



MINISTERO DELL'ISTRUZIONE, DELL'UNIVERSITÀ E DELLA RICERCA

Comitato nazionale per la valutazione del sistema universitario

Giuseppe Catalano

Gli strumenti finanziari e la valutazione

Paper presentato al Convegno

promosso dal Miur, dal Cnvsu e dalla Crui

Roma, 8 ottobre 2003

in corso di pubblicazione a cura della Fondazione CRUI

- ottobre 2003 -

REPRINT 2/03

Il Comitato nazionale per la valutazione del sistema universitario è previsto dall'articolo 2 della legge 370/99 e alla data dell'insediamento, il 19 aprile 2000, è subentrato all'Osservatorio per la valutazione del sistema universitario.

Il Comitato è organo istituzionale del MIUR con il compito di: fissare i criteri generali per la valutazione delle attività delle università; predisporre una relazione annuale sulla valutazione del sistema universitario; promuovere la sperimentazione, l'applicazione e la diffusione di metodologie e pratiche di valutazione; determinare la natura delle informazioni e dei dati che i nuclei di valutazione degli atenei sono tenuti a comunicare; attuare un programma annuale di valutazioni esterne delle università o di singole strutture didattiche; effettuare valutazioni tecniche su proposte di nuove istituzioni universitarie statali e non statali in vista dell'autorizzazione al rilascio di titoli aventi valore legale; predisporre rapporti sullo stato di attuazione e sui risultati della programmazione; predisporre studi e documentazione sullo stato dell'istruzione universitaria, sull'attuazione del diritto allo studio e sugli accessi ai corsi di studio universitari; predisporre studi e documentazione per la definizione dei criteri di riparto della quota di riequilibrio del fondo per il finanziamento ordinario delle università; svolgere per il Ministro attività consultive, istruttorie, di valutazione, di definizione di standard, di parametri e di normativa tecnica, anche in relazione alle distinte attività delle università, nonché ai progetti e alle proposte presentate dalle medesime.

Con decreto del 4 aprile 2000 sono stati nominati i seguenti membri: dott. Giuseppe De Rita (presidente), prof. Luigi Biggeri, prof. Carlo Calandra Buonauro, prof. Giuseppe Catalano, prof. Alessandro Corbino, dott. Guido Fiegna, prof. Alessandro Figà Talamanca, dott.ssa Daniela Primicerio, prof.ssa Anna Laura Trombetti Budriesi. In occasione della riunione di insediamento del Comitato, il prof. Biggeri è stato eletto vice-presidente.

Il decreto istitutivo assegna al Comitato una segreteria amministrativa e tecnica per assicurare il supporto necessario. Inoltre, per le esigenze derivanti dall'attività del Comitato, possono essere affidati incarichi ad esperti, a gruppi di lavoro, enti e società specializzate per lo svolgimento di ricerche, studi e indagini.

I documenti prodotti dal Comitato si articolano nelle seguenti tipologie:

DOC Documenti prodotti dal Comitato in ottemperanza alle disposizioni di legge o su richiesta di parere da parte del Ministro;

RdR Rapporti di ricerca prodotti da altri per conto del Comitato;

REPRINT Relazioni presentate a convegni e articoli pubblicati in altra sede da parte di componenti del Comitato. Il contenuto di tali studi è, ovviamente, responsabilità degli autori e non frutto del lavoro collegiale del Comitato.

Ulteriori informazioni sul Comitato nazionale e sulla documentazione fin qui prodotta sono contenute nel sito internet: www.cnvsu.it e www.murst.it/valutazionecomitato.

La documentazione del preesistente Osservatorio è contenuta nel sito internet: www.murst.it/osservatorio.

INDICE

1. Premessa	2
2. L'attuale sistema di finanziamento: riequilibrio e incentivazione	2
3. Le prospettive per il futuro: prime riflessioni.....	10

Tabelle

Tabella 1 Le principali fonti di finanziamento statale delle università 2002-2003

Tabella 2 L'andamento del FFO dal 1994 al 2003 (milioni di euro)

Tabella 3 La destinazione delle risorse del FFO 1997-2003 (miliardi di lire)

Tabella 4 La destinazione delle risorse del FFO 1997-2003 (miliardi di lire)

Figure

Figura 1 L'andamento del FFO dal 1994 al 2003

Figura 2 La valutazione e la distribuzione delle risorse

Figura 3 Gli squilibri del sistema universitario 1998

Figura 4 Gli squilibri del sistema universitario 2003

Figura 5 Il processo produttivo dell'istruzione universitaria

Figura 6 La valutazione dell'INPUT del processo

Figura 7 La valutazione delle competenze iniziali degli studenti

Figura 8 La valutazione del processo formativo

Figura 9 La valutazione dell'OUTPUT del processo formativo

Figura 10 La valutazione dell'OUTPUT della ricerca scientifica

Prospetti

Prospetto 1 I criteri di scelta degli atenei per la sperimentazione del superamento del sistema di tesoreria unica 2003

Prospetto 2 La costruzione di un "quasi-mercato"

Prospetto 3 Il sistema universitario italiano e i "quasi-mercati": i problemi aperti

1. Premessa

Il tema che mi è stato assegnato per contribuire alla discussione di questa mattina è molto delicato e, quindi, si potrebbe aggiungere alla relazione il sottotitolo "maneggiare con cura": quando la valutazione diventa uno strumento per l'introduzione nel sistema di incentivi finanziari, occorre essere molto attenti alle conseguenze positive ed anche a quelle indesiderate che essa può, talvolta, determinare.

La prima parte dell'intervento è dedicata alla storia del sistema di finanziamento in Italia negli ultimi anni, poiché è opportuno partire dalla esperienza sin qui svolta e farne tesoro. La seconda parte ha l'obiettivo di dare qualche indicazione di prospettiva sul futuro. Il Comitato sta lavorando alla definizione di una proposta per un nuovo modello di distribuzione delle risorse, legato agli effetti della valutazione. In attesa che tale modello sia messo definitivamente a punto e discusso con gli attori istituzionali e poi adottato dal Ministro, che ha la responsabilità delle scelte, è possibile soffermarsi su alcune questioni di metodo che hanno a che fare con il punto di vista dell'economista.

2. L'attuale sistema di finanziamento: riequilibrio e incentivazione

La *tabella 1* ricorda che le risorse a disposizione del sistema universitario sono scarse, ma anche che la leva su cui possiamo intervenire è proprio il fondo di finanziamento ordinario. E' lì, infatti, che si gioca la partita rilevante nelle scelte finanziarie delle università. Il fondo per il finanziamento ordinario ha avuto nell'ultimo decennio l'andamento illustrato nella *tabella 2* e nella *figura 1*.

È opportuno notare come la disponibilità delle risorse abbia conseguenze significative sulle modalità con cui possono essere utilizzati gli effetti della valutazione. Ad esempio, il fatto che, negli ultimi anni, il sistema abbia potuto contare solo su risorse invariate in termini nominali ha reso problematica l'introduzione di meccanismi di valutazione nelle regole finanziarie.

La strada verso l'autonomia e la responsabilizzazione nell'utilizzo delle risorse è stata aperta dall'introduzione di un nuovo sistema di finanziamento (articolo 5 della legge n. 537/93), che ha eliminato la precedente logica delle assegnazioni con destinazione vincolata, a favore di un sistema "budgetario".

Sino ai primi anni novanta, il sistema era caratterizzato da una forte responsabilità del Ministero dell'Università nel determinare non solo l'ammontare complessivo e la distribuzione delle risorse tra gli atenei, ma anche la loro allocazione per aree disciplinari. Quasi la metà delle risorse (personale docente, parte dei fondi della ricerca e del personale tecnico-amministrativo) giungeva direttamente alle facoltà e ai centri di spesa. Le risorse umane e finanziarie venivano inoltre distribuite, sia per effetto della normativa che delle procedure interne all'amministrazione, attraverso innumerevoli canali, così che ciascuna "micro" risorsa era governata da regole differenti (per lo più vigeva il criterio dell'assegnazione storica) ed era frequentemente sottoposta a rigidi vincoli di destinazione [Catalano e Silvestri, 1996].

La riforma ha sinteticamente previsto: (1) l'assegnazione di un budget unico, che comprende la maggior parte dei finanziamenti precedentemente soggetti a vincolo di destinazione, conferendo maggiore responsabilità agli organi di governo degli atenei, (2) l'introduzione di un meccanismo di riequilibrio del sistema mediante l'assegnazione di una parte gradualmente crescente di risorse sulla base di costi standard di produzione,

(3) l'introduzione di meccanismi di incentivazione con l'assegnazione di una parte delle risorse in funzione del raggiungimento di determinati risultati o di comportamenti attuati in coerenza con gli obiettivi del sistema (Catalano e Silvestri 1999).

Il nuovo panorama istituzionale, sinteticamente illustrato, sembra convergere verso un modello di "concorrenza amministrata" (Hansmann 1999) dove, entro i limiti di un budget complessivo e di obiettivi definiti a livello centrale, si sta ridefinendo la struttura degli incentivi dei soggetti che operano all'interno dell'università.

Il nuovo sistema di finanziamento mira a modificare, almeno in linea tendenziale, la natura stessa dell'università: essa acquista la possibilità di disporre liberamente dei fattori produttivi e di poter liberamente utilizzare il potenziale surplus generato dall'attività di gestione, e pari alla differenza tra risorse ottenute e i costi sostenuti. Al fine di evitare il depauperamento qualitativo dell'offerta, accanto ad incentivi all'incremento dell'efficienza, si è dato avvio ad un sistema di valutazione della qualità delle attività di didattica, di ricerca e delle attività amministrative (sul successo del sistema di valutazione si giocherà la riuscita dell'incremento della qualità del sistema universitario).

Le caratteristiche generali del nuovo sistema di finanziamento sono due: promuovere la competizione tra gli atenei e premiare politiche di cofinanziamento. Nel 1994 si è partiti dalla consapevolezza che il sistema universitario italiano era caratterizzato da profondi squilibri tra atenei ed aree scientifiche [Giarda, 1993; Silvestri e Catalano, 1996; Giarda, 1999].

Questo aspetto non può essere trascurato perché è impossibile parlare di valutazione e di competizione, se non è risolto il problema delle pari opportunità di partenza. Altrimenti il metodo della valutazione per l'attribuzione delle risorse rischia di non essere condiviso e, quindi, di non essere accettato. Al tempo stesso, è necessario definire anticipatamente le regole e di disporre di un sistema informativo tempestivo ed affidabile per consentire, quindi, una valutazione interna e esterna e confronti omogenei su base nazionale.

Nella *figura 2* è illustrato lo schema logico del processo al quale il Comitato ha pensato in questi anni, e cioè un sistema caratterizzato da due effetti di feedback legati agli esiti della valutazione: un effetto interno ed uno esterno all'ateneo, mossi da incentivi di tipo finanziario e dalla capacità di autovalutazione.

In questo quadro dal 1995, anche sulla base delle esperienze internazionali, è stato messo a punto un sistema di finanziamento basato su una "formula" che fa leva su meccanismi di incentivazione che, definiti con indicatori di input ed output di tipo parametrico, consentono di attribuire le risorse tra gli atenei in modo differenziato [Catalano e Silvestri, 1996; Giarda *et al.*, 1996; Osservatorio, 1998; CNVSU, 2001].

Tabella 1 Le principali fonti di finanziamento statale delle università 2002-2003

	2002	2003
Finanziamento ordinario	6.164 (92%)	6.215 (92%)
Edilizia (al netto dei mutui)	206 (3%)	201 (3%)
Ricerca scientifica (PRIN)	131 (2%)	126 (2%)
Programmazione dello sviluppo	124 (2%)	122 (2%)
Arretrati per incrementi stipendiali	75 (1%)	75 (1%)
TOTALE	6.700	6.739

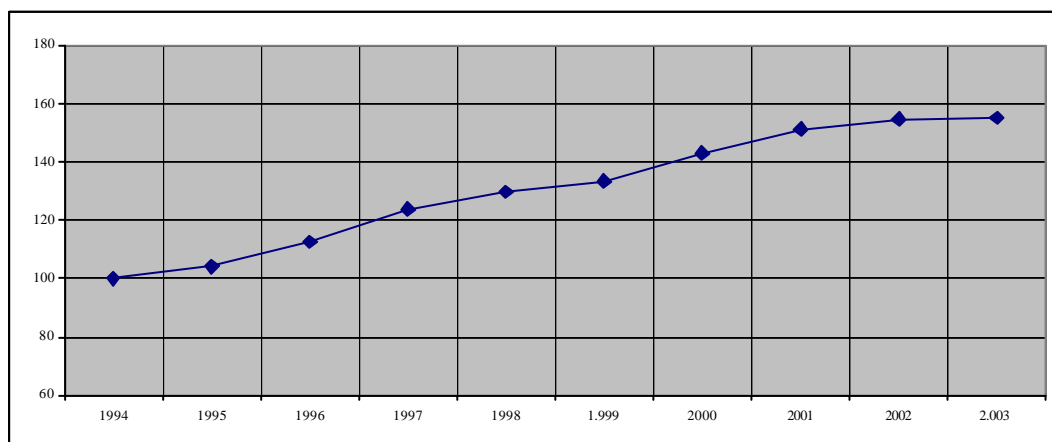
Fonte: Miur.

**Tabella 2 L'andamento del FFO dal 1994 al 2003
(milioni di euro)**

	FFO 1994	FFO 1995	FFO 1996	FFO 1997	FFO 1998	FFO 1999	FFO 2000	FFO 2001	FFO 2002	FFO 2003
TOTALE	3.548	3.699	4.670	5.065	5.273	5.402	5.743	6.042	6.165	6.215
<i>Incremento annuale</i>		151	971	396	207	129	342	299	122	50
<i>% Incremento annuale</i>		4,3%	26,3%	8,5%	4,1%	2,4%	6,3%	5,2%	2,0%	0,8%
<i>depurato intervento L. 335/1995</i>										
L. 335/1995	3.548	3.699	3.999	4.394	4.602	4.731	5.072	5.371	5.494	5.534
<i>Incremento annuale</i>		151	300	396	207	129	342	299	122	40
<i>% Incremento annuale</i>		4,3%	8,1%	9,9%	4,7%	2,8%	7,2%	5,9%	2,3%	0,7%

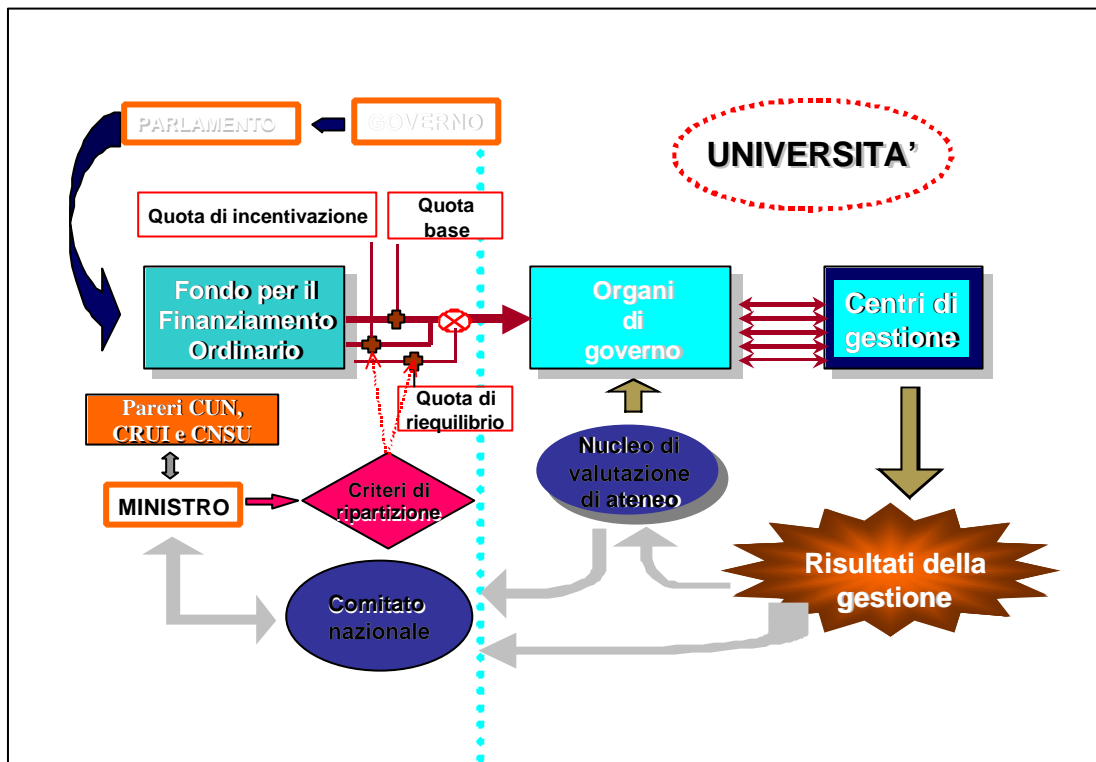
Fonte: Miur.

**Figura 1 L'andamento del FFO dal 1994 al 2003
1994=100**



Fonte: Miur.

Figura 2 La valutazione e la distribuzione delle risorse



A questo proposito è necessaria una precisazione. Quando si discute della necessità di parametri quantitativi e qualitativi spesso si dimentica che anche i parametri qualitativi richiedono strumenti di misurabilità. Quindi non sempre un numero è la manifestazione di un giudizio quantitativo, anche la valutazione qualitativa dovrà ricorrere a sistemi parametrici, e quindi numerici, affidabili. Si potrebbe anche qui ricordare di “maneggiare con cura”, ma non si dispone di altre possibili strade.

Le *tabelle 3 e 4* rappresentano la storia delle scelte che i governi e gli attori del sistema universitario hanno fatto negli ultimi anni, destinando le risorse al processo di riequilibrio, all'introduzione di incentivi, a scelte di tipo programmatico. Le tabelle presentano un numero ampio di modalità di intervento sia dal lato del riequilibrio che da quello dell'incentivazione di comportamenti virtuosi (la mobilità dei docenti, i contratti con studiosi impegnati all'estero, le chiamate di professori per “chiara fama”, i risultati nella produzione scientifica e nella capacità progettuale nella ricerca, la minor incidenza dei costi del personale di ruolo sul FFO, il minor tempo per conseguire il titolo di studio, il minor abbandono tra il primo e il secondo anno).

La quota di riequilibrio del sistema universitario è cresciuta passando dall'1,5% nel 1995 al 9% nel 2002. Alcuni sostengono che sia ancora troppo bassa, ma in un sistema che destina una parte molto rilevante delle risorse al personale di ruolo la redistribuzione incide in modo significativo solo sulla parte delle risorse effettivamente disponibili: gli effetti reali degli interventi hanno, quindi, un'incidenza molto più forte di questa percentuale.

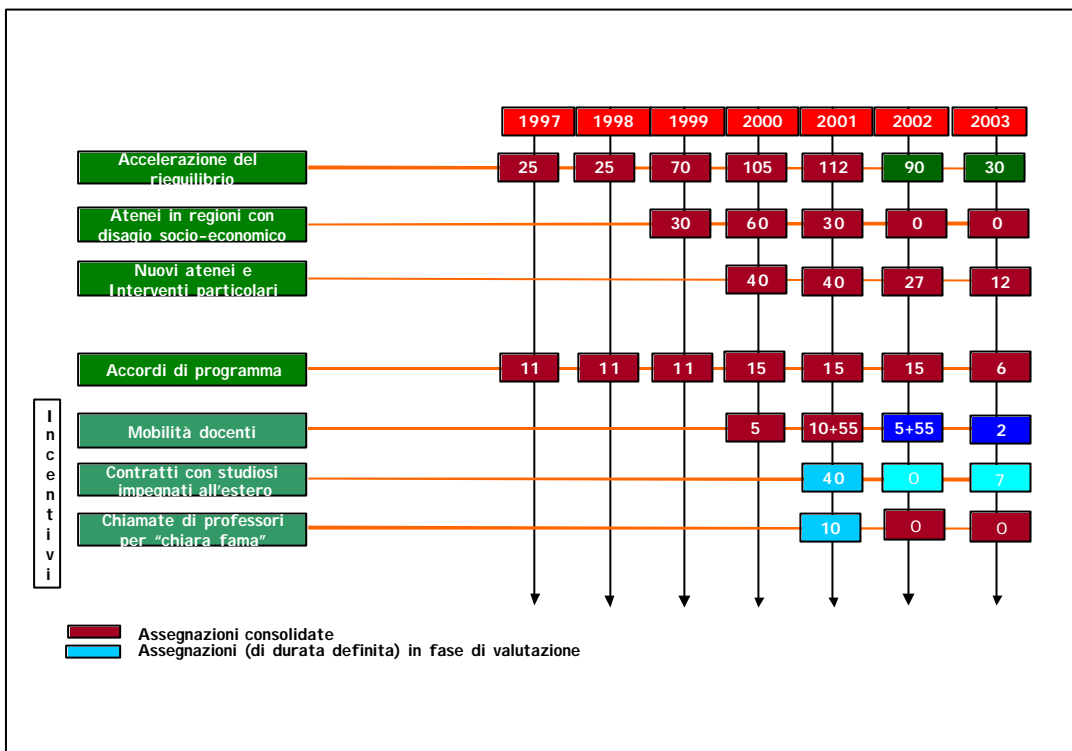
A questo proposito è necessario, anche rispetto al mondo esterno, uno scatto di orgoglio del sistema. Non c'è amministrazione pubblica che abbia accettato con responsabilità un sistema così stringente di redistribuzione delle risorse in un contesto di risorse non crescenti. Non c'è amministrazione pubblica che abbia accettato una riduzione delle risorse in termini nominali, come è avvenuto per alcuni atenei. Credo che sia un segnale importante da ricordare. E importanti risultati sono stati conseguiti: la *figura 3* presenta gli squilibri del sistema nel 1998, evidenziando un campo di variazione molto ampio, mentre la *figura 4* presenta la nuova situazione dopo gli interventi di riequilibrio del 2003 con una “disuguaglianza” minore. Solo il completamento di questo percorso può consentire di accelerare l'introduzione di ulteriori variabili per una valutazione qualitativa più approfondita dei comportamenti delle università, che incidano significativamente nella distribuzione delle risorse.

In questi anni, il sistema di finanziamento ha operato contando da un lato sui premi e sulle sanzioni, dall'altro sulla capacità di automiglioramento, di *moral suasion*, di impegno dei singoli e delle organizzazioni. Il modello adottato è stato importante non solo perché non ha distribuito più le risorse in modo discrezionale, determinando profonde ed ingiustificate sperequazioni, ma in modo diversificato sulla base di parametri oggettivi, ma anche perché ha reso consapevole ciascun ateneo della propria posizione relativa rispetto al sistema. E il processo di riequilibrio realizzato in questi anni non è dovuto soltanto all'incremento o alla riduzione di risorse, ma anche e, forse soprattutto, al miglioramento dei comportamenti. Alcune università che disponevano, rispetto alle altre, di maggiori risorse hanno aumentato, ad esempio, il numero degli studenti, hanno teso al contenimento dei costi ed allo sviluppo delle proprie capacità di autofinanziamento. L'effetto autopropulsivo di un sistema di finanziamento in cui non conta solo fare bene, ma conta fare meglio degli altri, è straordinariamente potente. La sanzione specifica è stata limitata, ma lo sforzo di evitarla è stato molto più rilevante nel cambiare i comportamenti delle università. Quindi, un sistema parametrico consente non solo di valutare, disincentivando o talvolta premiando, ma anche di indurre l'effetto migliorativo più forte, quello del cambiamento dei comportamenti nelle direzioni promosse e desiderate dal sistema.

E' stato importante che il modello di riequilibrio sia stato sostanzialmente costante nel tempo, perché ha dato alle università una certezza delle regole. Non sempre le modalità con cui il modello è stato presentato sono state predefinite per lungo tempo, ma di fatto il sistema è rimasto stabile e, quindi, ha consentito comportamenti di aggiustamento e di adattamento.

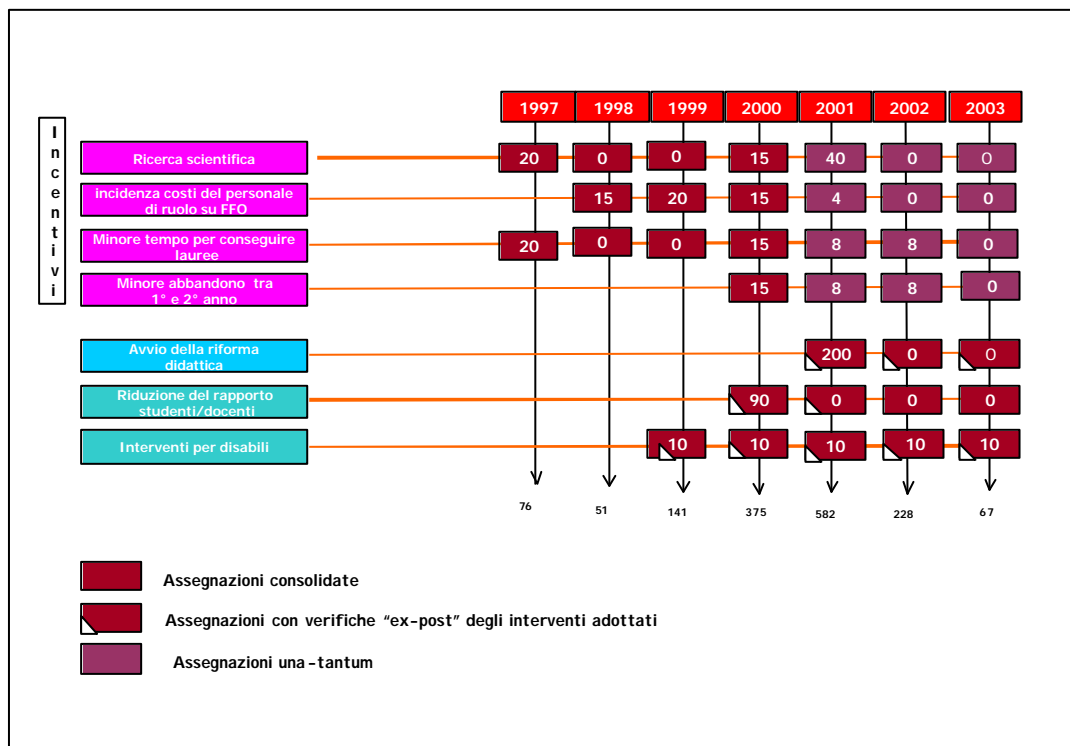
Risultati non altrettanto soddisfacenti sono stati ottenuti dal lato della distribuzione della quota di incentivazione del FFO [CNVSU, 2003a]. In particolare, le risorse destinate a tal fine non sono state particolarmente rilevanti, (negli ultimi anni esse sono addirittura scomparse a causa della insufficienza degli stanziamenti del FFO) e gli obiettivi sono cambiati troppo frequentemente nel tempo. Le università non hanno avuto, quindi, un sufficiente lasso di tempo per adeguare i propri comportamenti. Se i risultati della valutazione dei progetti di ricerca sono premiati *una tantum*, l'incentivo a migliorare le performances di ricerca è scarso, se non per altre ragioni ed altri incentivi implicitamente insiti al sistema (la produzione scientifica determina la carriera dei docenti, ad esempio). E i piani di sviluppo e gli accordi di programma, realizzati, in attuazione dell'articolo 5 della legge n. 537/93, per il conseguimento di specifici

Tabella 3 La destinazione delle risorse del FFO 1997-2003
(miliardi di lire)



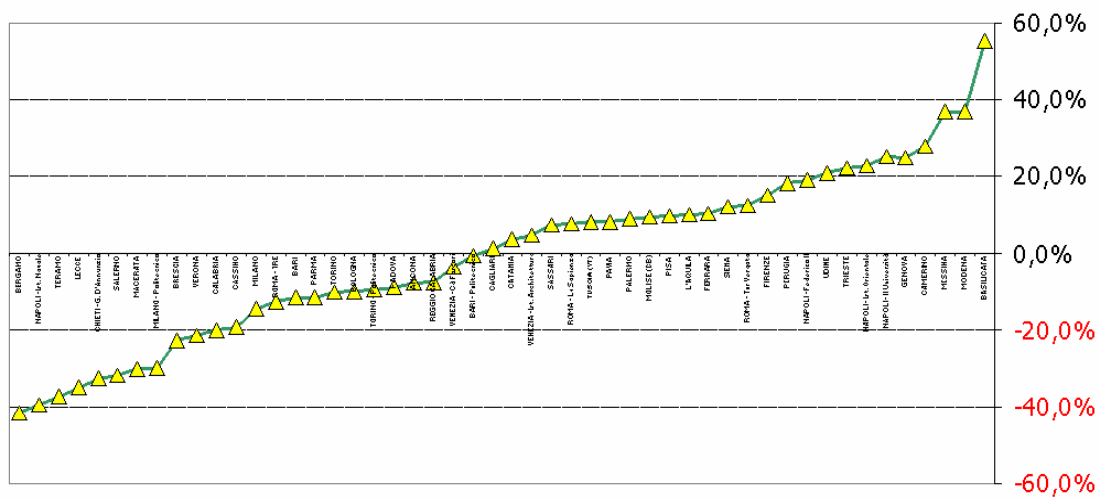
Fonte: elaborazioni del CNVSU su dati Miur.

Tabella 4 La destinazione delle risorse del FFO 1997-2003
(miliardi di lire)



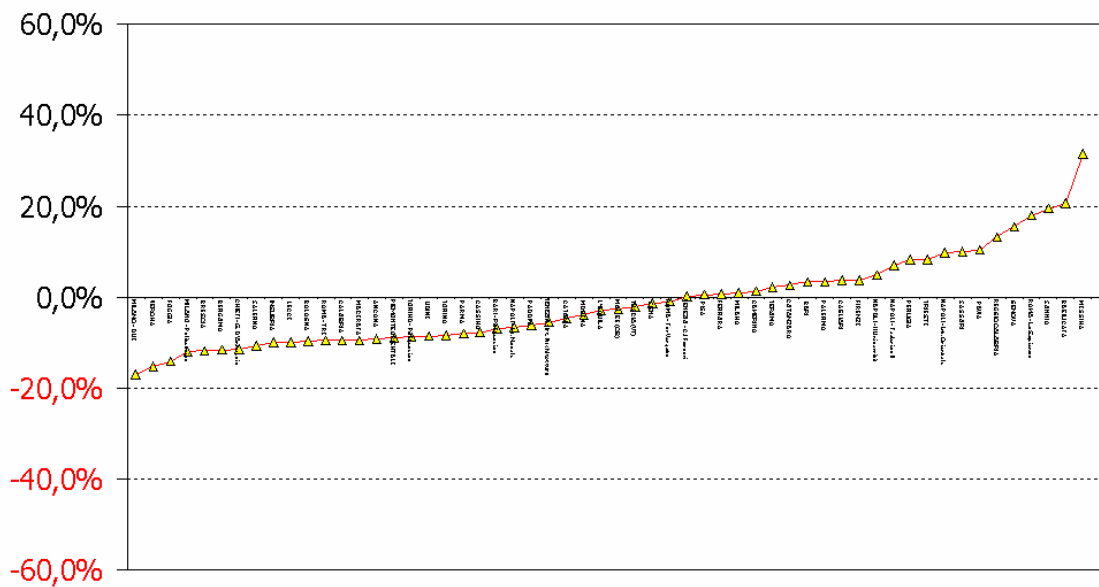
Fonte: elaborazioni del CNVSU su dati Miur.

Figura 3 Gli squilibri del sistema universitario 1998



Fonte: elaborazioni del CNVSU su dati Miur.

Figura 4 Gli squilibri del sistema universitario 2003



Fonte: elaborazioni del CNVSU su dati Miur.

obiettivi degli atenei condivisi dal Ministero, sono stati caratterizzati da obiettivi troppo ambiziosi e difficilmente verificabili, in un arco di tempo breve e con strumenti finanziari e modalità attuative non del tutto coerenti con gli obiettivi stessi [Osservatorio, 1997; Osservatorio, 1999].

Infine, è possibile rispondere alla preoccupazione che i sistemi di valutazione siano pericolosi, quando incidono significativamente sulle risorse, solo attraverso una loro articolazione in più momenti e strumenti di intervento. Occorre evitare che ci sia una sorta di “giudizio universale” in cui si perde o si vince per sempre, perché in questo caso un errore di valutazione comporta conseguenze molto gravi. D'altra parte un sistema così complesso mal si presta d'altra parte a giudizi sintetici e a ranking affrettati.

La cultura della valutazione deve, invece, essere dispersa in mille rivoli e deve orientare tutte le scelte di governo del sistema. Il *prospetto 1* è poco conosciuto anche agli addetti ai lavori della valutazione, perché riguarda un aspetto apparentemente estraneo alle nostre attività, ma può costituire un significativo esempio di questo approccio.

Le università italiane hanno sperimentato, uniche fra tutte le amministrazioni pubbliche, il superamento del sistema di tesoreria. I tre atenei (Università degli Studi di Catania, Università degli Studi di Pisa, Politecnico di Torino) che stanno affrontando da quattro anni tale sfida hanno fatto bene e ciò ha consentito l'ampliamento dell'esperienza. Quando il Ministero dell'Economia e il Ministero dell'Università hanno dovuto scegliere i nuovi atenei da coinvolgere nella sperimentazione, hanno proposto alla CRUI parametri legati alle performances e al comportamento dell'ateneo in quello specifico settore, cioè la capacità di governo, di programmazione e controllo nella gestione delle risorse finanziarie [Catalano, 1998]. Ecco un esempio di come la cultura della valutazione e del giudizio sui risultati possa e debba orientare tutte le scelte di governo. Credo che sia un segnale importante: chi non ha beneficiato di questa occasione ha ricevuto dalle scelte politiche un segnale che occorre fare meglio. E ci sarà un'opportunità successiva in cui il miglioramento delle performances potrà consentire di beneficiare dei maggiori rendimenti delle disponibilità finanziarie derivanti dalla capacità di autofinanziamento degli atenei.

Prospetto 1 I criteri di scelta degli atenei per la sperimentazione del superamento del sistema di tesoreria unica 2003

Atenei che negli ultimi anni abbiano conseguito l'obiettivo di fabbisogno programmato con uno scarto non superiore al 1%;

Atenei che al dicembre 2003 presentino una giacenza di tesoreria inferiore al 15% del fabbisogno realizzato nello stesso anno;

Atenei i cui dipartimenti e centri autonomi di gestione siano già usciti completamente del sistema di tesoreria.

3. Le prospettive per il futuro: prime riflessioni

A questo punto l'economista si pone due domande: quale forma di mercato è auspicabile e quale processo produttivo si svolge nel settore dell'istruzione universitaria?

La prima questione è relativa alla forma di mercato che si desidera per questo particolare "settore industriale". E' spesso usata la parola concorrenza, ma occorre spiegare in che termini essa possa essere applicata al sistema universitario e quali siano i benefici attesi. La competizione, gli economisti lo sanno bene, non sempre genera effetti positivi o può essere effettuata con modalità semplicistiche. E' sbagliata, ad esempio, l'idea di aumentare il numero degli atenei e dei corsi di studio, immaginando di promuovere per questa via, molto tradizionale, lo sviluppo della concorrenza. Nel caso dell'università esistono costi fissi rilevanti, un tempo di recupero degli investimenti enorme, che non giustifica un meccanismo concorrenziale fondato sull'aumento del numero delle imprese operanti sul mercato. E questa preoccupazione riguarda non solo il numero delle imprese, ma anche il numero e la tipologia dei prodotti offerti. In questo caso la risposta dovrebbe essere quella di un modello che si fonda sulla cosiddetta concorrenza amministrata o "*quasi mercato*" [Shaked e Sutton, 1983; Shleifer, 1985].

Il sistema di "quasi mercato" richiede alcune condizioni fondamentali che cominciano ad essere presenti nel sistema universitario italiano [Catalano e Silvestri, 1999 e Hansmann, 1999]. Tale metodologia comporta la necessità di accreditare i produttori, perché vi è una grande asimmetria informativa tra utente del servizio e produttore. Un soggetto terzo deve definire regole per ammettere i produttori: le scelte che si stanno facendo a partire dai requisiti minimi, dalla valutazione sull'istituzione di nuove università, hanno molto a che fare con questa idea (*prospetto 2*).

Prospetto 2 La costruzione di un "quasi-mercato"

1. accreditamento dei produttori,
valutati tecnicamente da organismi pubblici
per garantire la presenza di standard minimi
(con revisioni periodiche)
il Comitato per la valutazione

2. possibilità di scelta degli utenti
tra i produttori accreditati
il diritto allo studio e il voto con i piedi

3. possibilità di scelta dei produttori nella
combinazione dei fattori produttivi

4. il sistema pubblico distribuisce agli utenti
vouchers spendibili per l'acquisto dei servizi
il costo standard per studente

5. il contributo pubblico (il finanziamento)
può essere commisurato alla tipologia del servizio
ed alla condizione economica del soggetto
le tasse legate alla condizione economica

Gli utenti devono poi poter scegliere tra i produttori, devono poter, come si dice, “votare con i piedi”, cioè spostarsi sul territorio, scegliere gli atenei sulla base delle proprie valutazioni delle caratteristiche dell’offerta. Ecco perché la disponibilità in rete delle informazioni del Comitato è importante per orientare le scelte. Naturalmente è necessario un sistema di aiuti agli studenti, nella forma più tradizionale della borsa per i capaci e meritevoli privi di mezzi e in quelle più innovative del prestito [Catalano e Fiegna, 2003], per consentire agli studenti di muoversi sul territorio nazionale, di valutare le università anche da questo punto di vista. Appare incompleto un modello in cui la valutazione è effettuata esclusivamente da un organismo centrale, per quanto autonomo e indipendente: è necessario, invece, anche un ruolo attivo degli studenti e degli attori del sistema socio-economico.

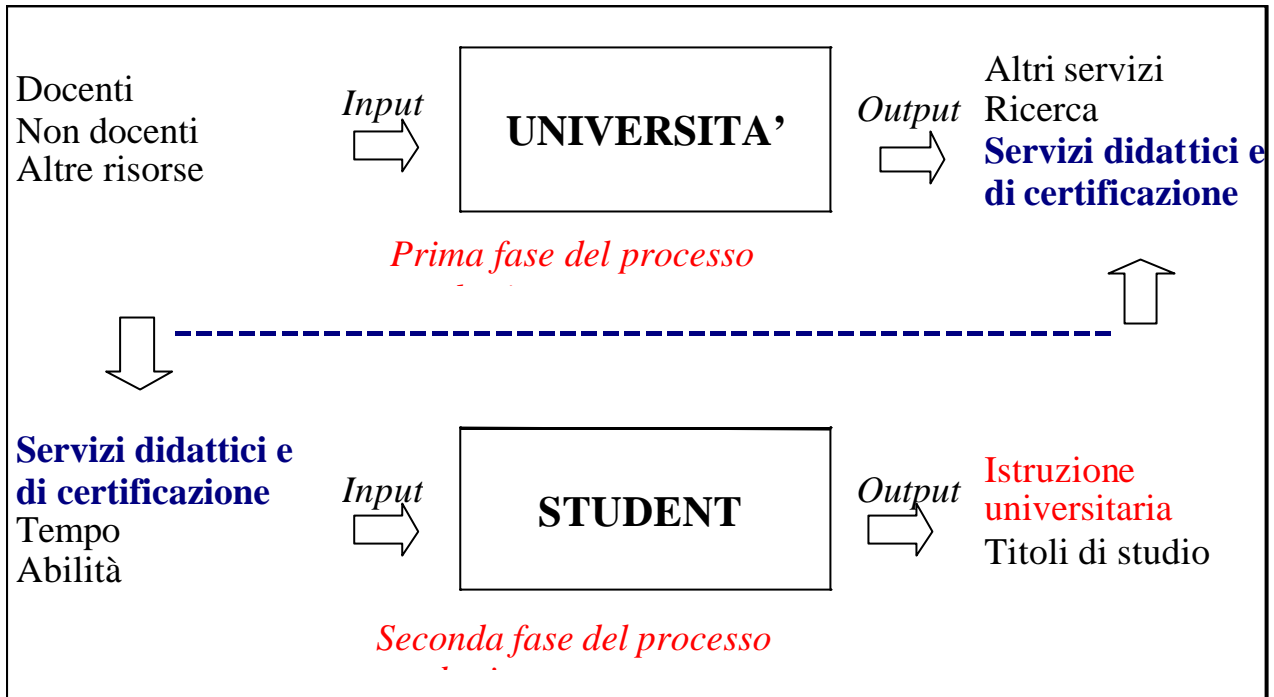
Che cos’è il costo standard per studente, se non un meccanismo di *voucher*? Il costo standard per studente indica che il trasferimento di uno studente da un ateneo all’altro comporta una conseguente modifica del finanziamento statale. Naturalmente il percorso verso un sistema di *quasi mercato* è ancora incompleto e presenta numerosi problemi aperti (*prospetto 3*) [Catalano e Silvestri, 1999].

In secondo luogo, appare importante soffermarsi sulle caratteristiche del processo produttivo: i parametri della valutazione della qualità rischiano di essere inappropriati, se non si tiene conto delle modalità del processo e della diversità dei ruoli degli attori [Verry e Davies, 1976; Verry e Layard, 1975]. Lo schema riportato nella *figura 5* è frutto di un lavoro comune di ricerca, svolto con Paolo Silvestri nei primi anni novanta [Catalano *et al.*, 1993].

Prospetto 3 Il sistema universitario italiano e i “quasi-mercati”: i problemi aperti

1. Verso l’autonomia didattica e
il superamento del valore legale del titolo di studio?
2. La concorrenza pubblico-privato
3. Le regole per le nuove entrate nel mercato
4. Numero programmato o sovranità del consumatore?
5. Una più ampia mobilità studentesca
6. Quale ruolo per la domanda?
*il problema dell'assenza di un ente intermedio che
aggrega gli utenti, ne gestisca i fondi
e agisca come controparte delle unità di offerta*

Figura 5 Il processo produttivo dell'istruzione universitaria



Fonte: Catalano *et al.*, 1993.

Il ruolo degli studenti nel sistema universitario è attivo, e ben più significativo di quello di utente del servizio: l'impegno nei corsi di istruzione comporta un impiego di tempo, e dunque una perdita potenziale di reddito; inoltre, lo studente è chiamato a compiere uno sforzo, per utilizzare, grazie alle sue capacità, i servizi didattici offerti dalle università.

«Tale processo è inoltre rischioso: come nel caso dei «beni esperienza», lo studente quando si iscrive non sa valutare pienamente la qualità del servizio che sta domandando (la scelta tra l'università A o B); inoltre non sa se sarà in grado di affrontare gli studi con successo, né se la professione che sta scegliendo sarà, dopo alcuni anni, ancora domandata dal mercato. A ben vedere, dunque, lo studente partecipa al processo produttivo con un ruolo che è assimilabile a quello di un produttore. In questo senso è corretto affermare che, indipendentemente dal fatto che l'istruzione sia acquisita per investimento o consumo, essa è prodotta dallo studente e che la domanda dei servizi educativi è domanda derivata; è cioè domanda di un bene intermedio che può essere impiegato o per produrre un bene di consumo o un bene di investimento (a sua volta impiegato per produrre reddito)»¹.

I risultati dipendono quindi da comportamenti e dalle condizioni di vita degli studenti, che solo in parte sono sotto il controllo del sistema; aspetti che storicamente, nel sistema universitario italiano, hanno rappresentato zone d'ombra e di abbandono. Il

¹Catalano *et al.*, 1993, pag. 31. Per un approfondimento dell'analisi si rinvia a tale lavoro ed, in particolare, al capitolo "Il processo produttivo ed i suoi costi" di Paolo Silvestri.

coinvolgimento richiesto agli studenti nel processo di produzione dell'istruzione fa sì, dunque, che nelle università il ruolo del contesto assuma un carattere rilevante.

Tale consapevolezza, tradizionalmente assai poco diffusa nel sistema universitario italiano, è oggi portata al centro dell'attenzione dalla riforma degli ordinamenti didattici, che considera come elemento fondamentale «di misura» dell'attività universitaria il credito formativo universitario, espresso in termini di «tempo degli studenti». Solo negli ultimi anni, inoltre, l'importanza della condizione di vita degli studenti ha portato ad una nuova attenzione nei confronti dei servizi ad essi offerti e, più in generale, delle politiche per il diritto allo studio [Catalano e Figà Talamanca, 2002]. Nella stessa prospettiva si muove la scelta della verifica dei «requisiti minimi» e dell'accreditamento per l'attivazione dei corsi di studio, poiché è indubbio lo stretto legame tra la qualità dell'offerta di servizi agli studenti e il loro successo negli studi.

Le università non sono, quindi, le uniche responsabili dei risultati del processo produttivo, molto dipende anche dal ruolo fondamentale che svolgono gli studenti. Sarebbe quindi un errore illudersi di poter misurare i risultati dell'università soltanto sulla base dei risultati conseguiti dai loro studenti. Cosa che non si deve rinunciare a fare, ma non dimenticando che molto dipende anche dalla capacità di selezionare gli studenti che quelle università hanno, molto dipende dalle caratteristiche dell'input del processo produttivo dello studente, in termini di abilità proprie e di tempo dedicato agli studi.

La consapevolezza dell'articolazione e della complessità del processo non è diffusa, perché le due fasi avvengono congiuntamente nello stesso luogo e nello stesso spazio. Esse sono, però, diverse e a ciascun attore va attribuito un parametro o un indicatore di valutazione, quantitativa e qualitativa, che corrisponda al proprio ruolo e alle proprie responsabilità nel processo. Se questo schema è corretto, è necessario adottare un sistema di valutazione che tenga conto dell'articolazione del processo produttivo, anche alla luce delle esperienze internazionali².

L'ipotesi a cui il Comitato sta lavorando è quella di costruire un modello di valutazione che mantenga le attuali caratteristiche di *formula funding*, che leghi la distribuzione delle risorse a variabili di domanda e ad indicatori di tutte le fasi del processo, anche alla luce delle indicazioni contenute nella nota del Ministro n. 995 del 3 luglio 2003. In primo luogo, indicatori di input della prima e della seconda fase del processo, indicatori di processo e indicatori di output relativi sia alle performances degli atenei, che degli studenti. Essendo consapevoli che questo ulteriore aspetto è quello più difficile da valutare perché l'*outcome* è valutabile solo nel tempo. E, quindi, con un significativo gap tra il momento in cui le decisioni vengono prese e il momento in cui i risultati si manifestano.

La valutazione dell'input dovrebbe avvenire su due livelli. In primo luogo, (figura 6), attraverso la verifica dell'esistenza di requisiti minimi [CNVSU, 2001b, CNVSU, 2002c; CNVSU, 2003b], perché si possa valutare la disponibilità di alcuni elementi indispensabili prima di consentire l'accesso al mercato a istituzioni universitarie pubbliche e private, coerentemente con l'impostazione di "*quasi mercato*". Il meccanismo dei requisiti minimi tende a disincentivare finanziariamente prima, e, in una seconda fase, ad impedire la presenza sul mercato di operatori non accreditati.

² Per approfondimenti si rinvia a Johnes, 1992; Cave, 1995; Catalano, 1998; Jongbloed, 1996; Turner, 1996; Cheps, 1999.

Un'università può essere valutata positivamente nella misura in cui è capace di attrarre studenti più bravi da altre regioni, dall'estero. Un possibile indicatore, particolarmente semplice da applicare, è quello degli studenti idonei al conseguimento della borsa di studio, ai sensi della legge n. 390/91. Si tratta, infatti, di un parametro uniforme, disponibile su scala nazionale, che, al tempo stesso, tiene conto del fatto che le università che hanno la capacità di attrarre molti studenti bravi, ma privi di mezzi, subiscono una perdita di gettito per effetto dell'esonero totale dal pagamento delle tasse e dei contributi. Gli atenei con molti studenti idonei potrebbero essere disincentivate ad attrarli. In questo modo, il sistema di valutazione può ovviare ad un possibile effetto indesiderato.

Altrettanto importante appare la valutazione degli studenti al momento dell'inizio degli studi, perché altrimenti non si può valutare il risultato della seconda fase del processo produttivo (*figura 7*). Le attuali norme forniscono lo strumento per farlo: l'articolo 6 del decreto ministeriale n. 509/99, che ha introdotto la riforma degli ordinamenti didattici, specifica la necessità per gli atenei di valutare la preparazione iniziale degli studenti attraverso l'eventuale indicazione degli OFA (Obblighi Formativi Aggiuntivi). All'inizio del percorso gli studenti possono essere valutati ed essere classificati nelle due categorie OFA e non OFA: studenti che hanno o non hanno debiti formativi.

È su questa base che potrebbero essere introdotti gli incentivi alla riduzione degli abbandoni [Miur, 2003]. Le penalizzazioni dovrebbero riguardare soltanto le università che hanno registrato abbandoni tra gli studenti che la stessa ha ritenuto senza OFA. Non appare, infatti, efficiente per il sistema l'abbandono di uno studente ritenuto adeguato alla frequenza dello specifico corso di studi. Questo elemento dovrebbe disincentivare gli atenei a valutare tutti gli studenti come privi di OFA.

Ma siamo certi che l'abbandono di studenti che abbiano molti debiti formativi sia un danno? O non, forse, piuttosto un'opportunità per l'università e per lo studente? In questi casi è forse importante che l'abbandono sia precoce: non ha senso che lo studente prosegua ed abbandoni molti anni più tardi. Ciò non rappresenterebbe un merito per l'ateneo, ma solo un ulteriore danno per lo studente e per il paese. Si potrebbero premiare, invece, gli atenei che intendono ottenere un successo degli studi degli studenti con OFA; in primo luogo tenendo conto tra i crediti conseguiti dagli studenti anche i debiti formativi. Occorre però evitare che ciò costituisca un incentivo a "promuovere". Tale rischio è contenuto in parte *dall'effetto reputazione* e in parte dall'introduzione di metodi per la valutazione delle competenze al termine degli studi, come avviene nell'esperienza internazionale (ad esempio, GMAT, GRE, ecc.).

Un obiettivo particolarmente importante è definire indicatori che consentano di monitorare le caratteristiche del processo produttivo svolto dalle università e i suoi risultati. A titolo esemplificativo, nella *figura 8*, sono indicati alcuni aspetti che appaiono particolarmente qualificativi del processo formativo ed a cui potrebbe essere associato un sistema di incentivi finanziari.

Figura 6 La valutazione dell'INPUT del processo

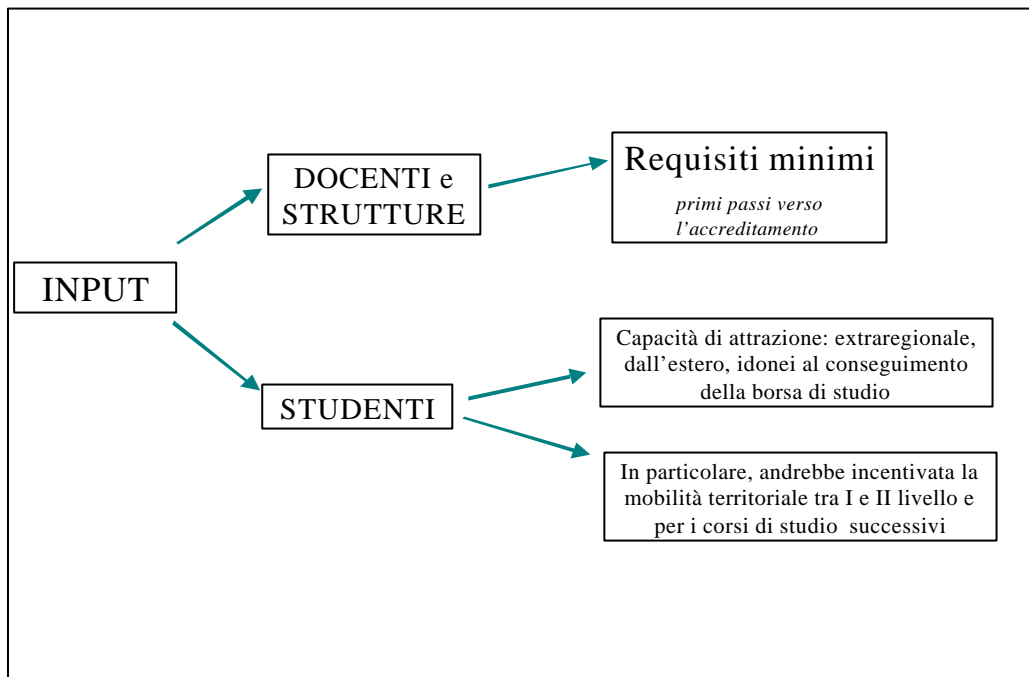
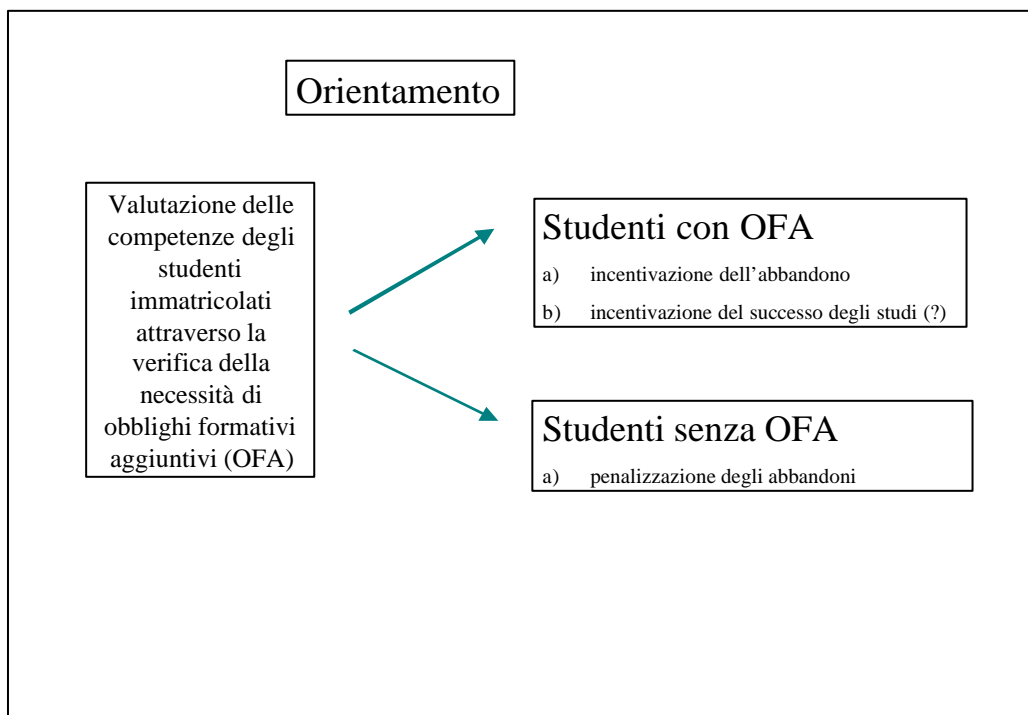


Figura 7 La valutazione delle competenze iniziali degli studenti



Tra questi aspetti sono evidenziati i servizi offerti agli studenti, che possono essere considerati i risultati della prima fase del processo produttivo, la cui responsabilità è inequivocabilmente attribuibile alle istituzioni universitarie. Appare, quindi, opportuno valutare la qualità dei servizi didattici, anche con la partecipazione degli utenti, del tutorato, dei servizi amministrativi, nonché della possibilità di partecipazione degli studenti a programmi di mobilità internazionale [Miur, 2003].

Il Ministro ha chiesto al Comitato una particolare attenzione all'introduzione nel sistema di finanziamento di indicatori relativi ai risultati del processo formativo e della produzione scientifica. Tale aspetto è particolarmente delicato poiché gli output del processo produttivo, come si è visto, dipendono, per la parte relativa alla valutazione del capitale umano, in modo significativo dalle caratteristiche e dal ruolo degli studenti: le performances degli studenti sono, quindi, solo in parte attribuibili alla qualità dei servizi didattici, anche se è indubbiamente vero che la capacità di attrazione degli studenti migliori debba costituire un parametro di valutazione positiva di una istituzione formativa. In secondo luogo, gli effetti dei risultati delle attività universitarie, oltre che non facilmente misurabili, sono spesso diffusi nel tempo: non è sempre possibile, quindi, avere effetti tempestivi di *feed-back* "premiali" sugli attori che abbiano conseguito risultati positivi.

La *figura 9* indica alcuni possibili percorsi della valutazione dell'output del processo produttivo. Da una parte, si potrebbero analizzare le capacità degli studenti al termine del corso di studi in termini di valutazione dei livelli di apprendimento, sulla base, ad esempio, di test ampiamente utilizzati a livello internazionale.

Tale valutazione sarebbe indubbiamente più efficace in presenza di informazioni sulle abilità degli allievi all'inizio del percorso di studi. Al tempo stesso una valutazione indiretta della "qualità" degli studenti potrebbe essere costituita dai tassi di ammissione ai livelli successivi degli studi in atenei diversi dal proprio.

Inoltre, lo sviluppo dei servizi di *job placement* degli atenei e della occupabilità degli allievi [Miur, 2003] potrebbero costituire ulteriori aspetti da incentivare, anche se quest'ultimo andrebbe "depurato", ai fini di un confronto omogeneo, dagli effetti del contesto socio-economico in cui gli attori operano.

Infine, appare importante che il sistema universitario italiano accetti la sfida di legare una parte delle risorse per il finanziamento ordinario ai risultati delle attività di ricerca scientifica svolta da ciascun ateneo. Attualmente, infatti, la valutazione è svolta prevalentemente, anche se con efficienza ed efficacia crescenti, sulle capacità progettuali, più che sui risultati conseguiti. Proprio la parte di monitoraggio del processo *in itinere* ed *ex-post* costituisce il principale limite della pur innovativa esperienza dei Prin [Calandra, 2003].

La *figura 10* presenta una prima riflessione in questa prospettiva, proponendo di seguire un percorso simile a quello realizzato nel Regno Unito. In una prima fase, si potrebbero indicare gli obiettivi e gli strumenti di valutazione e di incentivazione in questo ambito, al fine di consentire a tutti gli attori una tempestiva programmazione degli interventi e di promuovere uno sforzo nuovo nella produzione scientifica (ciò costituisce, già di per sé, un primo positivo effetto della nuova politica). In tale fase, una quota parte dell'attuale FFO, sottratta alla quota già consolidata, potrebbe essere distribuito tra gli atenei in proporzione al numero di ricercatori attivi, compresi i dottorandi, gli assegnisti di ricerca, anzi ponderando la loro presenza in misura

Figura 8 La valutazione del processo formativo

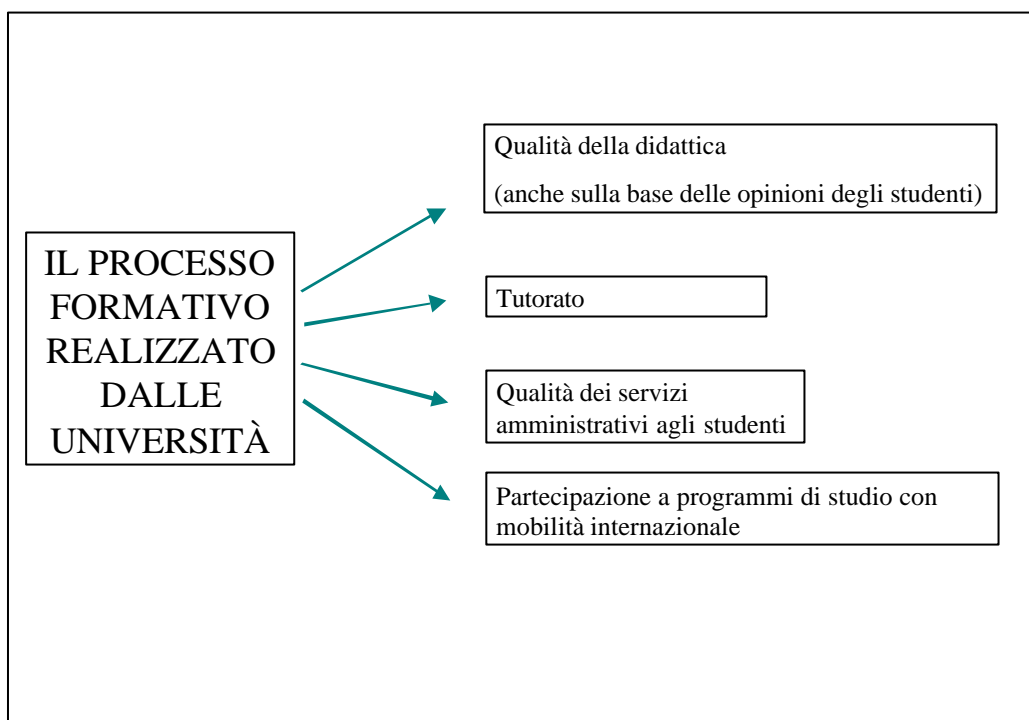
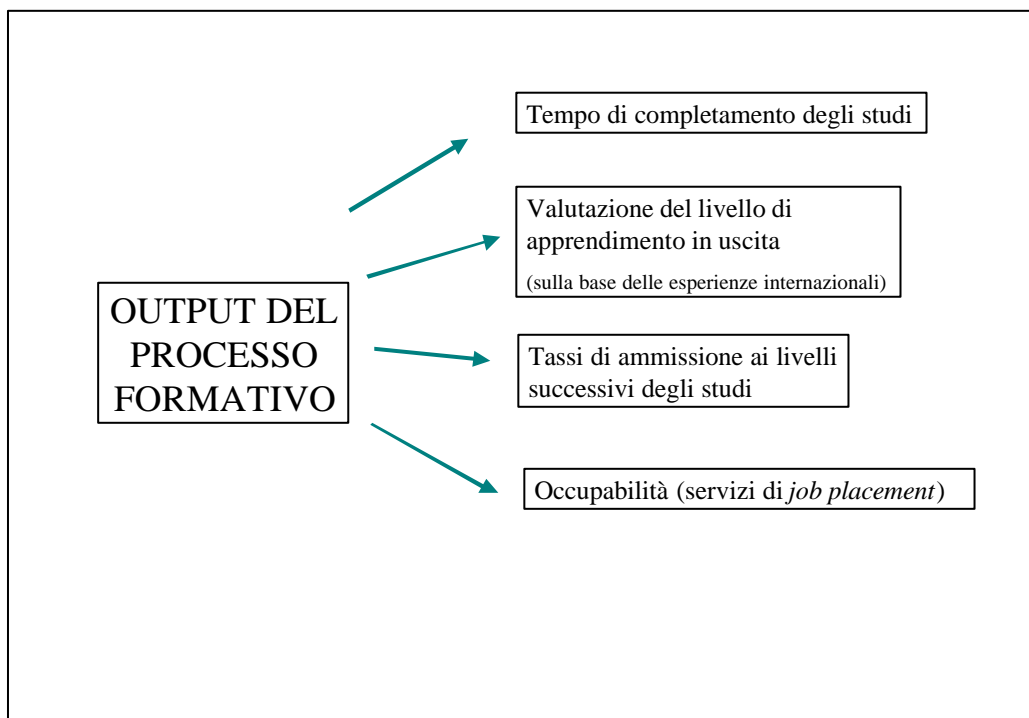


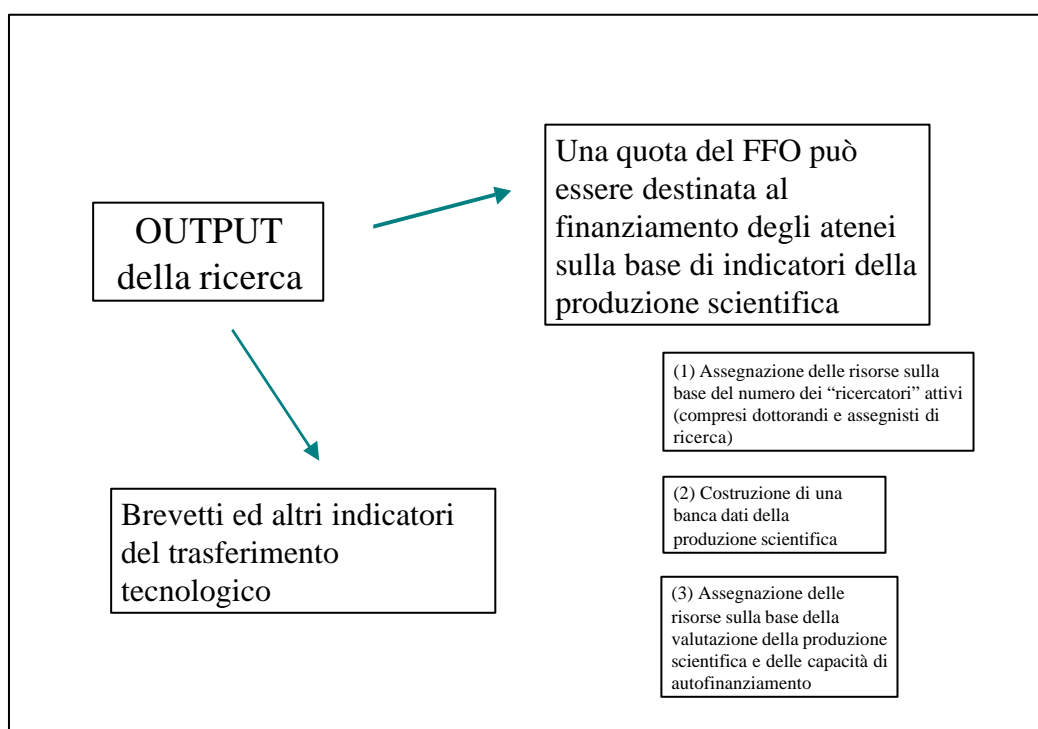
Figura 9 La valutazione dell'OUTPUT del processo formativo



proporzionalmente inversa all'età (tenendo conto anche della diversa costosità dei processi produttivi sulla base delle esperienze internazionali). Ciò costituirebbe la base per una competizione fondata su pari opportunità di partenza. Al tempo stesso, si potrebbe procedere alla costituzione di una banca dati della produzione scientifica nelle sue diverse modalità per giungere, al termine di un triennio, ad una prima assegnazione delle risorse sulla base di risultati conseguiti, tenendo conto anche delle capacità di autofinanziamento degli atenei.

Come si vede, il percorso per la costruzione di un sistema di finanziamento che "incorpori" i risultati della valutazione è al tempo stesso necessario e complesso. Un approccio di tipo "sistemico" che parta dagli aspetti positivi delle esperienze già sviluppate, attento a valutare i risultati delle sperimentazioni in corso, tempestivo nell'apportare le integrazioni e le correzioni che si renderanno necessarie è l'unica strada percorribile con speranze di successo.

Figura 10 La valutazione dell'OUTPUT della ricerca scientifica



BIBLIOGRAFIA

ARROW K.

- 1962 «Economic Welfare and the Allocation of Resources for Inventions», in Nelsen R. (ed.), *The Rate and Direction of Inventive Activity. Economic and Social Factors*, Princeton University Press, Princeton.

BOK D.

- 2003 *Universities in the Marketplace. The Commercialization of Higher Education*, Princeton University Press, Princeton.

CALANDRA C.

- 2003 *I PRIN*, working paper CNVSU.

CATALANO G. ET AL.

- 1993 *Chi paga l'istruzione universitaria? Dall'esperienza europea una nuova politica di sostegno agli studenti in Italia*, FrancoAngeli, Milano.

CATALANO G. E SILVESTRI P.

- 1996 *La quota di riequilibrio del fondo per il finanziamento ordinario delle università: l'aggiornamento del modello per ateneo*, Ricerche n. 12, Ministero del Tesoro, Commissione Tecnica per la Spesa Pubblica, Roma.

CATALANO G. E SILVESTRI P.

- 1999 «Regolamentazione e competizione nel sistema universitario italiano: effetti e problemi del nuovo sistema di finanziamento», in D. Fabbri e G. Fiorentini (a cura di), *Regolamentazione dei servizi pubblici*, Carocci Editore, Roma.

CATALANO G.

- 1998 «I controlli di cassa e il monitoraggio del fabbisogno del settore statale», in Bernardi L. (a cura di), *La finanza pubblica in Italia. Rapporto 1998*, Il Mulino, Bologna.

CATALANO G. E FIGÀ TALAMANCA A. (a cura di)

- 2002 *Euro Student. Le condizioni di vita e di studio degli studenti universitari italiani*, Quaderni del Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario, Il Mulino, Bologna.

CATALANO G. E FIEGNA G. (a cura di)

- 2003 *La valutazione del costo degli studi universitari in Italia*, Quaderni del Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario, Il Mulino, Bologna.

CAVE ET AL.

- 1995 «Regulatory Reform in Higher Education in the UK: Incentives for Efficiency and Product Quality», in Bishop M. et al. (eds), *The Regulatory Challenge*, Oxford University Press.

CHEPS

- 1999 *University Funding Mechanisms and Related Issues*, Roma, Murst, Osservatorio per la valutazione del sistema universitario.

COMITATO NAZIONALE PER LA VALUTAZIONE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO (CNVSU)

- 2000a *Questionario di base da utilizzare per l'attuazione di un programma per la valutazione della didattica da parte degli studenti*, Miur, RdR 1/00, Roma.

COMITATO NAZIONALE PER LA VALUTAZIONE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO (CNVSU)

2000b *La valutazione del sistema universitario: "Ipotesi e prospettive" sulla base della legge 370/99*, Miur, Doc. 10/00, Roma.

COMITATO NAZIONALE PER LA VALUTAZIONE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO (CNVSU)

2001a *Criteri per il riequilibrio nell'assegnazione del FFO e criteri di riparto delle quote aggiuntive di FFO per l'esercizio 2001*, Miur, Doc. 2/01, Roma.

COMITATO NAZIONALE PER LA VALUTAZIONE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO (CNVSU)

2001b *Requisiti minimi di risorse per i corsi di studio universitari*, Miur, Doc. 17/01, Roma.

COMITATO NAZIONALE PER LA VALUTAZIONE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO (CNVSU)

2002a *Programma di lavoro sul tema della valutazione della didattica 2002 – 2003*, Miur, Doc. 7/02, Roma.

COMITATO NAZIONALE PER LA VALUTAZIONE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO (CNVSU)

2002b *Proposta di un insieme minimo di domande per la valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti*, Miur, Doc. 9/02, Roma.

COMITATO NAZIONALE PER LA VALUTAZIONE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO (CNVSU)

2002c *"Requisiti minimi" per l'attivazione del corso di laurea specialistica a ciclo unico in Medicina Veterinaria*, Miur, Doc. 12/02, Roma.

COMITATO NAZIONALE PER LA VALUTAZIONE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO (CNVSU)

2003a *Il riparto della quota di riequilibrio e degli incentivi a valere sul FFO dal 1995 al 2002 e ipotesi per gli interventi del 2003*, Miur, Doc. 2/03, Roma.

COMITATO NAZIONALE PER LA VALUTAZIONE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO (CNVSU)

2003b *I requisiti minimi per l'attivazione dei corsi di studio: alcune integrazioni e prime proposte per i corsi di laurea specialistica*, Miur, Doc. 3/03, Roma.

CLOTFELTER C. T. e ROTHSCHILD M.

1993 *Studies of Supply and Demand in Higher Education*, The University of Chicago Press, Chicago.

DASGUPTA P.

1988 «The Welfare Economics of Knowledge Production», in *Oxford Review of Economic Policy*, n. 4.

DUKE C.

2002 *Managing the Learning University*, SRHE and Open University Press Imprinting General Editor, Buckingham.

GIARDA P.

1993 *L'università italiana tra diversificazione, inefficienza e autonomia finanziaria*, relazione presentata al Convegno «L'Autonomia delle Università: un obiettivo immediato», Atti del Convegno, Università di Brescia, Facoltà di Ingegneria, 18-19 dicembre 1992, Brescia.

GIARDA P.

- 1999 *L'insegnamento universitario in Italia: l'autonomia finanziaria*, relazione presentata al Convegno «L'insegnamento universitario in Italia», Accademia dei Lincei, 21 gennaio 1999, Roma.

GIARDA P. ET AL.,

- 1996 «La standardizzazione dei costi nel sistema universitario italiano», in *Politica Economica*, n. 1.

HANSMANN H.

- 1999 «Proprietà e concorrenza nell'istruzione universitaria», in *Mercato, Concorrenza e Regole*, a. I, n. 3.

HARE P. E WYATT G.

- 1992 «Economics of Academic Research and its Implication for Higher Education», in *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 8, n. 2.

JOHNES G.

- 1992 «Performance Indicators in Higher Education: a Survey of Recent Work», in *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 8, n. 2.

JOHNES G.

- 1999 «The Management of Universities», in *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 46, n. 5.

JONGBLOED B. E KOELMAN J.

- 1996 *Funding Mechanism for Higher Education: a Five-country based Survey with Special Reference to Performance Based Funding Approaches*, Cheps, Enschede.

LAFFONT J.J. E TIROLE J.

- 1993 *A Theory of Incentives in Procurement and Regulation*, The MIT Press, Cambridge, Massachusettes.

LENINGTON R.

- 1996 *Managing Higher Education as a Business*, American Council on Education ORYX Press, Series on Higher Education.

NERLOVE M.

- 1972 «On Tuition and the Costs of Higher Education: Prolegomena to a Conceptual Framework», in *Journal of Political Economy*, n. 3.

OSSERVATORIO (Osservatorio per la valutazione del sistema universitario)

- 1997 *Criteri per la graduale separazione degli atenei sovraffollati: indicazioni dalle esperienze passate ed ipotesi di procedure per gli interventi futuri*, Murst, Doc. n. 9, Roma.

OSSERVATORIO

- 1998 *Il riparto della quota di riequilibrio del fondo per il finanziamento ordinario delle università: proposte per il triennio 1998-2000*, Murst, Doc. n. 3, Roma.

OSSERVATORIO

- 1999 *Sviluppo e programmazione del sistema universitario per il triennio 1998-2000. Relazione tecnica dell'Osservatorio, seconda parte: le proposte di istituzione di nuove università non statali*, Murst, Doc. n. 2, Roma.

PRAUSSELLO F. E MARENCO M.

- 1996 *Economia dell'istruzione e del capitale umano*, Laterza, Bari.

ROTHSHILD M. E WHITE L.J.

- 1993 «The University in the Marketplace: Some Insights and Some Puzzles» in Clotfelter e Rothschild 1993.

- SHAKED A. E SUTTON J.
1983 «Natural Oligopolies», in *Econometrica*, vol. 51.
- SHLEIFER A.
1985 «A Theory of Yardstick Competition», in *Rand Journal of Economics*, vol. 16, n. 3.
- SIEGFRIED J. E WHITE K.
1973 «Teaching and Publisching as Determinants of Academic Salaries», in *Journal of Political Economy*, n. 2.
- SILVESTRI P. ET AL.
1996 *Le tasse universitarie e gli interventi per il diritto allo studio: la prima fase di applicazione della nuova normativa*, CRUI Documenti, n. 3, Roma.
- SILVESTRI P. E CATALANO G.
1996 *Le risorse del sistema universitario italiano: finanziamento e governo*, Materiali di discussione, n. 157, Dipartimento di Economia politica, Università degli studi di Modena, Modena.
- STRASSOLDI M.
2001 *L'azienda università. Le sfide del cambiamento*, ISEDI, Torino.
- TOOLEY J.
2000 *Reclaiming Education*, Cassell, London.
- TIROLE J.
1994 «The Internal Organization of Government», in *Oxford Economic Papers*, vol. 46.
- TURNER D.
1996, «Changing Patterns of Funding Higher Education in Europe», in *Higher Education Management*, n. 1.
- VERRY D. E DAVIES B.
1976 *University Costs and Outputs*, Elsevier, Amsterdam.
- VERRY D. E LAYARD P.
1975 «Costs Functions for University Teaching and Research», in *The Economic Journal*, vol. 85.
- WILLIAMS G.
1992 *Changing Patterns of Finance in Higher Education*, Open University Press, Buckingham.
- WILLIAMS G.
2003 *The Enterprising University*, SRHE and Open University Press Imprinting General Editor, Buckingham.