

Le posizioni *post-doc* sono ricoperte sulla base delle competenze ricercate nel caso di risorse interne, nel senso che la responsabilità di reclutare è affidata all'ordinario della sezione o del gruppo di ricerca a cui sono state assegnate le risorse. Ovviamente lo stesso accade quando sono impegnate risorse esterne.

## Maastricht University

*Davide Donina e Flavio Porta*

### Informazioni preliminari

L'Università di Maastricht (UM) è un'università pubblica situata a Maastricht, una delle più antiche città dei Paesi Bassi. L'Università occupa edifici tradizionali sparsi in tutto il centro della città.

Fondata nel 1976, l'università è la più giovane delle 13 università pubbliche nei Paesi Bassi. Tuttavia, grazie al suo approccio, sia per l'istruzione sia per la ricerca, sulla base del *Problem-Based Learning (PBS)*, unica non solo in Olanda, ma in tutta Europa, la UM ha ottenuto ottimi risultati nelle classifiche internazionali, il che riflette la sua reputazione come una delle migliori giovani università del mondo.

Il profilo dell'università è caratterizzato da tre elementi:

- un forte orientamento internazionale, con studenti provenienti da un gran numero di paesi diversi, ma con una solida base nella regione di Limburg, nei Paesi Bassi e nell'Euroregione;
- *Problem-Based Learning*;
- un approccio integrato, multi e interdisciplinare di istruzione e di ricerca.

Nonostante il forte orientamento internazionale, Università di Maastricht mantiene anche stretti legami con il territorio, con un'intensa collaborazione con partner pubblici e privati.

L'Università ha la popolazione studentesca internazionale più alta nel sistema di istruzione superiore olandese. Attualmente, circa il 45% degli studenti dell'UM proviene dall'estero. Nel 2012 più di 100 nazionalità diverse erano rappresentate tra gli studenti. UM ha non solo molti studenti internazionali, ma anche il 25% del personale UM proveniente dall'estero.

Infine, UM offre 17 programmi di *Bachelor* e 58 programmi di master, distribuiti in sei facoltà. Circa la metà dei corsi triennali (*Bachelor*) sono completamente offerti in inglese, mentre l'altra metà totalmente o parzialmente in olandese; la maggior parte dei programmi magistrali (master) e di dottorato sono in inglese.

Nel 2012, erano quasi 16.000 gli studenti che hanno studiato presso l'Università di Maastricht, il 44% dei quali erano studenti stranieri; vi sono inoltre 3.200 dipendenti, di cui circa il 25% internazionali.

## Organi istituzionali di vertice

Il **Consiglio di Sorveglianza** è l'organo di controllo legale dell'Università. È nominato dal ministero e nomina il comitato esecutivo, compreso il Presidente e il Rettore dell'Università. Il Consiglio di Sorveglianza ha ruolo consultivo rispetto al Comitato esecutivo e rispetto ad una serie di documenti importanti, ivi incluse le norme amministrative e di gestione unificata, piano di organizzazione e di bilancio. Il Consiglio di Sorveglianza è responsabile nei confronti del Ministro della Pubblica Istruzione, Cultura e della Scienza.

Il **Comitato Esecutivo** è responsabile dell'amministrazione e della gestione dell'università. Detiene la responsabilità finale per la qualità educativa, ed è responsabile nei confronti del Consiglio di Sorveglianza. È il responsabile ultimo delle politiche dell'università, tra cui la nomina dei presidi, direttori e professori. Il Comitato esecutivo può anche avviare nuovi programmi e istituti di ricerca ed è responsabile della gestione finanziaria e di altre attività di gestione. Infine, il Comitato esecutivo tiene un incontro di pianificazione e revisione con tutte le facoltà due volte all'anno. Si compone di tre membri:

- Presidente;
- Rettore;
- Vice-Presidente.

Le responsabilità sono divise tra i membri, tenendo conto dei compiti e poteri del rettore e del presidente, come previsto dalla legge: il presidente implementa la strategia di ateneo; il rettore è un docente all'interno dell'università e rappresenta il mondo accademico, è responsabile per la formazione e la ricerca; e un terzo membro, normalmente esterno, ha la responsabilità per l'ambito finanziario. Ovviamente, questa è una approssimazione, in quanto i ruoli sono fortemente interconnessi.

Il comitato esecutivo è assistito nei suoi compiti dal direttore dell'Università di Maastricht (MUO), che è un accademico ed ha un rapporto molto stretto con il Comitato esecutivo, e con il segretario esecutivo.

I presidi di facoltà sono legalmente responsabili per l'istruzione e la ricerca nell'ambito delle rispettive facoltà e la realizzazione delle indicazioni del comitato esecutivo. Tuttavia, il consiglio rimane in ultima analisi responsabile per la qualità della formazione. Questa responsabilità finale è implementata in due modi:

- Il Comitato Esecutivo facilita le facoltà stabilendo la politica centrale e fornendo linee guida e modelli per l'attuazione dei nuovi regolamenti.
- Il Comitato Esecutivo mantiene il controllo dei risultati. Gli obiettivi per i docenti per ogni nuovo periodo sono fissati nella *Balanced Score Card* ed i risultati sono discussi dal Comitato Esecutivo e dalle facoltà.
- Istruzione, ricerca e fornitura di servizi di supporto si svolgono all'interno delle facoltà, per quanto possibile con i servizi di supporto condivisi dalle fa-

coltà. Il ruolo principale del comitato esecutivo è quello di facilitare le facoltà in modo che possano svolgere i loro compiti nel modo più efficace possibile.

Infine, il comitato esecutivo determina la strategia a livello di università e della politica in stretta consultazione con i presidi. Il comitato esecutivo e i presidi, formano il team di gestione (*management team - MT*).

Il MT si riunisce mensilmente ed incontri tematici sono organizzati più volte l'anno. Negli incontri regolari si coordinano le intenzioni politiche rispetto alla strategia, organizzazione universitaria, istruzione e ricerca. Inoltre, ogni anno il MT coordina il quadro finanziario, l'allocazione delle risorse ed il bilancio annuale dell'università. Il MT può invitare il presidente del Consiglio dell'Università ad esprimere un voto consultivo in sede di riunioni.

Il Consiglio dell'Università di Maastricht è un corpo rappresentativo, come dichiarato nella legge sull'istruzione superiore e sulla ricerca scientifica. È responsabile dello sviluppo strategico dell'Università e raccomanda misure per aumentare la visibilità, le prestazioni e la competitività. Il consiglio è composto da 18 membri:

- 6 membri eletti dai docenti;
- 3 membri eletti da e per il supporto del personale amministrativo;
- 9 membri eletti da e per il corpo studentesco.

Il consiglio ha la funzione di discutere tutte le questioni relative all'università, di presentare proposte ed esprimere il suo parere su tali questioni al comitato esecutivo.

In particolare, il Consiglio ha il diritto di consenso, cioè il comitato esecutivo richiede il previo consenso del consiglio per ogni decisione che il comitato esecutivo intende assumere per quanto riguarda l'adozione o la modifica di:

- 1 piani istituzionali;
- 2 carta dello studente;
- 3 norme amministrative e gestionali;
- 4 scelta tra sistemi di rappresentanza;
- 5 introduzione e cessazione di corsi di laurea;
- 6 altro come: istituzione di linee guida in materia di organizzazione e coordinamento dell'istruzione e della ricerca; strutture per studenti; regolamenti elettorali.

Infine, il Consiglio ha anche il compito generale di prevenire le discriminazioni di qualsiasi tipo e, in particolare, di promuovere la parità di trattamento tra uomini e donne e il coinvolgimento delle persone disabili e delle minoranze etniche.

Il Consiglio dell'Università si riunisce generalmente una volta al mese. Questi incontri sono aperti al pubblico, come lo sono le riunioni di tutte le commissioni del consiglio. Su alcune questioni può essere assunta una decisione solo quando è presente almeno il 50% più uno dei membri.

Il Comitato esecutivo e il Consiglio universitario si riuniscono almeno sei volte all'anno. I membri del Consiglio di Sorveglianza possono partecipare a tali riunioni. Il rapporto tra il Consiglio dell'Università e il Comitato esecutivo è formale e molto stretto.

Il **Consiglio dei Presidi di Facoltà** è composto da:

- Rettore, che lo presiede;
- Presidi delle facoltà,

La durata del mandato dei membri è legata alla durata della loro nomina a preside. Il Consiglio dei presidi di facoltà è l'organo consultivo accademico che sostiene gli organi amministrativi dell'università. Su richiesta o di propria iniziativa consiglia il Comitato esecutivo. Il Consiglio dei presidi di facoltà funziona anche quale organo consultivo informale per il coordinamento inter-facoltà di istruzione e ricerca, premi di dottorato o lauree ad honorem.

### Organizzazione interna e ruolo dei manager intermedi

Ci sono 6 facoltà e cinque centri di servizio. I centri di assistenza forniscono vari servizi (ad esempio inerenti la biblioteca universitaria, il centro linguistico, ecc) per le facoltà e l'università nel suo insieme, mentre il *Maastricht University Office* sostiene lo sviluppo della politica universitaria, la gestione complessiva delle università e anche i servizi ai centri nei loro settori specifici. UM presenta le seguenti sei facoltà:

- 1 Facoltà di Scienze della Salute, Medicina e Scienze della Vita;
- 2 Facoltà di Giurisprudenza;
- 3 Facoltà di Economia e Commercio;
- 4 Facoltà di Arte e Scienze Sociali;
- 5 Facoltà di Psicologia e Neuroscienze;
- 6 Facoltà di Lettere e Filosofia e Scienze.

Le facoltà si trovano in due luoghi separati a Maastricht. I dipartimenti di scienze umane e sociali sono ospitati in diversi edifici storici nel centro della città, mentre il dipartimento di scienze mediche è situato nel moderno campus di Randwyck, alla periferia della città.

Ogni facoltà è presieduta da un **Preside di Facoltà (Dean)**, il quale svolge un mandato della durata di quattro anni ed è nominato dal Consiglio Direttivo. Esiste un comitato per le nomine (non regolamentato dalla legge) all'interno della facoltà, che suggerisce il futuro *dean* analizzando i profili di soggetti che potrebbero essere selezionati. Il comitato è presieduto dal Rettore e composto da *Deans* di altre facoltà e tre professori della stessa

facoltà. Tuttavia, in pratica, è più un processo di negoziazione tra i professori ordinari.

I presidi sono legalmente responsabili per l'istruzione e per la ricerca all'interno delle proprie facoltà, e sono responsabili della gestione dell'ateneo e delle operazioni da parte del comitato esecutivo. Il rapporto tra i presidi e il comitato esecutivo è molto vicino e, insieme, i presidi ed i membri del consiglio formano il Management Team (MT). Nei normali incontri del MT si discutono le intenzioni politiche rispetto alla strategia, organizzazione universitaria (istruzione e ricerca). Inoltre, ogni anno il MT coordina il quadro finanziario, l'allocazione delle risorse ed il bilancio dell'università.

Il preside è il responsabile ultimo per la qualità dei programmi di studio della facoltà. Alcune facoltà hanno un direttore del programma di studi per ogni programma o gruppo di programmi. Altre facoltà hanno una scheda di programma per tutti i percorsi offerti dalla facoltà ed un ufficio istruzione incaricato di organizzare l'insegnamento.

Ogni facoltà ha un **Consiglio di Facoltà**, responsabile della gestione e dell'organizzazione dell'istruzione e della ricerca all'interno della facoltà. A nome del Consiglio di Facoltà, il *dean* è responsabile nei confronti del Comitato esecutivo

Il Consiglio di Facoltà è composto da rappresentanti degli studenti, il personale accademico e il personale di supporto e di gestione. Ogni facoltà ha un proprio Consiglio di Facoltà.

Il Consiglio può emettere pareri su tutti gli affari di facoltà e rendere note le sue posizioni sulle questioni educative. Tuttavia il Consiglio di Facoltà ricopre, di fatto, un ruolo prettamente consultivo.

Il Consiglio di Facoltà si riunisce di norma ogni 6-8 settimane.

Il **Comitato di Programma** è composto da studenti e personale accademico della facoltà. Il Comitato del Programma, organo consultivo, è uno strumento importante nel processo di assicurazione della qualità educativa.

La **Commissione Giudicatrice** è un organo indipendente ed esperto, i cui membri sono nominati dal Consiglio di Facoltà. Ogni programma o gruppo di programmi all'interno di una facoltà ha una Commissione Giudicatrice.

## Valutazione e allocazione delle risorse

### Valutazione

L'Università di Maastricht utilizza un sistema di valutazione interna della qualità che valuta il livello generale di qualità dei corsi di laurea offerti dall'Università. Vi è anche un organismo di accreditamento esterno indipendente con il compito di fornire una valutazione obiettiva della qualità dell'istruzione superiore nei Paesi Bassi. Questa organizzazione istituzionale si chiama NVAO.

#### Valutazione interna

UM utilizza diversi strumenti di misura e standard per monitorare la qualità dell'insegnamento e della ricerca. Da questi diversi standard, l'università ha scelto una serie di elementi che vengono utilizzati come indicatori di performance. Questi indicatori forniscono un'ampia panoramica della qualità dell'istruzione e della ricerca e sono utilizzati nel ciclo di pianificazione e controllo.

Nel suo ciclo di pianificazione e controllo, UM utilizza un ciclo *Plan-Do-Check-Act* misurato a diversi livelli organizzativi. Questo aiuta ad assicurare che i punti di miglioramento siano sistematicamente identificati.

Infine, UM si avvale di una *Balanced Score Card*, che riguarda gli accordi di prestazione, elaborata una volta l'anno, nel corso della riunione di primavera. A livello strategico, vi è una valutazione sistematica della ricerca e dell'insegnamento.

#### Valutazione esterna

Il governo olandese ha istituito un organismo indipendente di accreditamento, chiamato NVAO, con l'obiettivo di valutare e garantire la qualità dell'istruzione superiore olandese, ossia per assicurare che il livello e la qualità dell'istruzione siano a norma e che siano riconoscibili e trasparenti per la società.

#### Allocazione delle risorse

L'Università di Maastricht ha un sistema interno di responsabilità finanziarie decentrate con cui le risorse vengono distribuite dal centro ai reparti. La quantità di finanziamento che va ai singoli istituti è allocata in base all'esito del processo di valutazione. Anche le risorse umane sono assegnate con questo metodo.

Tuttavia, ogni reparto nella facoltà ha una certa quantità di denaro, a seconda della quantità di studenti, conferito per coprire i costi standard inerenti l'insegnamento, le biblioteche, i costi associati alla segreteria e agli studenti.

Inoltre, alcune forme di negoziazione potrebbero avere luogo, come conseguenza delle proposte dei dipartimenti.

I fondi per la ricerca provengono principalmente dal governo. Il resto del flusso di denaro proviene da sovvenzioni o dalle aziende. Inoltre ci sono premi interni per i migliori ricercatori, ma non per il miglior reparto. Il Direttore HR spiega il motivo di questi premi: "I "buoni" ricercatori sono ricompensati con più soldi perché ottengono maggiori finanziamenti da X".

I servizi invece ricevono denaro solo quando si rilasciano titoli di dottorato, e non in anticipo (*money-driven*).

#### **Finanziamento e attrazione delle risorse umane**

Il governo nazionale stanziava risorse finanziarie per ciascuna università in base al numero di studenti e diplomi della stessa. L'importo complessivo per l'intera Olanda è prestabilito e se un'università cresce più velocemente di altre può ottenere più fondi.

Tuttavia, tutte le università olandesi hanno firmato un accordo di prestazioni con il ministro (anche *cost-driven*) e un piano strategico per l'università. Pertanto, la base nazionale è comune a ciascuna università.

Inoltre, l'Università di Maastricht è sovvenzionata dal governo locale, perché Limburg è una zona economicamente più debole ed il governo regionale sta investendo in istruzione, al fine di aumentare i posti di lavoro. La Provincia sta cercando di aumentare l'interesse dei giovani per le scienze chimiche e naturali.

Il resto delle risorse finanziarie proviene da sovvenzioni della Commissione Europea, o dalle imprese. UM, al fine di attrarre maggiori risorse esterne, mantiene stretti legami con l'ambiente, ovvero instaura un'intensa collaborazione con partner pubblici e privati. Per esempio, uno dei principali partner della università in materia di istruzione, ricerca e valorizzazione è l'ospedale accademico di Maastricht (AZM). L'ospedale collabora con la Facoltà di Salute, Medicina e Scienze della Vita sotto il partenariato formale del Maastricht *University Medical Centre*.

Tuttavia, per l'Università di Maastricht le risorse finanziarie esterne sono solo un valore aggiunto, l'idea, cioè, è di creare programmi completamente finanziati dalle tasse governative e degli studenti.

La questione delle tasse studentesche è gestita con un elevato grado di discrezionalità dall'università. Il governo imposta una tassa fissa di iscrizione, ma le università possono aumentare l'imposta in base alle loro politiche finanziarie.

Le tasse di iscrizione possono variare a seconda, ad esempio, della nazionalità, del luogo di residenza, ovvero se è il primo o secondo programma di studio. Ciò, in particolare, al fine di attrarre gli studenti non comunitari.

Gli stipendi di accademici e dipendenti (segretari, *post-doc*, dottorandi) sono gestiti con un grado di discrezionalità abbastanza elevato dai *deans* al momento della nomina di nuovi professori. Un professore, o in generale il personale accademico, non può guadagnare più di una certa quantità. Questo limite è deciso dal governo nazionale. Questo vale non solo per l'università, ma per tutta la pubblica amministrazione olandese, cioè per tutte le persone finanziate pubblicamente.

Tuttavia, vi è un margine di discrezionalità e le facoltà, in particolare il *dean*, possono decidere abbastanza autonomamente gli stipendi degli accademici. Ad ogni modo, nessun membro del personale accademico è pagato in base alle prestazioni.

### Progettazione di corsi di studio e attività didattiche

Le attività didattiche sono, per legge, attribuite alla responsabilità delle facoltà. Il *Dean* è responsabile di ogni programma e gestisce la facoltà insieme ad un titolare del portafoglio di istruzione e portafoglio di ricerca.

In particolare, i titolari di portafoglio di istruzione delle rispettive facoltà incontrano mensilmente il Rettore per discutere le questioni educative, nel dettaglio il coordinamento del sistema di garanzia della qualità e l'innovazione didattica. Questa commissione esamina anche i preparativi per programmi di studio, la coesione tra i programmi, l'accreditamento istituzionale, lo sviluppo del programma di apprendimento e gli aspetti inerenti l'internazionalizzazione.

Così il preside di facoltà è responsabile della progettazione/revisione dei curricula, dell'assegnazione dei compiti di insegnamento e di controllo delle attività didattiche.

Inoltre, ogni facoltà ha un Consiglio di Facoltà cui è affidata la direzione generale della facoltà, nonché la gestione e l'organizzazione dell'istruzione e della ricerca all'interno della stessa.

UM adotta un sistema di istruzione speciale: *Problem-Based Learning* (PBL). Quest'ultimo è un approccio globale all'apprendimento. Una delle sue caratteristiche principali è il modo in cui sono combinati i processi di apprendimento. In termini di contenuti, la formazione è strutturata tematicamente e si concentra sui problemi accuratamente selezionati che sfidano gli studenti ad applicare le conoscenze accademiche alle situazioni reali.

Dal 2007, in caso di progettazione di un nuovo programma o di revisione di un uno già esistente, l'Università di Maastricht persegue una politica di gestione del portafoglio rispetto alla sua offerta formativa. Proposte di revisione dell'offerta sono valutate dal Comitato esecutivo e cambiamenti di portafoglio possono essere effettuati solo sulla base della procedura descritta di seguito:

- La facoltà presenta la proposta con un format fisso per garantire che le informazioni più importanti in merito alla proposta siano facilmente accessibili;
- Dopo l'approvazione da parte del comitato esecutivo e del *Management Team*, la proposta è sviluppata in un *business plan*;
- Se il comitato esecutivo e il *Management Team* approvano il piano, la facoltà elabora un file per il test di efficienza OCW. Questo è presentato al Comitato esecutivo e serve anche come base per il consenso per la nuova iniziativa;
- Se il programma è risultato essere efficace, la facoltà elabora un file di accreditamento che, dopo l'approvazione da parte del Comitato esecutivo, è presentato al NVAO.

La procedura si applica ai programmi di *Bachelor* e *Master*, così come ai programmi *Life long Learning* e programmi professionali.

Circa la decisione sulle attività didattiche, non ci sono differenze tra i ruoli e le procedure formali da un lato e le effettive decisioni, dall'altro.



### Performance della ricerca e attività di terza missione

All'interno della UM la valutazione della didattica è un principio importante. Gli studenti valutano tutte le componenti educative e, sulla base delle loro valutazioni, sono redatti e discussi report con i comitati di programma e direttori dei programmi.

L'Università di Maastricht, per attirare studenti internazionali, fornisce tutti i corsi in lingua inglese, con le eccezioni di alcuni corsi, ad esempio quello di giurisprudenza olandese.

La ricerca è tipicamente organizzata a livello di dipartimento: ciascun capo dipartimento è responsabile per il finanziamento e l'organizzazione della sua ricerca. I professori che ottengono sovvenzioni possono gestire in autonomia il denaro extra.

I dipartimenti selezionano i temi di ricerca e valutano i risultati in base al rendimento, quindi non c'è alcun intervento sul contenuto della ricerca.

Due volte l'anno, a livello centrale, vi è una valutazione formale in cui tutto viene valutato (*Balance Score Card* - Educazione e ricerca).

La debolezza della Maastricht University è la terza missione e la mancanza di uffici di trasferimento tecnologico. Tuttavia, l'università sta cercando di migliorare e cooperare con altri centri universitari. Per esempio, UM sta collaborando con l'Università di Aachen (Germania) e con un'università tecnologia nel sud dei Paesi Bassi.

L'Università ha una organizzazione per aiutare *start-up* e *spin-off*, in particolare nell'ambito farmaceutico e medico.

Infine, l'Università di Maastricht ha un ruolo importante nello sviluppo regionale. L'università recupera edifici inutilizzati (ad esempio, il rettorato si trova in una vecchia chiesa).

### Assunzioni e promozioni

L'Università di Maastricht (UM) per il reclutamento del personale accademico e non accademico pubblica tutti i posti vacanti su un sito web nazionale dove si possono trovare offerte di lavoro presso le università olandesi, istituti di ricerca e ospedali universitari.

Soprattutto per le posizioni non accademiche, vi è in primo luogo un processo di assunzione interna: i posti vacanti sono generalmente prima pubblicati all'interno dell'Università. Invece per le posizioni accademiche i processi di reclutamento interni ed esterni sono gestiti contemporaneamente.

Il processo di reclutamento comincia con l'apertura di un posto vacante. Poi un comitato (presieduto dal *dean*) seleziona il candidato attraverso interviste, conferenze e seminari. A volte il processo cessa senza l'assunzione

di alcuna decisione. La decisione informale è assunta dalla commissione, la decisione formale è invece presa dal direttivo.

In particolare per diventare professori ordinari è necessaria l'autorizzazione di un'altra università. Il profilo del futuro professore ordinario è selezionato e approvato da un'altra università (docenti delle stesse discipline in altre università: comitato composto da almeno 2 docenti della stessa disciplina).

Il processo di promozione interna ad una posizione *post-doc* è collegato a progetti esterni. La posizione *post-doc* è scelta dal leader del progetto. Tuttavia ci sono poche posizioni *post-doc* riservate ai dottori di ricerca più talentuosi.

## **Governance e differenziazione**

La UM, ed in particolare il Comitato esecutivo, favorisce lo sviluppo di una cultura della qualità, promuovendo lo scambio di conoscenze e di competenze all'interno dell'università, anche attraverso la condivisione delle *best practices*.

La messa a punto del ciclo di qualità può essere diversa per ogni facoltà, ma deve essere presente.

Pertanto ogni programma è valutato a livello centrale e può essere bloccato; ad esempio, se un programma non attira abbastanza studenti o è sotto un certo livello valutativo, il Comitato esecutivo può decidere di interromperlo.

Ciascun reparto di solito viene valutato due volte l'anno. La valutazione è fondata sulla *Balance Score Card*, tramite la quale sono valutate istruzione e ricerca.