell'università italiana, offrendo uno spaccato dei processi e delle concezioni sedimentate, per individuare le reali leve di cambiamento e i margini di efficace innovazione, che sono lasciati anche ad una riforma come quella della *governance* attualmente in discussione presso le Camere.

Partendo da un punto di vista economico-aziendale, si considera l'architettura e l'implementazione di sistemi di programmazione e controllo direzionale nelle università.

Questi rispondono a tre esigenze fondamentali dell'azienda università:

- modernizzare il servizio pubblico ("*new managerialism*", Hood, 1991; Clarke, Newman, 1997);
- razionalizzare la spesa;

- dimostrare la propria *accountability* rispetto alle risorse pubbliche trasferite (Johnes, 1996; Layzell, 1999; Alexander, 2000).

Al di là di un ampio dibattito sul valore e sulla portata delle classificazioni dottrinali di azienda (Viganò, 2000)¹, i caratteri di aziendalità delle università vanno pesati sul loro grado di influenza rispetto all'ambiente, sulle modalità di espressione dei soggetti istituzionali e sul valore da attribuire all'economicità.

Sia nel contesto italiano (ad esempio Cinquini, Miolo Vitali, 2000) che in quello estero (Deem, 2004, Meister-Scheytt, Scheytt, 2005, Neuman, Guthrie, 2002) si è sviluppato un intenso dibattito sulla capacità dei sistemi di programmazione e controllo direzionale di introdurre criteri di razionalità economica (o efficienza) nella determinazione e allocazione delle risorse. Ma l'applicazione di logiche di *New Public Management* (Hood, 1991, Clarke, Newman, 1997)² non sembra più essere la chiave del successo.

Secondo Modell (2001 e 2003)³ ciò dipende dal fatto che le università, in quanto istituzioni, non sono rette da semplici criteri di efficienza, ma da più ampi meccanismi di legittimazione, che spostano il discorso sulle modalità di *governance* ed esercizio del potere⁴.

¹ Viganò E. (a cura di) (2000), *Azienda: contributi per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Padova, chiarisce come sia ormai superata la distinzione tra aziende di produzione e di erogazione.

² Hood C. (1991), "A Public Management for All Seasons", *Public Administration*, vol. 69, pp. 3-19, Clarke J., Newman J. (1997), *The managerial State: Power, Politics and Ideology in the Remaking of Social Welfare*, Sage, London, sono riconosciuti come i maggiori sostenitori del *new managerialism* quale insieme di ideologie su pratiche e valori organizzativi e gestionali mediati dal settore privato (devoluzione di responsabilità decisionali e finanziarie ai livelli inferiori di governo, insieme ad una forte regolazione a livello centrale) la cui applicazione nel settore pubblico è passibile di importanti benefici rispetto alla qualità dei servizi.

³ Modell S. (2003), "Goals versus institutions: the development of performance measurement in the Swedish university sector", *Management Accounting Research*, n. 14: pp. 333-359 cerca di dare una visione istituzionale di più ampio respiro ai cambiamenti in atto, in particolare rispetto alla possibilità o desiderabilità dell'applicazione degli strumenti di *New Public Management*. L'Autore argomenta che molti degli attuali studi sul *new public management* non focalizzano il modello *goal-view* di riferimento, ma si limitano a fornire un resoconto incompleto della diffusione delle pratiche esplicite di tale modello. Modell (2003) sottolinea che lo sforzo di sviluppare un vasto *range* di indicatori di performance per le università ha portato a spinte contrastanti: la percezione del collegamento con il finanziamento pubblico ha favorito l'adozione e lo sviluppo di alcuni *performance indicators* anche a livello locale, tuttavia continuano ad apparire delle discrepanze fra ciò che viene mostrato attraverso gli indicatori di performance e la reale allocazione dei finanziamenti.

⁴ Si confronti anche Battistelli F. (2006), "Dalla torre d'avorio alla McUniversity? Lo studente "cliente" e la valutazione dell'università", in Mazza C., Quattrone P., Riccaboni A. (a cura di) (2006), *L'università in cambiamento fra mercato e tradizione*, Il Mulino, Bologna:

Di fatto, i sistemi di programmazione e controllo direzionale, o meglio la loro architettura, il loro utilizzo e la loro capacità di orientamento dei comportamenti sono direttamente coinvolti nella ricerca di un nuovo ruolo delle università, che potremmo dire giocare sull'equilibrio tra efficienza e legittimazione sociale.

Efficienza e legittimazione sono anche le parole chiave per comprendere i riflessi della risposta strategica a un cambiamento istituzionale quale è l'implementazione del Processo di Bologna⁵ nel caso-studio che verrà esaminato nella seconda parte del lavoro.

In letteratura, pochi lavori di tipo qualitativo sono inerenti l'analisi istituzionale dei sistemi di programmazione e controllo direzionale nelle università, soprattutto se abbinata alle considerazioni congiunte di efficienza e legittimazione.

Lo studio si articola in sei capitoli di cui il *primo capitolo* sviluppa una riflessione sull'azienda, sull'interpretazione che conseguentemente si deve dare al carattere di economicità in relazione alla durabilità dell'istituzione. Il paradigma aziendale italiano e centro-europeo, che vengono tracciati nelle loro linee storico-evolutive, appaiono essere unificanti rispetto ad una realtà variegata e mutevole che arriva a comprendere anche le università.

Il *secondo capitolo* introduce il contesto manageriale entro cui si muovono le realtà universitarie italiane. Dopo aver tracciato un quadro delle principali normative sull'autonomia, se ne analizzano gli aspetti e i risvolti operativi.

pp. 113-147. Battistelli descrive la metafora della produzione dove l'istituzione pubblica è vista come produttrice di beni/servizi a favore dei cittadini/ clienti e pone in contrasto tale metafora con l'altro mito dell'università quale "torre d'avorio" del sapere. Olsen J.P. (1992), "I programmi di modernizzazione visti in prospettiva: l'analisi istituzionale del cambiamento organizzativo", *Problemi di Amministrazione Pubblica*, n. 1: pp. 3-43, mette altrettanto evidentemente in luce le difficoltà del cambiamento organizzativo laddove si scontrino con aspetti culturali sedimentati nelle istituzioni. Lazzeretti L., Tavoletti E. (2006), "Il cambiamento nei modelli di governance dell'università: esperienze europee a confronto", in Mazza C., Quattrone P., Riccaboni A. (a cura di) (2006), *L'università in cambiamento fra mercato e tradizione*, Il Mulino, Bologna: pp. 75-111, infine descrivono come il cambiamento della governance delle università sia in realtà il vero driver dell'innovazione.

⁵ Il modello di Bologna può essere visto come la summa di un percorso evolutivo di origine europea, volto al recupero di competitività delle università a livello internazionale, secondo un comune commitment politico. Una delle dimensioni più importanti del modello di Bologna è la riforma dell'insegnamento, ma di fatto essa non può essere disgiunta dalla considerazione di tutte quelle riforme (di carattere finanziario ed istituzionale) che hanno voluto essere l'occasione per il ripensamento dell'intero sistema universitario e delle sue modalità di legittimazione. Proprio per la sua portata innovativa, il modello di Bologna è stato guardato con interesse anche dalle tante realtà universitarie internazionali, tra cui l'università di Melbourne che lo ha incluso tra le sue scelte strategiche.

Nel *terzo capitolo* si analizzano nello specifico le possibilità applicative dei sistemi di programmazione e controllo, come risvolto dell'autonomia e necessario completamento della riforma delle università. Detti sistemi, in quanto comprensivi del sotto-sistema di valutazione delle performance, sono descritti con riferimento sia alle più recenti esperienze italiane che ad alcune esperienze estere.

Nel *capitolo quarto* viene riletto il tema della legittimazione e della *governance* alla luce dei principali attori che gli attuali provvedimenti vedono in gioco.

Il *capitolo quinto* introduce il caso-studio: si è scelto di affrontare l'analisi olistica (Yin, 1985) di un caso italiano attraverso lo strumento dell'intervista (ad accademici e amministrativi) e dell'analisi documentale, secondo un approccio deduttivo-induttivo (Ferraris Franceschi, 1998), tipico degli studi economico-aziendali, al fine di approfondire le ragioni del cambiamento o della resistenza ad esso.

Nello specifico, si verificano le ipotesi di efficienza e legittimazione relative alla definizione della strategia, dei sistemi di programmazione e controllo e dei criteri allocativi delle risorse. Coerentemente, vengono sviluppati i risultati sulla *governance*, considerando il ruolo dei Dipartimenti, a cui il recente disegno di legge (ottobre 2009) per la riforma dell'università sembra assegnare un ruolo fondamentale.

Il *capitolo sesto* sviluppa in maniera del tutto analoga (cioè indagando l'equilibrio fra efficienza e legittimazione) lo studio dell'implementazione del processo di Bologna nel caso studio in oggetto, in particolare ne verifica le innovazioni e le criticità introdotte.

Le *riflessioni conclusive*, oltre a sintetizzare i risultati ottenuti, rimandano alle implicazioni operative e lasciano spazio per ulteriori approfondimenti.

Il contributo che lo studio si propone di dare è sia di tipo teorico che di tipo operativo. Innanzitutto, intende collocarsi nel dibattito economico-aziendale sulle università, utilizzando in modo qualitativo ed originale il framework teorico offerto da Oliver (1991), che coniuga teoria istituzionalista e *resource-based* nello spiegare la risposta strategica delle organizzazioni. In secondo luogo, lo studio intende mettere in luce quali siano gli effettivi confini tecnici e culturali entro i quali vengono letti ed eventualmente implementati i cambiamenti istituzionali nelle università e quale ne sia il riflesso sui sistemi di programmazione e controllo direzionale.

1. L'AZIENDA UNIVERSITÀ

1.1. Università come azienda

L'università ha rappresentato per decenni nel nostro Paese un'istanza poco indagata (Capano, 1998), finché non è entrata nel ciclo di riforme del settore pubblico che hanno fatto prevalere il *political time* sull'*academic time* (Neave, 2005).

Le implicazioni istituzionali delle riforme in ambito universitario, come la richiesta di apertura alla società e all'economia (formazione di nuove figure professionali, modifica dell'offerta di servizi in cambio di sostegni finanziari) si sono confuse con le richieste di modifica delle modalità e contenuti di insegnamento creando di fatto una resistenza al cambiamento.

Tale resistenza si è manifestata in alcuni casi nell'applicazione formale delle riforme e dall'altro nel mantenimento sostanziale degli aspetti qualitativi della precedente offerta.

Secondo Moscati e Vaira (2008) «l'università è riuscita a neutralizzare le pressioni e le sfide al cambiamento riproducendo strutture organizzative, culturali e logiche di azione saldamente ancorate al modello humboldt-newmaniano ed elitario. Un caso esemplare di inerzia strutturale» (p. 7).

Di fatto, come sostiene Capano (2008), le università sono istituzioni *sui generis* per le loro origini costitutive (confederazioni di discipline scientifiche) che hanno conseguenze strutturali sulle loro dinamiche organizzative e gestionali¹.

¹ A tal proposito, Kerr C. (1963), *The Uses of University*, Harvard Business Press, Cambridge (MA) fa riferimento alla multidiversità delle università e Clark B.R. (1995), "Complexity and differentiation: the deeping problem of university integration", in Dill D.D., Sporn B. (a cura di), *Emerging patterns of of Social Demand and University Reform:*