Fondazione CRUI

Come cambia la governance. Università italiane ed europee a confronto

A cura di Giliberto Capano e Marino Regini

Settembre 2015

Fondazione CRUI

Come cambia la governance. Università italiane ed europee a confronto

A cura di Giliberto Capano e Marino Regini

Settembre 2015

© 2015 Fondazione CRUI

Piazza Rondanini 48, 00186 Roma
www.fondazionecrui.it

Per informazioni rivolgersi a:
segreteria@fondazionecrui.it

Il volume è pubblicato con licenza
Creative Commons - Attribuzione
Non commerciale - Non opere derivate - 3.0

Informazioni sugli usi consentiti all'indirizzo:
http://creativecommons.org/licenses/
by-nc-nd/3.0/deed.it

ISBN: 978-88-96524-17-6

Indice

4 . **01. Introduzione. Le norme e le prassi**
G. Capano e M. Regini

8 . **02. Le riforme della governance universitaria in Italia e in Europa**
R. Morzenti Pellegrini, V. Molaschi, I. Genuessi

23 . ***Parte I: come cambia la governance in Italia***

26 . **03. La governance centrale degli Atenei**
M. Rostan

39 . **04. Gli assetti organizzativi interni**
M. Turri

48 . **05. I meccanismi e i processi decisionali effettivi**
M. Regini

61 . **06. Gli statuti e la prassi: l'implementazione della Legge 240 negli Atenei italiani**
G. Capano

71 . **07. Conclusioni e nuove sfide**
M. Regini, G. Capano, M. Rostan e M. Turri

80 . **Appendice alla Parte I: Tabelle**

93 . ***Parte II: come cambia la governance in Europa***

95 . **08. Regno Unito**

130 . **09. Olanda**

161 . **10. Germania**

195 . **11. Francia**

230 . **12. Spagna**

275 . **Appendice alla Parte II: Tracce di intervista**

01. Introduzione. Le norme e le prassi

Giliberto Capano e Marino Regini

Non vi è Paese europeo che in anni più o meno recenti non sia stato interessato da profondi processi di riorganizzazione del proprio sistema di istruzione superiore (SIS). Nelle politiche dei governi si è verificata una sostanziale convergenza su quello che veniva considerato il modello più efficiente (quello inglese), o comunque verso un modello comune di *governance* dei SIS, che si basa su tre pilastri: la concessione di autonomia istituzionale alle università; la valutazione della qualità della ricerca e dell'insegnamento che ciascuna università nella sua autonomia è in grado di offrire; l'introduzione di meccanismi competitivi di finanziamento che premino o penalizzino i risultati ottenuti.

Per perseguire questa strategia di riorganizzazione dei loro SIS, la maggior parte dei governi dell'Europa continentale ha cercato di trasformare anche i meccanismi di *governance* di ateneo per avvicinarli al modello anglo-sassone. Da questo punto di vista le idee guida sono state: un rafforzamento della leadership di ateneo; una gestione più manageriale degli atenei stessi; per conseguenza, una riduzione del potere degli organi collegiali.

Dunque, alla base del nuovo modello di *governance* dei SIS che si afferma in Europa c'è la concessione di autonomia alle università, in modo che queste possano scegliere delle strategie efficaci, competere fra loro ed essere valutate. Di conseguenza, nei tardi anni '80 e nei primi anni '90 quasi ovunque viene riformata la gestione dei bilanci delle università, compattando il finanziamento di singole voci di spesa in un bilancio unico che consente un minimo di autonomia finanziaria alle università. Al tempo stesso, i fondi precedentemente allocati solo sulla base di indicatori di input (numero di studenti e di docenti) vengono legati invece a variabili di output (numero di laureati) o agli esiti della valutazione, cioè allocati in base a meccanismi competitivi.

La concessione di forme di autonomia alle università non significa che i governi europei abbiano rinunciato a un ruolo di guida dei loro SIS. Negli anni 1980-90 infatti hanno cominciato a introdurre l'accreditamento e la valutazione quali strumenti per porre limiti all'autonomia o per costringere le università a usarla in modo "responsabile". In Europa, l'accreditamento – un processo condotto ex ante per individuare la sussistenza dei (pre)requisiti – è più uno strumento usato dai governi per garantire che gli atenei si conformino a standard nazionali che un mezzo per determinare se l'attività formativa corrisponda alla domanda sociale o a requisiti di qualità. In questo senso è una sorta di "equivalente funzionale" delle direttive ministeriali tipiche del vecchio modello. Quanto alla valutazione, oltre a essere uno strumento che consente ai governi di guidare il proprio SIS, sta diventando un modo per aumentare la "trasparenza" delle università verso gli utenti e gli *stakeholders* esterni.

Se spostiamo ora la nostra attenzione dai mutamenti nella *governance* di sistema a quelli nella *governance* dei singoli atenei, possiamo ancora individuare tendenze comuni, ma anche rilevanti differenze fra i diversi Pa-

esi europei (Capano e Regini 2011). Ad esempio, nel Regno Unito i governi hanno spinto le università verso una radicale verticalizzazione e managerializzazione dei ruoli monocratici (Rettore, Preside), e hanno dato maggior potere agli organi di governo centrali. Così pure in Olanda la legge di riforma del 1997 ha prodotto uno spostamento radicale verso un sistema basato sul ruolo strategico del Consiglio di Amministrazione e sui poteri di Rettori e Presidi. In Francia, invece, i cambiamenti sono stati assai meno netti. Il ruolo dei Rettori-Presidenti e dei Consigli di Amministrazione è stato rafforzato, ma due terzi dei membri del Consiglio continuano a rappresentare le componenti interne all'Ateneo. In Germania, le leggi della maggior parte dei *Länder* hanno anch'esse rafforzato il ruolo del Consiglio di Amministrazione e dei Rettori (che sono nominati dal Consiglio o dal Senato), ma i poteri considerevoli del Senato sono stati preservati.

Tuttavia, basta un rapido sguardo a come vengono scelti gli organi di governo degli atenei nei principali Paesi avanzati per rendersi conto dei profondi mutamenti avvenuti negli ultimi vent'anni nei modelli di *governance* universitaria. I processi di verticalizzazione e managerializzazione appaiono evidenti nel mutamento delle modalità di scelta del Rettore (o ruolo equivalente di vertice dell'ateneo). Se in Spagna, Grecia e Belgio, oltre che in Italia, questi viene eletto direttamente dall'intero corpo accademico (nonché da studenti e personale tecnico-amministrativo con voto ponderato), nella maggior parte dei Paesi si ricorre a un meccanismo di nomina da parte di autorità pubbliche o di *stakeholders* oppure, come avviene più di frequente, di elezione indiretta da parte di organi collegiali (Senato accademico o Consiglio di Amministrazione). Un tale meccanismo è tipico di Paesi come USA, Regno Unito, Canada, Australia e Giappone, ma più di recente è stato adottato anche da Paesi dell'Europa continentale quali Francia, Germania, Olanda, Austria, Svizzera, Portogallo, Svezia, Danimarca, Finlandia.

Altrettanto generalizzata appare la volontà di sottrarre il principale organo decisionale (Consiglio di Amministrazione o equivalente) alle pressioni delle diverse componenti accademiche. Infatti, solo nelle università francesi, belghe, spagnole, portoghesi e greche la composizione di questo organismo vede, come in Italia, una maggioranza di membri interni eletti. In USA, Regno Unito, Canada, Australia e gran parte del Giappone la maggioranza dei membri è invece composta da esterni nominati in vari modi. E anche in questo caso ciò che più colpisce è il numero di Paesi dell'Europa continentale che sono passati dal primo tipo di composizione del Consiglio al secondo: fra questi la maggior parte dei *länder* tedeschi, la Francia per quanto riguarda le *grandes écoles*, e poi Olanda, Austria, Svizzera, Svezia, Danimarca.

Fino a tempi recenti, il SIS italiano è stato un tipico esempio del tradizionale modello continentale, caratterizzato dalla centralizzazione delle decisioni nel Ministero, una scarsa autonomia delle università, un elevato potere delle oligarchie accademiche e un potere limitato delle autorità accademiche (rettori, presidi), il cui ruolo era principalmente quello

di mediare fra i diversi gruppi disciplinari. Alcuni di questi tratti sono stati modificati dal processo di autonomia che si è sviluppato a partire dai tardi anni '80: autonomia gestionale nel 1989, finanziaria nel 1993, didattica nel 1997. Un'autonomia però non accompagnata dagli altri due elementi dei modelli di *governance* europei (competizione e soprattutto valutazione), che ha perciò portato a quella che è stata definita una "autonomia senza responsabilità", all'origine degli episodi negativi tanto amplificati dai media e dello "spirito punitivo" delle successive riforme.

È in questo quadro e in questo clima che si collocano i tentativi di riforma della *governance* che culminano nella Legge 240/2010 (cosiddetta "riforma Gelmini"), caratterizzata da un impianto complessivo piuttosto dirigistico e da notevoli incertezze ed esitazioni su alcuni nodi centrali del nuovo assetto di *governance* previsto per gli atenei. Dopo l'approvazione di questa riforma nel dicembre 2010, anche in Italia fioriscono studi sulla *governance* universitaria in un'ottica comparata (Capano 2011, Turri 2011, Cassone e Sacconi 2013, Regini 2014), ma il fuoco dell'analisi di solito è sull'architettura formale dei sistemi di istruzione superiore, cioè sulla normativa nazionale o sugli statuti. Solo poche ricerche, a conoscenza di chi scrive, cercano invece di indagare i mutamenti delle effettive modalità di governo e di articolazione interna delle università, cioè come la *governance* e i processi decisionali funzionano in pratica, mediante l'uso di *case studies* approfonditi di singoli atenei (Barone et al. 2010, Capano e Regini 2011). Tuttavia, è solo nell'attuazione concreta delle riforme da parte degli atenei che è possibile verificare il raggiungimento o meno degli obiettivi delle riforme stesse, la variabilità delle soluzioni adottate in pratica, il verificarsi di possibili effetti non attesi.

È per questo motivo che UNIRES [1] ha deciso di condurre sia un'indagine sull'attuazione della riforma Gelmini negli atenei italiani, sia alcuni *case studies* di università negli altri principali Paesi dell'Europa occidentale: Regno Unito, Germania, Francia, Spagna e Olanda. Complessivamente queste ricerche intendono offrire dati descrittivi e spunti interpretativi ai protagonisti del sistema universitario italiano, formulandoli nel quadro di problematiche più generali affrontate dal dibattito internazionale, così da poter collocare la recente esperienza italiana di riforma all'interno di tendenze rilevabili mediante analisi comparative.

Sul caso italiano il gruppo di ricerca di UNIRES, coordinato da Giliberto Capano e Marino Regini e composto inoltre da Michele Rostan, Matteo Turri, Emanuela Stefani, Monia Anzivino, Nicole Casanova, Giorgio Mosconi

1 UNIRES è un Centro di ricerca inter-universitario istituito dalle Università di Milano, Bologna, Firenze e Pavia, assieme alla Fondazione CRUI. Recentemente vi hanno aderito anche le Università di Torino e di Roma "La Sapienza", la Scuola Normale Superiore, la LIUC e l'IRCRES-CNR. Del Consiglio scientifico ristretto fanno parte Giliberto Capano (Università di Bologna e SNS), Marino Regini (Università Statale di Milano), Michele Rostan (Università di Pavia), Emanuela Stefani (Fondazione CRUI) e Carlo Trigilia (Università di Firenze).

e Elena Breno, ha proceduto in due tappe: dapprima ha somministrato un questionario online a tutti i 66 atenei statali, i cui risultati sono presentati nella Parte I di questo volume; successivamente ha condotto interviste in profondità in 12 di questi atenei, i cui risultati sono attualmente in fase di elaborazione (v. Tabella nella Presentazione della Parte I).

Del gruppo di ricerca che ha condotto *case studies* di 15 università europee (v. Tabella nella Presentazione della Parte II) hanno invece fatto parte, oltre ai coordinatori Capano e Regini, Emanuela Stefani, Maria Antonietta Ciclista, Sabrina Colombo, Valentina Goglio e Matteo Turri. Alla ricerca ha collaborato anche, con la supervisione dei due coodinatori e utilizzando le stesse tracce di intervista, un gruppo di lavoro dell'Università di Bergamo costituito da Mattia Cattaneo, Davide Donina, Ilaria Genuessi, Michele Meoli e Flavio Porta. La Parte II di questo volume presenta le schede delle 14 università in cui sono state completate le interviste, le quali hanno costituito inoltre la base per i saggi comparativi contenuti in un numero monografico di Scuola Democratica (Regini 2015).

Sia la ricerca sull'attuazione della riforma Gelmini negli atenei italiani, sia lo studio comparativo sugli atenei di altri Paesi europei, sono stati generosamente finanziati dal Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca.

Riferimenti bibliografici

Barone, C., Boffo, S., Di Pietro, F., Moscati, R. (2010) "Le trasformazioni dei modelli di *governance*", in: R. Moscati, M. Regini, M. Rostan (a cura di), *Torri d'avorio in frantumi? Dove vanno le università europee*, Bologna, Il Mulino

Capano, G. (2011) "*Government Continues to Do its Job. A Comparative Study of Governance Shifts in the Higher Education Sector*", *Public Administration*, 89 (4)

Capano, G., Regini, M. (2011, eds.) *Tra didattica e ricerca: quale assetto organizzativo per le università italiane? Le lezioni dell'analisi comparata*, Roma, Fondazione CRUI

Cassone, A., Sacconi, L. (2013) *Autonomia e responsabilità sociale dell'università. Governance e accountability*, Milano, Giuffrè

Regini, M. (2014) *La riforma universitaria nel quadro dei sistemi di governance europei*, Firenze, Firenze University Press

Regini, M. (2015, a cura di) "La *governance* delle università europee", *Scuola Democratica*, n. 1 (special issue)

Turri, M. (2011) *L'università in transizione. Governance, struttura economica e valutazione*, Milano, Guerini

02. Le riforme della governance universitaria in Italia e in Europa

Remo Morzenti Pellegrini, Viviana Molaschi e Ilaria Genuessi

Cenni introduttivi

La centralità dell'*higher education* nell'ambito della "società della conoscenza" è riconosciuta a livello sia europeo che dei singoli Stati, in considerazione del determinante contributo apportato dall'istruzione superiore alla realizzazione dei prioritari obiettivi di crescita economica e coesione sociale dell'Unione. Basti pensare alle importanti sinergie tra Università e imprese ai fini dello sviluppo e della competitività del sistema produttivo [2], elemento tanto più significativo in un periodo di profonda crisi economica quale quello attuale.

Negli ultimi decenni i sistemi di *higher education* dei Paesi europei sono stati interessati da rilevanti cambiamenti, tra i quali la massificazione dell'istruzione superiore ed il notevole aumento del numero di iscritti alle università, l'accresciuta competizione tra atenei, anche di Stati diversi e, ancora a livello europeo – ma non solo –, l'impatto del "processo di Bologna" e l'attribuzione di un ruolo importante di regolazione a nuovi attori sovranazionali [3]. Le varie realtà nazionali sono state pertanto chiamate a fronteggiare nuove sfide, tra le quali la necessità di favorire la mobilità di studenti e docenti nell'ambito dell'internazionalizzazione della formazione universitaria, oltre che della ricerca, nonché il raggiungimento da parte dei propri sistemi di *higher education* di standard di qualità tali da reggere il confronto e la competizione a livello internazionale e, da ultimo, il miglioramento dei relativi apparati di *governance* nel senso di una maggiore efficienza e responsabilizzazione [4]. Giova al riguardo ricordare che lo stesso Consiglio d'Europa, nelle proprie *Considerations and Recommendations* del 22-23 settembre 2005, ha sottolineato come i sistemi universitari non possano raggiungere apprezzabili livelli qualitativi senza una "*good governance*", dando peraltro precise indicazioni ai fini della sua realizzazione quali la garanzia dell'autonomia istituzionale, la previsione di meccanismi volti ad assicurare l'*accountability* dei soggetti in cui il sistema si articola ed il coinvolgimento degli *stakeholders*.

In questo scritto si cercherà di delineare un quadro d'insieme delle riforme che hanno investito la *governance* del sistema universitario italiano e di quelli di alcuni Paesi europei (Regno Unito, Olanda, Germania, Francia e Spagna) [5], cogliendo sia differenze che analogie o tendenze comuni.

---

2 Sul ruolo ricoperto dalle università nello sviluppo dell'economia v., ex multis, A. GHERARDINI, Andante ma non troppo. L'apertura delle università italiane alle imprese, in *Stato e Mercato*, 2012, 465 ss.
3 Questo aspetto è evidenziato, tra gli altri, da C. MAZZA, P. QUATTRONE e A. RICCABONI, Verso l'università bifronte? Complessità interne e semplificazione dei rapporti con l'esterno, in C. MAZZA, P. QUATTRONE e A. RICCABONI, L'università in cambiamento fra mercato e tradizione, Bologna, 2006, 31
4 Tali fattori sono messi in luce da J. FIGEL', Prefazione, in La *governance* nell'istruzione superiore in Europa. Politiche, strutture, finanziamento e personale accademico, Eurydice, 2008, 3.
5 Per una disamina del concetto di *governance* nell'ambito dell'higher education sia consentito rinviare a R. MORZENTI PELLEGRINI, V. MOLASCHI e I. GENUESSI, L'evoluzione della normativa universitaria nei Paesi europei: analisi comparata e osservazioni in tema di *governance* sistemica e istituzionale, in corso di pubblicazione in Scuola Democratica, 2015.

L'analisi sarà condotta secondo una duplice prospettiva, volta ad indagare, da un lato, la c.d. *governance* sistemica o esterna, focalizzando l'attenzione sul rapporto tra atenei e Stato, dall'altro, la c.d. *governance* istituzionale o interna, a livello di singola università.

Tale studio, peraltro, presenta non poche difficoltà, in quanto, come osservato in un recente contributo sul sistema di *higher education* britannico – i cui rilievi sono però applicabili anche ad altre realtà – : "*in practice, governance today is messy and contested territory where the boundaries between levels are blurred and where power and authority between different actors in the system are in flux*" [6].

Ai fini dell'analisi che verrà sviluppata si sottolinea, anzitutto, l'importanza del quadro costituzionale, fonte fondamentale per ravvisare il grado di autonomia concesso ai vari livelli di governo che intervengono in materia di sistemi universitari e, più nello specifico, alle singole istituzioni universitarie.

Per quanto riguarda i primi, si evidenzia sin d'ora l'importante correlazione tra forma di stato e modello di *higher education* presente in un dato Paese, dal momento che numerose differenze si riscontrano nel caso di Stati aventi natura federale o regionale: si pensi alla Germania, suddivisa in Länder, e alla Spagna, composta da Comunità autonome: Paesi in relazione ai quali, per la presenza di più livelli di autonomia normativa e amministrativa, diviene assai difficoltoso operare una ricostruzione unitaria del sistema di *governance* adottato [7].

L'evoluzione della governance universitaria in Italia

Il sistema universitario italiano, così come quello di altri Paesi occidentali, ha subito cambiamenti più numerosi e radicali negli ultimi cinquanta anni che nei precedenti otto secoli [8].

Per quanto concerne, in particolare, la *governance* sistemica, nonostante il riconoscimento, ad opera dell'art. 33 Cost., del principio dell'autonomia universitaria, si può notare come quest'ultima non si sia mai realizzata pienamente. Le diverse riforme succedutesi[9] hanno per lo più concretizzato il

6 Così R. MIDDLEHURST, *Changing Internal Governance: Are Leadership Roles and Management Structures in United Kingdom Universities Fit for the Future?, in Higher Education Quarterly*, 2013, 276.
7 Sul punto v. R. TARCHI, I sistemi universitari europei: problemi e prospettive nella metamorfosi dello Stato Sociale. Considerazioni di sintesi, in AA.VV., Finanziamento, competizione ed accountability nel governo dell'università, vol. III, G. COLOMBINI (a cura di), *criticità del sistema e incertezze per il futuro*, Napoli, 2013, in particolare 426 ss.
8 Per tale affermazione v. E. BARUCCI, M. BENASSI, F. DONZELLI e M. TURRI, Il sistema universitario italiano: analisi e proposte, in Quaderni rassegna sindacale: Lavori, 2009, 177.
9 Per un'analisi dell'evoluzione del sistema universitario italiano e delle sue caratteristiche v., con specifico riferimento alle riforme che hanno preceduto la legge n. 240/2010, R. FINOCCHI GHERSI, Le Università, in S. CASSESE (a cura di), Trattato di diritto amministrativo. Diritto amministrativo speciale, tomo II, Milano, 2003, 1349 ss.; F. MIDIRI, L'istruzione universitaria tra servizio pubblico ed autonomia funzionale, Torino, 2004; F. MERLONI, Università, in Dizionario di diritto pubblico, diretto da S. CASSESE, vol. VI, Milano, 2006, 6103 ss.; R. MORZENTI PELLEGRINI, Il ruolo dell'università nella storia. il caso italiano ed il contesto europeo, in S. PALEARI (a cura di), Il futuro dell'università italiana dopo la riforma, Torino, in corso di pubblicazione.

diverso principio del controllo e dell'ingerenza statale nell'organizzazione e gestione delle università.

Un'importante tappa nel senso dell'affermazione dell'autonomia è però rappresentata dalla l. n. 168/1989, c.d. riforma Ruberti, che ha previsto forme di "autonomia guidata" [10], individuando in capo alle Università precisi ambiti di autonomia normativa, mediante l'attribuzione agli statuti della potestà di disciplinare una serie di materie [11], oltre che di autonomia didattica, finanziaria e contabile.

Per quanto concerne la *governance* di ateneo, ai sensi della legge, gli statuti dovevano in particolare prevedere l'elettività del Rettore e stabilire una composizione del Senato Accademico sia rappresentativa di tutte le facoltà e del Consiglio di amministrazione, sia volta ad assicurare la rappresentanza delle varie componenti universitarie. Un dato di cambiamento rinvenuto in numerosi statuti era la previsione volta all'allargamento della base elettorale per l'elezione del Rettore.

Le successive riforme del sistema universitario hanno tentato di proseguire sulla strada dell'ampliamento dell'autonomia degli atenei per mezzo tuttavia di interventi settoriali, accostando peraltro ai provvedimenti in tal senso una politica di segno opposto, ossia di accentramento del potere decisionale in capo al Ministero, soprattutto in materia finanziaria e di allocazione dei fondi. La stessa legge n. 168/1989, del resto, già attribuiva al Ministro compiti non trascurabili di programmazione, coordinamento e sviluppo dell'attività didattica e di ricerca delle università.

Negli anni successivi si è dunque auspicata da più parti la realizzazione di una effettiva autonomia universitaria, sulla base del principio del "governo responsabile" [12].

La legge n. 240/2010, c.d. riforma Gelmini [13], costituisce un riordino organico del sistema universitario italiano, avente quale obiettivo prioritario quello della promozione dell'efficienza, anche in un'ottica di sostenibilità

10 V. S. ANDÒ, *Autonomia universitaria e autoriforma delle regole*. Verso un nuovo modello di *governance*, in Rivista di studi politici, 2009, 106.
11 V. G. PARUTO, *L'evoluzione dell'ordinamento universitario italiano*, Bologna, 2012, 20, ove si rileva come con la l. 168/1989 lo statuto del singolo ateneo potesse, una volta entrato in vigore, sostituire in determinate materie prefissate la precedente disciplina legislativa nell'ambito di un procedimento di "delegificazione".
12 S. ANDÒ, op. cit., 129.
13 Sulla l. 240/2010 v., tra gli altri: A. ARCARI e G. GRASSO, Ripensare l'università. Un contributo interdisciplinare sulla legge n. 240 del 2010, Milano, 2011; V. ZENO ZENCOVICH, Ci vuole poco per fare un'università migliore, Fognano, 2011; S. BATTINI, *La nuova governance delle università, in Riv. trim. dir. pubbl.*, 2011, 359 ss.; M. BROLLO e R. DE LUCA TAMAJO, *La riforma dell'università tra legge e statuti: analisi interdisciplinare della legge n. 240 del 2010*, Milano, 2011; i contributi raccolti in *La riforma dell'Università, in Giorn. dir. amm.*, 2011 (F. MERLONI, *La nuova governance*, 353 ss.; E. CARLONI, *L'organizzazione della didattica e della ricerca*, 366 ss.; A. BRANCASI, *La finanza*, 371 ss.; A. NATALINI, *La valutazione*, 376 ss.); R. CALVANO, *La legge e l'Università pubblica. I principi costituzionali e il riassetto dell'Università italiana*, Napoli, 2012; G. COLOMBINI (a cura di), criticità del sistema e incertezze per il futuro,cit.; S. PALEARI (a cura di), *Il futuro dell'università italiana dopo la riforma*, cit.

economica, e del merito. La concretizzazione del percorso di riforma, peraltro, è stata demandata dalla stessa legge ad un elevato numero di provvedimenti attuativi.

Con tale riforma, all'affermazione dell'autonomia in capo agli atenei si accompagna però una precisa fissazione degli organi necessari per la *governance* di ateneo, con puntuali indicazioni circa composizione e funzioni.

Il Rettore deve essere eletto tra i professori ordinari in servizio presso le università italiane (può anche appartenere ad altro ateneo) e dura in carica per un mandato di sei anni non rinnovabile. La sua figura viene potenziata, avendo questi, tra le altre, funzioni di rappresentanza legale dell'università, indirizzo, iniziativa e coordinamento delle attività scientifiche e didattiche, oltre che la responsabilità del perseguimento delle finalità dell'università secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito, così come, in via residuale, ogni altra funzione non espressamente attribuita dallo statuto ad altri organi.

Il Consiglio di Amministrazione è composto da un numero massimo di undici componenti aventi competenze gestionali ovvero esperienza professionale di alto livello, almeno tre dei quali, nel caso in cui il consiglio di amministrazione sia composto da undici membri, ovvero due, nel caso in cui esso sia formato da un numero di membri inferiore a undici, debbono risultare soggetti esterni all'ateneo, a decorrere dai tre anni precedenti alla designazione e per tutta la durata dell'incarico. Il ruolo di tale organo viene rafforzato attraverso l'attribuzione di numerose funzioni, tra le quali quelle di indirizzo strategico, di approvazione della programmazione finanziaria annuale e triennale e del personale e di vigilanza sulla sostenibilità finanziaria delle attività. Spettano al Consiglio la competenza ad adottare il regolamento di amministrazione e contabilità, nonché, su proposta del Rettore e previo parere del Senato Accademico per gli aspetti di sua competenza, l'approvazione di tutti i documenti contabili importanti per la vita dell'università. Da sottolineare la competenza a deliberare, previo parere del Senato Accademico, circa l'attivazione o soppressione di corsi e sedi, che fa sì che tale organo possa esercitare un'influenza diretta sugli stessi ambiti della ricerca e della didattica [14]. Di contro viene invece ridimensionato il ruolo del Senato Accademico, costituito su base elettiva, quale organo rappresentativo degli esponenti della comunità accademica. Tale marginalizzazione pare essere introdotta dalla riforma al fine di ovviare all'autoreferenzialità che ha da sempre connotato il sistema universitario italiano. In linea generale sono attribuite a tale organo funzioni di proposta e consultive in materia di didattica, ricerca e servizi

14 Sul potenziamento del Consiglio di Amministrazione e sulla sua influenza in materia di ricerca scientifica e attività didattica v. F.G. SCOCA *Considerazioni iniziali sulla riforma universitaria del 2010*, in F. ROVERSI MONACO (a cura di), *Università e riforme. L'organizzazione delle Università degli Studi e il personale accademico nella legge 30 dicembre 2010*, n. 240, Bologna, 2013, 8.

agli studenti, nonché di attivazione, modifica o soppressione di corsi, sedi, dipartimenti e nuove strutture di raccordo tra questi. Il Senato ha peraltro anche poteri deliberativi propri, come l'approvazione del regolamento di ateneo e, previo parere del Consiglio di Amministrazione, degli altri regolamenti, con l'eccezione di quello di amministrazione e contabilità, di pertinenza di quest'ultimo. Ha inoltre competenze di coordinamento e raccordo con i dipartimenti (nonché con le eventuali strutture di raccordo), anche in virtù della presenza, in esso, di una quota dei relativi direttori. Un importante potere, in controtendenza con la dequotazione del ruolo di tale organo che ispira la legge di riforma, è quello di proporre al corpo elettorale, con maggioranza di almeno due terzi dei suoi componenti, una mozione di sfiducia al Rettore, non prima però che siano trascorsi due anni dall'inizio del mandato.

Analisi delle riforme in materia di governance universitaria in alcuni Paesi europei

Il Regno Unito

Storicamente, il sistema britannico di *higher education* si caratterizza per l'ampia autonomia di cui hanno da sempre goduto le università [15]. L'autonomia, così come la libertà di insegnamento e di ricerca, rappresenta un valore di rango costituzionale [16].

Ulteriore peculiarità del sistema è l'eterogeneità di modelli e strutture delle istituzioni universitarie, disomogeneità che si ripercuote anche nell'ambito della *governance* di ateneo. Per questa ragione risulta complesso operare una ricostruzione univoca circa gli organi e le relative funzioni. Ciononostante, si ravvisano alcuni orientamenti comuni, quali una progressiva centralizzazione e managerializzazione [17].

Per quanto riguarda la prima, negli ultimi anni si riscontra un potenziamento del ruolo dello Stato, nel senso di una riorganizzazione dei finanziamenti, da un lato, e della didattica, dall'altro [18].

Per quanto concerne la seconda, si può osservare come, a partire dagli anni Ottanta, inizino ad affermarsi i principi del *New Public Management*. Le università divengono istituzioni sempre più simili alle aziende private e si ha

15 In generale, sul sistema universitario britannico v., *ex multis*, N. BAMFORTH, *The British university system*, in G. COLOMBINI (a cura di), op.cit., 369 ss.; A. TORRE, *Promuovere, organizzare e governare la complessità*. Il sistema universitario nel Regno Unito, in *Dir. pubbl. compar. ed europeo*, 2009, 810 ss.; C. CHECCACCI, Regno Unito, in C. FINOCCHIETTI (a cura di), *La governance delle università. Italia, Francia, Germania, Inghilterra, Spagna*, Universitas quaderni, Roma, 2009, 165 ss. e P. NOVARO, Le università inglesi, in F. ROVERSI-MONACO (a cura di), op. cit., 347 ss.; M. SHATTOCK, *University governance, leadership and management in a decade of diversification and uncertainty, in Higher education quarterly*, 2013, 217 ss.
16 Così P. NOVARO, op. cit., 347.
17 Sottolinea tali tendenze P. NOVARO, op. cit., 389.
18 V. S. COLOMBO, Il sistema universitario del Regno Unito e il suo grado di apertura all'esterno, in *CHESS Working paper*, n. 1/2010, 6.

uno spostamento del potere a livello di ateneo in capo all'organo di governo, composto da rappresentanti degli *stakeholders*, tra i quali le imprese, che assumono crescente importanza, condizionando le strategie di sviluppo delle università.

Già il Jarrat Report del 1985 poneva quale obiettivo sul piano della *governance* quello della riorganizzazione delle università in senso manageriale; in senso analogo l'*Education Reform Act* del 1988 evidenziava la necessità di considerare anche il sistema di *higher* education come un mercato ed il successivo *Dearing Report* del 1997 poneva linee guida sulla gestione e *governance* delle università, incentrando le stesse su di una logica di mercato [19]. In quest'ordine di idee si colloca anche il *Lambert Report* del 2003: "*high point in the government's pressure to encourage university governing bodies to behave more like company boards*" [20].

A livello di *governance* di ateneo risulta possibile ad oggi suddividere le università britanniche in tre grandi tipologie: *ancient universities*, tra le quali Oxford e Cambridge, *old ("pre 1992") universities* e *new universities*, cui corrispondono diversi assetti organizzativi [21].

Nelle università di Oxford e Cambridge, che mantengono ancora un'impostazione di *governance* improntata all'autogoverno accademico – sebbene si siano registrate aperture degli organi collegiali di governo a *lay members*, in particolare ad Oxford, soprattutto a seguito dell'emanazione del Robbins report del 1963 [22] – il c.d. *sovereign body* è rappresentato, rispettivamente, dalla *Congregation* o *Regent house*, presieduta dal *Chancellor*, avente un ruolo perlopiù cerimoniale. Il *Council*, vero organo di governo dell'ateneo, detiene il potere di nomina del *Vice-Chancellor*, vertice esecutivo dell'università, che lo presiede.

Nelle *old universities*, all'apice dell'università si colloca il *Council*, la cui composizione varia a seconda delle realtà, ma in relazione al quale si può comunque evidenziare una prevalenza di *lay members*. Tale organo è presieduto da un *Pro-Chancellor*, eletto al suo interno tra questi ultimi. Il *Council* nomina la figura monocratica di vertice dell'ateneo, ossia il *Vice-Chancellor* (denominato anche *Principal* o *Rector*). Il *Senate*, quale organo collegiale avente perlopiù competenze in materia accademica, è composto principalmente da soggetti appartenenti al corpo docente.

19 V., ancora, S. COLOMBO, op. cit., 6
20 In questi termini v. M. SHATTOCK, *University governance, leadership and management in a decade of diversification and uncertainty, in Higher education quarterly*, 2013, 219, che sottolinea l'importanza del *Lambert Report* nel processo di aziendalizzazione delle università britanniche.
21 Per tale classificazione v. L. MARRUCCI, *Come si governano le università degli altri: una prospettiva comparata*, in G. CAPANO E G. TOGNON (a cura di), *La crisi del potere accademico in Italia*, Bologna, 2008, in particolare 151 ss. Sulle categorie cui può essere ascritta la maggior parte delle Università del Regno Unito v. altresì S. COLOMBO, *op. cit., 8*.
22 V. sul punto S. COLOMBO, *op. cit., 60*.

Nelle *new universities*, la cui *governance* è disciplinata dal *Further and Higher Education Act* del 1992, l'organo di governo è rappresentato dal *Board of Governors*, composto prevalentemente da membri esterni, che nomina la figura del *Principal* o *Vice-Chancellor*. È inoltre prevista la presenza di un *Academic Board*, avente potere decisionale in materia di attività accademiche, presieduto dal *Principal* e sottoposto alla supervisione del *Board of Governors*.

L'Olanda

Alla fine della Seconda guerra mondiale il sistema olandese [23] costituiva un tipico esempio del "modello continentale", centralistico e caratterizzato da scarsa autonomia in capo alle singole istituzioni universitarie. Negli anni successivi l'intervento statale si è ancora accentuato per mezzo di quella che è stata definita una vera e propria "ondata regolatoria" [24], oltre che mediante l'intensificazione dell'attività di vigilanza sugli atenei [25].

A metà degli anni Ottanta si assiste ad una prima significativa svolta nel senso di una "mercatizzazione" dell'istruzione universitaria [26], sull'esempio della Gran Bretagna. A partire dal 1985, a seguito dell'emanazione del *White Paper "Higher Education: Autonomy and Quality"* (HOAK), che influenza la legislazione degli anni successivi, intervengono riforme volte ad aumentare l'autonomia degli atenei, introducendo, al contempo, sistemi di verifica della didattica e della ricerca. Al tradizionale centralismo si sostituisce un sistema fondato sul controllo a distanza delle università (c.d. *steering from a distance*) e sulla valutazione dell'operato delle stesse [27].

La vera svolta managerialista interviene nel 1997 con l'approvazione della "*Wet modernisering universitaire bestuursorganisatie*", nota come "*MUB*". Le istituzioni universitarie sono inserite in una logica di mercato e valutate sulla base della propria performance, secondo metodi "presi in prestito" dal settore privato.

Per quanto concerne, più specificamente, il sistema di *governance* interno, la "*Wet op de Universitaire Bestuurshervorming*", c.d. riforma "*WUB*", del 1970, istituisce quali organismi di governo degli atenei il Consiglio universitario, composto da una rappresentanza eletta di docenti, personale amministrativo, studenti e da un non rilevante numero di rappresentanti del mondo esterno, e il Comitato esecutivo (*College van bestuur*), costituito da cinque persone, tra cui il Rettore, avente funzioni di gestione amministrativa e

23 Sull'evoluzione del sistema universitario olandese v. L. PEROTTI, *Economia e università: il caso olandese, in CHESS Working paper*, n. 4/2010, in particolare 3 ss. Circa il sistema di *governance* delle università olandesi v., inoltre, H. F. DE BOER, J. ENDERS e L. LEISYTE, *Public sector reform in Dutch higher education: the organizational transformation of the university, in Public Administration, 2007*, 27 ss.; G. CAPANO e D. DE ROSA, *Il sistema universitario olandese*, in G. CAPANO e M. REGINI (a cura di), *Tra didattica e ricerca. Quale assetto organizzativo per le università italiane?*, Fondazione CRUI, Roma, 2011, 49 ss.; P. MAASSEN, E. MOEN e B. STENSAKER, *Reforming higher education in the Netherlands and Norway: the role of the State and national modes of governance, in Policy Studies*, 2011, 479 ss.
24 Per tale espressione v. B. TOSIO, *Imprenditorialità accademica. Contesti istituzionali e agire imprenditoriale nelle bioscienze in Europa*, 2011, Milano, 118.
25 Su tali aspetti v. H. F. DE BOER, J. ENDERS e L. LEISYTE, op. cit., 29.
26 L'utilizzo di tale espressione si deve a L. PEROTTI, op. cit., 5.
27 In tal senso L. PEROTTI, *op. cit.*, 5.

soggetto alle decisioni del primo. La riforma "*Wet op het Wetenschappelijk Onderwijs*" del 1986, modificando il rapporto tra i due organi, accresce il potere in capo al Comitato e specifica le attribuzioni del Consiglio, al fine evitare i conflitti di competenza verificatisi in passato.

Le predette trasformazioni preparano il terreno per la successiva riforma strutturale della *governance* universitaria del 1997, c.d. riforma "MUB", che segna il passaggio da un modello di tipo burocratico, peraltro con ampi poteri in capo ai docenti, ad un modello caratterizzato dalla ridotta influenza di questi ultimi e dal rafforzamento del ruolo delle figure di vertice, ossia dei Presidi, a livello di facoltà e del Rettore, a livello di ateneo. La riforma introduce, inoltre, un *Supervisory Board* (Raad van Toezicht), di nomina ministeriale e composto da membri esterni all'ateneo, al quale deve rendere conto del proprio operato lo stesso Comitato esecutivo. Di contro, gli organismi rappresentativi del personale docente, ovvero i Consigli di facoltà e di ateneo, perdono potere decisionale, mantenendo essenzialmente funzioni consultive, il che determina una riduzione del peso dei docenti.

A seguito del *White Paper* "*Wetgevingsnotitie*" pubblicato nel 2005, la riforma "*Wet op het Hoger Onderwijs en Onderzoek*" del 2006, c.d. "*WHOO*", attribuisce alle università ampia autonomia. Queste sono ritenute responsabili in determinati settori relativamente ai quali lo Stato stabilisce gli obiettivi, ma non i mezzi; e tra tali ambiti è inclusa la stessa *governance* di ateneo. Ne consegue la sottoposizione delle istituzioni universitarie al principio di *accountability*, a livello verticale nei confronti del Ministero ed a livello orizzontale nei confronti della società.

Le università definiscono in autonomia la propria struttura interna di *governance* con l'unica preclusione, fissata a livello statale, circa la presenza dei due organi collegiali, ossia Comitato esecutivo e *Supervisory board*.

La Germania

Ciò che caratterizza il sistema universitario tedesco [28] rispetto a quelli degli altri Paesi sin qui analizzati appare la sua collocazione nel contesto di uno Stato federale.

Secondo quanto stabilito a seguito delle modifiche apportate dalla "*Föderalismusreform I*" del 2006 alla *Grundgesetz* del 1949, al Bund non spetta più (diversamente da quanto in precedenza previsto all'art. 75.1 GG, ora abrogato) una competenza federale quadro, volta a determinare con legge i principi fondamentali in materia di *higher education*; il potere normativo nel settore appartiene invece ai *Länder*, il che comporta una certa eterogeneità sia strutturale che funzionale tra i vari sistemi.

28 Sull'evoluzione del sistema di *higher education* tedesco v., tra gli altri, M. D. POLI, *Il "diritto delle Università" in Germania: la libertà di scienza tra diritto individuale e garanzia istituzionale*, *in Diritto pubbl. comp. ed europeo*, 2009, 790 ss.; J. LUTHER, Esperienze di federalismo universitario, in G. COLOMBINI (a cura di), op. cit., 381 ss.; S. LANGE, Germania, in C. FINOCCHIETTI (a cura di), op. cit., 117 ss.

Le politiche promosse dai *Länder* nel campo dell'istruzione universitaria sono peraltro soggette a un coordinamento a livello federale, realizzato per mezzo del Ministero Federale per l'Educazione e la Ricerca, *Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)*, e della Conferenza permanente dei Ministri dell'Istruzione e degli Affari culturali dei *Länder, Kultusministerkonferenz (KMK)*.

Pressoché in tutti i Länder gli atenei risultano ancora fortemente dipendenti dallo Stato, anche se si riscontra un grado di autonomia crescente, sebbene non paragonabile all'autonomia tipica delle università anglosassoni.

A livello di *governance* interna, la legge quadro federale del 1975 (*Hochschulrahmengesetz – HRG*), indicava quale impostazione prioritaria quella presidenziale, incentrata sulla figura del Rettore *(Rektor)* o Presidente *(Präsident)*.

Tale legge è stata riformata dapprima nel 1985 e successivamente nel 1998, al fine della modernizzazione delle università, improntandole a logiche di mercato e rendendole competitive a livello internazionale.

A seguito dell'attribuzione ai *Länder* della competenza in materia universiaria, non è possibile individuare un unico modello di *governance*. Si può però affermare che il sistema più diffuso ha carattere dualistico e vede al proprio vertice la presenza di due organi collegiali: il Consiglio (*Konzil* o *Universitätrat*) ed il Senato *(Senat)*. Il Consiglio, avente funzione di indirizzo strategico e supervisione, ha assunto negli ultimi anni un ruolo maggiormente rilevante, godendo di più ampi poteri decisionali e potendo nominare figure direttive dell'istituzione universitaria (quali Decani di facoltà). Di contro, si osserva in numerosi *Länder* una perdita di potere in capo al Senato accademico, composto dalle varie rappresentanze universitarie, con compiti in materia scientifica e didattica [29]. Le funzioni del Rettorato *(Rektorat)*, composto dal *Rektor* o dal *Präsident* dell'ateneo, Vice-Rettori *(Vizepräsidenten)* e cancelliere *(Kanzler)*, organo gestionale-esecutivo dell'ateneo avente rilevanti poteri in materia di organizzazione interna ed allocazione dei finanziamenti, sono andate gradualmente aumentando.

La Francia

In Francia, il sistema di *higher education* [30] è caratterizzato, sin dalla sua nascita, dall'incisiva presenza dello Stato, potendo conseguentemente es-

29 Circa la perdita di potere decisionale del Senato accademico nella maggior parte dei *Länder* v. S. LANGE, op. cit., 149.

30 Sull'evoluzione del modello di *governance* del sistema di *higher education* francese v., tra gli altri, i contributi di P. FRIER, *Les Universitès en France*, in Riv. trim. dir pubbl., 1990, 184 ss.; C. MUSSELIN, *La longue marche des Universités française, Paris, 2001*; M. CALAMO SPECCHIA, *Lo Statuto dell'Università in Francia*. Dalle *écoles* napoleoniche all'autonomia costituzionale, in Dir. pubbl. comp ed europeo, 2009, 662 ss.; M FORONI, Francia, in C. FINOCCHIETTI (a cura di), op. cit., 105 ss.; M. COCCONI, *La nuova governance degli atenei francesi*, in F. ROVERSI MONACO (a cura di), op. cit., 275 ss.; AA.VV., *Finanziamento, competizione ed accountability nel governo dell'università*, vol. I, M. D'ORSOGNA, E. GUISELIN, S. CIMINI e A. DI SCIASCIO (a cura di), *La mutation de la gouvernance des universités en France et en Italie*, Napoli, 2013; D. FIUMICELLI, *"Democratizzazione" e "territorializzazione" per un sistema universitario francese ancora "guidato dal centro"*, in Dir. pubbl. comp. ed europeo, 2014, 942 ss.

sere definito quale sistema di tipo *centralistico*, che ricalca il c.d. "modello napoleonico". Il percorso verso l'affermazione dell'autonomia delle università risulta a tutt'oggi incompiuto.

La prima legge che qualifica le università quali soggetti autonomi è la "*Loi d'orientation sur l'enseignement supérieur*" del 1968 (c.d. "*Loi Faure*"), incentrata sui tre principi di autonomia, partecipazione e multidisciplinarietà, la quale conferisce autonomia didattica, scientifica, amministrativa e finanziaria alle università e tenta, a livello di *governance* interna, di coinvolgere tutti i componenti della comunità accademica negli organi di governo. Da un'analisi a posteriori della concreta attuazione di tale legge si ricava come l'obiettivo di attribuire maggiore autonomia alle istituzioni universitarie non sia stato pienamente raggiunto [31].

La successiva "*Loi sur l'enseignement supérieur*" del 1984 (c.d. "Loi Savary"), proseguendo nel perseguimento degli obiettivi posti alla base della precedente normativa, rafforza l'autonomia delle università francesi. In quest'ottica, è data alle università la possibilità di stipulare contratti pluriennali con lo Stato (*"contrats d'établissement pluriannuels"*), aventi ad oggetto l'assegnazione di risorse ad opera di quest'ultimo a fronte della predisposizione da parte delle istituzioni universitarie di progetti inerenti alle attività di formazione e ricerca. Il Ministero coinvolge inoltre le regioni ed avvia con le medesime una negoziazione (*"contrats de Plan État-Région"*) volta principalmente ad indurre le stesse alla collaborazione ed al finanziamento delle università.

Nonostante tali innovazioni, il sistema permane però di tipo centralizzato, soprattutto con riferimento a finanziamento e gestione delle risorse umane.

Nel 2007 viene emanata la "*Loi sur la Responsabilité des Universités*" (c.d. *LRU*, ovvero "*Loi Pécresse*"), che, prevedendo la sottoscrizione da parte delle università di *contrats pluriannuels d'établissement* con lo Stato, conduce ad una maggiore responsabilizzazione degli atenei, consentendo loro di ottenere "*competences élargies*" e di affermare la loro autonomia in più ambiti. La portata riformatrice della *Loi Pécresse* non appare tuttavia decisiva, con riferimento soprattutto all'auspicata autonomia statutaria, scientifica e didattica degli atenei, dal momento che la legge pare essersi concentrata essenzialmente sull'ambito finanziario, secondo la predetta politica di contrattualizzazione.

A livello di *governance* interna, tale legge di riforma, influenzata dalle tendenze in atto negli altri Paesi europei, comprime in larga parte le prerogative delle istituzioni universitarie, imponendo una generale "aziendalizzazione", basata su principi quali la ponderazione costi-rendimenti e la valutazione dei risultati, e la "gerarchizzazione" e "verticizzazione" dei rapporti tra gli organi [32].

31 Per tale considerazione v. D. FIUMICELLI, *op. cit.*, 946.
32 In tal senso D. FIUMICELLI, op. cit., 951.

In Francia, prima del 2007, gli organi titolari dei poteri decisionali a livello istituzionale erano: *Président*, affiancato da una squadra di sua fiducia; *Conseil d'Administration*; *Conseil Scientifique* e *Conseil des Études et de la Vie Universitaires*, aventi poteri di proposta e consultivi, e *Chancellier d'Université*, quale organo di garanzia. La "*Loi Pecresse*" del 2007 rafforza i poteri del *Président* ed il ruolo del *Conseil d'Administration*. Il sistema di *governance* a livello di ateneo si configura come a carattere presidenziale: il *Président* de *l'Université*, con la sua *équipe* di direzione *(Bureau)*, acquisisce maggiori poteri ed esercita una significativa influenza sull'altro organo strategico, ossia il *Conseil d'administration*.

Nel 2013, con l'entrata in vigore della "*Loi n. 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'énseignement supérieur et à la recherche*", c.d. "*Loi ESR*" o "*Loi Fioraso*", lo Stato mantiene la sua funzione strategica di definizione della politica in materia di insegnamento universitario e ricerca, mediante i ruoli di regolazione e finanziamento, rimanendo di fatto l'attore primario del sistema di *higher education* francese. Tale legge si pone l'obiettivo del riequilibrio dei poteri tra gli organi di governo dell'ateneo, ponendo fine alla "*hyperprésidentalisation*" e concretizzando maggiore rappresentatività e collegialità, da tempo auspicate nell'ottica di una maggiore democraticità. In particolare, viene aumentato il numero di rappresentanti degli studenti e del personale amministrativo nell'ambito del *Conseil d'Administration*.

La riforma, inoltre, accorpa in unico organo, il *Conseil académique*, i membri delle due commissioni *Commission de la recherche* e *Commission de la formation et de la vie universitaire*.

La Spagna

Il sistema universitario spagnolo [33], così come quello italiano, si presenta quale espressione di un modello centralistico e burocratico, caratterizzato dalla forte alleanza tra *élite* accademica e gerarchie ministeriali, causa ed effetto della debolezza del livello di *governance* intermedio, ossia l'ateneo, e della sua autoreferenzialità, dimostrata dalla mancanza di coinvolgimento degli *stakeholders* esterni.

Il percorso del sistema di *higher education* spagnolo può essere suddiviso in diverse fasi, scandite da una serie di successive riforme.

Il massimo livello di accentramento delle funzioni si registra negli anni della dittatura franchista, dal 1943 al 1970. Fino alla *Ley General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa* del 1970, che ne ha smussato alcuni profili, infatti, il sistema si è connotato per un forte centralismo burocratico, contrassegnato dall'attribuzione al Ministero di incisive funzioni di indirizzo e controllo sulle università.

33 Sul sistema di *higher education* spagnolo v., tra gli altri, L. PEROTTI, *Come cambiano i sistemi universitari in Europa. I casi dell'Italia e della Spagna*, Milano, 2009; O. TRIGUERO ORTIZ, *Garantía constitucional en España de la libertad académica y de la autonomía de la Universidad, in Dir. pubbl. compar ed europeo*, 2009, 839 ss.; J.G. MORA, Spagna, in C. FINOCCHIETTI (a cura di), op. cit., 211 ss.; E. DE FELICE, *L'evoluzione del sistema universitario in Spagna*, in F. ROVERSI MONACO (a cura di), op. cit., 297 ss.

Dal 1983, con l'approvazione della *Ley de Reforma Universitaria (LRU)*, successiva alla nuova Costituzione del 1978, le Comunità autonome hanno assunto rilievo anche nel campo dell'istruzione universitaria[34]. La LRU del 1983 ha rappresentato una svolta anche sul piano dell'emancipazione del sistema universitario dal controllo statale: le università sono divenute enti pubblici non economici autonomi e dotati di personalità giuridica[35]. L'art. 27, comma 10, della Costituzione spagnola, infatti, riconosce espressamente l'autonomia delle università "*en los términos que la ley establezca*".

A livello di *governance* interna, la *LRU* stabilisce che gli statuti delle università pubbliche debbano necessariamente prevedere la presenza di alcuni fondamentali organi: il *Consejo Social*, organo di partecipazione della società nell'università; il *Claustro*, massimo organo rappresentativo della comunità universitaria; la *Junta de Gobierno*, organo di governo dell'università; *Rector; Vicer-Rectores; Secretario General e Gerente*.

Con la "*Ley Organica de Universidades*" (c.d. *LOU*) del 2001, se, da un lato, si è proceduto lungo la strada della valorizzazione del ruolo delle Comunità autonome in materia di istruzione universitaria, dall'altro, lo Stato ha comunque mantenuto un ruolo fondamentale nella configurazione del sistema e nell'assicurarne la coesione. La *LOU*, stante l'eterogeneità di discipline e la compartecipazione di diversi soggetti a livello di *governance* del sistema – Stato, Comunità autonome ed università – ha previsto alcuni organi di coordinamento a livello nazionale, ossia la *Conferencia General de Política Universitaria*, costituita da membri nominati dal Ministero e da rappresentanti delle Comunità autonome, ed il *Consejo de Universidades*, composto da rappresentanti dello Stato e delle università.

Per ciò che concerne la *governance* interna, la LOU ha, anzitutto, evidenziato la distinzione tra funzioni di governo, di rappresentanza e consultive, affidando ciascuna di esse ad organi diversi, ed in particolare a *Consejo* de *Gobierno*, *Claustro* e *Consejo Socia*l, già previsti quali organi necessari nell'ambito di ciascun ateneo dalla precedente *LRU* del 1983. Si è inoltre stabilita l'elezione del Rettore ad opera di tutta la comunità universitaria, dunque a suffragio universale. Altra novità introdotta riguarda il *Consejo de Gobierno*, che deve comprendere tre membri appartenenti al *Consejo Social* e sostanzialmente esterni rispetto alla comunità accademica.

Tale legge ha affidato alla competenza delle Comunità autonome la nomina del Presidente del *Consejo Social* e la determinazione della composizione del medesimo, formato, tra gli altri, da rappresentanti degli interessi di categoria, quali sindacati e associazioni imprenditoriali.

---

34 Sul riparto delle competenze in materia di *higher education* tra Stato, comunità autonome e università v. L. DIEZ BUESO, *El sistema universitario y de investigación en España: una perspectiva territorial, in Le Istituzioni del Federalismo*, 2012, 423 ss.
35 Su questo aspetto v. E. DE FELICE, *op. cit.*, 305.

La "*Ley Organica de Modificacion de la Ley Organica de Universidades*", c.d. "*LOMLOU*", del 2007, si segnala sul piano della *governance* di sistema e dell'autonomia organizzativa lasciata agli atenei per aver delegato agli statuti rilevanti scelte in tema di *governance* istituzionale, quali, ad esempio, come si vedrà, la modalità di elezione del Rettore. La *LOMLOU* ha altresì rafforzato l'autonomia delle università nella gestione dei propri rapporti con la società, incentivando le attività di trasferimento tecnologico e facilitando la possibilità per gli atenei di sviluppare partnership con le imprese del territorio. All'ampliamento degli spazi di autonomia in capo agli Atenei fanno da contraltare i principi di necessaria valutazione e *accountability*.

A livello interno, come si accennava, tale legge ha concesso alle università la facoltà di scelta circa la procedura di elezione del Rettore, optando tra le due alternative del suffragio diretto da parte di tutta la comunità universitaria, come nella *LOU* del 2001, o indiretto da parte del *Claustro*, come previsto dalla *LRU* del 1983. Spetta inoltre agli atenei la determinazione della composizione del *Consejo de gobierno*.

Da ultimo, la Spagna è stata interessata dalla promozione ad opera del Ministero della Pubblica Istruzione, coadiuvato dai competenti dipartimenti delle Comunità autonome e dalle stesse università, della c.d. "*Estrategia Universidad 2015*", progetto di eccellenza volto all'innovazione del sistema universitario nazionale mediante l'incentivazione dell'autonomia degli atenei, a fronte di una maggiore responsabilizzazione degli stessi, apportando altresì modifiche alla *governance*.

Osservazioni conclusive

Le riforme approvate nei Paesi analizzati si ispirano, almeno sul piano dei principi, al valore dell'autonomia, sancito nelle carte costituzionali europee del secondo dopoguerra. Tuttavia, quest'ultima appare spesso relegata alle mere dichiarazioni, in particolare negli Stati appartenenti al modello continentale e centralistico, registrandosi a livello attuativo un allontanamento dalle previsioni costituzionali.

La stessa tendenza connota peraltro anche sistemi caratterizzati da forte autonomia e decentramento dei poteri a livello territoriale quali Germania e Spagna. In tali realtà l'autonomia viene limitata ad opera degli incisivi poteri attribuiti, rispettivamente, a *Länder* e Comunità autonome e inoltre si nota una riespansione dell'influenza del potere politico a livello centrale, stante il potenziamento dell'intervento statale soprattutto in materia di finanziamenti.

Non poche analogie si rinvengono tra il sistema francese, per come riformato nel 2007 ed ancora nel 2013, e quello italiano, per come modificato, da ultimo, ad opera della legge Gelmini. In tali contesti si ravvisa ad esempio una forte compressione dell'autonomia statutaria [36]: la normativa statale

36 Sull'effettiva portata dell'autonomia statutaria a seguito dell'approvazione della l. n. 240/2010 v. M. MARENGHI, *L'organizzazione delle università tra riforma e controriforma, in Dir. e proc amm.*, 2012, in particolare 799.

prevede in dettaglio in quali organi si articoli il sistema interno di *governance* delle università, così come compiti e responsabilità degli stessi.

Quanto all'Italia, si è in particolare osservato come l'evoluzione del rapporto tra Stato e sistema universitario sia assimilabile ad una parabola, nell'ambito della quale l'autonomia delle università ha raggiunto il suo apice negli anni Ottanta del secolo scorso, per poi addivenire nuovamente al proprio punto più basso con la legge 240 del 2010 [37]. La riforma Gelmini è stata foriera di un "paradosso": l'aver limitato l'autonomia in nome di essa [38]. Tale legge ha infatti disegnato un sistema rigido ed eccessivamente omogeneo a livello sia strutturale che funzionale, soprattutto se si considera la diversità dei contesti territoriali e socio-economici di riferimento, nonché l'eterogeneità degli atenei presenti nel Paese al momento della sua emanazione [39].

In Francia, Germania e Spagna, così come in Italia, il livello di autonomia delle università non può quindi ancora essere equiparato a quello di cui godono storicamente gli atenei britannici e oggi anche quelli dell'Olanda, a fronte di una sempre maggiore responsabilizzazione secondo i principi di *accountability*.

In Gran Bretagna e Olanda si è sviluppato un sistema di *governance* istituzionale fondato sui principi del New Public Management, assimilando le università a soggetti guidati da logiche di mercato (c.d."aziendalizzazione"[40]). Caratterizzano tale sistema la competizione fra atenei a livello nazionale e internazionale, il rafforzamento progressivo della leadership interna e la "managerializzazione" della medesima, ottenuta anche per mezzo del coinvolgimento negli organi collegiali di ateneo di soggetti esterni rappresentanti gli interessi della società e dei diversi *stakeholders*.

Pur in presenza delle perduranti differenze tra il sistema di *higher education* britannico ed i sistemi dei Paesi continentali, tale ideologia "aziendalistica" ha coinvolto anche questi ultimi, Italia compresa.

Tale fenomeno si è verosimilmente verificato anche in conseguenza della crisi economico-finanziaria che ha colpito i vari Stati europei, obbligandoli ad adottare politiche di *austerity* che hanno investito pure ambiti quali quello dell'*higher education*, al fine primario di adottare uniformi e razionali politiche di gestione dei finanziamenti [41].

Si è peraltro rilevato come non vi sia incompatibilità tra la trasformazione degli atenei in ottica aziendalististica e il recente fenomeno di rinnovato accentramento ed iper-burocratizzazione, in quanto sono state proprio le

37 Così F.G. SCOCA, *op. cit.*,6.
38 Tale paradosso è stato sottolineato da S. BATTINI, op. cit., in particolare 360 ss.
39 Così M. R. SPASIANO, *Alcune riflessioni sul sistema universitario, in Nuove autonomie*, 2014, 35.
40 In tal senso si è espresso M. MARENGHI, op. cit., 805.
41 Così D. FIUMICELLI, *L'università italiana ancora "sotto tutela ministeriale", ma sempre più "sotto assistenza giudiziale"*, in G. COLOMBINI (a cura di), op. cit., 241.

azioni e i meccanismi propri di quest'ultimo a guidare il sistema universitario verso l'adesione a logiche di mercato [42].

Le evidenziate tendenze alla "aziendalizzazione" e "managerializzazione" si riflettono anche sulla *governance* istituzionale, pur nella diversità di formule adottate dai vari Paesi. Si possono infatti osservare alcune tendenze comuni: oltre alla già sottolineata inclusione negli organi di governo di membri esterni all'università, in rappresentanza degli interessi degli *stakeholders*, si ravvisa una "verticalizzazione" del potere decisionale mediante il rafforzamento del ruolo dei Consigli di Amministrazione ed in generale della leadership esecutiva, così come delle figure "monocratiche" quali Rettori, Presidi di facoltà e Direttori di dipartimento, fenomeni cui si accompagna il ridimensionamento del ruolo dei Senati accademici.

42 Sul punto v., ancora, D. FIUMICELLI, *op. cit.*, 242.

Parte I: come cambia la governance in Italia

In questa Parte I vengono presentati i risultati della ricerca condotta sull'attuazione della Legge 240/2010 (c.d. "riforma Gelmini").

La Legge 240 del 30 dicembre 2010 ha introdotto una sostanziale revisione di numerosi aspetti organizzativi e funzionali del sistema universitario nazionale. Si è trattato senza dubbio di una riforma di vasta portata che, dopo anni di varie "stratificazioni normative" su leggi ormai datate, si è proposta di ridisegnare i meccanismi fondamentali di funzionamento delle Università. Si spazia, infatti, dai meccanismi di *governance* del sistema, che includono sia nuove iniziative inter-Ateneo (fusione/federazione), sia differenti assetti organizzativi intra-Ateneo, alla riorganizzazione delle attività didattiche in stretta coerenza con la ricerca scientifica, a meccanismi premiali finalizzati a incrementare la qualità, efficienza ed efficacia del sistema, fino a nuovi meccanismi di reclutamento connessi a una più chiara definizione dei ruoli e delle funzioni del personale universitario docente. Per molti di questi aspetti si è resa necessaria una serie di decreti e regolamenti che implementano le disposizioni legislative. Si è aperto, quindi, un periodo di intensa attività, sia a livello ministeriale, sia a livello dei singoli Atenei, per la riprogettazione del sistema universitario nazionale.

In realtà, estendendo lo sguardo anche oltre la Legge 240, ci si rende conto che il quadro normativo complessivo, sia specifico al sistema universitario, sia relativo agli interventi generali sulla pubblica amministrazione, è in continua evoluzione. Una lettura trasversale delle molte disposizioni normative recenti rivela la precisa intenzione del legislatore e del Ministero di sollecitare le università a riorganizzare sin dalle fondamenta l'impianto della didattica e della ricerca, secondo nuovi modelli organizzativi e funzionali che ne migliorino la qualità. L'obiettivo è quello di garantire più elevati livelli di efficienza ed efficacia per migliorare la competitività all'interno del sistema e nel confronto internazionale, ma entro un quadro di vincoli e di risorse decrescenti che non consente di legare questo obiettivo a incentivi certi e ben definiti.

Va infatti ricordato che, negli oltre quattro anni di attuazione della legge 240, da un lato nel tradizionale rapporto fra Ministero e Atenei si è inserito un nuovo attore (l'ANVUR), interprete di questo obiettivo e protagonista delle nuove funzioni, peraltro previste dalla legge stessa, di valutazione e accreditamento (oltre che di un ruolo rilevante nelle carriere accademiche) che hanno chiaramente influenzato l'esercizio dell'autonomia degli Atenei e il potere decisionale dei loro organi di governo. Dall'altro, l'attuazione della riforma si è svolta nel contesto di un forte ridimensionamento del sistema universitario (riduzione del FFO, vincoli al *turnover*, ecc.), che ha inevitabilmente influenzato l'atteggiamento degli Atenei verso la riforma stessa e le potenzialità di innovazione che essa conteneva.

In questo contesto così composito, e sotto certi aspetti gravoso per la molteplicità di vincoli normativi e finanziari e di adempimenti richiesti agli Atenei, appare fondamentale analizzare l'attuazione concreta della legge 240 da parte delle diverse sedi. La ricerca aveva tre principali obiettivi conoscitivi, ciascuno dei quali guidato da ipotesi di lavoro più generali.

Il primo obiettivo conoscitivo riguarda il ventaglio delle soluzioni attuative. Quale grado di divergenza si riscontra fra gli Atenei italiani nell'attuazione della riforma, rispetto a una serie di obiettivi della riforma stessa? L'ipotesi guida parte dalla constatazione che anche la legge 240, come molte altre riforme dei sistemi universitari europei apparentemente concepite con un impianto piuttosto dirigistico, ha in realtà lasciato aperte di fatto diverse opzioni su alcuni punti chiave. Per tale motivo ci attendevamo una eterogeneità piuttosto elevata di soluzioni attuative da parte degli Atenei italiani, alcune delle quali anche parzialmente difformi dagli obiettivi dichiarati della riforma. Abbiamo infatti assunto che gli Atenei tendano a interpretare in modo estensivo le opzioni lasciate aperte dalla legge, in ragione delle loro diverse condizioni di partenza e dei diversi rapporti esistenti al loro interno.

Il secondo obiettivo conoscitivo riguarda il grado di mutamento reale. Quale tasso di mutamento effettivo si riscontra nel complesso del sistema universitario italiano al di là delle differenze fra Atenei, nelle caratteristiche e nei ruoli dei suoi attori cruciali, nonché nei comportamenti e nei meccanismi decisionali reali, rispetto a quelli precedenti alla riforma? In questo caso, l'ipotesi guida è quella della *path dependency*, ovvero la vischiosità dei comportamenti e degli assetti istituzionali interni agli Atenei, che in qualche misura resistono a un mutamento che viene imposto dall'alto e che risponde a finalità non del tutto esplicitate, trasparenti o comunque pienamente condivise. Pertanto ci attendevamo un tasso di mutamento effettivo – nelle caratteristiche e nei ruoli degli attori cruciali, nonché nei comportamenti e nei meccanismi decisionali reali – inferiore nel suo complesso a quello reso possibile dai cambiamenti normativi.

Infine, il terzo e forse più interessante obiettivo conoscitivo riguarda gli effetti non attesi. Quali conseguenze non previste produce l'attuazione della riforma? Queste si verificano in tutti gli Atenei o in alcuni in modo particolare? In questo caso l'ipotesi guida è che processi di cambiamento *top-down*, cioè promossi dall'alto – come è stata la riforma della *governance* universitaria in Italia – producono inevitabilmente, accanto agli effetti attesi, anche alcune conseguenze non previste o comunque non intenzionali. Peraltro la legge 240 mirava a incidere sul sistema universitario italiano in modo relativamente omogeneo (salvo per alcune disposizioni che tengono conto della dimensione degli Atenei, o della presenza o meno di facoltà mediche), mentre questo sistema, anche limitandoci alle Università statali, è segmentato fra Atenei di diversa dimensione, inseriti in contesti territoriali differenti, molto diversificati o relativamente omogenei dal punto di vista disciplinare. Abbiamo perciò ipotizzato che gli effetti attesi della riforma si siano verificati molto di più negli Atenei con l'una o l'altra di queste caratteristiche che non negli altri (in particolare, come vedremo, più nei piccoli che nei grandi), contribuendo così a una ulteriore differenziazione di fatto del sistema universitario italiano, che rappresenta una rilevante conseguenza non prevista della riforma.

Il cuore della legge 240 è costituito dalla riforma della *governance* e degli assetti interni, che implica a sua volta una profonda revisione dei meccani-

smi decisionali, e su questi temi si è dunque deciso di concentrare l'indagine utilizzando una pluralità di strumenti di rilevazione e di analisi.

Il primo strumento per la raccolta delle informazioni necessarie è un questionario *on line* somministrato a tutti i 66 Atenei statali italiani. Il questionario, predisposto nel giugno 2013, è stato dapprima testato su alcuni Atenei e poi inviato a tutti gli Atenei statali con una lettera di accompagnamento del Presidente CRUI. L'esito di questa *survey* degli Atenei statali italiani è stato di ben 64 questionari compilati, pari alla quasi totalità dell'universo di riferimento [43]: un successo al di sopra delle più rosee previsioni, merito in primo luogo della Fondazione CRUI che ha curato la rilevazione dei dati. La Parte I di questo volume presenta le elaborazioni dei risultati di questa *survey* (v. tabelle in Appendice).

Un secondo strumento è stato una approfondita indagine sul campo su un campione di 12 Atenei, scelti sulla base di variabili dimensionali e territoriali, attraverso il metodo dei case *studies*, che prevede interviste in profondità semi-strutturate a diversi componenti degli organi di governo centrali, dell'amministrazione e delle strutture intermedie degli Atenei prescelti. L'analisi dei risultati di questi case *studies* è attualmente in corso.

Per elaborare i dati ricavati dal questionario disaggregandoli per area geografica e per dimensione, abbiamo classificato i 66 Atenei statali italiani in 3 aree geografiche e in 4 classi dimensionali, secondo la tabella che segue [44].

Tabella
Atenei statali italiani per area geografica e per dimensione

	NORD	CENTRO	SUD E ISOLE	TOTALE ATENEI
Mega (> 40.000)	Torino, Milano, Padova, Bologna	Firenze, Pisa, Roma Sapienza	Catania, Napoli, Bari, Palermo	11
Grandi (20-40.000)	Milano Bicocca, Milano Politecnico, Torino Politecnico, Pavia, Verona, Parma, Genova	Roma Tre, Perugia, Roma Tor Vergata	Chieti, L'Aquila, Napoli Seconda, Salerno, Calabria, Messina, Cagliari	17
Medi (10-20.000)	Venezia Cà Foscari, Bergamo, Brescia, Ferrara, Modena, Trento, Trieste, Udine	Marche Politecnica, Siena, Urbino, Macerata, Cassino	Salento, Foggia, Napoli Parthenope, Bari Politecnico, Sassari	18
Piccoli (< 10.000)	Insubria, Piemonte Orientale, Venezia IUAV	Camerino, Tuscia, Roma Foro italico	Napoli Orientale, Teramo, Molise, Sannio, Basilicata, Reggio Calabria, Catanzaro	20
Piccoli (< 10.000) di cui a ordinamento speciale	Trieste SISSA, Pavia IUSS	Normale, Pisa S.Anna, Lucca IMT, Siena stranieri, Perugia stranieri		
TOTALE ATENEI	24	19	23	66

Note
a dimensione = n. studenti iscritti a.a. 2011-12 (Fonte: Ufficio Statistica MIUR);
b ai fini di questa indagine, abbiamo talvolta scorporato dai 20 Atenei piccoli tutti o alcuni dei 7 istituti a ordinamento speciale (3 Scuole superiori, 2 Istituti di alta formazione dottorale e 2 Università statali per stranieri), in quanto l'art. 2 comma 3 della legge 240 consente loro di adottare "proprie modalità di organizzazione" e quindi di differenziare le proprie scelte;
c in neretto e corsivo sono indicati i 12 Atenei selezionati per i case studies.

43 Per ragioni diverse, non hanno partecipato alla survey l'Università di Salerno e il Politecnico di Bari.
44 Si noti che, mentre la variabile territoriale è oggettiva, le classi dimensionali dipendono da una scelta arbitraria di dove collocare la soglia.

03. La governance centrale degli Atenei

Michele Rostan

La legge 240/2010 ha inteso ridisegnare la *governance* del sistema universitario e delle singole università. Relativamente a queste ultime, la legge di riforma ha come esplicito scopo quello di cambiare la struttura e la distribuzione del potere all'interno delle istituzioni, prevedendo un ruolo maggiore per gli organi centrali di governo – il Rettore e il Consiglio di Amministrazione – a scapito dell'organo rappresentativo della comunità accademica, il Senato. In breve, ciò a cui il dispositivo della riforma aspira è di accrescere il grado di verticalizzazione del potere, della gestione e delle decisioni rispetto al modello tradizionale fin qui seguito. In questo quadro, la legge ha anche previsto la sostituzione della figura del Direttore amministrativo con quella del Direttore generale.

La nostra indagine, quindi, prende innanzitutto in esame quella che possiamo chiamare la "*governance centrale*" degli Atenei e gli organi che la compongono – Rettore, Consiglio di Amministrazione, Senato Accademico e Direttore generale – concentrando l'attenzione sulle eventuali differenze nel modo in cui i singoli Atenei hanno applicato le disposizioni della legge di riforma.

Il Rettore e la sua squadra

La legge 240 (art. 2, comma 1, lettere b, c, d) ha introdotto importanti novità relative alla figura del Rettore. L'elezione del Rettore avviene tra i professori ordinari in servizio presso le università italiane e non più soltanto fra i professori dell'Ateneo. Si introduce un limite al mandato, che dura 6 anni e non è rinnovabile, rafforzando la posizione del Rettore eletto rispetto ai suoi elettori. Questo rafforzamento è tuttavia mitigato dalla previsione che il Rettore possa essere sfiduciato dal Senato in presenza di alcune condizioni. La legge affida al Rettore la rappresentanza legale dell'università e la responsabilità del perseguimento delle sue finalità istituzionali. In particolare, al Rettore sono attribuite funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche, la proposta del Direttore generale e del documento di programmazione triennale dell'Ateneo, tenuto conto delle proposte e dei pareri del Senato Accademico e dei documenti di bilancio.

In breve, la riforma ridefinisce il ruolo del Rettore facendone l'organo propulsivo delle attività scientifiche e didattiche dell'Ateneo e del suo sviluppo strategico. Come hanno interpretato – o incominciato a interpretare – questo nuovo ruolo i Rettori delle università italiane? Hanno scelto la via di una leadership "solitaria" o si sono avvalsi di una "squadra" di collaboratori? Se è stata formata una squadra, chi la compone? Come lavorano il Rettore e i suoi collaboratori? Si tratta di questioni che ovviamente non potevano essere regolamentate negli statuti, ma a cui la nostra survey consente ora di rispondere.

La maggior parte dei Rettori ha scelto di costituire una squadra di propri collaboratori. In media, i Rettori hanno nominato circa quattro prorettori

ciascuno, incluso il prorettore vicario, e undici delegati non prorettori. Se guardiamo ai soli prorettori (Tab. 1. in Appendice), risulta che in un terzo degli Atenei il Rettore ha nominato soltanto il suo vicario, in un terzo ha nominato tra due e cinque prorettori e in un altro quarto ha nominato più di cinque prorettori. Considerando invece i delegati non prorettori (Tab. 2), risulta che in più della metà degli Atenei il Rettore ha nominato da uno a tredici delegati, in poco più di un quarto ha nominato più di tredici delegati, mentre in poco più di un decimo degli Atenei non ha nominato delegati.

Le dimensioni dell'Ateneo sembrano avere una qualche influenza sulle scelte del Rettore. Per esempio, nei piccoli Atenei quasi la metà dei Rettori ha nominato solo il vicario mentre circa il 30% ha nominato due o più pro Rettori; negli Atenei di medie dimensioni, circa il 40% dei Rettori ha nominato solo il vicario mentre più della metà ha nominato più prorettori; nei grandi Atenei, intorno al 10% dei Rettori ha nominato solo il vicario mentre più dell'80% ha nominato più prorettori. Gli 11 mega Atenei, però, sembrano fare storia a sé: infatti in 4 mega Atenei il Rettore ha nominato solo il vicario, in 3 Atenei ha nominato tra due e cinque prorettori e in altri 4 ha nominato più di cinque prorettori. Evidentemente, altri fattori oltre alla dimensione dell'Ateneo hanno guidato le scelte dei Rettori dei mega Atenei. L'effetto delle dimensioni dell'Ateneo è visibile anche nella scelta del numero dei delegati da nominare. È interessante notare, tuttavia, che sia nei piccoli e medi Atenei, sia nei grandi e mega Atenei, circa il 60% dei Rettori ha scelto di costituire una squadra abbastanza compatta di delegati con non più di tredici membri.

Combinando i dati disponibili sul numero dei prorettori e dei delegati nominati dai Rettori, possiamo individuare sei tipi di squadra di collaboratori del Rettore presenti nelle università post-legge 240 (Tab. 3). I tipi meno frequenti sono quelli della squadra formata soltanto da prorettori (6 Atenei) o soltanto da delegati (3 Atenei) e quello dell'assenza di squadra laddove il Rettore non ha né prorettori né delegati (2 Atenei). Ci sono poi due tipi opposti di squadra. La squadra "compatta", con il solo prorettore vicario e fino a tredici delegati (14 Atenei), e la squadra "extra-large", che ha più di cinque prorettori e più di tredici delegati (7 Atenei). In mezzo, troviamo diverse soluzioni intermedie – ad es. con un buon numero di prorettori ma non più di una dozzina di delegati, oppure con il solo prorettore vicario o pochi prorettori ma più di una dozzina di delegati – che abbiamo aggregato nel tipo della squadra "ampia". La squadra "ampia" è il tipo più frequente (27 Atenei).

È interessante notare che la distribuzione dei due tipi più frequenti di squadra nelle diverse aree geografiche del Paese (Nord, Centro, Sud e Isole) è molto simile. In ciascuna macro regione prevale la squadra "ampia" seguita dalla squadra "compatta". Evidentemente la localizzazione dell'Ateneo non influenza il tipo di squadra che i Rettori scelgono di costituire. Le dimensioni dell'Ateneo, invece, sembrano influire su questa scelta. Nei piccoli Atenei prevale leggermente il tipo della squadra "compatta", seguito dappresso dal tipo della squadra "ampia". Negli Atenei di medie dimensioni, l'ordine si inverte: il

tipo più frequente (metà dei casi) è quello della squadra "ampia", seguito da quello della squadra "compatta". Nei grandi Atenei prevale – come in quelli di medie dimensioni – la squadra "ampia" seguita, però, da quella "extra-large". Infine, nei mega Atenei prevale più nettamente il tipo della squadra "ampia" (60% dei casi), seguito a distanza dal tipo della squadra "compatta" (20% dei casi) e da quello della squadra "extra-large" (20% dei casi).

Come lavora la squadra del Rettore? Nella maggior parte dei casi (in 37 Atenei su 62, pari al 60% del totale) il Rettore organizza periodicamente una riunione formale con i suoi prorettori. In 15 Atenei queste riunioni si svolgono secondo le necessità operative senza una periodicità precisa e in altri 13 Atenei circa una volta al mese. In 7 Atenei, invece, la riunione tra Rettore e prorettori si tiene circa una volta alla settimana, segno di un rapporto di collaborazione più stretto tra Rettori e prorettori e – forse – dell'esistenza di un vero e proprio "team rettorale" al vertice dell'istituzione. Infine, in un Ateneo la riunione si tiene circa una volta ogni due mesi.

Laddove si tengono le riunioni tra Rettore e prorettori, quasi sempre essi discutono di questioni di indirizzo politico-strategico, mentre in circa la metà dei casi si discute anche del contenuto delle pratiche che devono essere sottoposte agli organi. Molto spesso (quasi l'80% dei casi), alla riunione tra Rettore e prorettori partecipano anche altre persone. Si tratta, innanzitutto, del Direttore generale (ciò avviene nel 65% dei casi). Alle riunioni partecipano anche altri dirigenti o funzionari dell'Ateneo (in poco più del 40% dei casi), i delegati non prorettori (in poco meno del 40% dei casi) e altri docenti (in poco meno del 20% dei casi). Raramente (in circa il 10% dei casi) di queste riunioni viene steso un verbale.

Il numero dei prorettori influisce sul fatto che si tengano riunioni formali periodiche tra Rettore e prorettori? Sì, ma solo oltre una certa soglia. Sia nel caso in cui il Rettore abbia solo un vicario, sia nel caso in cui abbia un numero limitato di prorettori (fino a cinque), la percentuale di Atenei in cui si tengono riunioni periodiche formali oscilla intorno al 60%. Quando, invece, il Rettore ha più di cinque prorettori, la percentuale di Atenei in cui queste riunioni si tengono aumenta all'80%. Come ci si poteva aspettare, le dimensioni dell'Ateneo contano: al crescere delle dimensioni, infatti, la percentuale di Atenei in cui si tengono riunioni formali periodiche tra Rettore e prorettori passa dal 45% al 100%.

Il Consiglio di Amministrazione (CdA)

La legge 240 (art. 2, comma 1) ha introdotto una distinzione tra le funzioni del Consiglio di Amministrazione e quelle del Senato Accademico diversa da quella preesistente. In particolare (art. 2, comma 1, lettera h), al CdA sono ora attribuite funzioni di indirizzo strategico e funzioni deliberanti in materia di bilancio, programmazione finanziaria, attivazione o soppressione di corsi e sedi,

regolamento di amministrazione e contabilità. Al Consiglio, inoltre, spetta la competenza a conferire l'incarico di Direttore generale e la responsabilità delle assunzioni dei professori e dei ricercatori, e delle relative spese.

La riforma ha modificato anche le norme relative alla composizione del Consiglio. Essa prevede che il Consiglio di Amministrazione sia composto da un numero massimo di 11 membri, inclusi il Rettore, componente di diritto, e una rappresentanza elettiva degli studenti. Una delle innovazioni più importanti della legge 240 è la previsione che una quota di consiglieri – non inferiore a tre nel caso in cui il CdA sia composto da undici membri e non inferiore a due nel caso in cui sia composto da un numero di membri inferiore a undici – sia riservata a "esterni", cioè a persone che non appartengono ai ruoli dell'Ateneo da almeno tre anni.

La nostra indagine ha concentrato l'attenzione su cinque temi relativi al CdA: 1) la composizione dei CdA delle università statali italiane, 2) alcune caratteristiche dei membri interni ed esterni dei Consigli, 3) le candidature per il Consiglio, 4) l'eventuale previsione di compensi per i membri del Consiglio, e 5) le modalità di lavoro del Consiglio stesso.

L'analisi degli statuti ha consentito di ricostruire il quadro completo della composizione numerica dei Consigli di Amministrazione delle 64 università partecipanti all'indagine. In quattro Atenei – l'Università per Stranieri di Perugia, l'Università per Stranieri di Siena, l'Università degli Studi di Messina e l'Università degli Studi di Perugia – al momento della rilevazione dei dati le procedure di definizione o di costituzione del Consiglio erano ancora in corso: tali Atenei non sono perciò stati inclusi nei risultati che presentiamo. Nei rimanenti 60 Atenei, 26 hanno un CdA con 11 membri, 19 con 10 membri, 14 Atenei hanno un Consiglio di 9 membri, 3 Atenei con 7 membri, e un Ateneo – la Scuola Superiore S. Anna di Pisa – ha un Consiglio con 5 membri. L'elenco degli Atenei per numero di membri del CdA è riportato nella Tab. 4.

Per ciascun componente il CdA, esclusi il Rettore e i rappresentanti degli studenti, agli Atenei partecipanti è stato chiesto di fornire le seguenti informazioni: il nominativo; la categoria di appartenenza (membro interno docente, membro interno appartenente al personale tecnico-amministrativo, membro esterno); se membro interno docente, il settore scientifico disciplinare di afferenza; se membro esterno, il settore di attività professionale e il principale ruolo o funzione svolti, indicando il settore e la funzione al momento del pensionamento nel caso di persone ritirate dal lavoro [45].

Tenendo conto che alcuni Atenei non hanno fornito tutte le informazioni richieste, sui 597 membri complessivamente previsti dagli statuti dei 60 Atenei che avevano costituito i loro Consigli al momento della rilevazione è

45 Nel corso dell'indagine è risultato che l'Università di Cassino e l'Università Tor Vergata di Roma non avevano ancora nominato un membro esterno ciascuna e che la Scuola Normale di Pisa non aveva ancora nominato due membri del Consiglio.

stato possibile raccogliere informazioni su 424 membri, pari al 71%. Di questi 424 membri, 217 sono membri interni appartenenti alla docenza (51%), 38 sono membri appartenenti al personale tecnico e amministrativo (9%) e 169 sono membri esterni (40%).

La nostra attenzione si è dapprima concentrata sulle caratteristiche dei membri interni docenti. Le singole aree scientifico-disciplinari da cui proviene il maggior numero (e la percentuale più alta) di membri interni appartenenti alla docenza (Tab. 5) sono quelle delle scienze economiche e statistiche (16%), delle scienze mediche (14%) e delle scienze giuridiche (12%). La consistente presenza di medici e giuristi nei Consigli di amministrazione può essere interpretata come una conferma della posizione di potere tradizionalmente occupata dalle due aree disciplinari negli organi di governo degli Atenei. La presenza di economisti e aziendalisti potrebbe, invece, dipendere dall'attribuzione ai nuovi CdA di funzioni deliberanti in materia di bilancio e di programmazione finanziaria. È interessante notare che la composizione per grandi aree scientifiche dell'insieme dei membri interni dei Consigli di amministrazione riflette da vicino quella dell'insieme dei docenti e dei ricercatori delle università statali inclusi nella banca dati del CINECA a fine 2012, con due notevoli eccezioni. Dalla nostra indagine, infatti, risulta che il "peso" degli appartenenti all'area delle scienze giuridiche e soprattutto a quella delle scienze economiche e statistiche è notevolmente maggiore nei CdA rispetto al loro "peso" nella popolazione di riferimento. In breve, questi due gruppi disciplinari sono sovrarappresentati nei Consigli di amministrazione.

Per quanto riguarda i membri esterni dei CdA, i settori di attività economica o professionale da cui provengono (Tab. 6) sono in primo luogo quelli delle imprese private (31%), dell'università (17%) e delle libere professioni (11%). Riaggregando opportunamente questi settori, risulta che più della metà dei membri esterni (57%) proviene dal settore privato, poco meno di un quarto (24%) dal settore universitario e della ricerca e poco meno di un quinto (19%) dal settore pubblico. Uno dei risultati più interessanti della nostra indagine riguarda, quindi, la provenienza dei membri esterni dei nuovi Consigli di amministrazione. I dati mostrano un forte interesse per il governo delle università statali e – potenzialmente – per il loro sviluppo strategico, e una forte partecipazione a esso, di esponenti delle imprese private e, più in generale, del settore privato. Resta, tuttavia, da determinare quali risorse e quali richieste siano – o saranno – veicolate attraverso questa partecipazione.

Una volta ricostruito il quadro della composizione dei Consigli di Amministrazione degli Atenei italiani, è stato possibile rivolgere la nostra attenzione alle candidature pervenute alle università durante il processo di formazione dei Consigli. Distinguendo fra candidature "esterne" e "interne", abbiamo dapprima messo a confronto il numero delle candidature pervenute e il numero dei componenti effettivi dei Consigli per ciascun

Ateneo; abbiamo poi calcolato il rapporto tra il numero delle candidature pervenute e il numero dei posti in Consiglio effettivamente occupati; e abbiamo infine confrontato le candidature e i componenti effettivi per settore (scientifico-disciplinare o economico/professionale), per area geografica e per dimensioni dell'Ateneo.

Presentiamo per primi i risultati dell'analisi relativa ai membri esterni dei CdA. Va detto, innanzitutto, che c'è un piccolo gruppo di 9 Atenei in cui non era prevista la possibilità di presentare candidature. Escluse la Scuola Normale di Pisa e l'Università per stranieri di Siena in cui il processo di formazione del Consiglio non era concluso al momento della rilevazione, negli altri 53 Atenei il rapporto tra numero delle candidature e numero dei componenti effettivi è risultato estremamente variabile, andando dal caso di un solo candidato per ciascun posto in Consiglio a quello di più di 25 candidati per un posto. In media, in questi Atenei si sono presentati circa 7 candidati esterni per ciascun posto in Consiglio. La maggior parte degli Atenei è raggruppabile in due classi: quella in cui vi era un numero di candidati da due a cinque volte maggiore di quello dei posti (36% degli Atenei) e quella in cui il numero di candidati era da sei a dieci volte maggiore dei posti (32%) (Tab. 7). In molti casi, quindi, l'interesse del "mondo esterno" per la partecipazione al governo degli Atenei è stato consistente e la competizione tra i candidati provenienti dall'esterno del singolo Ateneo è stata piuttosto forte. Nel CdA dell'Università degli Studi di Milano, ad esempio, erano disponibili 4 posti per gli esterni e i candidati erano 93; all'Università di Bologna i posti disponibili erano 3 e i candidati 34; all'Università di Milano Bicocca i posti erano 3 e i candidati 32; al Politenico di Torino i posti erano 3 e i candidati 28.

Il numero medio di candidati esterni è stato più alto negli Atenei del Nord che in quelli del Centro e del Sud; tuttavia – tenendo conto del numero dei posti disponibili, in media più alto al Nord – il rapporto tra candidature e posti occupati è simile al Nord e al Sud mentre è leggermente più basso nel Centro. In breve, possiamo ritenere che il grado di interesse per il governo delle università sia stato maggiore al Nord mentre il grado di competizione sia stato molto simile nelle tre aree del Paese (Tab. 8).

Dai dati raccolti, inoltre, risulta che il numero medio delle candidature aumenta al crescere delle dimensioni dell'Ateneo e così anche il rapporto tra candidature e posti. Dunque, gli Atenei più grandi hanno attirato maggiori attenzioni e in questi Atenei la competizione per i posti in CdA è stata maggiore (Tab. 9).

Se consideriamo il settore di attività professionale dei candidati esterni per il Consiglio di amministrazione, otteniamo una conferma dell'interesse dimostrato dal settore privato per il governo delle università statali. La maggior parte delle candidature sono venute, infatti, da esso (Tab. 10). Questo interesse sembra essere stato accolto favorevolmente dagli Atenei. Il grado

di ricezione delle candidature provenienti dal settore privato da parte delle università è stato piuttosto alto, leggermente inferiore a quello relativo alle candidature provenienti dal mondo universitario e della ricerca, ma superiore a quello relativo alle candidature provenienti dal settore pubblico (Tab. 11).

Nel caso dei 53 Atenei per i quali abbiamo informazioni complete, il rapporto tra numero delle candidature interne e numero dei componenti effettivi è risultato più basso e molto meno variabile che nel caso degli "esterni" e ci sono stati casi in cui il numero delle candidature è risultato inferiore a quello dei posti disponibili. In media, in questi Atenei si sono presentati circa 3 candidati interni per ciascun posto in Consiglio. La maggior parte degli Atenei (60%) ricade nella classe in cui il numero dei candidati è stato tra due e cinque volte maggiore dei posti disponibili (Tab.12).

È possibile che l'interesse della comunità accademica per la partecipazione al Consiglio di Amministrazione del proprio Ateneo sia stato più debole di quello della comunità extra-accademica, e così la competizione per i posti. Tuttavia, appare più probabile che il numero minore di candidature interne sia dovuto a una maggiore possibilità di influenza del Rettore su queste candidature o ad accordi preventivi fra i gruppi interni. Anche nel caso degli "interni", il rapporto tra candidature e posti non sembra dipendere dalla collocazione geografica dell'Ateneo, mentre cresce leggermente al crescere delle dimensioni dell'Ateneo.

A fronte dell'opera prestata dai consiglieri di amministrazione, gli Atenei possono assumere diversi atteggiamenti. In primo luogo, possono ritenere che il contributo dei consiglieri rientri nell'ambito di un'attività di volontariato svolta, nel caso dei membri interni, da appartenenti alla comunità accademica a favore del proprio Ateneo e, nel caso dei membri esterni, da appartenenti alla società civile nei confronti di un'università a cui sono legati da qualche vincolo basato su interessi materiali o ideali o su motivi affettivi o di prestigio. In secondo luogo, a fronte del tempo dedicato alla partecipazione alle sedute del Consiglio e alla loro preparazione, gli Atenei possono riconoscere ai consiglieri un compenso nella forma di un gettone di presenza come avviene anche in organi analoghi di altri enti. È anche possibile che gli Atenei ricorrano al gettone di presenza come incentivo alla partecipazione alle sedute dell'organo di governo o come strumento di contenimento del possibile assenteismo, soprattutto dei membri esterni. Infine, remunerando l'impegno dei consiglieri con un emolumento annuale, gli Atenei possono voler riconoscere o dare importanza al ruolo e alle competenze dei consiglieri.

È possibile che l'offerta di un emolumento annuale ai consiglieri sia un elemento di un più ampio processo teso al rafforzamento o alla istituzionalizzazione dei nuovi CdA. In quest'ultimo caso, però, va considerato che la "comprovata competenza in campo gestionale", "l'esperienza professionale di alto livello" e la "qualificazione scientifica culturale" – requisiti richiesti

dalla legge 240 per potersi candidare al Consiglio di amministrazione – insieme all'eventuale emolumento annuale offerto dall'Ateneo, non sembrano elementi sufficienti a promuovere un processo di professionalizzazione dei consiglieri di amministrazione delle università che comprenda attività di formazione, addestramento, acquisizione di credenziali, creazione di una comunità di riferimento, ecc.

Nella nostra indagine abbiamo, quindi, chiesto agli Atenei di indicare – distinguendo tra membri interni e membri esterni – se fosse presente un compenso per i consiglieri di amministrazione nella forma di un emolumento annuo e/o di un gettone di presenza per singola seduta e a quanto ammontasse tale compenso.

Nel caso dei membri esterni, è risultato che il 30% degli Atenei che hanno fornito l'informazione richiesta corrisponde ai consiglieri un emolumento annuo e che l'80% ricompensa i consiglieri con un gettone di presenza. Combinando opportunamente queste informazioni è stato possibile costruire una tipologia dei compensi o degli "incentivi" offerti dagli Atenei ai propri consiglieri di amministrazione (Tab. 13). La maggioranza degli Atenei (60%) prevede il solo gettone di presenza, circa un quinto (18%) prevede sia l'emolumento annuo sia i gettoni di presenza, mentre un decimo (10%) prevede solo l'emolumento annuo.

L'ammontare lordo medio dell'emolumento annuo corrisposto ai consiglieri esterni è pari a circa € 6.500 e varia da un minimo di € 836 a un massimo di € 13.689. Il valore medio del gettone di presenza riconosciuto ai consiglieri esterni è pari a circa € 180 e varia da un minimo di € 27 a un massimo di € 712.

Nel caso dei membri interni, è risultato che il 26% degli Atenei corrisponde ai consiglieri un emolumento annuo e che l'80% ricompensa i consiglieri con un gettone di presenza. Anche per i membri interni abbiamo costruito una tipologia dei compensi o incentivi offerti dagli Atenei (Tab. 14). La maggioranza degli Atenei (60%) prevede il solo gettone di presenza, circa un quinto (18%) prevede sia l'emolumento annuo sia i gettoni di presenza e meno di un decimo (6%) prevede solo l'emolumento annuo.

L'ammontare lordo medio dell'emolumento annuo corrisposto ai consiglieri interni è pari a circa € 5.500 e varia da un minimo di € 836 a un massimo di € 10.000 [46]. Il valore medio del gettone di presenza riconosciuto ai consiglieri interni è pari a circa € 180 e varia da un minimo di € 27 a un massimo di € 776.

Se sommiamo i compensi riconosciuti ai consiglieri (emolumento annuo e gettoni) otteniamo un compenso totale, o il valore dell'incentivo offerto dagli Atenei ai loro consiglieri di amministrazione. Per quanto riguarda i consiglieri esterni, circa i tre quarti degli Atenei riconoscono ai consiglieri un incentivo di valore non superiore a € 500. È interessante notare, però,

46 Dal calcolo è stato escluso un valore considerato anomalo pari a € 37.185.

che un gruppo di 11 Atenei (pari al 17% del totale) mette a disposizione dei propri consiglieri esterni un incentivo superiore a € 5.000. La situazione dei consiglieri interni appare simile. Anche in questo caso, i tre quarti degli Atenei riconoscono ai consiglieri un incentivo di valore non superiore a € 500. Ma anche qui è interessante notare che un piccolo gruppo di 8 Atenei (pari al 12% del totale) mette a disposizione dei propri consiglieri interni un incentivo superiore a € 5.000.

Il quadro complessivo che emerge da questi dati può essere riassunto come segue. Il grado di istituzionalizzazione dei nuovi CdA appare (ancora?) contenuto: in circa un quinto degli Atenei non è previsto alcun compenso per i consiglieri esterni e lo stesso vale per quelli interni; nei tre quarti degli Atenei il compenso complessivo annuo (emolumento e/o gettoni di presenza) è piuttosto basso sia per i consiglieri esterni sia per quelli interni; la modalità prevalente per ricompensare l'impegno dei consiglieri è quella del gettone di presenza alle sedute.

C'è tuttavia un gruppo di università – che comprende circa un terzo degli Atenei – in cui i consiglieri sono ricompensati sia attraverso i gettoni di presenza, sia con un emolumento annuale, e i compensi complessivi appaiono più alti. In questi Atenei, dunque, il processo di istituzionalizzazione dei nuovi CdA potrebbe essere più avanzato.

Come lavorano i Consigli di Amministrazione delle università italiane? Per rispondere a questa domanda, l'indagine ha preso in considerazione due aspetti del lavoro dei Consigli: la frequenza delle riunioni e la comunicazione tra Consiglio, altri organi e comunità accademica.

Come è lecito attendersi per un organo che ha visto allargate e rafforzate dalla riforma le proprie attribuzioni e competenze, nella grande maggioranza degli Atenei (77%) il CdA si riunisce di norma una volta al mese. È interessante notare che in un piccolo gruppo di 5 Atenei (8%) questa frequenza non è ritenuta sufficiente affinché il Consiglio possa svolgere il proprio compito ed esso si riunisce più di una volta al mese, mentre in altri 9 Atenei (14%) il Consiglio si riunisce meno di una volta al mese. A questo proposito, la dimensione dell'Ateneo conta: al crescere delle dimensioni aumenta la frequenza delle riunioni (Tab. 15).

Per quanto riguarda la comunicazione, l'indagine ha concentrato l'attenzione sulla pubblicità degli atti del Consiglio di Amministrazione: ordini del giorno, atti istruttori, verbali e deliberazioni.

Il grado di pubblicità degli atti del Consiglio – e, dunque, la comunicazione formale verso altri attori rilevanti – è maggiore nel caso degli ordini del giorno e delle deliberazioni e minore nel caso degli atti istruttori e dei verbali delle sedute. Il sito web di Ateneo gioca un ruolo importante nella comunicazione tra Consiglio di Amministrazione e altri attori.

Risulta, infatti, che nel 60% degli Atenei gli ordini del giorno del CdA sono reperibili sul sito web di Ateneo e che nella grande maggioranza degli Atenei le deliberazioni del Consiglio sono rese pubbliche dopo la seduta: in poco meno della metà degli Atenei (44%) le deliberazioni sono pubblicate sul sito web e in un altro quarto circa degli Atenei (27%) le deliberazioni sono inviate per posta elettronica o comunicate via intranet a tutto il personale. Viceversa, nella stragrande maggioranza degli Atenei (87%) gli atti istruttori del CdA non sono resi pubblici prima della seduta, mentre la situazione appare più equilibrata per quanto riguarda i verbali, dato che nella metà degli Atenei (52%) i verbali della seduta del Consiglio vengono resi pubblici e la pubblicità data dai verbali sembra essere influenzata dalla dimensione dell'Ateneo (Tab. 16). Resta, tuttavia, da verificare che cosa coloro che hanno risposto al questionario abbiano inteso per "verbali".

Il Senato Accademico (SA)

La legge 240 ha attribuito al Senato Accademico (art. 2, comma 1, lettera e), oltre alla eventuale proposizione di una mozione di sfiducia nei confronti del Rettore, la competenza a formulare proposte e/o pareri obbligatori in materia di bilancio, didattica, ricerca, servizi agli studenti, attivazione o soppressione di sedi, corsi, dipartimenti, strutture di raccordo, nonché funzioni deliberanti in materia di regolamenti di Ateneo (ad eccezione del regolamento di amministrazione e contabilità) e di codice etico, e funzioni di coordinamento e di raccordo con i dipartimenti e le strutture di coordinamento.

Il Senato Accademico (art. 2, comma 1, lettere f e g) è costituito su base elettiva e conta – in proporzione alle dimensioni dell'Ateneo – un numero massimo di 35 membri, incluso il Rettore e una rappresentanza elettiva degli studenti. Tra i suoi componenti, almeno due terzi devono essere docenti di ruolo, dei quali almeno un terzo direttori di dipartimento. I componenti devono essere eletti in modo da rispettare le diverse aree scientifico-disciplinari dell'Ateneo. La durata in carica del SA è fissata in un massimo di quattro anni e il mandato dei suoi componenti è rinnovabile per una sola volta. Come per il Consiglio di Amministrazione, la legge stabilisce alcune norme in materia di incompatibilità per i membri del Senato.

La nostra indagine – come ha fatto per il CdA – ha concentrato l'attenzione sul funzionamento del Senato, mentre – a differenza di quanto fatto per il Consiglio – ha tralasciato i temi della sua composizione e del processo della sua istituzione. Anche in questo caso, l'indagine ha preso in considerazione due aspetti del lavoro dei senati accademici degli Atenei italiani: la frequenza delle riunioni e la comunicazione tra Senato, altri organi e comunità accademica.

È risultato che nella stragrande maggioranza degli Atenei (83%), il Senato si riunisce di norma una volta al mese. Un piccolo gruppo di 4 Atenei non ritiene sufficiente tale frequenza, facendo riunire il Senato più di una volta al mese,

mentre un altro piccolo gruppo di 7 Atenei ritiene sufficiente che il Senato si riunisca meno di una volta al mese. La collocazione geografica dell'Ateneo sembra avere scarsa influenza sulla frequenza delle riunioni del Senato, mentre rilevante appare la variabile dimensionale. In effetti, i dati raccolti (Tab. 17) mostrano che al crescere delle dimensioni dell'Ateneo cresce la percentuale di Atenei che riuniscono il SA una volta al mese e di quelli che lo riuniscono più di una volta al mese. Viceversa, al diminuire delle dimensioni aumenta la percentuale di Atenei che riuniscono il Senato meno di una volta al mese.

Il grado di pubblicità degli atti dei senati accademici replica quasi esattamente quello già riscontrato per gli atti dei CdA. Esso è maggiore nel caso degli ordini del giorno e delle deliberazioni e minore nel caso degli atti istruttori e dei verbali delle sedute. Il sito web di Ateneo conferma anche in questo caso il suo ruolo nella comunicazione tra organo di governo e altri attori.

Nel 61% degli Atenei gli ordini del giorno del SA sono reperibili sul sito web di Ateneo e nella grande maggioranza degli Atenei le sue deliberazioni sono rese pubbliche dopo la seduta: in poco meno della metà degli Atenei (42%) le deliberazioni sono pubblicate sul sito web e in un altro terzo circa degli Atenei (30%) le deliberazioni sono inviate per posta elettronica o comunicate via intranet a tutto il personale. Viceversa, nella stragrande maggioranza degli Atenei (85%) gli atti istruttori del Senato non sono resi pubblici prima della seduta; la situazione appare di nuovo più equilibrata per quanto riguarda i verbali, dato che nella metà degli Atenei (50%) i verbali della seduta del Senato vengono resi pubblici.

La reperibilità degli ordini del giorno sul sito web cresce al crescere delle dimensioni dell'Ateneo e al passare dagli Atenei del Centro-Nord a quelli del Sud e Isole. L'effetto delle dimensioni dell'Ateneo sulla pubblicità delle deliberazioni del Senato e delle sue modalità è meno netto, mentre negli Atenei del Sud e Isole la percentuale di Atenei che non rendono pubbliche le deliberazioni del Senato è maggiore (45%) che in quelli del Nord (22%) e del Centro (10%). La pubblicità degli atti istruttori del Senato non sembra particolarmente influenzata dalle dimensioni e dalla collocazione geografica degli Atenei, tuttavia va sottolineato che la percentuale di Atenei nei quali gli atti istruttori del Senato vengono resi pubblici ai capi struttura (direttori dei dipartimenti o capi delle strutture di raccordo) è più alta tra i grandi Atenei (27%) che non negli Atenei di altra classe dimensionale, e negli Atenei del Nord (21%) che non in quelli delle altre aree geografiche. Infine, la pubblicità dei verbali delle sedute aumenta al passare dagli Atenei piccoli e medi a quelli grandi o mega, mentre essa è maggiore negli Atenei del Nord e del Sud rispetto a quelli del Centro.

Il Direttore generale

La figura del Direttore generale ha sostituito quella del Direttore amministrativo. In base alla legge 240 (art. 2, comma 1, lettere n, o), al Di-

rettore generale sono affidati, dati gli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione, la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo. Il Direttore generale partecipa alle sedute del CdA, senza diritto di voto. L'incarico è conferito dallo stesso Consiglio su proposta del Rettore, sentito il parere del Senato Accademico, a personalità di elevata qualificazione professionale e comprovata esperienza. La durata massima dell'incarico – regolato con contratto di lavoro di diritto privato – è pari a quattro anni ed è rinnovabile.

Ci si potrebbe chiedere se la sostituzione del Direttore amministrativo con la nuova figura del Direttore generale possa aiutare da un lato ad alleggerire gli organi di governo – in particolare Rettore e CdA – da molte responsabilità gestionali, consentendo loro di concentrarsi sulle questioni strategiche e, dall'altro, a responsabilizzare maggiormente l'amministrazione rispetto all'indirizzo "politico" dell'Ateneo. Il nostro questionario non ci consente tuttavia di rispondere a tale domanda. Ciò che invece i nostri dati hanno messo in luce è che il Direttore generale non partecipa soltanto alle riunioni del Consiglio di Amministrazione come stabilito dalla legge ma spesso, di fatto, anche alle riunioni tra Rettore e prorettori. Si tratta, quindi, di una figura importante della nuova *governance* centrale degli Atenei.

Del resto, il passaggio dai Direttori amministrativi ai Direttori generali era stato previsto già dalla "riforma Bassanini" con l'obiettivo di aumentare la sintonia tra politica e amministrazione. Anziché affidarsi per l'implementazione a uno dei dirigenti di carriera di più alto livello, l'eletto (nel nostro caso il Rettore) si sceglie un manager di sua fiducia, spesso esterno all'amministrazione, che gli garantisca che la macchina amministrativa andrà nella direzione voluta. Sembra possibile quindi interpretare la sostituzione del Direttore amministrativo con la nuova figura del Direttore generale come un mezzo per garantire un maggiore allineamento tra "politica" e "amministrazione", ovvero tra funzioni di indirizzo, affidate al Rettore e al CdA, e funzioni di gestione, affidate – appunto – al Direttore generale.

Le poche informazioni raccolte su questo punto attraverso la nostra indagine sono tuttavia sufficienti a sollevare alcuni interrogativi. Nella prima fase di attuazione della riforma, come è stato scelto il Direttore generale? Dalla nostra indagine risulta che nella metà degli Atenei nel nuovo incarico è stato confermato il precedente Direttore amministrativo, in quasi un quarto degli Atenei è stato scelto dall'esterno, mentre in un quinto è stato scelto in altro modo, e che in due Atenei è stato scelto tra i dirigenti dello stesso Ateneo (Tab. 18).

Il fatto che la persona scelta come Direttore generale provenga il più delle volte dall'interno dell'Ateneo, e che spesso sia semplicemente il precedente Direttore amministrativo confermato nel nuovo ruolo, induce a ritenere che nella prima fase di applicazione della riforma la continuità con

il passato prevalga sulle istanze di riforma e che l'allineamento tra funzioni di indirizzo e funzioni di gestione sia ancora imperfetto.

Le modalità di scelta del Direttore generale, nonché la durata e la rinnovabilità del suo contratto, pongono, inoltre, un altro interrogativo che riguarda il rapporto tra Rettore e Direttore generale. La durata del mandato del Rettore è di sei anni mentre quella del Direttore è di quattro anni. È possibile, dunque, che il Rettore si trovi nella condizione di proporre (o meno) di rinnovare il contratto al Direttore generale prima del termine del suo mandato. Per quanto tempo proporrà di rinnovarlo? Che influenza avrà questa modalità di scelta del Direttore generale sulla relazione di fiducia tra Rettore e Direttore e sul grado di autonomia del Direttore dal Rettore?

04. Gli assetti organizzativi interni

Matteo Turri

I dipartimenti

Uno degli obiettivi principali della legge 240/2010 era la semplificazione dell'articolazione organizzativa interna, con l'attribuzione al dipartimento, oltre che delle funzioni finalizzate allo svolgimento della ricerca scientifica, delle funzioni inerenti le attività didattiche, precedentemente in capo alle facoltà. Sempre per via legislativa è stata imposta una riorganizzazione dei dipartimenti che ne assicurasse una numerosità minima: ciascun dipartimento deve infatti essere composto da un numero di professori, ricercatori di ruolo e ricercatori a tempo determinato, afferenti a settori scientifico-disciplinari omogenei, non inferiore a trentacinque, ovvero quaranta nelle università con un numero di docenti superiore a mille unità.

La maggior parte degli Atenei ha istituito i nuovi dipartimenti nella medesima data, mentre solo il 6,7% vi ha provveduto in momenti diversi. La trasformazione dei dipartimenti è avvenuta nel 68,3% degli Atenei nel corso dell'anno 2012. Gli Atenei pionieri, ovvero quelli che hanno realizzato la riforma dei dipartimenti prima dell'inizio del 2012, sono stati il 23,3%, mentre i ritardatari, che hanno applicato le disposizioni della legge 240/2010 inerenti i dipartimenti nel 2013, sono l'8,3%.

A seguito della riforma e dei vincoli di numerosità minima in essa contenuti, il numero dei dipartimenti delle università statali italiane si è quasi dimezzato, passando complessivamente da 1591 a 809. Mediamente le università statali sono passate dall'essere articolate in quasi 25 dipartimenti ad avere meno di 13 dipartimenti ognuna (Tab. 19). Si tratta tuttavia di un dato medio, che non ha impedito ad alcuni mega Atenei di conservare un numero considerevole di dipartimenti: l'Università degli Studi di Roma "La Sapienza" ha attualmente 63 dipartimenti, l'Università degli studi di Bologna 33, l'Università degli Studi di Padova 32, e l'Università degli Studi di Milano 31 dipartimenti.

A seguito dell'applicazione della riforma, 24 Atenei hanno ridotto il numero dei dipartimenti di oltre il 50%, 26 Atenei hanno effettuato una riduzione compresa tra il 25% e il 50% e 14 Atenei hanno subito una riduzione inferiore al 25% (Tab. 20). La riduzione del numero di dipartimenti è stata più sensibile al sud e isole (-46,8%) e al centro (-43,4%) rispetto al nord (-39,7%). Le differenze più marcate sono però legate alla dimensione degli Atenei (Tab. 21): con la riforma, i piccoli Atenei hanno avuto una riduzione del 36%, i medi del 45%, i grandi del 43% e i mega del 52,2%. Nei piccoli Atenei il numero medio di dipartimenti è passato da 6,5 a 3,8, nei medi Atenei da 18,4 a 9,5, nei grandi Atenei da 29,8 a 15,7 e infine nei mega Atenei da 61,1 a 29,3.

Interessante infine è il confronto tra il numero attuale di dipartimenti e il numero delle facoltà pre-riforma. In passato le facoltà erano in tutto pari a 495, pertanto i nuovi dipartimenti sono complessivamente il 63,4% in più delle vecchie facoltà. Se in passato ogni Ateneo aveva in media circa 8 facoltà, oggi ha in media oltre 12 dipartimenti (Tab. 19). Nei piccoli Atenei si è

passati da 3,4 facoltà a 3,8 nuovi dipartimenti; nei medi Atenei da 7,7 facoltà a 9,5 nuovi dipartimenti; nei grandi Atenei da 8,9 facoltà a 15,7 nuovi dipartimenti; e infine nei mega Atenei da 14,2 facoltà a 29,3 nuovi dipartimenti. Al crescere delle dimensioni degli Atenei, pertanto, la differenza tra il numero delle vecchie facoltà e il numero dei nuovi dipartimenti aumenta nettamente a favore di questi ultimi.

Questi dati in merito agli assetti organizzativi interni fanno emergere una cesura nel comportamento degli Atenei a seconda delle loro dimensioni. La riforma ha richiesto a tutti gli Atenei di unificare le attività inerenti la didattica, la ricerca e il reclutamento in un'unica struttura intermedia, il dipartimento. Ma nei piccoli Atenei questo di fatto si è tradotto nella trasformazione delle vecchie facoltà in dipartimenti, ovvero nella costituzione di nuove strutture organizzative intermedie (i nuovi dipartimenti) con dimensioni e numerosità simili alle vecchie facoltà. Invece nei grandi e mega Atenei si sono costituiti nuovi dipartimenti in numero sensibilmente più elevato delle vecchie facoltà. Così, mentre nei piccoli e medi Atenei l'effetto netto della riforma sugli assetti organizzativi interni è un'effettiva semplificazione, cioè una concentrazione delle decisioni in unità organizzative delle dimensioni delle vecchie facoltà, nei grandi e nei mega Atenei la concentrazione delle decisioni è accompagnata da una polverizzazione delle unità organizzative (almeno rispetto alle vecchie facoltà).

Il numero di dipartimenti ha implicazioni rilevanti anche e soprattutto per quanto attiene lo *span of control*, ovvero il numero di unità organizzative (e dei loro Direttori) che rispondono al vertice di Ateneo (ovvero al Rettore). Nei piccoli e medi Atenei questo numero rimane nell'ambito di valori contenuti, che consentono interazioni dirette frequenti e l'effettuazione di riunioni operative. Nei grandi e medi Atenei invece la numerosità dei dipartimenti, accompagnata dall'abolizione delle vecchie facoltà, rende difficoltose le interazioni dirette e le riunioni operative tra vertice di Ateneo e unità organizzative, costringendo nei fatti ad attività di istruttoria o di coordinamento più o meno esplicite.

Anche la possibilità per i dipartimenti di avere rappresentanza all'interno del Senato Accademico (tramite la presenza del Direttore o di un altro componente) risente fortemente della dimensione degli Atenei. Malgrado il nostro questionario non consenta di verificare questo dato, è presumibile che nei piccoli e medi Atenei tutti i dipartimenti abbiano almeno un rappresentante. Viceversa nei grandi e soprattutto nei mega Atenei, il combinarsi della polverizzazione dei dipartimenti e del limite massimo previsto dalla legge per il numero dei componenti del Senato accademico (35 unità, compresi il Rettore e una rappresentanza elettiva degli studenti) non consente a tutti i dipartimenti di avere un rappresentante.

A fronte di una riorganizzazione interna di dimensioni rilevanti, un aspetto importante è comprendere il grado di continuità delle cariche, ovvero quanti tra

i nuovi direttori di dipartimento abbiano svolto in passato ruoli di responsabilità all'interno di organi di governo dell'Ateneo (quanti siano stati negli ultimi 10 anni presidi, o direttori di dipartimento o di istituto, o membri del SA o del CdA).

I risultati del questionario ci dicono che il 70% dei direttori di dipartimento attuali ha una esperienza pregressa – segno che, in una fase di profondo cambiamento degli assetti organizzativi, gli Atenei hanno preferito ricorrere ad accademici con esperienze gestionali. In particolare, in 19 Atenei oltre l'80% dei direttori ha avuto in passato cariche gestionali, in altri 19 Atenei questa percentuale è compresa tra il 60 e 80%, mentre in 20 Atenei meno del 60% dei direttori ha esperienze pregresse. Il dato è particolarmente marcato negli Atenei del Sud e delle isole, dove la percentuale media di direttori con cariche precedenti ammonta al 76,8% a fronte del 70,9% al centro e del 68,9% al nord (Tab. 22). La continuità delle cariche risulta inversamente proporzionale alla dimensione dell'Ateneo: nei piccoli Atenei è pari all' 82,5%, nei medi al 71,4%, nei grandi al 67,9% e infine nei mega Atenei al 66,2%.

Infine, un'assemblea dei direttori di dipartimento è stata istituita solo in 16 Atenei, mentre non esiste in 46. In particolare, quest'organo è poco diffuso al nord (solo nel 17,4% degli Atenei) rispetto al centro (27,8% degli Atenei) e al sud e isole (33,3% degli Atenei). Comprensibilmente, è però la dimensione degli Atenei a influenzare maggiormente la loro propensione a dotarsi di questa modalità di coordinamento: vi ricorre infatti il 5,3% dei piccoli Atenei, il 18,8% dei medi, il 37,5% dei grandi e il 54,5% dei mega Atenei (Tab. 23).

Nella metà degli Atenei in cui i direttori di dipartimento si riuniscono in assemblea, le riunioni avvengono con una periodicità almeno mensile, in 2 Atenei almeno una volta ogni due mesi, e in 6 Atenei sulla base delle necessità operative senza una frequenza determinata.

Le strutture di raccordo

La legge 240/2010 prevede la possibilità per gli Atenei di istituire tra più dipartimenti, raggruppati in relazione a criteri di affinità disciplinare, fino a 12 strutture di raccordo comunque denominate (struttura di raccordo, scuola, facoltà).

Queste strutture di raccordo hanno avuto una diffusione piuttosto limitata negli Atenei italiani (Tab. 24): 28 Atenei non le hanno istituite, 13 ne hanno istituita solo una, 11 hanno da due a quattro strutture di raccordo e infine 12 Atenei ne hanno almeno cinque (il numero più alto è quello dell'Università di Bologna e dell'Università degli Studi di Roma "La Sapienza", che ne hanno entrambe 11).

Le strutture di raccordo possono essere comparate con le facoltà precedenti la riforma, a condizione che si tenga conto che le funzioni sono

profondamente differenti. Complessivamente, le strutture di raccordo sono 133 mentre le facoltà erano 495; in media ogni Ateneo ha 3,7 strutture di raccordo,[47] mentre in passato le facoltà erano mediamente quasi 8 per ogni Ateneo. Il numero medio di strutture di raccordo (Tab. 25) è più alto al nord (4,5 strutture) e al centro (4,3) rispetto al sud e isole (2,6 strutture), mentre il numero medio di facoltà era identico al nord e al sud - isole (8,5) e più contenuto al centro (6,4).

Come era facile attendersi, la dimensione degli Atenei è direttamente proporzionale alla presenza e alla numerosità delle strutture di raccordo (Tab. 24). Il 75% dei piccoli Atenei e il 52.9% dei medi non ha istituito strutture di raccordo. Invece strutture di raccordo sono presenti nel 75% dei grandi Atenei e in tutti i mega Atenei. Qualora presenti, le strutture di raccordo sono in media 1,3 nei piccoli Atenei, circa 3 nei medi e nei grandi, e circa 6 nei mega Atenei. Il legame tra dimensione dell'Ateneo e numerosità valeva anche per le vecchie facoltà (Tab. 19), con la differenza però che tutti gli Atenei avevano alcune facoltà (i piccoli Atenei in media 3,4 facoltà, i medi 7,7, i grandi 8,9 e i mega Atenei 14,2 facoltà). È interessante notare che la scelta di non istituire strutture di raccordo è stata fatta in larghissima misura dagli Atenei che non hanno una Facoltà di Medicina, mentre 31 sui 37 Atenei che hanno questa Facoltà hanno istituito una o più strutture. La presenza di Medicina è fortemente correlata con le dimensioni dell'Ateneo (in tutti e 11 i mega Atenei è presente, mentre è assente in tutti e 7 i piccoli Istituti a ordinamento speciale); purtuttavia l'influenza di questa Facoltà – con le sue particolari caratteristiche – nella scelta di affidarsi a strutture di raccordo appare evidente.

Circa la metà dei presidenti di struttura di raccordo erano già stati in precedenza presidi, o direttori di dipartimento o di istituto, o membri del Senato Accademico o del Consiglio di Amministrazione (Tab. 26). La propensione ad avere presidenti di struttura con un passato gestionale rilevante è, come per i dipartimenti, decisamente più marcata al sud (73,5%), rispetto al centro (41,1%) o al nord (38,6%). La dimensione dell'Ateneo invece non influisce sulla continuità delle cariche.

Nel prevedere le strutture di raccordo, la legge non dà indicazioni cogenti in merito all'obbligatorietà per i dipartimenti di afferirvi. Tra i 36 Atenei che hanno istituito strutture di raccordo, solo in 13 tutti i dipartimenti afferiscono ad almeno una struttura di raccordo, mentre negli altri Atenei l'afferenza non è obbligatoria (come d'altronde si evince dalla presenza di molti Atenei con una sola struttura di raccordo). L'obbligatorietà dell'afferenza dei dipartimenti alle strutture di raccordo risente delle dimensioni dell'Ateneo (Tab. 27): nel 54,5% dei mega Atenei, infatti, tutti i dipartimenti afferiscono ad almeno una struttura, mentre tale percentuale si riduce al 18,8% nei grandi, all' 11,8% nei medi e al 10% nei piccoli Atenei.

47 La media non considera gli Atenei che non hanno istituito strutture di raccordo.

Il numero medio di strutture di raccordo nei 13 Atenei in cui l'afferenza dei dipartimenti a tali strutture è obbligatoria è pari a 6,8, mentre nei medesimi Atenei prima della riforma il numero medio di facoltà era pari a 10,8.

La legge prevede che ogni struttura di raccordo, ove presente, sia retta da un organo deliberante composto dai direttori dei dipartimenti in essa raggruppati, da una rappresentanza elettiva degli studenti, nonché, in misura complessivamente non superiore al 10% dei componenti dei consigli dei dipartimenti stessi, da docenti scelti tra: i componenti delle giunte dei dipartimenti; i coordinatori di corsi di studio o di dottorato; gli eventuali responsabili delle attività assistenziali di competenza della struttura. Poiché la composizione dell'organo deliberante è normata in dettaglio dalla legge, in tutti gli Atenei si trovano situazioni simili. I rappresentanti degli studenti di norma oscillano tra il 10% e il 20%.

Un'interpretazione originale delle strutture di raccordo è stata adottata dall'Università degli Studi di Roma "La Sapienza", che oltre ad averle rese obbligatorie e denominate "facoltà", prevede la presenza di un'assemblea composta da tutti gli accademici afferenti ai dipartimenti delle facoltà e di una giunta che assume le funzioni (e la composizione) dell'organo deliberante. Il Preside è nominato dal Rettore, previa consultazione dell'Assemblea di Facoltà, tra i professori ordinari a tempo pieno.

La questione dell'omogeneità disciplinare dei dipartimenti e l'evoluzione degli assetti organizzativi interni

La legge 240 dispone la costituzione di dipartimenti con docenti afferenti a settori scientifico-disciplinari omogenei. Un recente studio condotto dall'ANVUR [48] ha analizzato il grado di effettiva omogeneità disciplinare dei nuovi dipartimenti sulla base della presenza al loro interno di docenti afferenti ad aree scientifiche CUN differenti, confrontando il dato ottenuto con quello riferito ai dipartimenti pre-riforma. Per questa analisi, ANVUR ha utilizzato il coefficiente di eterogeneità di Gini rispetto alle aree scientifiche CUN dei docenti afferenti a ogni dipartimento. Il risultato dello studio mostra che l'omogeneità disciplinare dei nuovi dipartimenti risulta inferiore, sia pure non di molto, a quella dei dipartimenti preesistenti. Benché i risultati dello studio condotto dall'ANVUR debbano essere considerati tenendo conto della maggiore dimensione dei nuovi dipartimenti (circostanza che inevitabilmente favorisce la presenza di docenti afferenti ad aree disciplinari differenti), risulta evidente come la prescrizione di legge di afferenza dei

48 ANVUR 2014 Rapporto sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2013. Documento disponibile sul sito web www.anvur.org

componenti di un dipartimento a settori disciplinari omogenei sia stata interpretata dagli Atenei in modo poco stringente. Significativo in proposito il fatto che la percentuale di dipartimenti che ospitano docenti afferenti a una sola area CUN passi dal 31,2% al 13,2% post legge 240/2010.

Lo studio dell'ANVUR ha anche analizzato le modalità di aggregazione dei nuovi dipartimenti rispetto alla passata collocazione dei docenti nei dipartimenti pre legge 240/2010. Il 45,8% dei dipartimenti pre-riforma è confluito nella sua interezza in un unico nuovo dipartimento; il 30,4%, invece, è confluito in due dipartimenti diversi, il 15,7% in tre dipartimenti e il 6,1% addirittura in quattro dipartimenti. Pertanto, oltre la metà dei dipartimenti pre-riforma si è nei fatti scisso, contribuendo a costituire dipartimenti differenti. Il fenomeno è facilmente comprensibile considerando l'esigenza di rispettare l'obbligo di legge di un numero minimo di docenti per dipartimento, che ha imposto l'accorpamento tramite la fusione o l'incorporazione dei dipartimenti preesistenti.

Lo spaccato che emerge dallo studio dell'ANVUR potrà essere in futuro completato esaminando il grado di omogeneità dei nuovi dipartimenti rispetto alle vecchie facoltà, ma fin d'ora lascia intravvedere un possibile effetto perverso della riforma. La presenza di dipartimenti poco omogenei potrebbe infatti essere un elemento di forte ostacolo allo sviluppo di strategie di ricerca a livello di dipartimento. Per quanto riguarda la didattica, in assenza di un ruolo forte di coordinamento da parte delle strutture di raccordo o, dove non costituite, del vertice di Ateneo, non è possibile escludere fenomeni di sovrapposizione dell'offerta formativa all'interno dello stesso Ateneo, con casi di concorrenza tra corsi di laurea promossi da dipartimenti differenti.

Complessivamente, i dati raccolti sull'evoluzione degli assetti organizzativi interni a seguito della riforma mostrano che questi assetti non sono andati nella direzione di una maggiore coesione. Questo risultato si manifesta però con modalità differenti a seconda delle dimensioni degli Atenei. Nei piccoli e nei medi è prevalso il fenomeno della "facoltizzazione" dei dipartimenti, ovvero i nuovi dipartimenti hanno di fatto preso il posto delle vecchie facoltà.

Anche nei grandi e nei mega Atenei si riscontra questo fenomeno, ma poiché i nuovi dipartimenti sono più numerosi delle vecchie facoltà, il numero delle strutture organizzative intermedie con cui il vertice dell'Ateneo deve rapportarsi è aumentato. Come si è visto, a questo fenomeno in alcuni Atenei si è risposto con l'istituzione di un'assemblea dei direttori di dipartimento, nonché con l'obbligo per tutti i dipartimenti di afferire a strutture di raccordo, le cui competenze tuttavia appaiono, come vedremo nel prossimo capitolo, generalmente piuttosto limitate. Rimane il fatto che in vari Atenei di grandi dimensioni il legame tra dipartimenti e organi di vertice dell'Ateneo, anche a causa dell'assenza di rappresentanti in Senato accademico per ogni dipartimento, non risulta né immediato né diretto.

La riforma ha dunque formalmente raggiunto l'obiettivo di unificare a livello locale in un'unica struttura organizzativa il governo delle attività didattiche, della ricerca e la gestione del personale[49]. L'esame condotto, tuttavia, mette in luce alcuni effetti non attesi sull'omogeneità dei nuovi dipartimenti e sulla sostenibilità delle soluzioni organizzative adottate, specialmente per gli Atenei di più grandi dimensioni. Questi aspetti dovranno essere oggetto di approfondimento in futuro.

La riorganizzazione amministrativa

La riorganizzazione amministrativa è uno degli aspetti meno dibattuti ma più importanti nel determinare le conseguenze dell'attuazione della legge 240 negli Atenei. L'effettivo rafforzamento del vertice di Ateneo è strettamente legato, oltre che alla ridefinizione degli organi centrali, all'effettiva capacità di governo dei processi amministrativi e di controllo del personale amministrativo dislocato nelle unità organizzative locali (dipartimenti e strutture di raccordo). La costituzione dei dipartimenti ha rappresentato un'occasione importante per rivedere l'organizzazione amministrativa degli Atenei e la dislocazione del personale tecnico amministrativo (PTA) che opera presso le unità organizzative locali.

Prima della riforma, il PTA in servizio negli Atenei italiani operava per il 32,5% nei dipartimenti, per l'11,4% nelle facoltà e per il 56,1% nell'amministrazione centrale (Tab. 28). La disaggregazione territoriale, pur confermando questo andamento, mostra una concentrazione lievemente maggiore del PTA nei dipartimenti al nord (33,5%), nell'amministrazione centrale al centro (61,5%), e nelle facoltà al sud e nelle isole (16,3%). Molto più significativa è la disaggregazione per dimensione degli Atenei, da cui emerge chiaramente come la concentrazione del PTA nei dipartimenti sia direttamente proporzionale alle dimensioni, mentre la concentrazione nell'amministrazione centrale è inversamente proporzionale ad esse. Prima della riforma, operava nell'amministrazione centrale il 73,0% del PTA negli Atenei piccoli, il 58,6% nei medi, il 46,4% nei grandi e il 35,9% nei mega Atenei. A variazioni così considerevoli del PTA inquadrato presso l'amministrazione centrale non corrispondevano variazioni altrettanto rilevanti del PTA inquadrato presso le facoltà, che rimaneva compreso tra l'8,9% e il 14,9%. Tutta la variazione si concentrava invece nei dipartimenti, dove operava il 18,1% del PTA nei piccoli Atenei, il 29,2% nei medi, il 40,1% nei grandi e il 53,0% nei mega Atenei.

Con la riforma si riscontra, come era ovvio, una netta diminuzione del personale assegnato alle strutture di raccordo, che scende dall'11,4% (as-

49 Sarebbe però interessante sapere quanti dipartimenti si sono organizzati in sezioni, ricreando all'interno del dipartimento-facoltà un'articolazione disciplinare che di fatto istruisce le proposte e media i conflitti, ma in modo meno trasparente rispetto a quanto facevano le facoltà. Il questionario non ci fornisce questa informazione, che tuttavia verrà richiesta nelle interviste nei 12 Atenei su cui verranno condotti *case studies*.

segnato alle facoltà) al 2,6%, con un rafforzamento del personale assegnato ai dipartimenti, che passa dal 32,5% pre-riforma al 37,9% dopo la riforma, e in misura più contenuta del personale assegnato all'amministrazione centrale, che passa dal 56,1% al 59,5% (Tab. 29). Si conferma e rafforza la tendenza per cui negli Atenei più piccoli il personale è prevalentemente assegnato all'amministrazione centrale, mentre negli Atenei di maggiore dimensione il personale è prevalentemente inquadrato nei dipartimenti. In particolare, dopo la riforma opera nell'amministrazione centrale il 74,0% del PTA negli Atenei piccoli, il 59,7% nei medi, il 52,2% nei grandi e il 41,6% nei mega Atenei. Minime le variazioni del PTA inquadrato presso le strutture di raccordo, che rimane compreso tra 2,4% e 2,9%. Invece nei dipartimenti opera il 23,6% del PTA nei piccoli Atenei, il 37,6% nei medi, il 45,2% nei grandi e il 55,5% nei mega Atenei.

Dopo la riforma, tuttavia, l'analisi della distribuzione del PTA richiede di tenere in considerazione la presenza di tre differenti tipi di Atenei: quelli che hanno istituito strutture di raccordo obbligatorie, quelli che hanno strutture di raccordo ma non hanno vincolato i dipartimenti ad afferirvi, e infine le università che non hanno istituito alcuna struttura di raccordo.

- Nei 13 Atenei che hanno strutture di raccordo obbligatorie, l'8,2% del PTA opera presso le strutture di raccordo stesse, il 45,7% presso i dipartimenti e il rimanente 46,0% presso l'amministrazione centrale. Anche in questi Atenei, pertanto, il PTA assegnato alle strutture di raccordo è inferiore al dato medio riferito alle vecchie facoltà (pari, considerando tutti gli Atenei statali, all' 11,4%).
- Nei 23 Atenei che prevedono strutture di raccordo ma senza l'obbligo dei dipartimenti di afferirvi, solo il 2,9% del PTA è assegnato alle strutture di raccordo, il 46,6% ai dipartimenti e il 50,5% all'amministrazione centrale.
- Infine, nei 28 Atenei che non si sono dotati di strutture di raccordo, il 27,5% del PTA opera presso i dipartimenti mentre il 72,5% presso l'amministrazione centrale.

L'analisi effettuata sulla distribuzione del PTA consente di affermare che la riforma non ha modificato la distribuzione del personale tra dipartimenti e amministrazione centrale, che risulta tuttora prevalentemente legata alle dimensioni dell'Ateneo.

Quanto alle facoltà, la loro abolizione stabilita dalla riforma ha comportato la nuova dislocazione del personale precedentemente collocato in queste strutture. Solo in 11 Atenei (sui 64 considerati) il personale è rimasto in prevalenza nelle nuove strutture di raccordo o in segreterie interdipartimentali; in 39 Atenei è stato collocato per lo più nei dipartimenti, in 8 Atenei prevalentemente nell'amministrazione centrale, e infine in 12 Atenei è stato distribuito tra le diverse strutture organizzative [50]. Dunque, il PTA in esubero dalle facoltà è stato prevalentemente assegnato ai dipartimenti. È pertanto

50 Non si tratta di alternative univoche ma talvolta sovrapponibili.

possibile affermare – anche in base a quanto riscontrato in merito all'incremento del numero dei nuovi dipartimenti rispetto alle vecchie facoltà, nonché alla presenza di una più elevata eterogeneità disciplinare dei nuovi dipartimenti rispetto ai vecchi – che la gestione delle attività didattiche a seguito della riforma ha subito una maggiore parcellizzazione.

Infine, un aspetto importante per confermare le tendenze emergenti è quello relativo all'esercizio dell'autorità gerarchica, anche ai fini della valutazione della performance individuale, sul PTA assegnato ai dipartimenti. In 28 Atenei la valutazione del PTA inquadrato presso i dipartimenti è affidata al responsabile amministrativo dei dipartimenti, in 36 Atenei al Direttore di dipartimento e in 19 Atenei a un dirigente di Ateneo (tra questi anche i casi in cui la valutazione è effettuata dal Direttore generale). Si noti come in alcuni Atenei la valutazione del PTA coinvolga sia i responsabili amministrativi o accademici, sia i competenti dirigenti dell'amministrazione centrale.

Il dato nell'insieme conferma che il centro dell'Ateneo ha ancora una presa piuttosto contenuta sul personale che opera nei dipartimenti. Così l'attuazione della legge 240/2010, che pure aveva tra i propri obiettivi il rafforzamento degli organi di vertice dell'Ateneo, ha di fatto favorito l'incremento del PTA assegnato ai dipartimenti e in molti casi legato solo debolmente (e non in via gerarchica) alle funzioni amministrative di vertice dell'Ateneo. Questo fenomeno non è rilevante nei piccoli e medi Atenei, dove la gran parte del PTA afferisce all'amministrazione centrale, mentre acquista un notevole significato organizzativo nei grandi e mega Atenei, dove la percentuale di personale afferente ai dipartimenti è elevata.

I dati presentati, se letti in continuità con quanto emerso nei precedenti paragrafi, confermano dinamiche organizzative disomogenee, a seguito della riforma, tra Atenei di dimensione differente. A parità di stili gestionali, nei piccoli e medi Atenei il vertice dell'Ateneo ha un controllo più agevole e diretto sulle attività accademiche, sia perché tali attività sono organizzate in un numero limitato di dipartimenti, sia perché coordina direttamente la maggior parte del PTA. Viceversa, nei grandi e mega Atenei, dove la numerosità dei dipartimenti non rende semplici le interazioni dirette tra vertice e strutture intermedie, una percentuale elevata del PTA (talvolta anche superiore al 50%) afferisce ai dipartimenti, e pertanto non fa riferimento diretto ai vertici dell'Ateneo. Questa situazione richiede l'istituzione di procedure di coordinamento complesse tra PTA, dipartimenti e vertice dell'Ateneo, che tuttavia sembrano per ora presenti solo in un numero limitato di Atenei.

05. I meccanismi e i processi decisionali effettivi

Marino Regini

Le decisioni relative ai diversi aspetti di gestione della didattica

Il processo di "dipartimentalizzazione" delle competenze istituzionali sulla programmazione e la gestione della didattica (ovvero quella che è stata definita la "facoltizzazione" dei dipartimenti) ha avuto luogo in misura e con modalità differenti per i diversi aspetti in cui si articola la gestione della didattica. Per rilevare con precisione queste differenze abbiamo chiesto ai referenti di ciascun Ateneo quale struttura sia competente a deliberare sui seguenti tipi di attività (laddove esistano differenze interne all'Ateneo abbiamo chiesto di indicare la soluzione prevalente): l'assegnazione dei carichi didattici ai docenti; il controllo sul corretto svolgimento dell'attività didattica; i bandi per gli affidamenti; i bandi per i contratti; i bandi per i *tutors*; le attività di tirocinio; le attività di orientamento; i programmi di scambio studenti.

In linea generale, prescindendo per il momento dalle caratteristiche dimensionali e da quelle di collocazione geografica dell'Ateneo, possiamo rilevare i seguenti processi. In primo luogo, la "dipartimentalizzazione" è avvenuta in modo molto marcato laddove l'aspetto di gestione della didattica attiene direttamente al personale docente. Così, la stragrande maggioranza degli Atenei (fra il 67% e l'87%) dichiara che sono di competenza dei dipartimenti attività quali l'assegnazione dei carichi didattici, il controllo sullo svolgimento dell'attività didattica, i bandi per gli affidamenti e quelli per i contratti (v. Tab. 30 in Appendice).

In secondo luogo, il numero degli Atenei in cui la competenza dei dipartimenti si estende anche ai bandi per i *tutors* e ai tirocini si mantiene elevato ma scende a circa la metà (v. Tab. 31). Si tratta, in questo caso, di attività che non riguardano direttamente il personale docente, ma che sono comunque strettamente legate agli specifici corsi di studio gestiti dai dipartimenti.

Infine, per le attività integrative della didattica quali l'orientamento e i programmi di scambio degli studenti, la competenza rimane dei dipartimenti solo in un numero decisamente più limitato di Atenei (fra il 21% e il 26%), mentre in circa la metà di questi le competenze passano all'amministrazione centrale, o a organi di governo o di coordinamento che operano comunque a livello di Ateneo (v. Tab. 31). Si tratta, peraltro, di attività integrative per gestire le quali appaiono evidenti le economie di scala rese possibili da una gestione centralizzata. Sorprende perciò che circa un quarto di Atenei abbiano comunque deciso di affidare ai loro dipartimenti la responsabilità anche di questo tipo di attività.

Meno lineare appare l'andamento del peso attribuito a organi diversi dai dipartimenti, da un lato, e dall'amministrazione centrale o organi di Ateneo dall'altro, ma che svolgono comunque funzioni di gestione della didattica. Si tratta in primo luogo delle strutture di raccordo, e in misura minore dei consigli di corso di studio. Il numero di Atenei che attribuiscono competen-

ze di gestione della didattica a queste strutture è abbastanza elevato (fra il 18% e il 28%), soprattutto per le attività che non attengono direttamente al personale docente, ma non è del tutto trascurabile anche per alcune delle altre attività.

Ora possiamo chiederci se e come varino queste diverse modalità al variare di caratteristiche strutturali degli Atenei quali la loro dimensione o la loro collocazione geografica. In linea generale, si rileva una significativa incidenza della variabile dimensionale, mentre la variabile territoriale appare scarsamente rilevante. Esaminiamo più specificamente i diversi aspetti in cui si articola la gestione della didattica.

Per ciò che riguarda l'assegnazione dei carichi didattici ai docenti, la competenza dei dipartimenti appare schiacciante in quasi tutti gli Atenei e non risulta quindi influenzata da alcuna variabile esterna. Solo 5 istituti a ordinamento speciale dichiarano infatti che le competenze in questa, come in tutte le altre funzioni di gestione della didattica, sono assegnate a strutture diverse da quelle previste nei normali Atenei. Per il resto, solo in 3 di questi i dipartimenti sono affiancati dalle strutture di raccordo, mentre in tutti gli altri (55) la competenza è dei dipartimenti.

Anche per gli altri tre aspetti di gestione della didattica che riguardano più direttamente i docenti le competenze, come si è detto sopra, sono attribuite prevalentemente ai dipartimenti, ma si registra una variabilità significativa fra gli Atenei di diverse dimensioni.

In particolare, per quanto riguarda il controllo del corretto svolgimento dell'attività didattica, in un terzo dei grandi Atenei e in oltre un quarto dei mega la competenza è affidata alle strutture di raccordo o ai consigli di corso di studio (Tab. 32). Queste strutture mantengono un ruolo significativo anche nei bandi per gli affidamenti (Tab. 33) e in quelli per i contratti (Tab. 34), visto che hanno competenza su queste materie in oltre un quarto dei grandi e dei mega Atenei. Peraltro, nei grandi Atenei il ruolo dei dipartimenti risulta ridimensionato anche dal fatto che in circa un quarto di essi la competenza su questi temi è attribuita all'amministrazione o a organi centrali di Ateneo.

Come si è detto in precedenza, il numero degli Atenei in cui la competenza dei dipartimenti si estende anche ad attività che non riguardano direttamente il personale docente ma che sono comunque legate agli specifici corsi di studio gestiti dai dipartimenti stessi, quali i bandi per i *tutors* e i tirocini, si mantiene elevato ma scende a circa la metà. Anche in questo caso, la dimensione dell'Ateneo appare però una variabile rilevante (Tab. 35 e 36). In circa metà dei mega Atenei, infatti, la competenza su questi temi viene affidata alle strutture di raccordo o ai consigli di corso di studio anziché ai dipartimenti. Non altrettanto avviene negli Atenei piccoli e medi (anche se ciò dipende in larga misura dal fatto che ben 24 dei 28 Atenei che non hanno

istituito strutture di raccordo appartengono a queste fasce dimensionali – v. Tab. 24). In larga parte degli Atenei medi, tuttavia, il ruolo dei dipartimenti su questi temi risulta limitato anche dal fatto che le competenze vengono attribuite all'amministrazione centrale, o a organi di governo o di coordinamento che operano comunque a livello di Ateneo (nel 29.4% dei casi per i bandi per i *tutors* e nel 41.2% dei casi per le attività di tirocinio).

Infine, per le attività integrative della didattica quali l'orientamento e i programmi di scambio degli studenti, la competenza, come si è visto, rimane dei dipartimenti solo in circa un quarto degli Atenei. Anche per queste attività, tuttavia, la dimensione dell'Ateneo si rivela una variabile molto rilevante in direzioni solo in parte attese (Tab. 37 e 38). Ci si poteva infatti attendere che la scelta di affidare queste funzioni alle strutture di raccordo si concentrasse nei grandi e nei mega Atenei (in percentuali che variano fra il 40 e il 55%). Più sorprendente appare invece il fatto che la scelta di affidarle all'amministrazione centrale, o a organi di governo o di coordinamento che operano comunque a livello di Ateneo, si concentri negli Atenei di dimensione media (in percentuali che variano fra il 76,5 e l'88,2%) assai più che in quelli piccoli. Fra questi ultimi, poco più di un terzo (fra il 37 e il 47%) compiono questa scelta, mentre circa un terzo (fra il 32 e il 37%) decidono invece di attribuire ai dipartimenti la competenza anche per queste attività integrative della didattica.

Centro e periferia nell'organizzazione della didattica

Nel paragrafo precedente abbiamo preso in esame alcune attività specifiche in cui si articola la gestione della didattica nel suo complesso, per comprendere la distribuzione delle competenze fra le varie strutture dell'Ateneo in ciascuna di esse. Abbiamo visto come tale distribuzione di competenze vari non solo al variare della specifica attività considerata, ma anche della dimensione dell'Ateneo. In questo paragrafo adotteremo invece un'ottica diversa, partendo dalle diverse strutture dell'Ateneo e dalle funzioni svolte da ciascuna nell'organizzazione complessiva della didattica.

Nel sistema precedente la riforma del 2010, il fulcro della programmazione e della gestione della didattica erano le Facoltà, che si avvalevano delle proposte dei consigli di corso di studio e del parere per lo più consultivo dei dipartimenti, e le cui decisioni al riguardo erano normalmente recepite nel merito dagli organi di governo centrale, che nella maggior parte dei casi esercitavano solo un controllo di congruenza con la normativa nazionale e di Ateneo.

Come è noto, la L. 240 ha innovato profondamente in questa materia, cambiando la catena delle responsabilità. Le "funzioni finalizzate allo svolgimento delle attività didattiche e formative" sono state affidate ai dipartimenti (art. 2 comma 2 lettera a), che possono essere eventualmente

raggruppati in "strutture di raccordo, comunque denominate, con funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche" (idem, lettera c). La misura e le modalità con cui gli Atenei italiani hanno tradotto in pratica questo nuovo assetto organizzativo interno sono state analizzate nel precedente capitolo 4. In questa sede ci concentreremo invece sulla effettiva "catena delle responsabilità" in materia di organizzazione della didattica, ovvero su come gli Atenei italiani abbiano concretamente modificato la distribuzione delle competenze fra le loro diverse strutture e organi per quanto attiene allo "svolgimento delle attività didattiche e formative".

Il grado di "proprietà" dei corsi di studio da parte dei dipartimenti

I dipartimenti sono strutture che tendenzialmente raggruppano docenti e ricercatori "afferenti a settori scientifico-disciplinari omogenei" (art. 2 comma 2 lettera a), mentre i percorsi formativi offerti agli studenti, cioè i corsi di studio di 1° o 2° livello o a ciclo unico, richiedono necessariamente un ventaglio differenziato di competenze scientifico-disciplinari, anche perché devono essere istituiti all'interno di classi di laurea o di laurea magistrale che per lo più prevedono come caratterizzanti ambiti disciplinari diversi. Il principale problema che si è posto agli Atenei nell'attuare la L. 240, dunque, da questo punto di vista è stato: come far gestire percorsi formativi spesso eterogenei dal punto di vista disciplinare a strutture che tendenzialmente hanno al loro interno solo alcune delle competenze scientifico-disciplinari richieste?

Il problema si poneva in modo assai meno rilevante con le vecchie Facoltà, che erano strutture ampie e articolate in grado di erogare una didattica pluridisciplinare perché ad esse facevano capo dipartimenti diversi. Come è stata affrontata dagli Atenei questa difficoltà organizzativa posta dall'abolizione delle Facoltà e dall'attribuzione delle competenze didattiche ai dipartimenti? In teoria vi erano diversi modi possibili di affrontare questo problema.

a Il primo modo era quello di istituire dipartimenti più eterogenei di quanto previsto dalla lettera della L. 240 (art. 2 comma 2 lettera a), citato sopra), annacquando il significato di settori scientifico-disciplinari omogenei e sostenendo ad esempio che l'omogeneità può essere di tipo tematico anziché strettamente disciplinare. Si tratta di una linea di piena "facoltizzazione dei dipartimenti", che li rende sostanzialmente autosufficienti dal punto di vista dell'erogazione della didattica.

b Il secondo modo era quello di rivedere i regolamenti didattici di alcuni corsi di studio al fine di renderli più omogenei dal punto di vista scientifico-disciplinare e quindi interamente gestibili da singoli dipartimenti. In quest'ottica i vincoli stabiliti dalle classi di laurea possono essere minimizzati, eventualmente ricorrendo ad alcuni affidamenti a docenti afferenti ad altri dipartimenti.

c Il terzo modo era quello di affidare la gestione di ciascun corso di studio al dipartimento che vi contribuisce con il maggior numero di crediti formativi, sia questo superiore al 50% del totale, come per lo più avviene, sia anche inferiore, nel caso di corsi di studio a cui concorrono in misura analoga vari dipartimenti.

d Nell'ultimo caso, un quarto modo possibile era quello di affidare la gestione dei corsi di studio a strutture trasversali ai dipartimenti non esplicitamente indicate dalla L. 240 (quali ad es. i "collegi didattici interdipartimentali" previsti dallo Statuto dell'Università degli studi di Milano), oppure alle strutture di raccordo che la legge prevede come facoltative e a cui assegna, ove attivate, "funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche.. e di gestione dei servizi comuni" (art. 2, comma 2, lettera c).

Le prime due soluzioni mirano a privilegiare in modo netto l'obiettivo della semplificazione e della chiara attribuzione delle responsabilità didattiche: i diversi corsi di studio vengono assegnati alla competenza pressoché esclusiva dell'uno o dell'altro dipartimento dell'Ateneo, facendo leva o sulla riorganizzazione della composizione dei dipartimenti o su un riordino dell'offerta formativa mirato a questo obiettivo.

La terza e la quarta soluzione privilegiano invece una capacità di gestire la complessità non mediante drastiche semplificazioni, ma attarverso la creazione di meccanismi che potremmo definire "sostituti funzionali" del venir meno delle Facoltà quali motori e contenitori di percorsi formativi multidisciplinari.

La nostra indagine rileva che tutte e quattro le soluzioni teoricamente possibili sono state effettivamente adottate dagli Atenei italiani, i quali hanno variamente privilegiato l'una o l'altra o un mix fra di esse.

a Sulla prima soluzione non disponiamo di dati ricavati dal nostro questionario, ma possiamo basarci su quelli elaborati dall'ANVUR (v. sopra il par. 4.1) [51] Questi dati mostrano come, in effetti, i nuovi dipartimenti siano tendenzialmente più eterogenei dei precedenti. "In particolare la percentuale di dipartimenti che ospitano docenti afferenti a una sola area CUN passa dal 31,2% al 13,2% post legge 240" [52]. "I dipartimenti pre e post, tuttavia, non sembrano differire in maniera così netta sotto il profilo dell'eterogeneità rispetto ai singoli settori scientifico-disciplinari (sono tutti, infatti, sostanzialmente eterogenei), anche se, nell'insieme, l'eterogeneità nella composizione è leggermente aumentata. La maggior eterogeneità trova presumibilmente giustificazione nell'attribuzione ai dipartimenti di competenze didattiche, nonché nei vincoli numerici di composizione dei dipartimenti...." [53]. Dunque possiamo concludere che si tratta di una soluzione che è stata perseguita dagli Atenei italiani con moderazione.

b Sulla seconda soluzione – che peraltro potrebbe essere non alternativa ma strettamente collegata alla prima – possiamo invece ricavare alcune evidenze indirette dal nostro questionario agli Atenei. Abbiamo assunto

51 ANVUR, Rapporto sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2013, Roma, 2014, pp. 347-352
52 ANVUR, cit. p. 349
53 ANVUR, cit., p. 352

che, se i requisiti di docenza di un corso di studio vengono soddisfatti in modo quasi totale dai docenti di un dipartimento, si possa considerare quel dipartimento come "proprietario" del corso di studio. Perciò abbiamo chiesto quanti dipartimenti dell'Ateneo offrono almeno il 70% dei crediti formativi di almeno un corso di studio di 1° o 2° livello, ovvero quale sia la percentuale di dipartimenti dell'Ateneo la cui composizione disciplinare consente loro di essere "proprietari" di corsi di studio. In oltre la metà degli Atenei (54,2%), tutti i dipartimenti risultano proprietari di almeno un corso di studio (v. Tab. 39), il che induce a ritenere che in quegli Atenei i regolamenti di alcuni corsi di studio siano stati ridisegnati per rispecchiare per quanto possibile la composizione disciplinare del dipartimento a cui appartengono; oppure, come già indicato, che la composizione stessa dei dipartimenti sia stata guidata anche dall'obiettivo di poter pienamente gestire "propri" corsi di studio. È interessante rilevare come il ricorso a questa soluzione sia inversamente proporzionale alla dimensione dell'Ateneo, a cui risulta fortemente correlato. In quasi tutti i piccoli Atenei, infatti, tutti i dipartimenti sono proprietari di corsi di studio, mentre nessun mega Ateneo ha adottato questa soluzione, e gli Atenei medi e grandi mostrano valori intermedi (Tab. 39). Nell'altra metà circa di Atenei italiani, e in particolare appunto nei grandi e mega Atenei, solo alcuni dipartimenti sono proprietari di corsi di studio, mentre una gran parte si limita a contribuire insieme con altri dipartimenti al funzionamento dei corsi di studio dell'Ateneo. Può essere interessante notare che la percentuale di Atenei i cui dipartimenti sono tutti proprietari di corsi di studio è particolarmente elevata (75%) nell'Italia centrale, mentre non supera il 47% nel nord e nel sud del Paese. Si tratta di un dato difficilmente interpretabile, che vale però la pena di segnalare in quanto una maggiore tendenza alla "dipartimentalizzazione" dei corsi di studio negli Atenei dell'Italia centrale appare confermata a contrario, come vedremo, anche dal ricorso alle altre due soluzioni che ora analizzeremo – soluzioni che sono invece più diffuse fra gli Atenei settentrionali e meridionali piuttosto che fra quelli dell'Italia centrale.

c Anche sulla terza soluzione – quella di affidare la gestione di ciascun corso di studio al dipartimento che vi contribuisce comunque in misura significativa – il nostro questionario offre dati piuttosto chiari e interessanti. Abbiamo infatti chiesto a ciascun Ateneo quanti corsi di studio di 1° e 2° livello o a ciclo unico sono affidati a un dipartimento che offre più del 50% dei crediti formativi (possiamo definirli corsi di studio "affidati a dipartimenti maggioritari"). E abbiamo poi chiesto quanti sono invece i corsi affidati comunque a un dipartimento che vi contribuisce per meno della metà dei crediti (che possiamo definire corsi di studio "affidati a dipartimenti minoritari"). A una di queste alternative o a entrambe dichiarano di aver fatto ricorso, naturalmente in misura variabile, 58 Atenei sui 64 partecipanti alla nostra survey. Più precisamente, questi Atenei indicano un totale di 2.941 corsi di studio affidati ai loro dipartimenti in modo maggioritario e 646 corsi di studio affidati in modo minoritario. Visto che nel 2012 il totale dei corsi di studio attivati dai 58 Atenei in questione risul-

tava pari a 4.191 (http://offf.miur.it/pubblico.php/ricerca/show_form/p/miur), quelli affidati a dipartimenti maggioritari, cioè che offrono più della metà dei crediti formativi, erano pari al 70,2% (Tab. 40). Naturalmente in questa percentuale rientrano anche – non sappiamo in quale misura – i corsi di studio affidati a dipartimenti "proprietari". Questa è dunque una soluzione che ricomprende le scelte di semplificazione e di chiara attribuzione delle responsabilità didattiche ai dipartimenti, ma si estende anche a casi in cui la corrispondenza fra corsi di studio e dipartimenti non è piena. Non sorprende quindi che le dimensioni dell'Ateneo abbiano un effetto analogo a quello della soluzione precedente (basata sul rendere i dipartimenti proprietari dei corsi di studio), ma in misura più attenuata. Se negli Atenei piccoli e medi la percentuale di corsi di studio affidati a dipartimenti maggioritari arriva a superare l'82%, infatti, nei grandi e nei mega Atenei questa percentuale scende a valori poco superiori al 65% (Tab. 40).

d La quarta soluzione privilegia invece in modo più netto una gestione della complessità non affidata a drastiche semplificazioni, ma alla creazione di meccanismi che abbiamo definito "sostituti funzionali" del venir meno delle Facoltà. Anche in questo caso il nostro questionario offre indicazioni indirette interessanti del grado di ricorso a scelte di questo tipo.

Possiamo riferirci in primo luogo ai corsi di studio "affidati a dipartimenti minoritari", cioè a dipartimenti che vi contribuiscono per meno della metà dei crediti, come chiarito sopra. Si tratta di 646 corsi di studio, pari al 15,4% del totale di 4.191 corsi attivati dai 58 Atenei che hanno risposto alla domanda. Dipartimenti che offrono meno della metà dei crediti di un corso di studio devono con ogni evidenza gestire un tale corso in modo diverso da come gestiscono quei corsi che al dipartimento fanno capo in pieno. Dovranno presumibilmente delegare gran parte delle competenze a un Consiglio di corso di studio di fatto interdipartimentale, oppure negoziare le principali decisioni con gli altri dipartimenti associati nella gestione del corso di studio. Dovranno, in altre parole, gestire la complessità di corsi di studio multidisciplinari mediante meccanismi di coordinamento e compensazione deboli, che sono chiamati a svolgere funzioni analoghe a quelle che le Facoltà potevano svolgere in modo forte.

Come ci si poteva attendere, in questo caso la variabile dimensionale agisce in modo contrario a ciò che avveniva nella soluzione precedente. I corsi di studio affidati a dipartimenti minoritari risultano infatti relativamente più diffusi nei grandi e mega Atenei e poco diffusi nei piccoli e medi (Tab. 40). E, come anticipato in precedenza nel punto b), sono più diffusi negli Atenei del nord e del sud mentre raggiungono un valore minimo del 5,9% in quelli dell'Italia centrale.

Oltre che nell'affidare i corsi di studio a dipartimenti che vi contribuiscono in misura minoritaria, un modo per far fronte alla complessità di percorsi formativi multidisciplinari mediante meccanismi che funzionino quali "so-

stituti funzionali" del venir meno delle Facoltà può essere quello di affidarne la gestione alle strutture di raccordo previste come facoltative dalla legge 240. Si tratta in questo caso di una scelta che merita un esame a parte, che verrà condotto nel paragrafo che segue.

Le competenze delle strutture di raccordo

Per l'art. 2 comma 2 lettera c) della legge 240, le eventuali strutture di raccordo possono avere "funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche, compresa la proposta di attivazione o soppressione di corsi di studio, e di gestione dei servizi comuni", mentre le più generali "funzioni finalizzate allo svolgimento... delle attività didattiche e formative" sono, come già detto, attribuite ai dipartimenti (art. 2 comma 2 lettera a). Tuttavia, nella prassi non è sempre facile distinguere i confini fra le competenze delle strutture di raccordo e quelle dei dipartimenti, e separare le funzioni effettivamente esercitate dalle prime quali strutture di secondo livello da quelle esercitate dai secondi quali strutture organizzative di base. In che misura alcuni Atenei hanno voluto e potuto sfruttare queste difficoltà pratiche per affidare di fatto la gestione di alcuni corsi di studio alle strutture di raccordo, ove istituite?

Come si è detto nel precedente capitolo, fra i 64 Atenei partecipanti alla nostra survey, 28 non hanno istituito strutture di raccordo, 13 ne hanno istituita una sola, mentre 23 ne hanno istituite più di una (v. Tab. 24). Al sub-campione di 36 Atenei che hanno istituito strutture di raccordo abbiamo perciò posto la domanda se fra le competenze di queste strutture vi sia quella di "gestire il funzionamento dei corsi di studio". Hanno risposto sì ben 22 Atenei, pari al 63% delle risposte valide: una percentuale elevata rispetto a quello che ci si poteva attendere da una interpretazione restrittiva della legge 240. Ciò non significa, naturalmente, che i corsi di studio siano formalmente affidati a queste strutture; essi sembrano, tuttavia, svolgere di fatto una funzione che va oltre il coordinamento e la razionalizzazione complessivi.

Le dimensioni dell'Ateneo non sembrano una variabile molto rilevante nello spiegare questa scelta, che è propria di tutti gli Atenei piccoli ma anche dei due terzi degli Atenei grandi. La collocazione territoriale sembra più rilevante: anche in questo caso le università dell'Italia centrale si distinguono da quelle del nord e del sud, che sono le due aree in cui questa soluzione sembra essere particolarmente diffusa (Tab. 41).

Al di là dei casi in cui gestiscono il funzionamento di corsi di studio, in che cosa si traducono in pratica le funzioni di "coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche, compresa la proposta di attivazione o soppressione di corsi di studio, e di gestione dei servizi comuni" che la legge 240 assegna alle strutture di raccordo?

Sembra abbastanza ovvio che, dovendo coordinare le attività didattiche, queste strutture possano in primo luogo esprimere un parere sulla distribuzione dei carichi didattici dei docenti. Infatti ben 28 Atenei dei 33 che hanno

risposto a questa domanda dichiarano che le loro strutture di raccordo hanno questa competenza.

Meno ovvio, stante la lettera della legge, è che le strutture di raccordo possano esprimere pareri anche sulla effettuazione delle chiamate del personale accademico, le quali hanno una relazione molto indiretta con il coordinamento delle attività didattiche. È dunque abbastanza sorprendente che ciò avvenga in circa metà dei casi (14 Atenei su 30). Né la dimensione degli Atenei, né la loro collocazione geografica, sembrano peraltro avere alcuna influenza su questa scelta, che dunque è spiegabile solo con dinamiche specifiche di ciascun Ateneo.

La funzione più importante e delicata assegnata dalla legge alle strutture di raccordo sembra tuttavia essere quella di poter proporre l'attivazione o la soppressione di corsi di studio. Come viene interpretata di fatto questa funzione, cioè quali poteri reali hanno in concreto le strutture di raccordo nel processo decisionale che solitamente parte da una richiesta dei dipartimenti, spesso corredata dal parere dei consigli di corso di studio e delle commissioni paritetiche docenti-studenti, prosegue con il parere del Senato accademico, e si conclude infine con una delibera del Consiglio di amministrazione?

Per poter valutare il ruolo reale svolto dalle strutture di raccordo in questa materia abbiamo dapprima chiesto agli Atenei se le loro strutture possono effettivamente proporre agli organi di Ateneo l'attivazione o modifica di corsi di studio. Se non sorprende che 24 Atenei su 32 abbiano risposto di sì, è invece degno di nota che 8 dichiarino di no, cioè che in un quarto degli Atenei che hanno risposto le strutture di raccordo non esercitino questa importante funzione prevista dalla legge 240. Abbiamo poi chiesto se le stesse strutture possano rifiutare le proposte di attivazione o modifica dei corsi di studio – una competenza non attribuita invece dalla legge. In questo caso la sorpresa non viene dai 26 Atenei che rispondono di no, ma dai 6 che dichiarano di sì. Sembra dunque di poter ipotizzare che in un piccolo gruppo di Atenei le strutture di raccordo, benché costituite, siano molto deboli, al punto da non esercitare le competenze previste per loro dalla legge. In un gruppo ancor più limitato di Atenei, invece, queste strutture di raccordo sembrerebbero avere acquisito di fatto un ruolo nel processo decisionale più forte di quanto formalmente previsto.

Per verificare in che misura siamo realmente in presenza di due gruppi di Atenei che adottano soluzioni di fatto molto diverse fra loro, abbiamo incrociato le loro risposte a queste domande con quelle delle domande precedenti, relative alle competenze delle strutture di raccordo nella gestione dei corsi di studio, nei pareri sui carichi didattici dei docenti, e nei pareri sulle chiamate.

Le prime dieci righe della tabella 42 indicano i 10 Atenei con strutture di raccordo alle quali, in base ad almeno due indicatori su tre, sembrano esse-

re state di fatto attribuite competenze molto estese nei processi decisionali relativi alla didattica. Nelle successive sei righe sono invece elencati i 6 Atenei le cui strutture di raccordo, sempre in base ad almeno due indicatori su tre, svolgono di fatto funzioni didattiche molto più limitate.

Si conferma in tal modo che le soluzioni effettivamente adottate dagli Atenei italiani rispetto a punti sui quali la legge non appare del tutto vincolante e lascia alcuni margini interpretativi presentano una elevata variabilità, non del tutto prevedibile se ci si sofferma solo sul testo degli statuti.

Il ruolo degli organi centrali di governo nella programmazione della didattica

Il ruolo del Senato Accademico (SA) e del Consiglio di Amministrazione (CdA) nella programmazione della didattica è definito in modo più o meno esaustivo in tutti i nuovi statuti emanati dagli Atenei. Del resto, la stessa L. 240, all'art. 2 definisce in questo modo il ruolo del SA nella didattica: "e) attribuzione al Senato accademico della competenza a formulare proposte e pareri obbligatori in materia di didattica;... ad approvare, previo parere favorevole del Consiglio di amministrazione.. i regolamenti.. in materia di didattica..". Per quanto riguarda invece il ruolo del CdA, la stessa legge recita: "h) attribuzione al Consiglio di amministrazione... della competenza a deliberare, previo parere del Senato accademico, l'attivazione o soppressione di corsi e sedi".

Gli statuti degli Atenei hanno poi variamente specificato le competenze dei due organi collegiali in materia di didattica, e tali variazioni sono rilevabili con un'analisi testuale degli statuti stessi (v. il Quadro sinottico degli statuti universitari in http://www.crui.it/HomePage.aspx?ref=2020#). Tuttavia, per quanto fornisca un interessante panorama dei modi in cui i vari Atenei hanno inteso dare seguito al dettato legislativo, l'analisi testuale non è sufficiente a indicarci il ruolo effettivo svolto dagli organi centrali nei processi decisionali che attengono alla didattica; ruolo che, al di là della norma statutaria, dipende dalle prassi che si instaurano in funzione delle caratteristiche dei concreti soggetti che sono chiamati ad attuarla, cioè della loro cultura, tradizione, grado di influenza, capacità di ridefinire gli obiettivi o di dare risposta alle criticità. Per questo motivo, abbiamo formulato la seguente domanda ai referenti degli Atenei: "al di là di quanto formalmente previsto nello Statuto, che ruolo hanno rispettivamente il SA e il CdA nella prassi effettiva di programmazione dell'offerta didattica?".

La domanda, naturalmente, non alludeva all'eventualità che gli organi collegiali svolgano un ruolo difforme o contrario alle previsioni statutarie, ma alla possibilità che si sia formata una prassi interpretativa dello Statuto, o che gli organi siano venuti di fatto a svolgere anche ruoli non esplicitamente previsti dallo Statuto stesso. A puro titolo di esempio, sembrerebbe importante sapere in quanti Atenei il SA eserciti la "competenza a formulare proposte in materia di didattica" attribuitagli dalla legge 240 in modo attivo o si limiti invece a discutere le proposte che vengono avanzate dal Rettore. Ancora, sarebbe interessante sapere in quale misura i pareri obbligatori del SA sulla "attivazione o soppressione di corsi e sedi" vengano recepiti dal CdA e quindi siano o meno da considerare di fatto vincolanti.

Poiché è impossibile prevedere ex ante in quali direzioni siano andate le eventuali prassi interpretative dello Statuto o in quali possibili modi gli organi di governo esercitino di fatto le loro funzioni in materia di offerta didattica, la domanda è stata formulata come domanda aperta, senza risposte predefinite fra cui scegliere. Questo, naturalmente, comporta la difficoltà di codificare ex post risposte talvolta molto disparate fra loro e di attribuire un significato univoco alle espressioni spesso vaghe e generiche utilizzate dai referenti degli Atenei che hanno compilato il questionario.

Sta di fatto che la grande maggioranza delle risposte si limita, esplicitamente o implicitamente, a riportare le competenze nella programmazione della didattica attribuite agli organi di governo centrali dagli Statuti. Se ciò sia il risultato di una non attenta lettura della domanda, che recitava "al di là di quanto formalmente previsto nello Statuto, che ruolo hanno rispettivamente il SA e il CdA nella prassi effettiva di programmazione dell'offerta didattica?", o del fatto che la prassi effettiva coincide in pieno con il ruolo statutario, o ancora di una reticenza a mettere in evidenza eventuali scostamenti, non ci è possibile dire. Il ruolo effettivo degli organi centrali nella didattica appare meno chiaro di quanto sia emerso per i dipartimenti e per le strutture di raccordo, e potrà essere approfondito solo dalle interviste che verranno condotte negli Atenei che saranno oggetto dei successivi studi di caso.

Per il momento, l'unico indizio che la corrispondenza tra ruoli formali e prassi effettive non sia completa ovunque è rappresentato dalle risposte di alcuni Atenei. Per ciò che riguarda in particolare il ruolo del SA, se in 34 Atenei questa corrispondenza sembra essere piena, in 18 Atenei vengono menzionate, oltre a quelle previste dallo Statuto, anche competenze più ampie e di carattere generale, volta a volta designate come progettuali, propulsive, strategiche, di indirizzo, di promozione o di monitoraggio. Sia pure scontando la genericità di questi termini, l'ipotesi che in questi Atenei il SA stia svolgendo funzioni di maggiore portata di quelle strettamente previste dallo Statuto appare plausibile. Per ciò che riguarda invece il ruolo del CdA, salgono a 41 gli Atenei in cui sembra esservi corrispondenza piena fra la lettera e la prassi. In 3 Atenei vi sono invece segnali di un ruolo potenzialmente più ampio, mentre in 7 le competenze effettive sulla didattica sembrano essere più limitate agli aspetti economico-finanziari. Come già detto, al di là di questi elementi tutti da verificare, è però, per il momento, difficile spingersi.

Le decisioni relative alla programmazione del personale docente

Oltre che la programmazione e la gestione della didattica, un altro processo decisionale cruciale che viene influenzato dalla redistribuzione di competenze fra gli organi di governo centrali e periferici degli Atenei è quello relativo alla programmazione del personale docente. Si tratta di una programmazione che dovrebbe costituire parte essenziale del documento di

programmazione triennale di Ateneo, introdotto da un decreto legge del 2005. La legge 240 attribuisce al CdA la competenza ad approvare tale documento, che deve essere proposto dal Rettore e su cui il SA è chiamato a dare un parere.

Ma sulla base di quali criteri il CdA alloca ai dipartimenti le risorse per il reclutamento del personale docente? E attraverso quale iter passa il processo decisionale concreto che porta alla delibera finale del CdA?

Per rilevare le prassi effettivamente seguite dagli Atenei, al di là delle disposizioni statutarie che solitamente non entrano nei dettagli, abbiamo focalizzato la nostra attenzione su quelle università in cui, al momento della rilevazione, il CdA aveva già distribuito le risorse (punti organico) per il reclutamento del personale docente. Si tratta di 26 Atenei, pari al 40,6% del totale oggetto della nostra indagine: il che naturalmente limita la generalizzabilità delle risposte, ma offre il vantaggio di basarsi sulle esperienze compiute e non su processi teorici. Risultano in questo modo sottodimensionati gli Atenei del sud, in poco più di un quarto dei quali il CdA aveva già distribuito le risorse, nonché in generale gli Atenei piccoli e medi, solo un quarto dei quali avevano compiuto questa esperienza a fronte dell'82% dei mega Atenei.

A questi 26 Atenei abbiamo chiesto di indicare se il CdA ha utilizzato o meno una serie di criteri per l'allocazione delle risorse, da quelli più automatici in quanto basati su indicatori numerici sui quali i dipartimenti hanno un controllo limitato (possiamo definirli "criteri tradizionali"), a quelli più di tipo strategico o meritocratico (che definiremo "criteri innovativi"). La tabella 43 in Appendice ci mostra quali sono stati, in ordine decrescente, i criteri più utilizzati dal complesso degli Atenei che hanno già allocato le risorse, all'interno di un ventaglio di criteri possibili.

Il quadro che emerge è interessante da un duplice punto di vista. In primo luogo, appare chiaro che in quasi tutti gli Atenei i CdA hanno utilizzato una pluralità di criteri e non uno prevalente. Per cinque criteri su sei, infatti, il numero di Atenei che li hanno utilizzati supera sempre quello degli Atenei che non vi hanno fatto ricorso. Più interessante è la seconda osservazione che i risultati ci consentono di fare. Non sembra esservi, nelle scelte compiute dai CdA, una prevalenza dei criteri tradizionali o al contrario dei criteri innovativi, ma piuttosto un mix fra i due tipi. Criteri tradizionali quali il turnover e il numero di studenti iscritti ai corsi di studio afferenti al dipartimento si collocano rispettivamente al primo (85% degli Atenei) e all'ultimo posto (44% degli Atenei) nell'elenco dei criteri più utilizzati, con un altro criterio tradizionale quale la numerosità dei docenti del dipartimento in posizione intermedia. D'altro canto, al primo posto accanto al turnover (85% degli Atenei) si colloca anche un criterio innovativo quale la performance nella ricerca, subito seguito dalla performance nella didattica, mentre un criterio ancor più innovativo quale le scelte strategiche rispetto a didattica o ricerca viene utilizzato in misura molto inferiore (54% degli Atenei).

Veniamo ora all'iter attraverso cui passa il processo decisionale effettivo che porta alla delibera finale del CdA. Uno step di questo processo esplicitamente previsto dalla legge 240 è quello dell'esame da parte del SA, a cui compete fornire un parere obbligatorio. Mentre la stessa legge nulla dice sul ruolo dei dipartimenti nella richiesta formale di risorse per il reclutamento del personale docente, o nella possibilità di discutere e influenzare i criteri di ripartizione. È dunque interessante verificare in che misura gli Atenei seguano strettamente l'iter formalmente previsto dalla legge e in che misura invece se ne discostino in pratica.

La tabella 44 in Appendice fornisce alcune indicazioni interessanti a tale riguardo. In primo luogo, si può osservare che 3 Atenei dichiarano che la delibera del CdA non è stata preceduta da un parere del SA. Si tratta di un numero molto esiguo rispetto al totale degli Atenei interessati da questa domanda (24) e tuttavia abbastanza sorprendente, visto che il parere del Senato è un adempimento formalmente previsto dalla legge 240.

Forse ancor più degno di nota è però il fatto che in un numero elevatissimo di Atenei (22 su 25) – un numero ancor più elevato di quelli che hanno assolto l'adempimento di legge di ottenere un parere preventivo del Senato – i criteri di allocazione delle risorse per il personale docente sono stati preventivamente discussi dal Rettore con i direttori di dipartimento. L'assemblea dei direttori di dipartimento, a differenza del SA, non è un organo statutario previsto dalla legge e, come si è visto nel capitolo 2, esiste solo in 16 Atenei. Evidentemente, quindi, le riunioni fra Rettore e direttori sono prevalentemente informali e ad hoc, ma vengono a rivestire di fatto un ruolo rilevante che, in quanto tale, non può non influenzare le scelte del CdA.

È probabile che anche questo aspetto rifletta la ricerca da parte dei vertici dell'Ateneo di interlocutori capaci di rappresentare l'intero corpo accademico – un problema reso più acuto dall'abolizione delle Facoltà e dalla conseguente assenza in SA dei presidi, che della comunità accademica erano i portavoce riconosciuti. Ad avvalorare questa interpretazione sta il fatto che solo in 15 Atenei su 25 l'allocazione da parte del CdA è stata preceduta da una richiesta formale dei dipartimenti. Nel 40% dei casi, dunque, è presumibile che l'iniziativa di discuterne i criteri con il Rettore non sia partita dal basso, cioè dai direttori di dipartimento, ma dai vertici dell'Ateneo.

06. Gli statuti e la prassi: l'implementazione della Legge 240 negli Atenei italiani

Giliberto Capano

Come si è osservato ripetutamente, la legge 240/2010 introduce modifiche significative negli assetti istituzionali e di governo delle università. Molti commentatori hanno variamente osservato come alcune innovazioni legislative limitino notevolmente l'autonomia organizzativa degli Atenei. In realtà, l'analisi empirica offerta nei capitoli precedenti mostra come i supposti vincoli normativi abbiano comunque consentito una grande variabilità nell'organizzare i nuovi assetti istituzionali e i processi decisionali interni agli Atenei.

Torneremo su questo punto nei paragrafi che seguono. Ma per meglio comprendere questa grande varietà degli esiti istituzionali, organizzativi e processuali, è opportuno disegnare il percorso complessivo della riforma del governo degli Atenei leggendo dapprima il contenuto normativo e quello statutario, per poi inserire le evidenze empiriche emerse dalle risposte al nostro questionario. In questo capitolo riutilizzeremo, pertanto, i dati analizzati nei capitoli precedenti al fine di presentare alcune considerazioni sulla dinamica complessiva del processo di attuazione della riforma.

La legge 240/2010 e gli statuti degli Atenei

Il nuovo disegno degli assetti istituzionali e organizzativi degli Atenei delineato dalla legge 240 è finalizzato alla responsabilizzazione istituzionale, alla verticalizzazione dei processi, alle economie di scala e alla semplificazione organizzativa.

I pilastri su cui si fonda questo disegno sono contenuti nelle norme che stabiliscono:

- Il rafforzamento del ruolo del Rettore che, nella configurazione complessiva del governo degli Atenei appare perdere, almeno dal punto di vista formale, la sua caratteristica di *primus inter pares* per diventare un vero e proprio capo dell'esecutivo dell'Ateneo.
- Una composizione del CdA non superiore a 11, con un numero minimo di "esterni".
- Una composizione del Senato accademico non superiore a 35, con una presenza di almeno un terzo di direttori di dipartimento.
- Una ripartizione dei poteri che, almeno sulla carta, mira a far cessare lo storico bicameralismo simmetrico tra CdA e SA, attribuendo la gran parte dei poteri decisionali ultimi al CdA.
- L'attribuzione al dipartimento "delle funzioni finalizzate allo svolgimento della ricerca scientifica, delle attività didattiche e formative, nonché delle attività rivolte all'esterno ad esse correlate o accessorie". Un numero minimo di docenti afferenti diventa necessario per costituire un dipartimento.

- L'abolizione delle facoltà e la possibilità di istituire strutture di raccordo "con funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche, compresa la proposta di attivazione o soppressione di corsi di studio, e di gestione dei servizi comuni".

Non è questa la sede per valutare se il "disegno" della legge fosse ex ante coerente con gli obiettivi perseguiti. Di certo, una prima osservazione riguarda proprio la supposta rigidità del dettato legislativo e la sua eventuale perentorietà, ovvero la capacità di influenzare in modo diretto il contenuto sia degli statuti, sia degli interventi necessari a riorganizzare strutture e processi all'interno degli Atenei. Nessuno dei sei elementi fondamentali sopra-elencati poteva essere considerato, intrinsecamente, capace di determinare le soluzioni adottabili dalle istituzioni universitarie né in relazione ad ogni singolo elemento né, tantomeno, nel loro combinato disposto e, quindi, nell'assetto di governo complessivo che ogni Ateneo poteva scegliere.

I limiti numerici massimi per la composizione dei due organi collegiali di Ateneo lasciavano ampia possibilità di scelta agli Atenei per quanto concerne sia la composizione sia le modalità adottabili per procedere alla scelta dei membri. La ripartizione delle competenze tra CdA e Senato, per quanto più chiara rispetto alle prassi consolidate nel distinguerne ruoli, poteri e responsabilità, consentiva ampi margini di manovra agli Atenei di scegliersi, negli statuti e nelle pratiche successive, gli equilibri intra-istituzionali e le modalità di strutturare i processi decisionali interni.

D'altro canto, i minimi numerici necessari per istituire i dipartimenti costituivano, certamente, un vincolo cogente che, comunque, lasciava liberi di fatto gli Atenei di scegliere la loro composizione disciplinare. Infine, la formulazione rispetto al ruolo e alle competenze delle strutture di raccordo lasciava ampi spazi di interpretazione agli Atenei rispetto alle loro caratteristiche funzionali: ciascuna università poteva decidere se istituire o meno queste strutture e, in questo secondo caso, aveva la possibilità di scegliere se creare strutture di raccordo "forti" oppure "deboli" (v. capitolo 5) [54].

Insomma, il disegno legislativo appare formalmente cogente ma in realtà lascia spazi a variegate possibilità di interpretazione da parte degli Atenei. Una lettura attenta dei nuovi Statuti risulta pertanto estremamente utile per capire come gli Atenei abbiano interpretato i margini di manovra con-

54 L'attribuzione alle strutture di raccordo del "coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche, compresa la proposta di attivazione o soppressione di corsi di studio, e di gestione dei servizi comuni" apre un ampio ventaglio di possibilità a seconda di come il dettato legislativo venga inteso. Il coordinamento può essere inteso in senso lasco o in senso cogente; la proposta di attivazione dei corsi di studio può essere attuata come semplice parere o come potere autonomo; la gestione di servizi comuni potrebbe abbracciare tutte le attività di supporto tecnico-amministrativo- organizzativo-logistico ai corsi di studio. Giova poi ricordare che la legge prevede che il presidente della struttura di raccordo possa essere solo un professore ordinario (mentre nel caso del dipartimento può essere anche un professore associato) e che il presidente non debba essere necessariamente eletto dal consiglio (come nel caso del Direttore di dipartimento), ma possa essere scelto mediante altri meccanismi, anche di nomina.

sentiti dalla legge e per cercare di valutare come queste scelte statutarie abbiano influenzato quelle scelte successive e quelle prassi che sono state oggetto della nostra indagine. Nella presente analisi concentreremo l'attenzione sui sei punti fondamentali elencati sopra.

Il ruolo del Rettore e le modalità della sua elezione

La legge 240 esprime una tendenza verso la verticalizzazione degli assetti di governo degli Atenei, come abbiamo già ricordato sopra, sia con il rafforzamento delle prerogative del Rettore, sia con la risoluzione, almeno a livello formale, della simmetria di poteri tra Senato e CdA, con l'assegnazione a quest'ultimo del ruolo di decisore strategico.

A questo proposito, abbiamo analizzato gli statuti per osservare in quali modi la divisione dei poteri disegnata dalla legge 240 (Rettore = funzioni di indirizzo e responsabile della gestione complessiva; SA = funzione di rappresentanza della comunità universitaria con poteri di proposta e consultivi sulle questioni più rilevanti inerenti didattica e ricerca; CdA = funzioni di indirizzo strategico e decisore ultimo) sia stata effettivamente interpretata.

Dall'indagine comparativa dei testi statutari, il primo dato che emerge con evidenza è un ruolo assolutamente rilevante del Rettore nelle procedure di composizione del CdA. I dati riportati dalla tabella 45 in Appendice sono davvero interessanti, poiché mostrano come in ben 33 Atenei su 59 (abbiamo escluso dal totale le 3 Scuole superiori e i 2 Istituti di alta formazione dottorale) il Rettore incida direttamente sulla nomina del CdA (si tenga presente che in 11 Atenei il CdA viene eletto dalla comunità universitaria). Questo intervento nelle procedure di nomina dei membri del CdA sembra particolarmente diffuso negli Atenei del Centro-Sud e assai meno in quelli del Nord, e appare più accentuato nei piccoli Atenei (v. tabella 46).

Inoltre, se si allarga lo spettro di analisi e si prendono in considerazione non solo le norme che attribuiscono al Rettore il potere di nomina del CdA, ma anche tutte le norme statutarie che attribuiscono un qualche ruolo al Rettore nelle procedure di formazione del CdA (ad esempio: designazione di rose di candidati; nomina di un comitato di selezione; presidenza di comitati di selezione, ecc.), si riscontra che il Rettore:

- in 20 Atenei influenza le procedure di selezione dei membri esterni del CdA;
- in 19 Atenei influenza le procedure di selezione dei membri interni del CdA;
- in 11 Atenei influenza entrambe le procedure di cui sopra.

Insomma, il Rettore ha un ruolo decisamente intrusivo nella composizione dei CdA. Il dato complessivo che emerge è che solo in 9 Atenei su 59 il Rettore non gioca, almeno dal punto di vista dei poteri formali, alcun ruolo nel processo di composizione del CdA.

Passando ora dall'analisi del ruolo del Rettore a quella sulle modalità della sua elezione, merita osservare come gli Atenei abbiano scelto in modo

decisamente variegato su questo punto, almeno per quanto riguarda il ruolo del personale tecnico-amministrativo (PTA). Si tratta di un punto su cui la legge 240 non dice nulla, lasciando totalmente liberi gli Atenei di decidere se e come includere il PTA nell'elettorato attivo dei Rettori.

La gamma di scelte esperite da 59 Atenei sui 64 che hanno risposto al questionario (anche in questo caso abbiamo escluso le 3 Scuole superiori e i 2 Istituti di alta formazione dottorale) è davvero ampia: la gran parte degli Atenei ha aperto l'elettorato attivo a tutto il PTA, ma con un range di ponderazione che va dal 2% al 33%. Abbiamo raccolto le scelte operate dagli Atenei su questo punto raggruppandole in 5 classi (Tab. 47): poco meno della metà degli Atenei ha ponderato il voto del PTA in un range tra il 10% e il 15%; 11 Atenei, corrispondenti a quasi un quinto delle nostre osservazioni, ha deciso di pesare il voto del PTA tra il 16% e il 20%; mentre il restante 30% si è equamente distribuito tra una ponderazione molto ampia (più del 20%), una ponderazione molto bassa (meno del 10%) e l'esclusione della partecipazione diretta. Il dato è particolarmente interessante perché non paiono esservi criteri strutturali (quali dimensione dell'Ateneo o collocazione territoriale) che possano spiegare queste differenze. Appare evidente, pertanto, che le determinazioni sulla partecipazione elettorale del PTA sia originata da dinamiche strettamente interne agli Atenei.

Composizione e competenze del CdA e del SA

La legge 240 ha comportato una significativa riduzione dei membri dei CdA: la media precedente era di 19, mentre il massimo consentito dalla legge attuale è di 11. Di minore rilevanza la riduzione del numero dei membri del Senato: dalla precedente media di 25,5 si è passati alla media attuale che è di 21,8.

Richiamiamo brevemente gli altri numeri principali relativi alla composizione degli organi di governo: su 59 Atenei, solo in 2 il presidente del CdA è diverso dal Rettore; solo in 2 Atenei il Rettore non presiede il Senato; infine, solo in 2 Atenei non sono previsti rappresentanti del PTA in SA. D'altro canto, in ben 36 Atenei su 59 vi sono rappresentanti del PTA in CdA, e in 6 i membri interni del CdA (docenti e PTA) sono in numero inferiore agli esterni.

Le competenze attribuite dagli Statuti ai CdA sono sostanzialmente quelle previste dal testo legislativo, con varianti poco significative. Per contro, quanto emerge dalla lettura delle competenze statutarie del Senato mostra una tendenza maggiore alla diversificazione e all'articolazione di ulteriori competenze. Solo una decina di statuti si limitano a riprendere alla lettera il dettato legislativo. Si tratta di un insieme di specificazioni e di sottolineature che fanno riflettere sulla persistenza, nella fase di progettazione, di quella centralità del SA come organo di governo degli Atenei che, in modo piuttosto chiaro, la legge 240 intendeva rimodulare e ridisegnare.

A questo proposito è piuttosto emblematico rilevare come in 31 statuti su 59 (sono sempre esclusi le 3 Scuole superiori e i 2 Istituti di alta formazione dottorale) vi sia un diretto riferimento alle competenze del Senato

in relazione a pareri e proposte sull'allocazione delle risorse del personale docente. Competenze che sono variamente specificate (individuazione dei criteri dell'allocazione; proposte specifiche, pareri sulle chiamate, eccetera) e che non sarebbero necessarie, tenuto conto che una generale competenza su questa tematica è stabilita dalla legge laddove essa attribuisce al Senato il parere obbligatorio sul "documento di programmazione triennale di Ateneo, di cui all'articolo 1-ter del decreto-legge 31 gennaio 2005, n. 7, convertito, con modificazioni, dalla legge 31 marzo 2005, n. 43".

I Dipartimenti e le strutture di raccordo

Per quanto riguarda le previsioni statutarie sui dipartimenti, se da una parte emerge una sostanziale omogeneità fra gli Atenei per quanto concerne l'interpretazione delle competenze attribuite a queste strutture di base (fatta salva la questione delle relazioni con le strutture di raccordo, ove istituite [55]), dall'altra appare degno di nota che ben 22 statuti su 59 prevedano una soglia minima per la costituzione dei dipartimenti superiore a quella prevista dalla legge.

Come abbiamo detto nel capitolo 4, solo in 36 Atenei sono state istituite strutture di raccordo, mentre 28 non le hanno istituite (v. Tab. 24). Qui possiamo notare come le previsioni statutarie sulle competenze di queste strutture siano davvero variegate (viene sempre riportato il dettato legislativo, ma con specificazioni e articolazioni ulteriori che tendono a mostrare interpretazioni "locali" e ad hoc del ruolo di queste strutture). Questa varietà di interpretazioni statutarie indica come la previsione legislativa sulle strutture di raccordo sia risultata una di quelle maggiormente soggette all'interpretazione dei singoli Atenei nella fase "costituente".

Il dato più interessante, a nostro avviso, chiaramente ricavabile dalla lettura degli statuti, riguarda la modalità di designazione del Presidente della struttura di raccordo. Il dato è interessante perché la legge 240 prevede che questa carica possa essere sia elettiva che di nomina. Ebbene, la scelta della nomina è stata fatta solo da 7 Atenei su 59 (in 2 di questi il potere di nomina spetta al Senato, mentre in 5 spetta al Rettore).

Come si può capire dalla rapida analisi su alcuni punti strategici degli statuti, emerge con una certa evidenza come i vincoli, spesso "stigmatizzati", contenuti nella legge 240/10 in relazione agli assetti di governo istituzionale, siano stati di fatto molto meno cogenti di quanto percepito nel dibattito pubblico che ha accompagnato la discussione parlamentare e, forse, di quanto previsto dai legislatori. Il combinato disposto delle varie previsioni normative della l. 240 ha in realtà consentito notevoli margini di autonomia alle decisioni statutarie dei singoli Atenei.

La realtà che emerge dalla lettura degli statuti è, generalizzando, caratterizzata da:

55 Merita osservare che in un Ateneo il dipartimento viene denominato "Facoltà".

- una tendenziale "cattura" del CdA da parte del Rettore, e in particolare una consistente influenza del Rettore sulle procedure di composizione di quest'organo;
- una tendenza a mantenere, almeno dal punto di vista formale, un ruolo "decisionale" del Senato;
- una certa ambiguità nella distribuzione dei poteri tra gli organi di governo;
- la completa ricezione del dettato legislativo in relazione alla centralità del dipartimento come struttura di base dell'organizzazione accademica;
- la consistente ambiguità del ruolo delle strutture di raccordo laddove previste.

Emerge pertanto un quadro di verticalizzazione dei processi decisionali, che ruotano chiaramente attorno al Rettore e, al tempo stesso, una consistente ambiguità in relazione alle competenze sia a livello centrale, sia a livello periferico. Qui la lettura delle parti degli statuti legate all'attività didattica ci mostra che, confrontando le competenze dei dipartimenti, delle strutture di raccordo e dei corsi di studio (sui quali non ci siamo soffermati in questa prima analisi, ma ai quali presteremo particolare attenzione nella prossima edizione del Rapporto), emergono alcuni margini di sovrapposizione e di ambiguità di non poco conto.

Ovviamente queste generalizzazioni sono frutto della lettura di testi normativi che sono, per definizione, "statici". Merita passare, pertanto, a considerare il quadro che emerge confrontando quanto scritto negli statuti con quanto rilevato dall'analisi dei risultati del questionario.

Gli statuti e le pratiche

Il quadro che emerge dagli statuti viene confermato, e per certi versi rafforzato, dall'analisi delle evidenze presentate nei tre capitoli precedenti.

Qui merita soffermarsi su due temi rilevanti: il ruolo degli organi centrali (Rettore, CdA e SA) nel funzionamento del governo dell'Ateneo, e le relazioni intra-istituzionali rispetto alla funzione didattica.

Il ruolo degli organi centrali e il funzionamento del governo dell'Ateneo

Come abbiamo visto, il ruolo cardine nel nuovo governo dell'Ateneo viene assunto dal Rettore, che può avvalersi in diversa misura di una sua squadra.

La varietà di composizione della squadra del Rettore, delle modalità con cui questa si riunisce e anche del contenuto di questi incontri (secondo quanto descritto nel capitolo 3), porta a confermare non solo la centralità del ruolo del Rettore in quanto carica istituzionale, ma anche delle caratteristiche individuali dei singoli che ricoprono questa carica. Che solo nel 60% degli Atenei la squadra si riunisca con periodicità prefissata (e che tra questi solo 7 prevedano riunioni con cadenza settimanale) mostra come una parte significativa degli Atenei sia governata a seconda delle esigenze del momento, ovvero at-

traverso uno stile relazionale (tra Rettore e membri della sua squadra) di tipo individuale. È possibile che questa prassi sia la spia, più in generale, di una bassa propensione a pianificare e organizzare le attività di governo e, quindi, anche le strategie che si intendono perseguire. Inoltre, che circa la metà degli Atenei abbia più di 13 delegati del Rettore (ai quali si aggiungono uno o più prorettori) può indicare una tendenza alla frammentazione delle competenze, che potrebbe comportare a sua volta non pochi problemi in termini di coordinamento delle strategie e delle politiche istituzionali.

In questo senso, sembra emergere una tendenza maggioritaria a concepire la squadra di governo più come un insieme di intermediari con le strutture di base e con gli interlocutori interni ed esterni che come un vero e proprio "esecutivo" dell'Ateneo. Emerge, insomma, una bassa istituzionalizzazione della "squadra" del Rettore come organo di governo dell'Ateneo, ulteriormente confermata dal fatto che in pochissimi casi (4 Atenei sui 32 in cui sono previste riunioni periodiche) vengono tenuti dei verbali formali. Il che indica come prevalga, sia negli statuti sia nella prassi, una quasi perfetta sovrapposizione tra la funzione di governo e il ruolo del Rettore.

Se il ruolo chiave di governo è assegnato al Rettore, il Consiglio di Amministrazione svolge un ruolo nuovo di indirizzo strategico dell'Ateneo ed è quindi particolarmente importante la sua composizione. I dati relativi alle caratteristiche del processo di composizione del CdA e i loro esiti (processi che, come abbiamo sottolineato, sono in molti casi guidati dal Rettore) mostrano come la composizione del CdA abbia quattro caratteristiche di particolare rilievo.

La prima è una notevole appetibilità esterna della carica, come testimonia il numero certamente elevato di candidature esterne. La seconda è un numero più controllato di candidature interne, dovuto probabilmente a una maggiore possibilità di influenza del Rettore e alle dinamiche coalizionali dei gruppi interni.

La terza caratteristica è una decisa prevalenza di membri interni (docenti, studenti e, ove presente, personale tecnico amministrativo), che hanno una maggiore conoscenza rispetto agli esterni (salvo il caso in cui questi siano di provenienza universitaria) delle specificità della vita universitaria. Infine, va rilevata la scarsa istituzionalizzazione della carica di componente del CdA, testimoniata dal fatto che il corrispettivo medio è decisamente sottodimensionato rispetto alle responsabilità, non solo politiche ma anche civili e penali, proprie dell'organo.

Infine, al Senato spetta la rappresentanza della comunità universitaria. Tuttavia, quanto emerge dal nostro questionario pare confermare che, nella pratica, il suo ruolo sia diminuito come organo "di governo" dell'Ateneo. Già il fatto che in circa il 90% degli Atenei il Senato si riunisca una volta al mese o meno (rispetto alle pratiche del passato, in cui in diversi Atenei la

frequenza delle riunioni era maggiore) indica un certo "allentamento" della necessità da parte del governo dell'Ateneo di coinvolgere il Senato nei processi decisionali. Si deve inoltre osservare come dai questionari emerga una consistente attività di consultazione e di riunioni tra il Rettore e i direttori di dipartimento. Questa attività può rivelarsi necessaria per coordinare il funzionamento degli Atenei proprio in quanto è venuto meno il ruolo tradizionale del Senato, all'interno del quale erano presenti i presidi delle vecchie facoltà. È interessante, comunque, che solo pochi statuti abbiano previsto formalmente un organismo assembleare dei direttori (organismo che esisteva, peraltro, nei vecchi assetti istituzionali nella gran parte degli Atenei).

In relazione al funzionamento dei processi decisionali a livello di Ateneo emergono due temi assai rilevanti, sui quali maggiore chiarezza dovrà essere fatta dai *case studies* che verranno condotti per approfondire i risultati emersi dalla survey.

Il primo tema riguarda la pubblicità e la trasparenza dei processi decisionali di SA e CdA. I dati che emergono dal questionario sono piuttosto ambigui in relazione, soprattutto, alla possibilità che tutti i membri della comunità universitaria possano conoscere non solo gli ordini del giorno e gli esiti decisionali, ma anche il contenuto dei processi. Si tratta di un tema molto significativo se pensiamo che nell'assetto istituzionale precedente la presenza obbligatoria dei presidi in Senato garantiva una cinghia di trasmissione comunicativa permanente rispetto alle strutture di base, mentre ora in molti Atenei non tutte le strutture dipartimentali hanno rappresentanti in Senato.

Il secondo tema riguarda la verticalizzazione dei processi decisionali perseguita dalla legge 240, che sembra essere stata attuata dagli Atenei mediante un sovraccarico di responsabilità dei Rettori rispetto non solo al Senato ma anche al CdA. La distribuzione dei poteri fra i tre organi, come prevista dall'art 2 della legge 240, è stata attuata attraverso una reinterpretazione, sia negli statuti sia nei processi reali, che attribuisce al Rettore un ruolo generalmente superiore a quello già consistente attribuito dalla legge. Infatti, se negli statuti abbiamo visto quanto il Rettore conti nell'influenzare la composizione dei due organi (soprattutto del CdA), dalle pratiche messe in luce dal nostro questionario si evidenzia come le modalità di governo degli Atenei siano sostanzialmente legate allo stile personale e alle scelte individuali dei singoli Rettori. Questa caratteristica può certamente avere dei vantaggi in termini di velocità dei processi decisionali e in termini di capacità di perseguire risultati (decisamente più bassi nel passato sistema a "bicameralismo" quasi simmetrico), ma, al tempo stesso, pone problemi di trasparenza e di *accountability*. D'altro canto, non si può dimenticare il fatto che questa attribuzione fattuale al Rettore di un ruolo più forte che nel passato è avvenuta in un contesto di risorse decrescenti e di vincoli normativi crescenti, che possono limitare la possibilità di compiere scelte strategiche.

Le relazioni intra-istituzionali rispetto alla funzione didattica

La riorganizzazione delle strutture di base perseguita dalla legge 240 mirava a una semplificazione organizzativa degli Atenei, assumendo che questa semplificazione rendesse i processi decisionali più lineari e più responsabili.

Per comprendere se gli effetti desiderati siano stati effettivamente raggiunti, o siano concretamente raggiungibili, vi è bisogno di tempo e di dati ulteriori rispetto a quelli forniti dal questionario. Due in particolare saranno le questioni su cui l'efficacia della legge 240 dovrà essere valutata: la capacità di reclutare e promuovere in modo virtuoso e responsabile il personale docente; la capacità di progettare, organizzare e gestire in modo adeguato l'offerta formativa. Se sulla prima tematica il questionario non offre alcun dato (e non potrebbe, tenuto conto della situazione del reclutamento a tutti nota), sulla questione della didattica sono emersi alcuni spunti interessanti.

In primo luogo, abbiamo visto che il numero dei dipartimenti, benché drasticamente diminuito come era inevitabile, è decisamente superiore al numero delle vecchie facoltà. Ciò significa che nella gran parte degli Atenei (quelli in cui non vi sono strutture di raccordo ovvero quelli che, pur essendo queste strutture costituite, non hanno attribuito ad esse poteri significativi sulla didattica) il numero delle unità organizzative responsabili della didattica è aumentato rispetto al passato. Questa evidenza "quantitativa" abbisogna ovviamente di essere investigata in profondità, ma induce a ritenere che la realtà della gestione della didattica sia meno semplificata e semplice di quanto previsto dal legislatore. La complessità persiste, infatti, seppure in un contesto organizzativo diverso e reso ancor più problematico dalle procedure AVA. Dai questionari emerge che gli Atenei, consapevoli di questa problematica, hanno perseguito diverse strategie (come discusso sopra nel capitolo 5). Quanto davvero, però, queste scelte siano il frutto di una meditata e consapevole strategia finalizzata a una organizzazione efficace della didattica e quanto, invece, siano il frutto di processi casuali ovvero basati su logiche di perseguimento di interessi particolaristici, resta difficile da stabilire.

Fra l'altro, il questionario ci consegna una visione statica dei processi decisionali sulla didattica e, quindi, non è possibile desumere come nella realtà essi si sviluppino tra CdS-(strutture di raccordo)-Dipartimenti-Senato-CdA. L'impressione che emerge è che siamo in una fase di assestamento e di apprendimento per ogni Ateneo. Di certo, la varietà degli assetti praticati (dal dipartimento proprietario assoluto e mono-gestore di corsi di studio, alla Scuola con poteri di incidere fortemente sia nella progettazione, sia nella gestione) mostra come la realtà e le logiche interne ai singoli Atenei rappresentino, probabilmente, la variabile più significativa nel disegnare e perseguire gli assetti e le relazioni intra-istituzionali sul tema dell'offerta formativa.

Un altro elemento di una certa rilevanza, in relazione ai dipartimenti, concerne i possibili effetti dell'aumento della loro eterogeneità disciplinare.

In molti casi gli accorpamenti hanno condotto alla creazione di strutture multi-disciplinari (del tipo delle vecchie facoltà), con il rischio che la funzione prevalente non sia più quella storicamente sedimentata (la ricerca), bensì la didattica. Questa dinamica potrebbe portare all'emergere di segmentazioni interne basate sull'esigenza di ricostruire identità disciplinari mediante la costituzione di sezioni o di centri di ricerca interni ai dipartimenti.

07. Conclusioni e nuove sfide

Marino Regini, Giliberto Capano, Michele Rostan e Matteo Turri

Il quadro che complessivamente emerge dalla survey degli Atenei statali è quello di un sistema universitario in fase di assestamento e di ricerca di nuovi equilibri istituzionali e organizzativi. Le conclusioni sul grado e sui modi di attuazione della legge 240 che i dati analizzati nei capitoli precedenti ci consentono di trarre non possono dunque che essere provvisorie. Pur con queste cautele, proveremo a offrire di seguito alcune sintetiche considerazioni conclusive, riprendendo gli obiettivi conoscitivi che abbiamo esplicitato nella Presentazione alla Parte II e le ipotesi che hanno guidato la rilevazione dei dati. In che misura tali ipotesi risultano verificate?

L'eterogeneità delle soluzioni adottate nell'attuazione della riforma

Il primo obiettivo conoscitivo riguardava il ventaglio delle soluzioni adottate dagli Atenei nell'attuazione della riforma. Ci eravamo chiesti quale grado di divergenza si riscontri fra gli Atenei italiani nell'attuazione della legge 240 e avevamo formulato l'ipotesi di una elevata eterogeneità di soluzioni attuative, proprio perché la legge 240, benché concepita con un impianto piuttosto dirigistico, ha in realtà lasciato aperte di fatto diverse opzioni su alcuni punti chiave.

Complessivamente, l'impressione che si ricava dai risultati della survey è che gli Atenei abbiano in effetti utilizzato largamente tutti i margini di autonomia che la legge 240 ha offerto loro, effettuando scelte spesso divergenti sia relativamente al governo dell'Ateneo che agli assetti organizzativi. Nella maggior parte dei casi, le divergenze sembrano spiegate dalle dimensioni dell'Ateneo, mentre la variabile territoriale appare molto meno significativa. Ma in altri casi appaiono originate da dinamiche strettamente interne agli Atenei o da caratteristiche individuali degli attori.

Questo appare evidente, ad esempio, per quanto riguarda il ruolo del Rettore e le modalità della sua elezione. Di fronte all'aumento delle competenze e delle responsabilità attribuite loro dalla riforma, la maggior parte dei Rettori delle università italiane ha confermato o costituito un gruppo di collaboratori. Abbiamo visto, tuttavia, che esiste un ventaglio piuttosto ampio di soluzioni quanto a dimensioni e composizione della "squadra" o del "team" rettorale, che dipendono solo in parte dalle dimensioni degli Atenei. La varietà di composizione della squadra del Rettore, delle modalità con cui questa si riunisce e anche del contenuto di questi incontri, porta a confermare non solo la centralità del ruolo del Rettore in quanto carica istituzionale, ma anche delle caratteristiche individuali delle singole personalità che ricoprono questa carica.

Passando dal ruolo del Rettore alle modalità della sua elezione, abbiamo visto come gli Atenei abbiano scelto in modo decisamente variegato per

quanto riguarda il personale tecnico-amministrativo (PTA). La legge 240 ha lasciato totalmente liberi gli Atenei di decidere se e come includere il PTA nell'elettorato attivo dei Rettori, ma la risposta degli Atenei stessi è stata, per l'appunto, estremamente diversificata. In questo caso l'eterogeneità delle scelte non è spiegata da variabili quali la dimensione dell'Ateneo o la sua collocazione territoriale, e appare dunque originata da dinamiche strettamente interne agli Atenei stessi.

Un secondo esempio di grande eterogeneità nell'applicazione della riforma riguarda il processo di "istituzionalizzazione" dei nuovi Consigli di amministrazione. Mentre questo processo appare nel complesso piuttosto limitato, esiste un gruppo consistente di Atenei in cui i consiglieri sono ricompensati sia attraverso i gettoni di presenza, sia con un emolumento annuale, e i compensi complessivi appaiono relativamente alti. In questi Atenei, dunque, il processo di istituzionalizzazione o di rafforzamento dei nuovi CdA appare più avanzato. Anche in questo caso abbiamo perciò ipotizzato un'attuazione della riforma che procede a due velocità, con un gruppo di Atenei maggiormente impegnati a rafforzare il nuovo CdA e altri meno impegnati o meno capaci di farlo. Del resto, anche il rapporto tra numero delle candidature al CdA e numero dei componenti effettivi è risultato estremamente variabile (andando dal caso di un solo candidato per ciascun posto in Consiglio a quello di più di 25 candidati per un posto), il che segnala probabilmente una diversa predisposizione degli Atenei a sollecitare una competizione ampia, aperta e trasparente.

Per quanto riguarda la gestione della didattica, ci siamo soffermati sui diversi modi di affrontare il problema che si è posto agli Atenei nell'attuare la L. 240, cioè come far gestire percorsi formativi eterogenei dal punto di vista disciplinare a strutture che tendenzialmente hanno al loro interno solo alcune delle competenze scientifico-disciplinari richieste. Abbiamo rilevato come tutte le soluzioni teoricamente possibili (istituire dipartimenti più eterogenei di quanto previsto dalla lettera della L. 240; affidare la gestione di ciascun corso di studio al dipartimento che vi contribuisce con il maggior numero di crediti formativi; affidare la gestione dei corsi di studio a strutture trasversali ai dipartimenti oppure alle strutture di raccordo) siano state effettivamente adottate dagli Atenei italiani, che hanno variamente privilegiato l'una o l'altra o un mix fra di esse. La prima soluzione si è rivelata la più idonea per gli Atenei di piccole dimensioni: in questi, infatti, tutti i dipartimenti sono "proprietari assoluti" di corsi di studio (v. capitolo 5), mentre nessun mega Ateneo ha adottato questa soluzione, e gli Atenei medi e grandi mostrano valori intermedi. Per contro, le altre due soluzioni trovano largo spazio negli Atenei più grandi: i corsi di studio "appropriati da dipartimenti minoritari" o gestiti dalle strutture di raccordo risultano infatti relativamente più diffusi nei grandi e mega Atenei e poco diffusi nei piccoli e medi.

Si conferma in tal modo che le soluzioni effettivamente adottate dagli Atenei italiani rispetto a punti sui quali la legge non appare del tutto vinco-

lante presentano una elevata variabilità, non del tutto prevedibile se ci si sofferma solo sul testo degli statuti.

Il grado di mutamento effettivo rispetto alla situazione pre-riforma

Il secondo obiettivo conoscitivo riguardava il grado di mutamento effettivo che si riscontra nelle caratteristiche e nei ruoli degli attori cruciali del sistema universitario, nonché nei comportamenti e nei meccanismi decisionali reali, rispetto a quelli precedenti alla riforma. Avevamo ipotizzato un tasso di mutamento inferiore a quello reso possibile dai cambiamenti normativi, a causa delle diverse resistenze aperte o nascoste verso una riforma imposta dall'alto e che risponde a finalità non del tutto esplicitate, trasparenti o comunque pienamente condivise.

Questa ipotesi risulta solo parzialmente confermata dai nostri dati. Infatti il mutamento rispetto agli assetti precedenti è stato effettivamente inferiore alle attese in diversi aspetti su cui la legge 240 è intervenuta, ma si è prodotto in altri aspetti e spesso con modalità non previste.

Iniziamo richiamando ciò che è emerso, da questo punto di vista, per quanto riguarda la figura del Rettore. Da un lato, le modalità di lavoro dei Rettori con la loro squadra di prorettori e/o delegati ci hanno fatto intravvedere una bassa propensione a pianificare e organizzare le attività di governo, e quindi anche le strategie che si intendono perseguire, in un numero consistente di Atenei. La legge ha attribuito ai Rettori una funzione di indirizzo strategico, ma nella maggior parte dei casi i Rettori non sembrano essersi attrezzati a svolgerla in modo realmente nuovo rispetto alla più tradizionale attività di mediazione interna e di rappresentanza esterna. Dall'altro lato, il mutamento appare invece molto rilevante nel ruolo che i Rettori svolgono di fatto nelle procedure di composizione dei CdA e quindi nella capacità potenziale di condizionarne il comportamento futuro.

Se il ruolo chiave di governo è assegnato dalla legge e dagli statuti al Rettore, anche al Consiglio di Amministrazione viene attribuito un ruolo nuovo di indirizzo strategico dell'Ateneo, e per questo la sua composizione appare particolarmente importante. Anche in questo caso, il grado di mutamento rispetto alla situazione pre-riforma risulta scarsamente rilevante per un verso, ma decisamente interessante per un altro. La continuità con la situazione preesistente è segnalata dalla netta prevalenza di membri interni (docenti, studenti e, ove presente, personale tecnico amministrativo) e dalla scarsa istituzionalizzazione della carica di componente del CdA. Quasi ovunque, le università hanno contenuto nei minimi previsti dalla legge la presenza di membri esterni, continuando a fare affidamento soprattutto sui componenti della comunità accademica. E l'assenza o l'esiguità del compenso previsto per i consiglieri nella maggioranza degli Atenei confer-

ma che i nuovi compiti assegnati loro dalla legge sono stati in molti casi sottovalutati o quanto meno non visti in forte discontinuità con i ruoli svolti in precedenza.

Dall'altro lato, i dati raccolti hanno registrato un forte interesse del "mondo esterno" per il governo dei singoli Atenei, testimoniato dall'alto numero di candidature per i posti riservati agli esterni nei CdA. La maggior parte delle candidature è venuta dal settore privato, e gli Atenei hanno recepito positivamente questa manifestazione di interesse, con la conseguenza che oggi più della metà dei membri esterni dei CdA delle università statali proviene dal settore privato, e circa un terzo dal mondo delle imprese in particolare. In questo caso possiamo parlare di un mutamento significativo, e forse inaspettato, rispetto alla situazione pre-riforma.

Un basso grado di mutamento effettivo sembra avere investito invece gli altri ruoli della *governance* di Ateneo. Ad esempio, il fatto che la persona scelta come Direttore generale provenga il più delle volte dall'interno dell'Ateneo, e che spesso sia semplicemente il vecchio Direttore amministrativo confermato nel nuovo ruolo, induce a ritenere che nella prima fase di applicazione della riforma la continuità con il passato prevalga sulle istanze di rinnovamento.

Un altro dato interessante, ricavabile dalla lettura degli statuti, riguarda la modalità di designazione del Presidente della struttura di raccordo. La legge 240 prevede infatti che questa carica possa essere sia elettiva che di nomina, ma la scelta della nomina, come si è detto, è stata fatta solo da sette Atenei. Si tratta anche in questo caso di un chiaro segnale di resistenza a distaccarsi dai criteri che hanno guidato la *governance* delle università prima della legge 240.

Infine, il ruolo reale svolto dalle strutture di raccordo ci mostra vividamente come il tasso di mutamento possa essere estremamente variabile da un Ateneo all'altro. Poiché la legge 240 ha reso facoltativa l'istituzione di tali strutture intermedie, non sorprende che 28 Atenei abbiano deciso di non farvi ricorso. Ciò che invece sorprende è che, fra gli Atenei che le hanno istituite, ve ne sia un piccolo gruppo in cui le strutture di raccordo sono state dotate di poteri così deboli da non esercitare neppure tutte le competenze previste per loro dalla legge, mentre in un altro gruppo di Atenei queste strutture sembrano avere acquisito di fatto un ruolo nel processo decisionale ben più forte di quanto formalmente previsto.

Gli effetti non attesi della riforma

Da ultimo ci eravamo proposti di rilevare gli eventuali effetti non attesi della riforma. Vari filoni di letteratura nelle scienze sociali hanno messo in luce infatti come processi di cambiamento *top-down*, cioè promossi dall'alto, producano inevitabilmente, accanto agli effetti attesi, anche conseguenze

non previste o comunque non intenzionali. La nostra ipotesi era che il processo di riforma messo in moto dalla legge 240 rientri in pieno in questo tipo di mutamenti, e che la produzione di effetti non attesi sia perciò altamente probabile. Fra l'altro, abbiamo osservato come la legge 240 mirasse a incidere sul sistema universitario italiano in modo relativamente omogeneo, mentre questo sistema è segmentato fra Atenei di diversa dimensione, inseriti in contesti territoriali differenti. Abbiamo perciò ipotizzato che gli effetti attesi della riforma si verifichino molto di più negli Atenei con alcune caratteristiche specifiche (ad esempio, in quelli piccoli e medi) che non negli altri, contribuendo così a una ulteriore differenziazione di fatto del sistema universitario italiano, che rappresenterebbe una rilevante conseguenza non prevista.

In effetti, i dati rilevati ci mostrano diverse conseguenze non attese, che possiamo sintetizzare mettendole in relazione a quelle che erano le finalità esplicite della riforma: verticalizzazione dei processi, semplificazione organizzativa ed economie di scala. In che misura possiamo affermare che questi obiettivi si siano realizzati come previsto, o che l'attuazione della riforma abbia invece prodotto (anche) conseguenze non attese?

Verticalizzazione dei processi?

Una verticalizzazione dei processi si è indubbiamente realizzata nella maggior parte degli Atenei. Ciò che probabilmente non era previsto dalla legge era che l'esito fosse un rafforzamento del ruolo del Rettore assai più che del CdA, che insieme al Rettore doveva costituire il vero motore strategico e programmatorio dell'Ateneo. La distribuzione dei poteri fra questi due organi e il Senato, come prevista dall'art. 2 della legge 240, è stata attuata attraverso una reinterpretazione, sia negli statuti sia nei processi reali, che attribuisce al Rettore un ruolo generalmente superiore a quello già consistente attribuitogli dalla legge.

Le pratiche messe in luce dalla nostra survey mostrano come le modalità di governo degli Atenei siano sostanzialmente legate allo stile personale e alle scelte individuali dei singoli Rettori. Questo ha una conseguenza importante anche sul modo in cui può venire di fatto esercitato il ruolo di altre figure apicali, quali il Direttore generale. Quanto maggiore è infatti la capacità di indirizzo politico strategico del Rettore, tanto maggiore sarà la possibilità per il Direttore generale di svolgere una funzione di cerniera tra gli organi di governo e la struttura amministrativa.

Il rafforzamento del ruolo del Rettore, nonché la relativa discrezionalità dei modi in cui può esercitarlo, sono del resto impliciti nella stessa formulazione dell'art. 2, comma 1b della legge 240, che, oltre a una serie di funzioni specifiche, attribuisce al Rettore anche "ogni altra funzione non espressamente attribuita ad altri organi dallo statuto". Si tratta di un ruolo residuale che consente uno spazio potenziale di azione molto rilevante.

Questa prima conclusione va però qualificata con alcune osservazioni ulteriori. In primo luogo non si può dimenticare il fatto che questa attri-

buzione al Rettore di un ruolo più forte che nel passato è avvenuta in un contesto di risorse decrescenti e di vincoli normativi crescenti, che possono limitare la possibilità di compiere scelte strategiche.

In secondo luogo, se da un lato i meccanismi di *checks and balances* che probabilmente il legislatore aveva in mente (ruolo forte e autonomo del CdA) risultano piuttosto attenuati, dall'altro i Rettori si trovano nella situazione di avere interlocutori negoziali più frantumati e meno rappresentativi, con i quali risulta meno facile stipulare accordi strategici: infatti i nuovi dipartimenti sono mediamente più numerosi delle vecchie facoltà e la quota di direttori presenti in SA non può avere la stessa capacità di rappresentanza e di interlocuzione che avevano i vecchi presidi.

Infine, nei grandi e mega Atenei, l'incremento del PTA assegnato ai dipartimenti, e in molti casi legato solo debolmente e non in via gerarchica alle funzioni amministrative di vertice, non ha certamente favorito il rafforzamento degli organi centrali dell'Ateneo. Questo fenomeno non si verifica nei piccoli e medi Atenei, dove la gran parte del PTA afferisce invece all'amministrazione centrale.

Semplificazione organizzativa?

Questo ci conduce alla seconda finalità della riforma, cioè la semplificazione organizzativa. Come si è detto, i dati hanno mostrato chiaramente che il numero dei nuovi dipartimenti, benché drasticamente diminuito come era inevitabile, è decisamente superiore al numero delle vecchie facoltà. Ciò significa che, nella gran parte degli Atenei (quelli in cui non vi sono strutture di raccordo ovvero quelli che, pur essendo queste strutture costituite, non hanno attribuito ad esse poteri significativi sulla didattica), il numero delle unità organizzative responsabili della didattica è aumentato rispetto al passato. Questa evidenza induce a ritenere che la realtà della gestione della didattica sia assai meno semplificata di quanto previsto dal legislatore.

Abbiamo visto infatti che solo alcuni Atenei mirano a privilegiare in modo netto l'obiettivo della semplificazione e della chiara attribuzione delle responsabilità didattiche e assegnano i diversi corsi di studio alla competenza pressoché esclusiva dell'uno o dell'altro dipartimento. Molti altri Atenei cercano invece di gestire la complessità non mediante drastiche semplificazioni, ma mediante la creazione di meccanismi che abbiamo definito "sostituti funzionali" del venir meno delle Facoltà quali motori e contenitori di percorsi formativi multidisciplinari. Una delle fonti di complicazione è il fatto che, nei casi di dipartimenti che non hanno la proprietà totale dei corsi di studio, le procedure di approvazione di ordinamenti, regolamenti, manifesti, attribuzione dei carichi didattici, professori a contratto, tutor, ecc. dovrebbero essere ripetute in ogni dipartimento. Anche per questo motivo i dipartimenti che offrono meno della metà dei crediti di un corso di studio cercheranno di affidarne la gestione alle strutture di raccordo, se istituite, oppure delegare gran parte delle competenze a un Consiglio di corso di studio di fatto interdipartimentale, oppure ancora negoziare le princi-

pali decisioni con gli altri dipartimenti associati nella gestione del corso di studio. Dovranno, in altre parole, gestire la complessità di corsi di studio multidisciplinari mediante meccanismi di coordinamento e compensazione deboli, che sono chiamati a svolgere funzioni analoghe a quelle che le Facoltà potevano svolgere in modo forte.

La propensione a ricorrere all'una o all'altra di queste soluzioni appare fortemente correlata alla dimensione dell'Ateneo. Le soluzioni miranti a una radicale semplificazione appaiono infatti le più idonee per gli Atenei di piccole dimensioni, nei quali tutti i dipartimenti sono "proprietari assoluti" di corsi di studio, mentre nessun mega Ateneo ha adottato questa soluzione. Per contro, le soluzioni che privilegiano una gestione della complessità non affidata a drastiche semplificazioni ma alla creazione di "sostituti funzionali" del venir meno delle Facoltà trovano largo spazio negli Atenei più grandi.

Più in generale, la finalità della semplificazione organizzativa, così come quella delle economie di scala, perseguite dalla riforma, appare molto più facile da raggiungere nei piccoli e medi Atenei che non nei grandi e mega Atenei. La dimensione degli Atenei si rivela dunque l'elemento chiave per spiegare contorni, significati e implicazioni della riforma nei singoli Atenei.

Nelle università di dimensioni ridotte e medie, i dipartimenti pre-riforma sono stati sostituiti da nuovi dipartimenti in numero uguale o non troppo dissimile da quello delle vecchie facoltà. In questi Atenei, pertanto, la riforma ha ottenuto l'obiettivo di unificare in un'unica struttura organizzativa le competenze precedenti suddivise tra facoltà e vecchi dipartimenti, nell'ambito di un assetto organizzativo che consente al vertice di Ateneo interazioni dirette e frequenti con le unità organizzative (il cui numero rimane contenuto) e che contemporaneamente permette alle unità organizzative di veder riconosciuto il proprio diritto di rappresentanza negli organi di vertice (in particolare nel Senato accademico). In questi Atenei si è verificato il fenomeno della "facoltizzazione", ovvero i nuovi dipartimenti hanno preso il posto delle vecchie facoltà assorbendo al loro interno i compiti precedentemente assegnati ai vecchi dipartimenti. Il coordinamento delle attività accademiche, in questi Atenei, segue percorsi già sperimentati prima della riforma (facilitati anche dalla elevata percentuale di direttori con pregresse esperienze di governo) e non richiede l'attivazione di ulteriori soluzioni organizzative (come le strutture di raccordo o l'assemblea dei direttori di dipartimento), oltre a essere favorito dal controllo diretto che l'amministrazione centrale ha sulla gran parte del personale tecnico amministrativo.

Negli Atenei di dimensioni maggiori e soprattutto nei mega Atenei, invece, la riforma ha portato alla creazione di nuovi dipartimenti in numero talvolta sensibilmente maggiore rispetto alle vecchie facoltà. Così in queste università l'unificazione delle competenze precedentemente assegnate rispettivamente alle facoltà e ai dipartimenti è sì avvenuta, ma a scapito della compattezza dell'assetto organizzativo. Peraltro, gli Atenei

di dimensioni maggiori presentano una duplice circostanza che caratterizza i rapporti centro-periferia: l'assenza di una rappresentanza di tutti i dipartimenti nel Senato accademico e la presenza di una percentuale considerevole di PTA inquadrato presso i dipartimenti. È proprio in questi Atenei, pertanto, che sarà messa alla prova l'efficacia degli strumenti di coordinamento organizzativo quali sono le strutture di raccordo, l'assemblea dei direttori di dipartimento e il coinvolgimento dell'amministrazione centrale nei processi di gestione del PTA assegnato ai dipartimenti. I dati raccolti non consentono ancora un giudizio esaustivo sull'efficacia di questi strumenti, ma certamente consentono di affermare che il pericolo di una frammentazione organizzativa negli Atenei di maggiore dimensione è presente.

Criticità e nuove sfide

Possiamo concludere mettendo in rilievo alcune criticità che andranno meglio investigate negli studi successivi, che dovranno anche gettar luce sulle nuove sfide al sistema di *governance* che le università italiane si trovano oggi ad affrontare.

La prima criticità riguarda le relazioni e le dinamiche decisionali tra Rettore, CdA e Senato. Se infatti dalla nostra analisi emerge una sovraesposizione del ruolo del Rettore, con un qualche rischio di personalizzazione, al tempo stesso è plausibile ipotizzare che in ogni Ateneo possano emergere, di fatto, delle dinamiche di contro-bilanciamento. Ciò si lega strettamente alla possibile evoluzione del ruolo dei membri esterni dei CdA. Quanto contano davvero? Quale è il contributo che essi portano? Come riescono a superare il deficit cognitivo che è proprio di chiunque non abbia competenze specifiche sul funzionamento delle istituzioni universitarie? E, guardando al futuro, quali domande – sociali, economiche, scientifiche – sapranno trasmettere alle università? E quali risorse saranno in grado di mettere a disposizione dello sviluppo degli Atenei, in una fase di riduzione dei finanziamenti statali? A fronte delle nuove attribuzioni previste dalla riforma e dell'interesse manifestato dal mondo esterno per il governo delle università, ci si può dunque chiedere se i nuovi Consigli di amministrazione saranno all'altezza dei compiti loro assegnati e delle aspettative suscitate nella società civile.

Una seconda sfida riguarda l'impatto della valutazione della ricerca. Il secondo esercizio di valutazione (VQR 2004-2010) ha fornito una mappatura valutativa della ricerca che costituisce non solo uno strumento mediante il quale il Ministero attribuisce, e attribuirà, parte delle risorse pubbliche destinate alle università, ma anche un possibile strumento di governo interno degli Atenei. Se infatti, come abbiamo visto, quasi tutti gli Atenei – tra quelli che al momento della somministrazione del questionario avevano già preso decisioni sull'allocazione delle risorse sul personale docente – hanno utilizzato criteri di performance nella ricerca, è evidente che l'esito della VQR rappresenterà una delle risorse principali, se non quella primaria, per

costruire indicatori interni per l'allocazione delle risorse. Se e come la VQR, come strumento di governo del sistema nazionale, abbia degli effetti anche nei singoli Atenei è, pertanto, un tema di grande rilevanza per le analisi successive che condurremo.

Infine, un'ultima sfida è costituita dalle procedure AVA. L'AVA (uno strumento di governo e di indirizzo sistemico) ha cominciato a essere attuata successivamente al lavoro che gli Atenei hanno compiuto rispetto agli statuti e, di fatto, alla prima attuazione degli stessi. Una efficace implementazione dell'AVA nei singoli Atenei, che non sia solo mero adempimento, implica processi decisionali interni chiari, con attribuzione di responsabilità nette, e caratterizzati da scelte strategiche tempestive e al tempo stesso programmaticamente precise. In sostanza, l'AVA implicherebbe che gli organi di governo degli Atenei stabiliscano obiettivi chiari in termini di *quality assurance*, fornendo alle proprie strutture i mezzi per poterli perseguire. E che la catena delle responsabilità dei processi relativi alla *quality assurance* sia ben definita e non soggetta a discrezionalità e ambiguità. Si tratta di due esigenze che complicano ulteriormente il quadro per gli Atenei in cui, come abbiamo visto, sia le dinamiche di governo sia le dinamiche intra-istituzionali sono piuttosto fluide e variabili.

Appendice alla Parte I: Tabelle

Tabella 01
Il Rettore e la sua squadra: numero di prorettori incluso il Vicario

	NUMERO ATENEI	%
Non ha prorettori	5	8,1
Ha un prorettore	22	35,5
Ha da 2 a 5 prorettori	20	32,3
Ha più di 5 prorettori	15	24,2
TOTALE RISPOTE	**62**	**100,0**

Tabella 02
Il Rettore e la sua squadra: numero di delegati non prorettori

	NUMERO ATENEI	%
Non ha delegati	8	13,3
Ha da 1 a 13 delegati	35	58,3
Ha più di 13 delegati	17	28,3
TOTALE RISPOTE	**60**	**100,0**

Tabella 03
Tipologia degli Atenei sulla base del numero dei prorettori e dei delegati

	NUMERO ATENEI	%
Non ha né prorettori né delegati	2	3,4
Ha solo prorettori	6	10,2
Ha solo delegati	3	5,1
Ha 1 prorettore e fino a 13 delegati	14	23,7
Ha almeno un prorettore (da 1 a 5) e più di 13 delegati	27	45,8
Ha più di 5 prorettori e più di 13 delegati	7	11,9
TOTALE RISPOTE	**59**	**100,0**

Tabella 04
Atenei per numero di membri del CdA secondo quanto previsto dal loro statuto

	N. ATENEI	%	ELENCO ATENEI
11 membri	25	41,7	Bergamo, Bologna, Catania, Chieti Pescara, Firenze, Genova, Lucca IMT, Marche Politecnica, Milano, Milano Bicocca, Milano Politecnico, Modena Reggio Emilia, Napoli Federico II, Napoli Seconda, Padova, Pavia, Pisa Scuola Normale, Roma Tor Vergata, Sassari, Siena, Torino, Torino Politecnico, Trieste, Urbino, Verona
10 membri	17	28,3	Cagliari, Calabria, Cassino, Ferrara, Foggia, Insubria, L'Aquila, Napoli L'Orientale, Palermo, Parma, Pisa, Reggio Calabria Mediterranea, Roma La Sapienza, Roma Tre, Teramo, Trieste SISSA, Udine
9 membri	14	23,3	Bari, Basilicata, Brescia, Catanzaro Magna Graecia, Macerata, Molise, Napoli Parthenope, Pavia IUSS, Piemonte Orientale, Roma Foro Italico, Salento, Sannio, Trento, Venezia Ca' Foscari
7 membri	3	5,0	Camerino, Tuscia, Venezia IUAV
5 membri	1	1,7	Pisa Scuola S. Anna
TOTALE	**60**	**100,0**	
CdA in via di costituzione	4		Messina, Perugia, Perugia stranieri, Siena stranieri
TOTALE ATENEI	**64**		

Tabella 05
Componenti interni dei CdA appartenenti alla docenza, per area scientifico-disciplinare

Note
nella colonna (A) sono riportate le percentuali di membri interni componenti i consigli di amministrazione per area scientifico-disciplinare, mentre nella colonna (B) sono riportate le percentuali dei docenti e ricercatori per area scientifico-disciplinare sul totale dei docenti inclusi nella banca dati CINECA al 31/12/2012. In entrambi i casi, ci si riferisce alle sole università statali.

	N. COMPONENTI	% (A)	% (B)
Scienze matematiche e informatiche	9	4,2	5,7
Scienze fisiche	11	5,1	4,1
Scienze chimiche	9	4,2	5,4
Scienze della terra	3	1,4	1,9
Scienze biologiche	11	5,1	8,8
Scienze mediche	31	14,4	16,9
Scienze agrarie e veterinarie	12	5,6	5,4
Ingegneria civile e architettura	11	5,1	6,5
Ingegneria industriale e dell'informazione	21	9,7	9,6
Scienze dell'antichità filologico-letterarie e storico-artistiche	16	7,4	9,1
Scienze storiche filosofiche pedagogiche psicologiche	18	8,3	8,1
Scienze giuridiche	25	11,6	8,1
Scienze economiche e statistiche	34	15,7	7,6
Scienze politiche e sociali	5	2,3	2,9
TOTALE COMPONENTI INTERNI DOCENTI	**216**	**100,0**	**100,0**

Tabella 06
Componenti esterni dei CdA, per settore di attività professionale

	N. COMPONENTI	%
Impresa privata	50	30,86
Università	27	16,67
Libera professione	18	11,11
Organo di governo nazionale o locale	9	5,56
Ente di ricerca pubblico o privato	8	4,94
Impresa pubblica	7	4,32
Fondazione non bancaria	7	4,32
Fondazione bancaria	6	3,70
Camera di commercio	4	2,47
Associazioni di categoria	4	2,47
Asl	2	1,23
Altro	20	12,35
TOTALE COMPONENTI ESTERNI	**162**	**100,00**

Tabella 07
Rapporto tra candidature esterne pervenute e posti per i membri esterni

	NUMERO ATENEI	%
Rapporto 1 a 1	2	3,8
Candidature > posti fino a 2 volte	5	9,4
Candidature > posti da 2 a 5 volte	19	35,8
Candidature > posti da 6 a 10 volte	17	32,1
Candidature > posti oltre 10 volte	10	18,9
TOTALE	**53**	**100,0**

Tabella 08
Confronto tra le candidature pervenute e i posti occupati dai componenti esterni nei CdA, per area geografica dell'Ateneo (valori medi)

AREA	N. CANDIDATURE ESTERNE PERVENUTE	N. COMPONENTI ESTERNI CDA	RAPPORTO TRA CANDIDATURE PERVENUTE E POSTI OCCUPATI
Nord	23,5	3,4	7,3
Centro	14,1	2,8	6,2
Sud e Isole	17,4	2,2	7,8
MEDIA	**18,9**	**2,8**	**7,2**

Tabella 09
Confronto tra candidature pervenute e posti occupati dai componenti esterni nei CdA, per dimensione dell'Ateneo (valori medi)

DIMENSIONE	N. CANDIDATURE ESTERNE PERVENUTE	N. COMPONENTI ESTERNI CDA	RAPPORTO TRA CANDIDATURE PERVENUTE E POSTI OCCUPATI
Piccolo	12,9	2,8	5,6
Medio	19,1	3,1	7,1
Grande	23,3	2,6	9,1
Mega	24,3	2,7	8,0
MEDIA	**18,9**	**2,8**	**7,2**

Tabella 10
Candidati a componente esterno di CdA, per settore di attività professionale

	NUMERO CANDIDATI	%
Settore università e ricerca	206	19,8
Settore privato	589	56,5
Settore pubblico	247	23,7
TOTALE	**1042**	**100,0**

Tabella 11
Confronto tra candidature esterne pervenute e componenti esterni dei CdA, per settore di attività professionale dei candidati

	N. CANDIDATURE	N. COMPONENTI ESTERNI	TASSO DI RICEZIONE CANDIDATURE ESTERNE (%)
Settore università e ricerca	206	39	18,9
Settore privato	589	93	15,8
Settore pubblico	247	31	12,6
TOTALE	**1042**	**163**	**15,6**

Tabella 12
Rapporto tra candidature interne pervenute e posti per i membri interni

	NUMERO ATENEI	%
Candidature < posti	4	8
Rapporto 1 a 1	2	4
Candidature > posti fino a 2 volte	8	16
Candidature > posti da 2 a 5 volte	29	58
Candidature > posti oltre 5 volte	7	14
TOTALE	**50**	**100**

Tabella 13
Tipologia degli Atenei in base agli incentivi per i membri esterni del CdA

	NUMERO ATENEI	%
Ateneo che prevede sia l'emolumento annuo sia il gettone di presenza	11	17,7
Ateneo che prevede solo l'emolumento annuo	6	9,7
Ateneo che prevede solo il gettone di presenza	37	59,7
Ateneo che non prevede alcun emolumento	8	12,9
TOTALE	**62**	**100**

Tabella 14
Tipologia degli Atenei in base agli incentivi per i membri interni del CdA

	NUMERO ATENEI	%
Ateneo che prevede sia l'emolumento annuo sia il gettone di presenza	11	17,7
Ateneo che prevede solo l'emolumento annuo	4	6,5
Ateneo che prevede solo il gettone di presenza	37	59,7
Ateneo che non prevede alcun emolumento	10	16,1
TOTALE	**62**	**100**

Tabella 15
Frequenza delle riunioni del CdA, per dimensione dell'Ateneo (%)

DIMENSIONE	UNA VOLTA AL MESE	PIÙ DI UNA VOLTA AL MESE	MENO DI UNA VOLTA AL MESE	TOTALE	N. ATENEI
Piccolo	68,4	5,3	26,3	100,0	19
Medio	82,4	0,0	17,6	100,0	17
Grande	93,3	6,7	0,0	100,0	15
Mega	63,6	27,3	9,1	100,0	11
MEDIA	**77,4**	**8,1**	**14,5**	**100,0**	**62**

Tabella 16
Pubblicità dei verbali del CdA, per dimensione dell'Ateneo (%)

DIMENSIONE	SÌ	NO	TOTALE	N. ATENEI
Piccolo	42,1	57,9	100,0	19
Medio	47,1	52,9	100,0	17
Grande	64,3	35,7	100,0	14
Mega	60	40	100,0	10
MEDIA	**51,7**	**48,3**	**100,0**	**60**

Tabella 17
Senato accademico: frequenza delle riunioni, per dimensione dell'Ateneo (%)

DIMENSIONE	UNA VOLTA AL MESE	PIÙ DI UNA VOLTA AL MESE	MENO DI UNA VOLTA AL MESE	TOTALE	N. ATENEI
Piccolo	70,0	5,0	25,0	100,0	19
Medio	82,4	5,9	11,8	100,0	17
Grande	93,8	6,3	0,0	100,0	14
Mega	90,9	9,1	0,0	100,0	10
MEDIA	**82,8**	**6,3**	**10,9**	**100,0**	**60**

Tabella 18
Modalità di scelta del Direttore generale

	NUMERO ATENEI	%
È stato confermato il precedente Direttore amministrativo	32	50,8
È stato scelto tra i dirigenti dell'Ateneo	2	3,2
È stato scelto dall'esterno	15	23,8
Altro	14	22,2
TOTALE	**63**	**100,0**

Tabella 19
Assetti organizzativi interni: numerosità media delle strutture pre e post-riforma

DIMENSIONE ATENEO	MEDIA DIPARTIMENTI PRE-RIFORMA	MEDIA DIPARTIMENTI POST-RIFORMA	MEDIA FACOLTÀ PRE-RIFORMA	MEDIA STRUTTURE RACCORDO POST-RIFORMA
Piccolo	6,5	3,8	3,4	1,2
Medio	18,4	9,5	7,7	3,0
Grande	29,8	15,7	8,9	2,9
Mega	61,1	29,3	14,2	6,2
MEDIA	**24,9**	**12,6**	**7,9**	**3,7**

Tabella 20
Differenza nel numero dei dipartimenti attuali rispetto a quelli pre-riforma

	NUMERO ATENEI	%
Nessuna differenza	6	9,4
Ridotti fino a un quarto	6	9,4
Ridotti da un quarto a metà	26	40,6
Ridotti da metà a tre quarti	24	37,5
Aumentati	2	3,1
TOTALE	**64**	**100,0**

Tabella 21
Diminuzione percentuale media dei dipartimenti attuali rispetto a quelli pre-riforma, per area geografica e per dimensione dell'Ateneo

	DIMINUZIONE MEDIA (%)	N. ATENEI
AREA		
Nord	39,7	23
Centro	43,4	18
Sud e Isole	46,8	21
DIMENSIONI		
Piccolo	36,0	18
Medio	45,0	17
Grande	43,0	16
Mega	52,2	11
TOTALE	**43,2**	**62**

Tabella 22
Grado di continuità delle cariche: percentuale media di direttori di dipartimento con cariche precedenti, per area geografica e per dimensione dell'Ateneo

	CONTINUITÀ MEDIA (%)	N. ATENEI
AREA		
Nord	68,9	21
Centro	70,9	17
Sud e Isole	76,8	23
DIMENSIONI		
Piccolo	82,5	16
Medio	71,4	18
Grande	67,9	16
Mega	66,2	11
TOTALE	**72,5**	**61**

Tabella 23
Esistenza di un'assemblea o consiglio dei direttori di dipartimento, per area geografica e per dimensione dell'Ateneo (valori percentuali)

	SÌ	NO
AREA		
Nord	17,4	82,6
Centro	27,8	72,2
Sud e Isole	33,3	66,7
DIMENSIONI		
Piccolo	5,3	94,7
Medio	18,8	81,3
Grande	37,5	62,5
Mega	54,5	45,5
MEDIA	**25,8**	**74,2**
N. Atenei	16	46

Tabella 24
Presenza e numerosità delle strutture di raccordo (SR), per area geografica, dimensione dell'Ateneo e presenza/assenza Facoltà di Medicina

	ATENEI SENZA SR	ATENEI CON 1 SOLA SR	ATENEI CON 2-4 SR	ATENEI CON 5 O PIÙ SR	N. ATENEI
AREA					
Nord	8	6	3	7	24
Centro	12	2	3	2	19
Sud e Isole	8	5	5	3	21
DIMENSIONI					
Piccolo	15	4	1	0	20
Medio	9	4	2	2	17
Grande	4	2	7	3	16
Mega	0	3	1	7	11
FACOLTÀ DI MEDICINA					
Sì	6	11	10	10	37
No	22	2	1	2	27
TOTALE	**28**	**13**	**11**	**12**	**64**

Tabella 25
Numero medio di strutture di raccordo, per area geografica e per dimensione dell'Ateneo

	NUMERO MEDIO SR
AREA	
Nord	4,5
Centro	4,3
Sud e Isole	2,6
DIMENSIONI	
Piccolo	1,3
Medio	3
Grande	2,9
Mega	6,2
MEDIA	**3,8**

Tabella 26
Grado di continuità delle cariche: percentuale media di presidenti di SR con cariche precedenti, per area geografica e per dimensione dell'Ateneo

	CONTINUITÀ MEDIA (%)	N. ATENEI
AREA		
Nord	38,6	14
Centro	41,1	6
Sud e Isole	73,5	11
DIMENSIONI		
Piccolo	50,0	3
Medio	48,4	7
Grande	56,5	11
Mega	48,5	10
TOTALE	**51,5**	**31**

Tabella 27
Obbligo di afferenza dei dipartimenti alle strutture di raccordo (valori percentuali)

	ATENEI CON OBBLIGO DI AFFERENZA DEI DIPARTIMENTI ALLE SR	ATENEI CON SR MA SENZA OBBLIGO DI AFFERENZA DEI DIPARTIMENTI	ATENEI CHE NON HANNO SR	TOTALE
AREA				
Nord	25,0	37,5	37,5	100,0
Centro	15,8	21,1	63,2	100,0
Sud e Isole	19,1	42,9	38,1	100,0
DIMENSIONI				
Piccolo	10,0	10,0	80,0	100,0
Medio	11,8	35,3	52,9	100,0
Grande	18,8	56,3	25,0	100,0
Mega	54,6	45,5	0,0	100,0
MEDIA	**20,3**	**34,4**	**45,3**	**100,0**

Tabella 28
Distribuzione del Personale Tecnico amministrativo (PTA) prima della riforma (valori percentuali)

	DIPARTIMENTI	FACOLTÀ	AMMINISTRAZIONE CENTRALE	TOTALE
AREA				
Nord	33,5	10,0	56,5	100,0
Centro	31,4	7,2	61,5	100,0
Sud e Isole	32,2	16,3	51,5	100,0
DIMENSIONI				
Piccolo	18,1	8,9	73,0	100,0
Medio	29,2	12,2	58,6	100,0
Grande	40,1	13,5	46,4	100,0
Mega	53,0	11,1	35,9	100,0
MEDIA	**32,5**	**11,4**	**56,1**	**100,0**

Tabella 29
Distribuzione del PTA dopo la riforma (valori percentuali)

	DIPARTIMENTI	STRUTTURA DI RACCORDO	AMMINISTRAZIONE CENTRALE	TOTALE
AREA				
Nord	37,2	2,2	60,6	100,0
Centro	35,4	3,3	61,3	100,0
Sud e Isole	40,5	2,5	56,9	100,0
DIMENSIONI				
Piccolo	23,6	2,4	74,0	100,0
Medio	37,6	2,7	59,7	100,0
Grande	45,2	2,6	52,2	100,0
Mega	55,5	2,9	41,6	100,0
MEDIA	**37,9**	**2,6**	**59,5**	**100,0**

Tabella 30
Strutture competenti a deliberare su aspetti di gestione della didattica attinenti al personale docente

Note
Nella risposta "struttura raccordo o cds" sono inclusi gli Atenei che dichiarano una competenza congiunta o alternativa di dipartimento e struttura di raccordo; la voce "amministrazione o organi centrali" comprende sia strutture dell'amministrazione centrale sia organi quali Cda, senato accademico e commissioni di Ateneo

	ASSEGNAZIONE CARICHI DIDATTICI		CONTROLLO SVOLGIMENTO DID,		BANDI AFFIDAMENTI		BANDI CONTRATTI	
	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%
Dipartimento	55	87,3	46	73,0	45	71,4	42	66,7
Struttura raccordo o Cds	3	4,8	12	14,3	8	12,7	8	12,7
Amministrazione o organi centrali	0	0,0	0	0,0	5	7,9	8	12,7
Altra struttura	5	7,9	5	7,9	5	7,9	5	7,9
TOTALE	**63**	**100,0**	**63**	**100,0**	**63**	**100,0**	**63**	**100,0**

Tabella 31
Strutture competenti a deliberare su attività didattiche integrative

Note
v. nota a tab. 3.1

	BANDI PER TUTOR		ATTIVITÀ		ATTIVITÀ DI ORIENTAMENTO		PROGRAMMI DI SCAMBIO STUDENTI	
	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%
Dipartimento	32	52,5	28	45,9	13	21,0	16	25,8
Struttura raccordo o Cds	11	18,0	17	27,8	14	22,5	12	19,3
Amministrazione o organi centrali	15	24,6	13	21,3	31	50,0	29	46,7
Altra struttura	3	4,9	3	4,9	4	6,5	5	8,1
TOTALE	**61**	**100,0**	**61**	**100,0**	**62**	**100,0**	**62**	**100,0**

Tabella 32
Strutture competenti a deliberare sul controllo del corretto svolgimento dell'attività didattica, per dimensione dell'Ateneo

DIMENSIONE	DIPARTIMENTO		STRUTTURA RACCORDO O CDS		ALTRA STRUTTURA		TOTALE	
	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%
Piccolo	13	65,0	2	10,0	5	25,0	20	100,0
Medio	14	82,4	3	17,7	0	0,0	17	100,0
Grande	11	66,7	4	33,3	0	0,0	15	100,0
Mega	8	72,7	3	27,3	0	0,0	11	100,0
TOTALE	**46**	**73,0**	**12**	**19,1**	**5**	**7,9**	**63**	

DIMENSIONE	DIPARTIMENTO		STRUTTURA RACCORDO O CDS		AMMINISTRAZIONE O ORGANI CENTRALI		ALTRA STRUTTURA		TOTALE	
	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%
Piccolo	13	65,0	0	0,0	2	10,0	5	25,0	20	100,0
Medio	16	94,1	1	5,9	0	0,0	0	0,0	17	100,0
Grande	8	53,3	4	26,7	3	20,0	0	0,0	15	100,0
Mega	8	72,7	3	27,3	0	0,0	0	0,0	11	100,0
TOTALE	**45**	**71,4**	**8**	**12,7**	**5**	**7,9**	**5**	**7,9**	**63**	

Tabella 33 *Strutture competenti a deliberare sui bandi degli affidamenti, per dimensione dell'Ateneo*

DIMENSIONE	DIPARTIMENTO		STRUTTURA RACCORDO O CDS		AMMINISTRAZIONE O ORGANI CENTRALI		ALTRA STRUTTURA		TOTALE	
	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%
Piccolo	13	65,0	0	0,0	2	10,0	5	25,0	20	100,0
Medio	15	88,2	1	5,9	1	5,9	0	0,0	17	100,0
Grande	7	46,7	4	26,7	4	26,7	0	0,0	15	100,0
Mega	7	63,6	3	27,3	1	9,1	0	0,0	11	100,0
TOTALE	**42**	**66,7**	**8**	**12,7**	**8**	**12,7**	**5**	**7,9**	**63**	

Tabella 34 *Strutture competenti a deliberare sui bandi dei contratti, per dimensione dell'Ateneo*

DIMENSIONE	DIPARTIMENTO		STRUTTURA RACCORDO O CDS		AMMINISTRAZIONE O ORGANI CENTRALI		ALTRA STRUTTURA		TOTALE	
	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%
Piccolo	11	61,1	0	0,0	4	22,2	3	16,7	18	100,0
Medio	10	58,8	2	11,8	5	29,4	0	0,0	17	100,0
Grande	8	53,3	4	26,7	3	20,0	0	0,0	15	100,0
Mega	3	27,3	5	45,5	3	27,3	0	0,0	11	100,0
TOTALE	**32**	**52,5**	**11**	**18,0**	**15**	**24,6**	**3**	**4,9**	**61**	

Tabella 35 *Strutture competenti a deliberare sui bandi per i tutors, per dimensione dell'Ateneo*

DIMENSIONE	DIPARTIMENTO		STRUTTURA RACCORDO O CDS		AMMINISTRAZIONE O ORGANI CENTRALI		ALTRA STRUTTURA		TOTALE	
	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%
Piccolo	10	55,6	2	11,1	3	16,7	3	16,7	18	100,0
Medio	7	41,2	3	17,7	7	41,2	0	0,0	17	100,0
Grande	7	46,7	6	40,0	2	13,3	0	0,0	15	100,0
Mega	4	36,4	6	54,6	1	9,1	0	0,0	11	100,0
TOTALE	**28**	**47,5**	**17**	**27,9**	**13**	**21,3**	**3**	**4,9**	**61**	

Tabella 36 *Strutture competenti a deliberare sulle attività di tirocinio, per dimensione dell'Ateneo*

DIMENSIONE	DIPARTIMENTO		STRUTTURA RACCORDO O CDS		AMMINISTRAZIONE O ORGANI CENTRALI		ALTRA STRUTTURA		TOTALE	
	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%
Piccolo	7	36,8	1	5,3	7	36,8	4	21,1	19	100,0
Medio	1	5,9	1	5,9	15	88,2	0	0,0	17	100,0
Grande	3	20,0	6	40,0	6	40,0	0	0,0	15	100,0
Mega	2	18,2	6	54,6	3	27,3	0	0,0	11	100,0
TOTALE	**13**	**22,6**	**14**	**22,6**	**31**	**50,0**	**4**	**4,8**	**62**	

Tabella 37 *Strutture competenti a deliberare sulle attività di orientamento, per dimensione dell'Ateneo*

DIMENSIONE	DIPARTIMENTO		STRUTTURA RACCORDO O CDS		AMMINISTRAZIONE O ORGANI CENTRALI		ALTRA STRUTTURA		TOTALE	
	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%
Piccolo	6	31,6	0	0,0	9	47,4	4	21,1	19	100,0
Medio	2	11,8	1	5,9	13	76,5	1	5,9	17	100,0
Grande	4	26,7	6	40,0	5	33,3	0	0,0	15	100,0
Mega	4	36,4	5	45,5	2	18,2	0	0,0	11	100,0
TOTALE	**16**	**25,8**	**12**	**19,4**	**29**	**46,8**	**5**	**8,1**	**62**	

Tabella 38 *Strutture competenti a deliberare sui programmi di scambio studenti, per dimensione dell'Ateneo*

Tabella 39
Presenza di dipartimenti "proprietari" di corsi di studio, per dimensione dell'Ateneo

DIMENSIONE	ATENEI CON TUTTI I DIPARTIMENTI PROPRIETARI		ATENEI CON SOLO ALCUNI DIPARTIMENTI PROPRIETARI		TOTALE	
	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%
Piccolo	15	93,8	1	6,2	16	100,0
Medio	11	64,7	6	35,3	17	100,0
Grande	6	40,0	9	60,0	15	100,0
Mega	0	0,0	11	100,0	11	100,0
TOTALE	**32**	**54,2**	**27**	**45,8**	**59**	**100,0**

Tabella 40
Tipo di gestione dei corsi di studio (cds) da parte dei dipartimenti, per dimensione dell'Ateneo

DIMENSIONE ATENEO	CDS AFFIDATI A DIPARTIMENTI MAGGIORITARI		CDS AFFIDATI A DIPARTIMENTI MINORITARI		CDS AFFIDATI AD ALTRE STRUTTURE		TOTALE CDS ATTIVATI DAI 58 ATENEI RISPONDENTI
	Numero cds	%	Numero cds	%	Numero cds	%	Numero cds
Piccolo	244	82,4	10	3,4	42	14,2	296
Medio	718	82,1	91	10,4	66	7,5	875
Grande	821	65,4	216	17,2	219	17,4	1256
Mega	1158	65,6	329	18,7	277	15,7	1764
TOTALE	**2941**	**70,2**	**646**	**15,4**	**604**	**14,4**	**4191**

Tabella 41
Competenza delle strutture di raccordo nel gestire il funzionamento dei corsi di studio, per dimensione e collocazione geografica dell'Ateneo

DIMENSIONE ATENEO	ATENEI CON STRUTTURE DI RACCORDO COMPETENTI A GESTIRE FUNZIONAMENTO CDS		ATENEI CON STRUTTURE DI RACCORDO NON COMPETENTI A GESTIRE FUNZIONAMENTO CDS		ATENEI SENZA STRUTTURE DI RACCORDO		TOTALE ATENEI RISPONDENTI	
	Numero	%	Numero	%	Numero	%	Numero	%
Piccolo	4	21,0	0	0,0	15	79,0	19	100,0
Medio	4	23,5	4	23,5	9	53,0	17	100,0
Grande	8	50,0	4	25,0	4	25,0	16	100,0
Mega	6	54,5	5	45,5	0	0,0	11	100,0
TOTALE	**22**	**34,9**	**13**	**20,6**	**28**	**44,4**	**63**	**100,0**

Tabella 42
Strutture di raccordo con ruoli forti vs. strutture con ruoli deboli nei processi decisionali relativi alla didattica

	STRUTTURE DI RACCORDO FORTI POSSONO			STRUTTURE DI RACCORDO DEBOLI NON POSSONO		
	rifiutare proposte attivaz. cds	dare pareri su chiamate	gestire funzionam. cds	proporre attivaz. cds	dare pareri su carichi didattici	gestire funzionam. cds
Bologna	X	X	X			
Cagliari	X	X	X			
Insubria	X	X	X			
Milano Politecnico	X	X	X			
Catania		X	X			
Catanzaro		X	X			
Napoli Federico II		X	X			
Napoli Seconda		X	X			
Pavia		X	X			
Roma Sapienza	X		X			
Roma Tor Vergata				X	X	X
Roma Tre				X	X	X
Ferrara				X		X
Foggia				X		X
Pisa				X		X
Pisa S.Anna				X	X	

Tabella 43
Criteri utilizzati dal CdA nell'allocazione ai dipartimenti delle risorse per il reclutamento del personale docente

	ATENEI CHE LI UTILIZZANO		ATENEI CHE NON LI UTILIZZANO		TOTALE ATENEI RISPONDENTI
	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%	
Turnover	17	85,0	3	15,0	20
Performance nella ricerca	17	85,0	3	15,0	20
Performance nella didattica	13	65,0	7	35,0	20
Numerosità docenti del dipartimento	12	57,1	9	42,9	21
Scelte strategiche relative a didattica o ricerca	12	54,5	10	45,5	22
N. studenti iscritti ai cds afferenti al dipartimento	8	44,4	10	55,6	18

Tabella 44
Iter del processo decisionale per l'allocazione ai dipartimenti delle risorse per il reclutamento del personale docente da parte del CdA

	ATENEI CHE RISPONDONO SI		ATENEI CHE RISPONDONO NO		TOTALE ATENEI RISPONDENTI
STEP DEL PROCESSO DECISIONALE EFFETTIVO	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%	
Richiesta formale dei dipartimenti	15	60,0	10	40,0	25
Discussione criteri fra rettore e direttori dipartimento	22	88,0	3	12,0	25
Parere del SA	21	87,5	3	12,5	24

Tabella 45
Il ruolo del Rettore nella nomina dei membri del CdA

**(in 12 Atenei tutti gli esterni, in un Ateneo 4 su 6)*

	NUMERO ATENEI	% ATENEI
nomina tutto il CdA	13*	22,0
nomina solo gli esterni	15	25,4
nomina solo gli interni	2	3,4
nomina alcuni degli esterni (meno della metà)	3	5,0
TOTALE INTERVIENE NELLE NOMINE	**33**	**55,9**
TOTALE NON INTERVIENE NELLE NOMINE	**26**	**44,1**
TOTALE ATENEI	**59**	**100,0**

Tabella 46
Il ruolo del Rettore nella nomina dei membri del CdA, per area geografica e per dimensione dell'Ateneo

RUOLO DEL RETTORE	INTERVIENE NELLA PROCEDURA DI NOMINA DEL CDA		NON INTERVIENE NELLA PROCEDURA DI NOMINA DEL CDA		TOTALE ATENEI	
AREA	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%	Numero Atenei	%
Nord	9	40,9	13	59,1	22	100,0
Centro	10	62,5	6	37,5	16	100,0
Sud	14	66,7	7	33,3	21	100,0
DIMENSIONE ATENEO						
Piccolo	10	66,7	5	33,3	15	100,0
Medio	9	52,9	8	47,1	17	100,0
Grande	8	50,0	8	50,0	16	100,0
Mega	6	54,5	5	45,5	11	100,0
TOTALE	**33**	**55,9**	**26**	**44,1**	**59**	**100,0**

Tabella 47
Il voto del personale tecnico amministrativo (PTA) nell'elezione del Rettore

% PONDERAZIONE VOTO DEL PTA	NUMERO ATENEI	% ATENEI
1-9	7	11,9
10-15	27	45,8
16-20	11	18,7
21-oltre	8	13,5
Nessuna partecipazione elettorale diretta	6	10,1
TOTALE	**59**	**100,0**

Parte II: come cambia la governance in Europa

Solo nell'attuazione concreta delle riforme nazionali della *governance* da parte degli atenei è possibile verificare in che misura e in quali modi vengano raggiunti gli obiettivi delle riforme stesse, la variabilità delle soluzioni adottate in pratica, il verificarsi di possibili effetti non attesi. E solo in un quadro comparativo è possibile approfondire il grado di convergenza o di divergenza delle risposte che le università di ciascun Paese offrono alle sfide dell'ambiente esterno e agli obiettivi perseguiti dalle riforme.

È per questo motivo che UNIRES ha deciso di condurre, parallelamente all'indagine sull'attuazione della riforma Gelmini i cui risultati sono stati presentati nella Parte I di questo volume, 15 *case studies* di università nei cinque principali Paesi dell'Europa occidentale, oltre all'Italia: Regno Unito, Germania, Francia, Spagna e Olanda.

Si tratta chiaramente di uno studio esplorativo, perché tre atenei per ciascun Paese non possono in alcun modo essere rappresentativi del sistema di istruzione superiore nazionale. Tuttavia, si è cercato di scegliere le università su cui effettuare i *case studies* in modo tale da tenere sotto controllo almeno alcune caratteristiche strutturali delle università stesse. Più precisamente, in ciascun Paese abbiamo scelto Atenei abbastanza diversi fra loro per dimensione e collocazione geografica, in modo che gli effettivi assetti di *governance* emersi in quel Paese non possano essere attribuiti a questi specifici aspetti degli Atenei prescelti. Ci si può attendere infatti che nelle piccole università, soprattutto se hanno sede in comunità più piccole e coese delle grandi aree metropolitane, si sviluppi più facilmente un assetto di *governance* improntato a rapporti cooperativi e caratterizzato da processi decisionali informali, indipendentemente dal contesto nazionale.

Per tenere queste variabili sotto controllo, in ciascun Paese abbiamo quindi scelto tre università che, per dimensione e collocazione geografica, siano diverse fra loro in modo non troppo dissimile da ciò che avviene per le tre università degli altri Paesi.

In ciascuna università sono stati scelti due dipartimenti o facoltà di aree diverse (una scientifico-medico-ingegneristica e l'altra umanistico-giuridico-sociale) e sono state condotte diverse interviste semi-strutturate al loro interno, oltre che alcune interviste alla top leadership dell'ateneo (ufficio del rettore, dirigenza amministrativa, ecc.). Complessivamente, sono state condotte 91 interviste su 14 Atenei [56].

La tabella che segue mostra le principali caratteristiche degli Atenei in cui sono state condotte le interviste.

56 Nell'Università di Tours le interviste non erano state ancora condotte al momento della redazione di questo volume.

UNIVERSITÀ	DIMENSIONI ATENEO (N. ISCRITTI)	LOCATION (METROPOLI VS. CITTÀ VS. CITTADINA)
Manchester	Grande (40.000)	Città
University College London (UCL)	Medio (25.000)	Metropoli
Leicester	Piccolo (18.000)	Città
Amsterdam (UvA)	Grande (30.000)	Metropoli
Leiden	Medio (20.000)	Cittadina
Maastricht	Piccolo (16.000)	Cittadina
Heidelberg	Grande (30.000)	Cittadina
Freiburg	Medio (21.000)	Città
Lüneburg (Leuphana)	Piccolo (7.000)	Cittadina
Strasbourg	Grande (42.000)	Città
Paris Sud	Medio (27.000)	Metropoli
Tours [*case study* in corso]	Medio (21.000)	Cittadina
Barcelona (UB)	Grande (81.000)	Metropoli
Valencia	Grande (55.000)	Città
Zaragoza	Grande (37.000)	Città

Tabella
Principali caratteristiche delle 15 università studiate

Le schede di Ateneo presentate in questa Parte II sono state compilate sulla base delle informazioni raccolte dagli autori delle schede stesse mediante le interviste e altro materiale non pubblicato.

Per poter collocare i nostri *case studies* nel quadro dei rispettivi sistemi di istruzione superiore, le schede degli Atenei studiati in ciascun Paese sono precedute da una brevissima ricostruzione dell'evoluzione del loro sistema di istruzione superiore e degli assetti di *governance* esistenti. Per tale ricostruzione abbiamo liberamente attinto al capitolo 2 di questo volume e soprattutto ai casi nazionali presentati in un volume precedente di uno dei curatori di questo volume [57].

57 M. Regini (2011, a cura di) *European Universities and the Challenge of the Market. A Comparative Analysis*, Elgar (capp. di G. Ballarino, S. Colombo, L. Perotti e R. Semenza)

08. Regno Unito [58]

Il sistema universitario del Regno Unito è caratterizzato da un'elevata autonomia degli atenei e da una eterogeneità di modelli e strutture delle istituzioni universitarie, che si ripercuote anche nell'ambito della *governance* di ateneo. Per questa ragione risulta impossibile generalizzare i mutamenti rilevati in alcune università all'intero sistema di istruzione superiore.

Questo sistema nel suo complesso ha attraversato diverse fasi di mutamento a partire dalla fine della seconda guerra mondiale.

Quello fino agli inizi degli anni '60 è un periodo di crescita della domanda e dell'offerta di istruzione, in cui si registra un aumento sia del numero di studenti, sia dei finanziamenti da parte del governo. Permane un sistema binario di istruzione superiore: università (riconosciute da un'ordinanza reale come enti privati autonomi) e istituzioni non universitarie (dalle quali più avanti nacquero i Politecnici) di carattere più professionalizzante e più legate alla realtà locale.

Nel decennio successivo la crescita risulta più moderata, ma aumenta la legittimazione dell'espansione del sistema. Il *Robbins Report* insiste sul principio che tutti gli studenti dovrebbero poter entrare nel sistema di educazione terziario se sono qualificati per farlo. Durante questo periodo il settore non universitario cresce in parallelo a quello universitario (30 nuovi Politecnici).

Nel periodo fra la metà degli anni '70 e i primi anni '80 inizia invece una tendenza a ridurre il numero di posti disponibili e di conseguenza il numero di studenti. Ma è fra l'inizio degli anni '80 e la fine dei '90 che il ruolo del governo centrale, il sistema di finanziamento e i contenuti sostantivi dell'istruzione superiore sono stati oggetto degli interventi più rilevanti.

Nel 1988 l'*Education Reform Act* intervenne sul sistema di finanziamento sia delle università sia dei Politecnici. Il passo successivo fu il *Further and Higher Education Act* del 1992 che creò 4 *Higher Education Funding Councils* (HEFC - uno per ogni macro-regione del Regno Unito), organi indipendenti che gestiscono i fondi pubblici erogati dal governo centrale. A tali organismi fu poi assegnato il compito di creare comitati per la valutazione della qualità nell'istruzione superiore. Nel 1997 venne creata la *Quality Assurance Agency* (ente indipendente finanziato dalle università ma anche da contratti con i *Funding Councils*) con il compito di valutare la didattica. Negli anni '90 partì anche un sistema quadriennale di valutazione della ricerca *(RAE – Research Assessment Exercise)*. Essendo collegati ai *Funding Councils*, questi esercizi di valutazione hanno un impatto sui finanziamenti delle università in quanto dai risultati dipendono i fondi elargiti. Nel 1992 terminò inoltre il sistema binario di istruzione superiore, in quanto ai Politecnici venne attribuito lo status di università.

58 Liberamente tratto da: S. Colombo (2011) "UK: the university as economic actor", in M. Regini (a cura di) *European Universities and the Challenge of the Market. A Comparative Analysis*, Elgar; e da: R. Morzenti Pellegrini, V. Molaschi, I. Genuessi "Le riforme della *governance* universitaria in Italia e in Europa", cap. 2 in questo volume.

Nel 1994, data la crescita nella domanda di istruzione superiore, il governo impose un tetto al numero di studenti full time *undergraduate* e ciò ebbe come conseguenza che l'accesso ai corsi divenne più restrittivo.

Per quanto riguarda invece i contenuti, l'obiettivo principale fu quello di avvicinare il sistema di istruzione superiore alle esigenze del sistema economico. Dal punto di vista della *governance* delle università, nel 1985 venne pubblicato il *Jarrat Report* (dal *Commitee* dei *Vice-Chancellors - CVCP*) che poneva come obiettivo principale una riorganizzazione delle Università tale da renderle organismi con forti contenuti manageriali. La proposta era quella di centralizzare il potere rafforzando il ruolo degli organi esecutivi (i *Councils*). Successivamente, nel 1997, il *Dearing Report* emanò una serie di raccomandazioni circa il sistema di finanziamento delle università, tra cui l'introduzione delle tasse per gli studenti full-time, e riprese il tema della gestione manageriale delle università mettendo in evidenza la rilevanza degli *stakeholders*, in particolare studenti e loro famiglie. Nel *Dearing Report* si sottolineava inoltre che la valutazione della qualità della didattica e la trasparenza nella diffusione dei risultati sono importanti per permettere agli studenti di compiere la scelta più appropriata.

Nel periodo più recente si registra un sostanziale aumento del ruolo dello Stato, in due direzioni: la riorganizzazione dei finanziamenti e la riorganizzazione della didattica. Per quanto riguarda il primo aspetto, gli interventi sono sempre più diretti a introdurre logiche di mercato nel sistema universitario, sia nella ricerca sia nella didattica. Uno degli aspetti su cui si è maggiormente puntato è il trasferimento tecnologico. Con l'avvento dei governi laburisti si introdussero misure governative orientate a sostenere la diffusione dei prodotti di ricerca nel mondo economico. Oltre al tema specifico del trasferimento tecnologico, i governi laburisti hanno introdotto alcune misure per favorire il rapporto tra il sistema formativo di livello superiore e gli attori economici.

Nel 1998, in risposta alle raccomandazioni presentate nel *Dearing Report*, il *Teaching and Higher Education Act* ha introdotto tasse di iscrizione anche per gli studenti full-time UK (prima erano solo gli studenti stranieri e i *part-time* a pagare tasse di iscrizione). L'*Higher education act* del 2004 introduce una serie di iniziative per favorire l'accesso all'istruzione superiore. In sostanza, oltre a richiedere criteri di ammissione trasparenti, si chiede alle università di trasformare in borse di studio o supporti finanziari una parte delle entrate dovute alle tasse.

Per quanto riguarda la riorganizzazione della didattica, già a partire dagli anni '80 iniziano ad affermarsi i principi del New Public Management. Le università divengono istituzioni sempre più simili alle aziende private e si ha uno spostamento del potere a livello di ateneo in capo all'organo di governo, composto da rappresentanti degli *stakeholders*, tra i quali le imprese, che assumono crescente importanza, condizionando le strategie di sviluppo delle università.

Già il *Jarrat Report* del 1985 poneva quale obiettivo sul piano della *governance* quello della riorganizzazione delle università in senso manageriale; in senso analogo l'*Education Reform Act* del 1988 evidenziava la necessità di considerare anche il sistema di *higher education* come un mercato ed il successivo *Dearing Report* del 1997 poneva linee guida sulla gestione e *governance* delle università, incentrando le stesse su di una logica di mercato. In quest'ordine di idee si colloca anche il *Lambert Report* del 2003.

A livello di *governance* di ateneo, risulta possibile ad oggi suddividere le università britanniche in tre grandi tipologie: *ancient universities*, tra le quali Oxford e Cambridge, *old ("pre 1992") universities* e *new universities*, cui corrispondono diversi assetti organizzativi.

Nelle università di Oxford e Cambridge, che mantengono ancora un'impostazione di *governance* improntata all'autogoverno accademico – sebbene si siano registrate aperture degli organi collegiali di governo ai *lay members* (membri esterni), soprattutto a seguito dell'emanazione del *Robbins Report* del 1963 – il *c.d. sovereign body* è rappresentato, dalla *Congregation* o *Regent house*, presieduta dal *Chancellor*, avente un ruolo perlopiù cerimoniale. Il *Council*, vero organo di governo dell'ateneo, detiene il potere di nomina del *Vice-Chancellor*, vertice esecutivo dell'università, che lo presiede.

Nelle *old universities*, all'apice dell'università si colloca il *Council*, la cui composizione varia a seconda delle realtà, ma in relazione al quale si può comunque evidenziare una prevalenza di *lay members*. Tale organo è presieduto da un *Pro-Chancellor*, eletto al suo interno tra questi ultimi. Il *Council* nomina la figura monocratica di vertice dell'ateneo, ossia il *Vice-Chancellor* (denominato anche *Principal* o *Rector*). Il *Senate*, quale organo collegiale avente perlopiù competenze in materia accademica, è composto principalmente da soggetti appartenenti al corpo docente.

Nelle new *universities*, la cui *governance* è disciplinata dal *Further and Higher Education Act* del 1992, l'organo di governo è rappresentato dal *Board of Governors*, composto prevalentemente da membri esterni, che nomina la figura del *Principal* o *Vice-Chancellor*. È inoltre prevista la presenza di un *Academic Board*, avente potere decisionale in materia di attività accademiche, presieduto dal *Principal* e sottoposto alla supervisione del *Board of Governors*.

University College London (UCL)

Sabrina Colombo

Informazioni generali

UCL è strutturata in 10 facoltà e rappresenta la più importante università multidisciplinare del Regno Unito. È associata a diverse cliniche accademiche, tra le quali il *Great Ormond Street Hospital for Children*, il *Royal Free Hospital* e il *Moorfields Eye Hospital*.

Tabella 01
Percentuale di studenti iscritti ai corsi di primo livello e di secondo livello per facoltà (2012-13)

Fonte: www.ucl.ac.uk

	PRIMO LIVELLO	SECONDO LIVELLO	TOTALE
Scienze umanistiche	69,0	31,0	3.154
Scienze cognitive	30,3	69,7	2.227
Architettura	25,2	74,8	1.940
Ingegneria	56,2	43,8	3.836
Giurispudenza	54,3	45,7	1.013
Scienze naturali	66,9	33,1	2.997
Matematica e fisica	76,1	23,9	3.041
Medicina	58,4	41,6	3.071
Population Health Sciences	6,5	93,5	921
Scienze sociali e storiche	58,5	41,5	4.389
% primo livello e secondo livello	55,6	44,4	
TOTALE	**14.785**	**11.804**	**26.589**

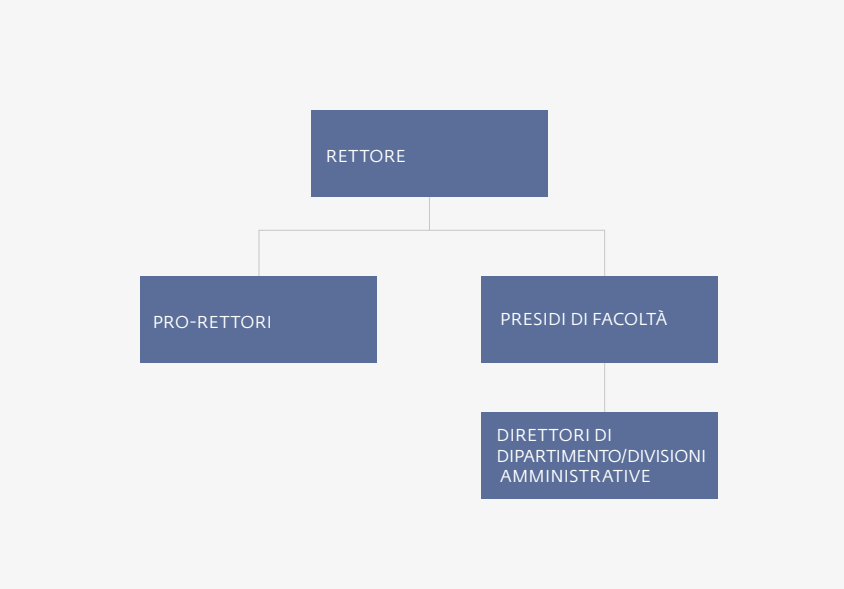
La tabella 1 mostra che oltre il 40% dei quasi 27.000 studenti è impegnato in studi post-laurea. Tra questi più di un terzo seguono corsi dedicati alla ricerca. La tabella mostra alcune differenze tra facoltà. In media ci sono più studenti nei corsi di primo livello, ma alcune facoltà hanno percentuali più elevate di studenti post-laurea. Le tre facoltà con una percentuale maggiore di studenti post-laurea sono: scienze cognitive, *Population Health Sciences* e architettura.

UCL è formalmente parte della Università di Londra, ma ha piena autonomia. È stata fondata nel 1826. In quel periodo l'Inghilterra aveva solo due università - Oxford e Cambridge. UCL ha introdotto i primi dipartimenti in chimica, inglese, tedesco e italiano in Inghilterra. Originariamente fondata come *North London Hospital* nel 1834 come un Ateneo per gli studenti di medicina, ha cambiato nome nel 1837 diventando *University College Hospital*, quindi un'università autonoma con il potere di conferire titoli di studio accademici. In precedenza li assegnava l'Università di Londra. UCL è al quarto posto nel *QS World University Rankings* (2012). Nel 2008 nel RAE, UCL è stata valutata la migliore università di ricerca a Londra e terza nel Regno Unito. La tabella seguente mostra come UCL si posizioni al top nelle classifiche nazionali e internazionali.

Tabella 02
Performance di UCL nei principali rankings nazionali e internazionali

Fonte: www.ucl.ac.uk

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
QS World Rankings	25	25	9	7	4	4	7	4	4
Times Higher World Rankings	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	22	17	17	21
The Sunday Times	5	5	5	5	6	4	4	7	
The Guardian	7	7	4	5	7	6	5	5	6
Complete University Guide (Independent)	n/a	n/a	n/a	6	8	8	9	7	8
The Times Good University Guide	6	6	5	6	7	5	7	5	7
Shanghai Jiao Tong University	26	26	25	22	21	21	20	21	21



Struttura accademica 2013-14

Gli organi centrali di Ateneo

La leadership accademica è composta dal *Senior Management Team* (Rettorato) , il *Council* (organo esecutivo) e il consiglio accademico (equivalente del Senato). Insieme a queste istituzioni, le interviste hanno evidenziato la rilevanza di alcune commissioni che decidono su questioni specifiche. Queste sono spesso presiedute dal Rettore. La *governance* dell'Università è altamente formalizzata e viene presentata nel dettaglio sul sito Web. Riportiamo qui di seguito alcuni estratti da documenti ufficiali integrati con le dichiarazioni emerse nelle interviste.

Il Rettorato

Il Rettore è la principale figura accademica e amministrativa dell'UCL ed è designato come responsabile principale del bilancio nei confronti del *Founding Council* inglese (HEFCE-ente governativo indipendente che gestisce la distribuzione dei fondi agli Atenei). Il Rettore è nominato dal *Council* su raccomandazione di un comitato congiunto (*Council* e Senato accademico). Lavora a stretto contatto con il *Council* e il suo Presidente. Il Rettore ha responsabilità su: questioni finanziarie, strategie didattiche e di ricerca, la gestione del personale di UCL e degli studenti. Come amministratore delegato, il Rettore è anche la figura principale del sistema di *governance*. Il Rettore ha anche un ruolo di rappresentanza dell'Ateneo verso l'esterno, sia a livello nazionale che internazionale. È in stretto contatto con il governo nazionale per lo sviluppo delle politiche relative all'istruzione superiore nel Regno Unito.

I sei Pro-Rettori sono nominati dal *Council*, su raccomandazione del Rettore. I Pro-Rettori sono membri del *Senior Management Team*.

Il Pro-Rettore alla didattica è delegato dal Rettore per: lo sviluppo delle strategia didattiche; lo sviluppo dei curricula; la promozione di attività

formative per gli studenti; la qualità della didattica; l'introduzione e l'uso di nuove tecniche formative e pedagogiche; la carriera del personale accademico dedicato alla didattica.

Il Pro-Rettore al trasferimento tecnologico è delegato dal Rettore per: sviluppo e sostegno della cultura d'impresa nell'Ateneo; promuovere la collaborazione accademia/industria e partnership strategiche; la strategia di commercializzazione della ricerca garantendo la capitalizzazione della proprietà intellettuale e l'istituzione e lo sviluppo delle aziende *spin-off* e *start-up*.

Il Pro-Rettore ai rapporti con le strutture mediche è delegato dal Rettore per: le relazioni esterne riguardanti la biomedicina sia con i partner del servizio sanitario nazionale, sia con le organizzazioni di ricerca medica; supervisionare la *School of Life and Medical Sciences (SLMS)* dell'Ateneo, che comprende la *Medical School*; favorire iniziative trasversali in biomedicina, in consultazione con i presidi di facoltà. Il Pro-Rettore ai rapporti con le strutture mediche ha un ruolo fondamentale nello sviluppo del network in cui UCL è attualmente inserita: *UCL Partners*; il *Francis Crick Institute* (in precedenza *Centre for Medical Research and Innovation*); e il *Sainsbury-Wellcome Centre for Neural Circuits and Behaviour*.

Il Pro-Rettore all'internazionalizzazione è delegato del Rettore per: l'attuazione e redazione della strategia internazionale di UCL; controllo di gestione delle sedi all'estero dell'Ateneo e della loro attività di didattica e ricerca; la gestione e lo sviluppo di accordi di collaborazione con Università straniere; il rapporto con le istituzioni internazionali a Londra (ambasciate e consolati).

Il Pro-Rettore alla ricerca è delegato dal Rettore per: lo sviluppo e l'attuazione della strategia di ricerca di Ateneo; la pianificazione strategica e la preparazione per il *Research Excellence Framework (REF)*. Lavora a stretto contatto con il Pro-Rettore al trasferimento tecnologico, il Pro-Rettore ai rapporti con le strutture mediche e il Pro-Rettore all'internazionalizzazione.

Il Pro-Rettore ai servizi generali non fa parte del personale accademico ed è delegato dal Rettore per: la sicurezza delle strutture accademiche e la comunicazione. È a capo delle divisioni di staff divisione comunicazione e marketing, risorse umane, affari e finanza, servizi informatici, servizi bibliotecari, ecc.

Gli organi collegiali

La figura 1 mostra gli organi collegiali di Ateneo. Come si può notare, la struttura dei processi decisionali è suddivisa in vari livelli e commissioni permanenti. Tuttavia, tutte le commissioni riportano al principale organo esecutivo, il *Council*.

Figura 01
Gli organi collegiali di Ateneo

Fonte: www.ucl.ac.uk

Il *Council* è composto da 20 membri, tra cui: 12 membri esterni (*"lay members"*); il Rettore; sei membri del personale di Ateneo (tre professori e tre amministrativi); 2 rappresentanti degli studenti. Il *Council* si riunisce 6 volte all'anno.

Il Presidente e il Vice-Presidente sono membri esterni del *Council*, il Presidente è nominato dal *Council* per un periodo normalmente non superiore a cinque anni. Il Presidente presiede le riunioni ed è autorizzato ad agire per conto del *Council*. Il Presidente presiede ex officio le l*auree honoris causa*, la commissione per l'assegnazione delle borse di studio, la commissione nomine e stipendi. Inoltre, può partecipare alle riunioni di qualsiasi commissione di Ateneo. Il suo ruolo comporta importanti responsabilità nella promozione di una *governance* efficiente ed efficace. Lavora in stretta collaborazione con il Rettore, così come con gli altri membri del *Council*. Il Vice-Presidente è eletto per tre anni tra i membri esterni. Sostituisce il Presidente in sua assenza. Inoltre può essere invitato a presiedere il *Council* su progetti particolari.

Il Direttore finanziario è eletto per tre anni tra i membri esterni del *Council*. È a capo della Commissione Finanza e Investimenti ed è responsabile del bilancio di Ateneo. Lavora a stretto contatto con il Rettore e i dirigenti amministrativi (prevalentemente il Pro-Rettore ai servizi generali)..

In base a quanto emerso nelle interviste, il Consiglio Accademico (Senato) ha nel tempo perso il suo potere decisionale e attualmente ha solo un ruolo consultivo. Il Senato è presieduto dal Rettore, ci sono poi alcuni membri ex officio: 217 professori; 10 Presidi di Facoltà; 10 *tutors* (tra i membri del personale amministrativo); il Direttore dei servizi bibliotecari; il Responsabile delle attività degli studenti (un accademico); 3 direttori di dipartimento; 2 membri degli uffici per i servizi agli studenti. Alcuni membri vengono nominati: 5 Pro-Rettori; 4 Vice-Presidi; 1 Vice Pro-Rettore; il Direttore della *Graduate School*; 7 dirigenti amministrativi; il Direttore Amministrativo. Infine, vengono eletti nelle facoltà alcuni membri del personale amministrativo. Il Senato accademico ha per statuto il compito di fornire al *Council* informazioni e suggerimenti sulle principali questioni legate all'attività accademica, ovvero sull'organizzazione della didattica e della ricerca. Inoltre, elabora le richieste di avanzamento di carriera e di reclutamento del personale accademico provenienti dalle facoltà e le trasferisce al *Council*.

La *governance* di Ateneo è composta da due commissioni principali stabilite dal *Council*: la commissione accademica e la commissione affari e finanza.

Commissione Accademica. Membri:

- Ex Officio: Il Rettore (Presidente); i 6 Pro-Rettori; i 10 Presidi di Facoltà; 10 tutors di Facoltà; 5 dirigenti amministrativi; il Direttore della *Graduate School*; il Direttore amministrativo; alcuni dirigenti dei servizi agli *students*; la commissione Didattica; la commissione qualità e la commissione *post-graduate*.
- Nominati: 2 rappresentanti delle organizzazioni partner di UCL nominate dal Pro-Rettore alla Didattica;

- Eletti: 3 membri del personale accademico (non solo *full professor*) eletti dal Senato accademico.

Il compito principale della commissione è l'organizzazione della didattica e di pianificare le strategie di promozione sia della didattica sia della ricerca. Si occupa della definizione degli standard accademici da seguire per entrambe le attività. Ciò avviene prevalentemente sulla base dell'analisi di rapporti annuali che vengono promossi dai Pro-Rettori alla ricerca e alla didattica e stilati in ragione delle valutazioni interne a Facoltà e dipartimenti.

Commissione Affari e Finanza. Membri:
- Ex Officio: Direttore finanziario (che presiede); Rettore;
- Nominati (dal *Council*): 6 membri esterni, incluso un membro del *Council*; 3 professori; 2 rappresentati del personale amminsitrativo;
- Uno studente in qualità di uditore

Il principale ruolo di questa commissione è quello di dare garanzia al Rettore e al *Council* sull'idoneità e adeguatezza della strategia finanziaria di UCL. Questo include: a) la revisione dei piani finanziari e dei bilanci; b) il monitoraggio della performance finanziaria; c) esaminare le modalità di finanziamento di didattica e ricerca; d) approvazione degli aumenti di capitale e altri impegni finanziari. Per queste attività riporta direttamente al *Council*.

Facoltà e Dipartimenti

I Presidi di facoltà hanno acquisito molto potere negli ultimi 15 anni. Ai Presidi sono state delegate le responsabilità finanziarie e hanno una vasta gamma di autonomia nella gestione della facoltà. Si rapportano direttamente al Rettore e sono considerati come imprenditori. Come abbiamo visto sopra sono infatti membri del *Senior Management Team*. Ci sono vari vice-Presidi nelle facoltà. Per esempio, il preside di ingegneria ha tre Vicepresidi: Vice-Preside ai rapporti con le aziende (responsabile per le relazioni con le imprese); Vice-Preside alla didattica (si occupa di tutte le questioni legate ai corsi di laurea); Vice-Preside alla ricerca (si occupa delle questioni legate al finanziamento e al potenziamento delle attività di ricerca).

I 10 Presidi di Facoltà sono nominati dal *Council* (15 anni fa erano eletti all'interno della facoltà, ora l'obiettivo è di avere presidi esecutivi anche se si tratta ancora di accademici). I Presidi sono consultati dal Rettore e dai Pro-Rettori per questioni relative alle strategie di Ateneo, segnalano esigenze di personale e risorse per i dipartimenti all'interno della loro facoltà (che include il monitoraggio e la garanzia di raggiungimento degli obiettivi di bilancio). Inoltre sono responsabili per i corsi di laurea (qualità e strategie di miglioramento) e per tutte le questioni relative agli studenti (dal processo di ammissione alla loro carriera universitaria).

UCL ha anche una figura che si occupa trasversalmente di tutte le questioni che riguardano il reclutamento e l'ammissione degli studenti.

Tale figura è organizzativamente allo stesso livello dei presidi di facoltà. Viene infatti chiamato "Preside degli studenti". Il Preside degli studenti è un docente nominato dal *Council*, su parere del Senato. Collabora strettamente con il Pro-Rettore alla didattica e con il Direttore Amministrativo. Si occupa principalmente di tutti gli aspetti relativi al reclutamento e ammissione degli studenti, così come di tutti gli aspetti attinenti alla loro carriera universitaria. È inoltre responsabile dell'implementazione della *policy* "*widening participation*", che ha l'obiettivo di favorire l'accesso degli studenti provenienti dalle classi meno abbienti.

All'interno delle facoltà ci sono varie suddivisioni. Le unità principali sono i dipartimenti e alcune scuole storicamente presenti. Queste unità secondarie sono state riformate negli ultimi anni. Per esempio le scuole di lingua (6) sono state fuse in una sola. Questo a causa della mancanza di studenti in alcune di queste discipline. Al contrario, la facoltà di ingegneria ha aggiunto un nuovo dipartimento negli ultimi anni per la ragione opposta: la presenza di corsi di laurea con un numero elevato di studenti, per cui si è resa necessaria la creazione di un'unità specifica per gestirli. Come confermato anche dal Rettore, il *driver* della riorganizzazione delle facoltà è la didattica più che la ricerca.

Le attività di ricerca, anche se condizionate dagli orientamenti istituzionali, sembrano essere lasciate all'iniziativa individuale e la presenza di centri/istituti di ricerca nella facoltà sembra essere il modo più efficace per garantire strutture formali a varie linee di ricerca. Centri di ricerca e istituti sono generalmente sub-unità dipartimentali che organizzano le diverse aree di ricerca. Non sono generalmente coinvolti nell'insegnamento, ad eccezione della supervisione dei programmi di dottorato. Il Direttore del dipartimento/scuola è nominato dal Preside della facoltà, e a esso si rapporta direttamente. È responsabile per tutte le principali attività del dipartimento/scuola e per gli accordi finanziari.

Promozioni e reclutamento

Le promozioni e il reclutamento sono proposte dalle Facoltà, che ogni anno presentano un piano a una commissione dedicata "Commissione promozioni del personale accademico". Questa commissione è nominata dal *Council* e ne fanno parte il Rettore e i Presidi di Facoltà. La commissione si occupa di approvare le proposte di promozione e reclutamento a tutti livelli (da *lecturer a full professor*), ma non si occupa delle posizioni *post-doc*. Questo in quanto i *post-doc* sono finanziati da progetti di ricerca e pertanto vengono assunti direttamente dal coordinatore della ricerca. Dopo aver espresso il parere sulle promozioni e sulle nuove assunzioni, le proposte vengono sottomesse alla Direzione Risorse Umane e al *Council* per l'approvazione finale.

Nelle interviste è emerso che non ci sono particolari meccanismi di ricompensa o di sanzione per scuole e dipartimenti basati sulle performance di ricerca. La distribuzione delle voci di bilancio dipende solo in parte dall'attività di ricerca, come vedremo. La didattica è più importante nel determinare le strategie per la riorganizzazione dei dipartimenti.

L'attività di ricerca ha sostanzialmente una forte valutazione esterna, come vedremo più avanti, *(REF e i Research Councils)* e questo ha conseguenze sul reclutamento di nuove posizioni influenzando di fatto la struttura dei dipartimenti.

Tuttavia, gli intervistati hanno dichiarato che UCL tenta di non essere completamente guidata dai ranking. Attualmente, il REF non influenza più di tanto l'organizzazione dei dipartimenti in quanto è attivo dagli anni '90. Le Università nel Regno Unito sono ora organizzate per affrontarlo. Il livello di differenziazione che UCL tenta di avere non è tanto tra le sub-unità, quanto verso l'esterno, sia a livello nazionale che internazionale. Questo principalmente per attirare studenti da tutto il mondo, ma anche per avere network di ricerca a livello globale.

Valutazione e finanziamento

La valutazione dell'attività didattica e di ricerca viene effettuata principalmente attraverso la valutazione esterna.

Nel caso della ricerca la valutazione più importante è condotta a livello nazionale ogni 4 anni dai *Funding Councils* (agenzie governative indipendenti): il *Research Excellence Framework (REF)*. La ricerca viene valutata su una vasta gamma di prodotti, dai brevetti alle pubblicazioni, e i risultati della valutazione rappresentano i criteri per l'attribuzione di fondi pubblici per la ricerca. Questo tipo di valutazione non ha un'influenza diretta sulla ripartizione interna, ma ha conseguenze sulle traiettorie di ricerca dei dipartimenti, anche se, secondo il Preside della facoltà di ingegneria, il "REF determina la tattica, non la strategia". In UCL, non esiste un vero e proprio processo interno di valutazione della ricerca, e soprattutto non esiste una relazione diretta tra le performance di ricerca e la distribuzione interna dei fondi.

Il preside di ingegneria ha spiegato che per le posizioni *junior*, la valutazione avviene ogni tre anni, mentre la valutazione dei professori è legata alle promozioni. Tuttavia, la ripartizione dei fondi di ricerca si basa su un accordo tra la facoltà e gli organi direttivi centrali. Questo accordo implica una quota forfettaria assegnata a ciascuna facoltà (stabilita in parte sullo storico e in parte sulla base delle performance della facoltà misurate in una certa misura dal REF). La facoltà poi alla fine dell'anno dovranno restituire tale quota e l'eccedenza può essere utilizzata liberamente.

La situazione è leggermente diversa per la valutazione della didattica. Anche in questo caso c'è una valutazione esterna periodica effettuata da un'agenzia dei *Funding Councils (Quality assurance agency)*, ma tale valutazione non è in ogni caso direttamente collegata alla distribuzione dei fondi pubblici. I fondi nazionali per la didattica sono distribuiti sulla base del numero di studenti. UCL ha recentemente istituito una valutazione interna delle attività didattiche, ma non influisce sulla distribuzione dei fondi per la didattica alle facoltà. Tale valutazione è svolta da una commissione *(Quality*

management and enhancement) composta dai *tutors* di facoltà e dai rappresentanti amministrativi dei servizi agli studenti.

Questa commissione si occupa di:

- Fornire un rapporto annuale sulla qualità della didattica;
- organizzare momenti di osservazione diretta dell'insegnamento attraverso *peer reviewing;*
- lavorare in raccordo con l'agenzia di valutazione governativa (QAA);
- stimolare meccanismi di feedback da parte degli studenti.

Per quanto riguarda il finanziamento, la tabella 3 mostra le principali fonti di reddito di UCL. Le entrate di maggiore entità provengono dall'attività di ricerca e, in ragione delle dichiarazioni degli intervistati, sono basate esclusivamente su bandi di tipo competitivo. In questa voce di entrata ci sono fondi pubblici stanziati dai *Research Councils* (che sono suddivisi per grandi aree disciplinari). Si tratta di organismi indipendenti con il compito di allocare fondi pubblici ogni anno sulla base della valutazione dei progetti di ricerca presentati. Altre fonti di reddito provenienti dall'attività di ricerca sono i contratti esterni con aziende e istituzioni (*Reserach grants and contracts*).

Più precisamente, la tabella 4 mostra che le entrate per *Reserach grants and contracts* provengono per lo più dai *Research Councils*, dalle *Charities* (ma sempre su base competitiva) e da enti pubblici locali o nazionali. Per riassumere possiamo dire che le attività di ricerca in UCL sono in genere finanziate con risorse pubbliche e la ripartizione si basa su un processo competitivo.

La seconda più importante voce di entrata sono le tasse d'iscrizione. Le Università del Regno Unito hanno un ampio margine di autonomia nel decidere l'ammontare delle tasse e ciò spiega il forte ruolo che la didattica ha acquisito negli ultimi 15 anni. Questo a seguito di una recente riforma che ha aumentato l'autonomia delle università nelle decisioni relative al livello delle tasse di iscrizione.

Le decisioni relative all'ammontare delle tasse vengono prese dalla Commissione affari e finanza. Le Facoltà fanno le loro proposte che però devono essere ratificate da tale commissione e dal Rettore.

Governo	22,8
Tasse degli studenti	23,9
Fondi pubblici e privati su base competitiva (Research grants and contracts)	34,5
Servizi forniti	5,3
Altre fonti di reddito	12,7
Donazioni e investimenti	0,8
TOTALE (IN MIGLIAIA DI STERLINE)	**871.210**

Tabella 03
Fonti di Reddito (2011/2012)%

Fonte: Hesa (2014a) Finance www.hesa.ac.uk

Research Councils	34,3
Charities (su base competitiva)	27,4
Altri finanziamenti dalle Charities	2,8
Enti pubblici locali e nazionali	14,1
Finanziamenti da industria e altre realtà private in UK	3,7
Fondi Europei	9,2
Charities europee (su base competitiva)	0,3
Finanziamenti da industria e altre realtà private in Europa	0,6
Altri finanziamenti europei	0,8
Non-EU charities (su base competitiva)	2,5
Finanziamenti da industria e altre realtà private extra-europei	1,9
Altri finanziamenti extra-europei	1,8
Altre fonti	0,5
TOTALE (IN MIGLIAIA DI STERLINE)	**300.734**

Tabella 04
Reddito per "research grants and contracts" (2011/2012) %

Fonte: Hesa (2014a) Finance www.hesa.ac.uk

L'organizzazione della didattica e della ricerca

L'attività didattica è organizzata a livello dipartimentale con la supervisione della facoltà. Il processo è altamente formalizzato. I dipartimenti sono abbastanza liberi di decidere la progettazione dei curricula, ma tutto deve essere approvato dalla Commissione didattica che riferisce al Senato accademico che a sua volta propone le revisioni al Rettore.

Commissione Didattica. Membri:

- Ex officio: Preside degli studenti, che presiede la commissione insieme a un responsabile dei moduli didattici (un professore) e a un professore del *Board of Examiners*; altri membri sono: Il Direttore dei servizi generali; il Direttore dei servizi informativi; il Direttore dell'amministrazione degli studenti, il Direttore del *career service*; il Direttore della *Graduate School*; i tutor di facoltà; il Direttore dell'ufficio internazionalizzazione.
- Nominati: alcuni rappresentanti dei servizi agli studenti.
- Eletti: tre rappresentanti eletti dal Senato accademico tra i professori e il personale amministrativo.

La Commissione didattica è delegata dal *Council* a prendere decisioni in materia di: carriere degli studenti; revisioni dei programmi; monitoraggio dell'andamento dei corsi; attivazione di nuovi corsi; attivazione di borse di studio; monitoraggio degli esami di profitto.

Il Rettore ha sottolineato che i principali strumenti per orientare la didattica e per garantire elevata qualità nell'insegnamento sono:

- La valutazione interna, descritta nella sezione precedente. Questo permette di rivedere strategicamente piani di insegnamento;
- L'analisi delle iscrizioni e lo sviluppo di programmi interdisciplinari (come

negli Stati Uniti). A questo proposito è stato recentemente attivato un corso di laurea in *"arts and sciences"*. Gli obiettivi sono di fornire un primo anno di istruzione generale, per poi avere curricula più specifici. Come emerso durante le interviste, la strategia complessiva è riformare i corsi di laurea in modo da creare un mix tra professionalizzazione e formazione più generale.

Gli intervistati hanno evidenziato anche il forte impegno di UCL a reclutare gli studenti più meritevoli dalle scuole secondarie e tale impegno si riflette anche nella partecipazione attraverso finanziamenti e monitoraggio dell'attività di alcune scuole. Il programma si chiama UCL Academy e coinvolge alcune scuole a Londra. Inoltre, l'ammissione di studenti non-europei è molto importante non solo in termini di immagine. A questi studenti è possibile applicare tasse di iscrizione molto più alte rispetto agli studenti del Regno Unito e dell'Unione Europea.

Il Direttore della Graduate School ha evidenziato che UCL è essenzialmente un Ateneo orientato ai corsi post-laurea. In ogni caso, ci sono alcune differenze tra i dipartimenti. Tutti i dipartimenti sono attivi nella ricerca. Tuttavia, il dipartimento di politiche europee ha solo corsi di laurea triennali. La scuola di scienze dell'informazione ha solo corsi post-laurea. La tendenza generale è di lasciare i corsi di laurea triennale ai grandi dipartimenti, mentre i dipartimenti più piccoli sono specializzati in corsi post-laurea.

La composizione del personale accademico conferma il fatto che UCL è essenzialmente un'università basata sulla ricerca. Come possiamo vedere dalla tabella 5 la maggior parte del personale è dedicato alla ricerca: il personale dedicato solo alla ricerca è di 4 volte superiore a quello dedicato solo alla didattica. Inoltre, la maggior parte del personale dedicato solo alla ricerca è finanziata da fonti esterne all'Università, che sono, come abbiamo visto, i fondi di ricerca pubblica allocati attraverso processi competitivi.

Solo didattica	Finanziati dall'Ateneo	665
	Altre fonti di finaziamento	10
	TOTALE	**675**
Didattica e ricerca	Finanziati dall'Ateneo	1.915
	Altre fonti di finaziamento	155
	TOTALE	**2.070**
Solo ricerca	Finanziati dall'Ateneo	1.360
	Altre fonti di finaziamento	1.395
	Totale	2.755
Né didattica né ricerca	Finanziati dall'Ateneo	0
	Altre fonti di finaziamento	5
	TOTALE	**5**

Tabella 05
Reddito per "research grants and contracts" (2011/2012) %

Fonte: Hesa (2014b) Staff www.hesa.ac.uk

Le priorità di ricerca sono attualmente stabilite a livello centrale dal *Senior Management Team*. Vengono discusse ogni anno e il Rettore ha dichiarato che attualmente l'obiettivo è quello di promuovere l'interdisciplinarità attraverso aree di ricerca di interesse globale, come la salute. In precedenza, le strategie di ricerca erano molto più decise a livello individuale nei dipartimenti. Al momento è importante avere una strategia centralizzata al fine di essere competitivi nella distribuzione di fondi di ricerca. A questo riguardo il Rettore ha rivisto la *governance* nominando alcuni Pro-Rettori con l'obiettivo di aumentare le relazioni strategiche a livello nazionale, locale e globale.

University of Manchester

Sabrina Colombo

Informazioni generali

L'Università di Manchester è strutturata in 4 grandi facoltà (*Engineering and Physical Sciences*; *Humanities*; *Life Sciences*; *Medical and Human Sciences*), a loro volta suddivise prevalentemente in scuole, con l'eccezione della facoltà di *Life Sciences* che non ha suddivisioni interne (come vedremo più avanti).

Tabella 01
Numero di studenti per livello di laurea e nazionalità (2014)

Fonte: www.manchester.ac.uk

	UK/EU	ALTRI PAESI	TOTALE
Laurea di primo livello	22.250	4.835	27.085
Master professionalizzanti (taught masters)	4.980	2.915	7.895
Master di ricerca (masters of reserach)	2.210	1.240	3.450
TOTALE	**29.440**	**8.990**	**38.430**

Come si osserva dalla tabella 1, la maggior parte degli studenti si concentra nei corsi di laurea di primo livello. Di questi, circa il 20% sono studenti extra-europei. Tra i corsi di secondo livello, la maggior parte degli studenti si concentra nei "*taught masters*", ovvero in master professionalizzanti diversi dai "*masters of research*" che invece sono il primo step per poi accedere al dottorato di ricerca. Nell'ambito degli studi *postgraduate* la quota di studenti extra-europei è intorno al 40%. Questo dato è tipico delle Università anglosassoni, le quali si caratterizzano per la forte attrattività della loro offerta formativa *postgraduate* (i master nello specifico).

Tabella 02
Percentuale di studenti (full time) per disciplina e livello di laurea (2012/13)

Hesa (2014c), Students www.hesa.ac.uk

	PRIMO LIVELLO	SECONDO LIVELLO
Medicina	10,0	4,5
Altre discipline collegate a medicina	11,7	4,6
Biologia	7,5	7,7
Agraria	0,0	0,1
Fisica	8,5	8,9
Matematica	4,5	3,5
Informatica	2,4	4,3

	PRIMO LIVELLO	SECONDO LIVELLO
Ingegneria	12,3	20,0
Architettura	1,2	1,5
Scienze sociali	10,3	11,2
Giurisprudenza	3,7	1,7
Economia	10,7	18,5
Comunicazione	0,2	0,4
Lingue	9,6	3,2
Storia	5,4	2,2
Design	1,6	1,1
Scienze della formazione	0,4	6,6
TOTALE	**25.990**	**7.575**

Tabella 02
Percentuale di studenti (full time) per disciplina e livello di laurea (2012/13)

Hesa (2014c), Students
www.hesa.ac.uk

I corsi *postgraduate* più attrattivi sono quelli nell'area di ingegneria ed economia, come si vede dalla tabella 2. In base a quanto emerso nelle interviste, l'area di ingegneria è particolarmente attrattiva per i master di ricerca, mentre l'area di economia per i master professionalizzanti. Gli studenti sono invece distribuiti più o meno omogeneamente nelle lauree di primo livello. Tuttavia, se osserviamo le prime due righe della tabella, appare chiaro che oltre il 20% degli studenti *undergraduate* è iscritto a corsi dell'area medica.

L'Università di Manchester è stata la prima università civica dell'Inghilterra e la sua nascita è strettamente legata allo sviluppo di Manchester come importante città industriale.

L'Università di Manchester nel 2004 ha assunto la sua forma attuale dovuta alla fusione tra la *Victoria University* di Manchester e l' *University of Manchester Institute of Science and Technology (UMIST)*. Dopo cento anni di stretta collaborazione, entrambe le istituzioni hanno deciso di formare una singola università.

Attualmente l'Università di Manchester è quarantunesima al mondo secondo lo *Shanghai Jiao Tong Academic Ranking of World Universities*. Il *Times Higher Education World University Rankings* la classifica al quarantanovesimo posto nel mondo, undicesima in Europa e settima nel Regno Unito.

Nell'ultimo esercizio valutazione ricerca (RAE 2008), il 65% delle attività di ricerca dell'Università di Manchester è stato valutato di portata 'mondiale' o 'internazionalmente eccellente'.

La *governance* dell'Università di Manchester è strutturata su due livelli: le istituzioni centrali (*Board of Governors*, *General Assembly* e Senato) e le facoltà. Nelle istituzioni centrali (tranne nel Senato) vi è una quota consistente di membri esterni *(lay members)*.

Dalle interviste è emerso che la riforma più importante negli ultimi 15 anni è sicuramente la fusione tra le due università. Il *Deputy President* era allora già nella senior *leadership* di Ateneo e ha sottolineato che la fusione è stata un'occasione per costruire da zero la *governance* e quindi renderla più moderna e snella. Non si è trattato di sovrapposizione delle prassi e strutture delle due università, in quanto queste hanno cessato di esistere per Royal Charter. È quindi nata un'istituzione nuova, costruita da zero. Almeno per quanto riguarda gli organi centrali. Per esempio, il Senato è stato mantenuto, ma ha perso il suo potere esecutivo a favore del *Board of Governors* e del *Senior Leadership Team*. Le Facoltà sono state radicalmente riformate, ma si sono mantenute alcune strutture storicamente presenti (come vedremo più sotto).

Gli organi centrali di Ateneo

Il Rettorato

La leadership accademica è formata dal *Senior Leadership Team* che è composto da: *President and Vice-Chancellor*; *Deputy President and Deputy Vice-Chancellor*; *Chancellor* (il *Chancellor* è una figura più di rappresentanza che esecutiva e proviene dalla società civile. Viene nominata ogni 7 anni dalla *General Assembly*, che vedremo più sotto, e dall'associazione degli Alumni); *Chair of the Governing Body and Pro-Chancellor; Registrar, Secretary and Chief Operating Officer; Vice-President for Research and Innovation; Vice-President for Teaching, Learning and Students;* inoltre i presidi di facoltà sono anche *Vice-President*.

In base a quanto emerso nelle interviste, questo team non è stato formalizzato dallo Statuto. È stato l'attuale Presidente a decidere di creare tali figure ed è a sua discrezione decidere quante persone ne possono fare parte. È il luogo dove sostanzialmente si prendono le decisioni – i loro incontri sono settimanali - che poi verranno ratificate dal *Board of Governors*.

Il *Deputy President* è una figura chiave tra gli organi esecutivi, in quanto da una parte rappresenta il *President* sia negli incontri esterni sia in quelli interni (qualora il *President* non possa essere presente personalmente), ma ha poi anche una serie di altre responsabilità esecutive. Ha responsabilità di budget per alcune strutture legate all'università (musei e parco tecnologico), ma soprattutto ha responsabilità nei confronti del personale accademico e non, così come delle transazioni commerciali dell'Università. Ci sono poi responsabilità che il *Deputy President* può avere in base a suoi piani strategici per l'università. Per esempio, il *Deputy President* intervistato ha sottolineato che il suo progetto è di mantenere e ampliare il rapporto dell'Ateneo con gli *stakeholders* locali (nel North-West) e tra questi anche le altre Università della regione. Anche il *President* incontra gli *stakeholders*, ma il rapporto va seguito costantemente.

Il *Deputy President* è una figura che esiste a discrezione del *President* e da questo viene nominato previa approvazione del *Board of Governors*. Anche i *Vice-President* sono figure presenti o meno nella *governance* di ateneo a seconda della visione di *governance* del *President*. A parte i presidi di facoltà che sono *vice-President* d'ufficio, il *President* può decidere di creare *Vice-Presidents*

specifici (come abbiamo visto all'inizio del paragrafo) e per questi non si tratta di nomina diretta, ma viene creata una posizione vacante interna e chi ne ha le caratteristiche (generalmente personale accademico che già ha occupato posizioni gestionali) può partecipare.

Anche il *Registrar* (Direttore Amministrativo) fa parte del Senior Leadership Team per decisione dell'attuale *President*. È una figura importante perché è anche *Secrtetary* nel *Board of Governors* (l'organo esecutivo principale). Per questa posizione si pubblicizza il posto anche all'esterno e il candidati vengono scelti da una commissione composta da chi presiede il *Board*, dal *Deputy President* e a un Preside di Facoltà. I direttori amministrativi delle facoltà riportano al *Registrar*, mentre i direttori amministrativi delle scuole riportano alle facoltà.

Gli organi collegiali

Il più importante organo esecutivo è il *Board of Governors* – con le stesse responsabilità di un CDA di un'azienda - che si avvale di una serie di commissioni. La *General Assembly* è più un organo di rappresentanza verso l'esterno, mentre il Senato prende le decisioni legate all'attività accademica, ma in base a quanto dichiarato dal *Deputy President*, dal 2004 il Senato ha perso potere esecutivo e decisionale e la maggior parte dello staff accademico non conosce nemmeno la sua esistenza o quanto meno non è in grado di individuare i suoi compiti e responsabilità.

Il Board of Governors è l'organo esecutivo dell'Università di Manchester. Ha la responsabilità ultima per la direzione strategica e per la gestione del budget e del personale.

Un ruolo del Consiglio è di accertare che lavoro delle varie commissioni presenti è coerente con gli obiettivi dell'Ateneo ed risulta entro i limiti delle prassi organizzative.

Il Consiglio si riunisce formalmente almeno cinque volte in ogni anno accademico. È formato da 25 persone e di queste la maggioranza sono rappresentanti del contesto socio-economico locale e nazionale. Il Presidente è nominato dal *Board* tra i membri esterni. Gli altri membri provengono dal Senato accademico, dagli amministrativi ed è presente anche un rappresentante degli studenti. La sua composizione è quindi:

- 2 membri ex officio
- 14 membri esterni
- 7 rappresentanti del Senato accademico
- 2 membri dello staff amministrativo
- Il Direttore amministrativo (Secretariat)

Il Board of Governors delega alcune decisioni a una serie di commissioni: *Audit Committee*, *Fincance Commitee*, , *Remuneration Committee*, *Staffing Committee* e, in comuni alla *General Assembly*, un *Nominations Committee*.

L'Audit Committee ha una funzione particolarmente importante nell'esprimere pareri al *Board* dopo un'attività di revisione dell'efficacia degli accordi dell'Università per la gestione dei rischi, controllo e *governance*.

Commissione Pianificazione e risorse (PRC) è il comitato di gestione centrale. Esso è presieduto dal Presidente e dal *Vice-Chancellor*. Sono presenti i Vice-Presidenti, il *Registrat*, il segretario e direttore operativo e il direttore delle finanze, con rappresentanza dei servizi agli studenti e della *Students' Union*.

Il Planning and Resources Committee è un organo di consulenza per il *Board of Governors* su questioni relative allo sviluppo e all'allocazione delle risorse dell'Università, problemi di pianificazione strategiche e finanziaria e didattica. Inoltre, in consultazione con altre commissioni competenti, pianifica annualmente il budget.

Lo scopo principale della General Assembly è di agire come un canale bidirezionale di comunicazione attraverso il quale l'Università presenta i suoi successi agli *stakeholders* e riceve feedback e consigli. L'Assemblea generale è un corpo molto più grande rispetto al *Board of Governors*, con più di 200 membri. In comune con il *Board* ha una maggioranza di membri esterni.

Il Senato è l'autorità accademica principale. È responsabile nei confronti del *Board of Governor*s per la promozione della ricerca e di monitoraggio standard nell'insegnamento. Il Senato ha 66 membri. Un terzo di questi sono designati d'ufficio. I restanti due terzi sono eletti tra lo staff accademico (professori e non professori) e i rappresentanti degli studenti.

Facoltà e Dipartimenti

La fusione del 2004 è stata anche un'occasione per riformare le facoltà e i dipartimenti. Le facoltà sono diventate più grandi e da 50 dipartimenti si è arrivati a 20 scuole. Solo la facoltà di *Life Sciences* ha mantenuto una dimensione ridotta e la facoltà sostanzialmente corrisponde a una sola scuola. Tuttavia esistono sia organi collegiali di facoltà, sia organi collegiali di scuola.

Le facoltà sono l'organo collegiale più vicino al *Senior Leadership Team*, in quanto i loro presidi ne fanno parte nel ruolo di *Vice-Presidents*. La loro presenza nel team non è decisa per Statuto, così come non lo è il fatto di essere anche *Vice-President*. Dipende dalle decisioni del *President* se includere o meno i Presidi nel *Senior Leadership Team*. Dalle interviste è emerso che tale inclusione non è molto comune in UK, se non in alcune università che Manchester considera come *benchmark* (UCL tra queste).

I Presidi, prima della fusione del 2004, erano eletti tra gli accademici della facoltà, ora vengono nominati dal *Board of Governors*. Si tratta sempre di personale accademico, ma l'idea è di avere sempre più "*Executive*

Deans", ovvero con forti capacità e responsabilità manageriali. In effetti hanno responsabilità totale per quanto avviene nella facoltà e riportano al *Board of Governors* oltre che al *Senior Leadership Team*. Non sembra però attualmente essere una posizione che viene occupata da personale accademico esterno. Sembra che sia comunque parte della carriera dei professori dell'Ateneo. In sostanza, è cambiata la modalità di nomina, sono cambiate le responsabilità, ma i Presidi vengono comunque scelti all'interno della facoltà. Generalmente sono gli *Associate Dean* (personale accademico a cui vengono delegate alcune decisioni e responsabilità) a fare domanda per diventare Preside.

All'interno delle facoltà ci sono le scuole, ma anche istituti e centri di ricerca. Questi sono organizzati prevalentemente nelle scuole. Anche la Scuola ha molta autonomia di gestione delle proprie attività, ma in questo caso ogni decisione deve essere ratificata dal Preside. Dalle interviste è emerso che si tratta spesso di una mera formalità, in quanto alle scuole è lasciata molta autonomia gestionale. La scuola ha un suo organo collegiale – *School Board* – che è formato dal personale accademico strutturato, ma anche da rappresentanti del personale amministrativo. Le nomine dei membri dello *School Board* devono essere approvate dal *Board of Governors*. Il direttore della scuola presiede d'ufficio lo *School Board*. Il Direttore della Scuola è per statuto nominato internamente e il processo di nomina si conclude formalmente con l'approvazione del Preside e del Direttore Risorse Umane.

Le scuole sono realtà piuttosto grandi e dalle interviste è emerso che sono spesso suddivise per Sezioni o aree disciplinari, più o meno formalmente riconosciute (questo è a discrezione del Direttore o del Preside di Facoltà). Per esempio, le sezioni della *School of Social Sciences* (Economia, Sociologia, Antropologia, Statistica Sociale) sono formalmente differenziate anche in termini di gestione dei corsi di laurea, mentre le sezioni presenti nella *School of Life Sciences* (che corrisponde alla facoltà), sono poco formalizzate e meno differenziate. Probabilmente questa maggiore o minore formalizzazione delle sezioni dipende dall'omogeneità delle discipline presenti nella scuola.

Gli esempi riportati mostrano chiaramente che la creazione di una grande scuola di scienze sociali ha tenuto insieme discipline non sempre dialoganti, mentre nel caso della scuola di *Life Sciences*, il Preside di facoltà ha sottolineato che il mantenimento di una realtà più piccola rispetto alle altre facoltà ha di fatto riprodotto la contiguità di discipline che in precedenza erano all'interno di un grosso dipartimento di biologia. Questa struttura, anomala per il nuovo assetto organizzativo dell'Ateneo, è considerata un esperimento per osservare il funzionamento delle facoltà alla luce del fatto che siano grosse realtà o piccole. Non è quindi escluso che in futuro l'assetto delle facoltà e delle scuole cambi ulteriormente o per diventare più simili alla facoltà di *Life Sciences* o al contrario per includere *Life Sciences* in una realtà più grande.

Promozioni e reclutamento

Per le promozioni interne esiste una *policy* di Ateneo (*University's Academic Promotions Policy*, approvata e redatta dal *Board of Governors*) che viene poi implementata a livello di facoltà. Ogni facoltà crea il suo documento in cui si evidenzia tale implementazione. Le promozioni avvengono regolarmente ogni anno. Le scuole fanno le proposte di promozione e decidono attraverso una commissione interna (*School Promotion Commitee*, formato da almeno 5 professori tra cui il direttore della scuola). A seconda dei livelli di promozione, il candidato e la scuola devono scegliere un certo numero di referee che valuteranno il cv del candidato. Per la promozione a *full professor* è necessario indicare almeno due referee internazionali.

Il reclutamento è diverso a seconda che si tratti di *full professor (permanent)* o di ricercatori *(termporary)*. Nelle interviste è emerso che nel primo caso il SLT insieme alla direzione HR cercano di puntare ai professori con maggiore prestigio accademico. Spesso succede che l'Ateneo si avvalga di agenzie di *head hunter* per poter restringere il campo alle eccellenze.

Nel caso invece dei ricercatori, spesso queste figure sono legate ai fondi di ricerca e pertanto è il responsabile dei fondi, in accordo con la scuola e la facoltà, a gestire il processo di selezione attraverso annunci pubblici. La commissione sarà però sempre formata da un membro della direzione HR e dal preside della facoltà.

La strategia generale verso cui sta puntando l'Ateneo, dalle parole del *Deputy President*, è l'internazionalizzazione a tutti i livelli: non solo gli studenti, ma anche il personale, fino ad arrivare alle collaborazioni di ricerca: "Non c'è niente di *British* nella ricerca che facciamo. Il 25% delle nostre pubblicazione è co-autorata con persone da tutto il mondo". Ciò ha conseguenze nella composizione dello staff. Sempre più il reclutamento avviene per la portata internazionale delle ricerche che vengono svolte.

Gli intervistati hanno tutti sottolineato che a livello nazionale il sistema è altamente differenziato sulla base delle performance di ricerca valutate nel REF. Difficilmente le università otterranno grossi spostamenti nel ranking nazionale. Ciò che conta ora è ottenere sempre più fondi esterni e nello specifico sempre più studenti. Il *Deputy President* ha dichiarato: "siamo in presenza di un sistema universitario che ha spostato il finanziamento dal governo agli studenti". Questo sta portando le università in UK a cercare di attrarre sempre più studenti extra-europei e per questo motivo i ranking internazionali risultano particolarmente importanti. La strategia di fondo dell'Ateneo è quella di rendersi sempre più indipendenti dalle scelte del governo in materia di finanziamento pubblico alle Università.

Valutazione e finanziamento

Insieme alle valutazioni esterne condotte a livello nazionale (REF per la ricerca e QAA per la didattica), il *Senior Leadership Team (SLT)* conduce ogni anno a Novembre una *Annual Performance Review*. In sostanza, le facoltà e le scuole pro-

ducono un rapporto annuale che viene valutato dall'SLT. La valutazione viene seguita anche dalla Commissione Pianificazione e Risorse. Questa valutazione serve più per la stesura delle linee strategiche che per premiare le facoltà o le scuole più performanti.

Dalle interviste è emerso che non esiste infatti un vero e proprio meccanismo formale per premiare le facoltà più performanti. Per quanto riguarda la ricerca, le unità con elevati livelli di eccellenza vengono premiate con una maggior attenzione alle loro esigenze in termini di reclutamento, promozioni, strumenti di ricerca e immobili.

Dal lato della didattica, invece, è successo che alcune scuole con pochi studenti siano state fuse con altre, ma questo è avvenuto durante il processo di fusione. Attualmente, l'assetto organizzativo sembra essere consolidato (con l'eccezione dell'esperimento rappresentato dalla facoltà di *Life Sciences*).

L'allocazione delle risorse, sia della didattica, sia della ricerca, avviene direttamente alle facoltà in quanto sia le tasse degli studenti, sia i fondi di ricerca vengono gestiti direttamente dalle facoltà. Sia le facoltà sia le scuole sono centri di costo. Nello stabilire il budget per le facoltà, gli organi esecutivi di ateneo stabiliscono un target che le facoltà devono raggiungere. Il surplus viene poi gestito dalle facoltà stesse. Durante le interviste è emerso che l'Ateneo si aspetta sempre più che le facoltà producano dei surplus in quanto i fondi pubblici stanno via via diminuendo e pertanto le facoltà devono ampliare il loro grado di imprenditorialità.

Quanto appena affermato è evidente anche se osserviamo le fonti di introito principali dell'università di Manchester. La tabella 3 mostra che la più elevata percentuale di reddito proviene dalle tasse degli studenti e più o meno quote simili apportano i fondi provenienti dal governo attraverso i *Founding Councils* e fondi pubblici e privati su base competitiva.

Tabella 03
Fonti di reddito (2011/2012) %

Hesa (2014a), Finance
www.hesa.ac.uk

Governo	24,3
Tasse degli studenti	32,5
Fondi pubblici e privati su base competitiva (Research grants and contracts)	23,3
Servizi forniti	0,6
Altre fonti di reddito	17,4
Donazioni e investimenti	1,9
TOTALE (IN MIGLIAIA DI STERLINE)	**807.311**

Per quanto riguarda le tasse degli studenti, nelle interviste è emersa la rilevanza di questa fonte di reddito e la strategia di aumentare il grado di internazionalizzazione per poter applicare tasse più elevate del limite

di 9.000 sterline all'anno. Tale limite è stabilito per legge e si applica agli studenti UK e UE, mentre per gli studenti extra europei l'Ateneo è libero di stabilire un ammontare superiore.

Per quanto riguarda i "*research grants and contracts*", la maggior parte dei fondi ha una base competitiva. Si tratta prevalentemente di fondi pubblici distribuiti dai *Research Councils*, enti indipendenti divisi per aree di ricerca che distribuiscono i fondi in base alla valutazione dei progetti di ricerca che vengono presentati. Nelle interviste è emerso che l'ammontare di risorse che viene allocato da questi enti è da alcuni anni in continua diminuzione e per questo motivo l'Ateneo sta spingendo ad aumentare le relazioni con l'esterno e a puntare anche su bandi a livello Europeo. Di fatto la tabella 4 mostra che già una quota non trascurabile di fondi per la ricerca (circa il 17%) proviene da enti esterni per quanto ancora di natura pubblica (enti governativi locali e nazionali, ospedali, ecc.).

Research *Councils*	38,5
Charities (su base competitiva)	23,5
Altri finanziamenti dalle Charities	0,8
Enti pubblici locali e nazionali	16,8
Finanziamenti da industria e altre realtà private in UK	6,8
Fondi Europei	7,6
Charities Europee (su base competitiva)	0,2
Finanziamenti da industria e altre realtà private in Europa	1,8
Altri finanziamenti Europei	0,3
Non-EU charities (su base competitiva)	0,6
Finanziamenti da industria e altre realtà private extra-Europei	1,1
Altri finanziamenti extra-Europei	1,3
Altre fonti	0,4
TOTALE (IN MIGLIAIA DI STERLINE)	**188.019**

Tabella 04
Reddito per "research grants and contracts" (2011/2012) %

Hesa (2014a), Finance
www.hesa.ac.uk

L'organizzazione della didattica e della ricerca

La didattica è gestita prevalentemente a livello di scuola. Tuttavia, la facoltà interviene nel processo di creazione e revisione dei curricula. Il processo parte dalle scuole e nello specifico dalle sezioni, o aree disciplinari a seconda del loro grado di formalizzazione. Dopo di che le proposte vengono portate alla facoltà che le gestirà attraverso gli associate *Dean* per la didattica. Per alcune discipline, quelle legate alle professioni, i curricula devono essere accreditati dai *professional bodies*, ovvero associazioni professionali che stabiliscono alcuni standard da raggiungere per i laureati.

Come abbiamo già visto, attualmente l'università di Manchester sta cercando di reclutare gli studenti extra-europei per via della possibilità di applicare loro tasse superiori. L'Ateneo ha creato uffici di reclutamento sia negli Stati Uniti sia nei Paesi Asiatici.

In base a quanto emerso nelle interviste, non c'è una suddivisione tra professori che insegnano prevalentemente a livello *undergraduate* o *postgraduate*. Inoltre, la maggioranza dei professori svolge sia attività di didattica, sia attività di ricerca. È possibile che per professori che hanno ottenuto grossi finanziamenti per la ricerca il direttore della scuola stabilisca un carico didattico inferiore, ma non ci sono professori che svolgono solo attività di ricerca. Diverso è il discorso per lo staff accademico assunto a tempo determinato. In questo caso si può essere assunti per svolgere solo attività di ricerca o solo attività di didattica.

La tabella 5 mostra infatti un numero elevato di staff accademico finanziato dall'Ateneo che svolge sia attività di didattica sia attività di ricerca. Elevato è anche il numero di personale che svolge solo attività di ricerca. Come si vede, in questo caso il finanziamento è esterno e si tratta dei ricercatori assunti attraverso i fondi di ricerca di cui abbiamo parlato più sopra.

Solo didattica	Finanziati dall'Ateneo	590
	Altre fonti di finaziamento	30
	TOTALE	**620**
Didattica e ricerca	Finanziati dall'Ateneo	1740
	Altre fonti di finaziamento	205
	TOTALE	**1945**
Solo ricerca	Finanziati dall'Ateneo	355
	Altre fonti di finaziamento	1635
	Totale	1990
Né didattica né ricerca	Finanziati dall'Ateneo	0
	Altre fonti di finaziamento	0
	TOTALE	**0**

Tabella 05
Personale accademico (2012/2013)

Fonte: Hesa (2014b) Staff

Le priorità della ricerca vengono stabilite annualmente dal SLT. Il *Vice-President for research* si occupa di monitorare l'attività di ricerca attraverso anche incontri informali nelle scuole che si aggiungono alla documentazione formale che queste producono ogni anno (come abbiamo visto più sopra). Poi il SLT produce un documento che viene valutato e approvato dal *Board of Governors*.

A livello di scuola, sono i responsabili delle sezioni o aree disciplinari a condurre l'analisi dell'attività di ricerca. Nella scuola di *Social Sciences* si è deciso di riconoscere ogni anno il miglior ricercatore o il miglior insegnante (*Researcher o Teacher of the Year*), come spesso avviene nelle aziende.

In base a quanto emerso nelle interviste, non ci sono delle conseguenze materiali a questo *assessment* interno, ma, come abbiamo visto più sopra, le

unità più performanti avranno maggiore probabilità di essere prese in considerazione nelle loro richieste.

Per quanto riguarda le attività legate alla terza missione, nelle interviste è emerso che l'Università di Manchester è storicamente solida nelle attività legate al trasferimento tecnologico e che attualmente obiettivo dell'Ateneo è di aumentare il suo ruolo nella comunità locale. La città di Manchester è ormai internazionalmente conosciuta per la sua grande Università, che contribuisce a darle visibilità. L'obiettivo che l'Ateneo sta cercando attualmente di raggiungere è quello di accrescere le sue attività di s*ocial engagement*: lo staff accademico è parte dei consigli direttivi delle scuole primarie e secondarie; si sta puntando sull'aumento delle attività di *life long learning* e di riqualificazione dei disoccupati attraverso la collaborazione con le agenzie per il lavoro locali.

Ciò non significa che l'Ateneo non punta più sul trasferimento tecnologico. Il *Vice-President of Reserach* ha sottolineato che l'eccellenza in questo ambito è uno dei criteri di assunzione e di promozione. Tuttavia, l'Ateneo sta puntando ad aumentare le sue relazioni con la comunità locale, anche per la quota non trascurabile di fondi per la ricerca (come abbiamo visto circa il 17%) proveniente dalle istituzioni locali. Per questo motivo l'ufficio di trasferimento tecnologico ha delle unità chiamate *Business Engagement Office* che supportano le facoltà nell'attività di commercializzazione dei loro prodotti e nella creazione di network con le istituzioni esterne.

University of Leicester

Mattia Cattaneo e Michele Meoli

Informazioni preliminari

L'Università di Leicester è un'università il cui campus principale si trova nel sud della città di Leicester, accanto al Victoria Park. L'Università di Leicester è stata istituita dalla *Royal Charter* nel 1957, anche se è stata fondata ufficialmente nel 1921 a seguito di una donazione di terreno da parte di un imprenditore tessile. È regolamentata dal *Higher Education Funding Council for England (HEFCE)*.

Nel 2009 l'Università di Leicester ha avviato un processo di aggregazione dei suoi servizi in quattro college, abolendo le facoltà. La riorganizzazione è stata realizzata al fine di ridurre i costi amministrativi e di facilitare le relazioni tra dipartimenti e scuole con gli organi centrali. Infatti, in passato, gli organi centrali dovevano gestire le richieste di 33 strutture periferiche (comprese anche le scuole), rendendo difficile la gestione dell'intera struttura ed aumentando i costi amministrativi. Le Facoltà non avevano responsabilità finanziaria nei confronti degli organi centrali.

L'Università di Leicester è di medie dimensioni: conta circa 22 mila studenti nel 2012-2013, di cui quasi 8.000 sono studenti inglesi/EU a tempo pieno. Gli studenti graduate a tempo pieno sono principalmente stranieri (1.665 contro 903). Nel complesso, la maggior parte degli studenti

graduate provengono da paesi esteri e si iscrivono a programmi di apprendimento a distanza.

Il corpo docente è composto da circa 2.000 unità e la maggior parte effettua sia didattica che ricerca. Ci sono circa 3.000 dipendenti amministrativi divisi in gruppi: a) il personale accademico, manager e professionisti che hanno ruoli sia tecnici che manageriali. In particolare, il 40% degli stessi offre assistenza tecnica e manageriale per la ricerca, mentre gli altri sono distribuiti tra i vari centri di servizio, laboratori di informatica, biblioteca e centro per orientamento studenti); b) personale tecnico e amministrativo.

Organi istituzionali di vertice

Il Rettore e il team del Rettore

Il *Chancellor* è il Responsabile dell'Università. Egli presiede la riunione annuale della Corte dell'Università e formalmente conferisce i titoli, ma non ha altri obblighi di legge. Tuttavia, gioca un ruolo importante nel rappresentare gli interessi dell'Università a livello generale.

Il *Vice-Chancellor* dell'Università è il principale Accademico, funzionario amministrativo dell'Università e presiede il Senato. Egli ha la responsabilità generale per il mantenimento del buon ordine e la promozione dell'efficienza ed efficacia dell'Università. Il *Vice-Chancellor* è nominato dal Consiglio dopo l'esame di una relazione di un comitato misto del Consiglio e del Senato.

I Pro- *Chancellors* sono eletti dal Consiglio. Il mandato dura tre anni e può essere rinnovato. I *Pro- Chancellors*, in assenza del *Chancellor* o in caso di vacanza della carica di quest'ultimo, possono esercitare tutte le funzioni del *Chancellor*, tranne il conferimento di titoli. Possono presiedere qualsiasi riunione della Corte. Uno dei *Pro- Chancellors* deve presiedere il Consiglio.

Gli organi collegiali

Gli organi collegiali dell'Università di Leicester sono i seguenti:

Il Consiglio è l'organo di governo dell'Università che assume ogni decisione finale per quanto riguarda i fondamenti dell'istituzione. È composto da 25 membri, la maggioranza dei quali sono "laici", il che significa che non fanno parte né del personale, né degli studenti dell'Università. Il Consiglio determina la missione accademica dell'Università e la sua direzione strategica. Ha la responsabilità di garantire che i sistemi, le strutture, le procedure e le regole dell'Università siano adatti alla *mission*, che l'Università sia gestita in modo efficace, e che siano rispettati gli obblighi di legge. L'alta dirigenza della università è responsabile di fronte al Consiglio. In particolare il Consiglio è composto dai seguenti membri:

- Il *Chancellor*, il *Vice-Chancellor* e il Tesoriere;
- Fino a quattro dei *Pro-Chancellors*, nominati dal Senato su indicazione del *Vice-Chancellor*;

- Fino a quattro membri della Corte nominati dalla Corte stessa;
- Quattro membri del Senato dell'Università, con le opportune responsabilità di leadership accademiche e professionali, nominati dal Senato che non devono essere *Pro-Chancellors*;
- Fino a otto membri che non devono far parte del personale o degli studenti dell'Università, nominati dal Consiglio;
- Un rappresentante del sindacato degli studenti nominato dall'esecutivo del sindacato;
- Il Presidente dell'Associazione *Alumni*, o un rappresentante nominato dal Presidente fra i membri eletti del Comitato permanente della Associazione *Alumni*.

Le principali funzioni del Consiglio dell'Università sono:

- Approvare la mission e la visione strategica dell'Università, i piani di studio e di lavoro a lungo termine e gli indicatori chiave di performance;
- Delegare il *Vice-Chancellor*;
- Garantire la creazione e il monitoraggio del sistema di controllo e di responsabilità;
- Nominare il *Vice-Chancellor* su indicazione di un comitato misto del Consiglio e del Senato, che sarà segretario del Consiglio;
- Approvare il bilancio annuale;
- Nominare il *Chancellor* e il Segretario.

Il Consiglio come organo di governo dell'Università ha la responsabilità finale per la conduzione degli affari dell'Università, supportato da un sistema di comitati. Questi comitati si rapportano direttamente al Consiglio, o al Consiglio tramite il Senato, e su alcune questioni gli sono affidati poteri decisionali dal Consiglio.

Il Senato è il custode dell'integrità accademica dell'Università. Fatta salva l'autorità generale del Consiglio, che si occupa di dirigere e regolare la vita accademica dell'Università, svolge le seguenti principali funzioni:

- monitoraggio degli standard della didattica;
- promozione della ricerca;
- organizzazione dei Collegi, Scuole e Dipartimenti dell'Università;
- nomine del personale accademico di alto livello.

Il Senato è composto da:
- Il *Vice-Chancellor*, il senior *Pro- Chancellor*;
- I *Pro-Chancellors* / Capi di collegio;
- Il *Graduate Dean*;
- Il bibliotecario, il direttore dei servizi IT, il direttore del *Career Development Service* e il direttore della formazione a distanza;
- I capi dipartimento;
- Membri nominati da diverse facoltà;
- Membri degli studenti ed in particolare il presidente del sindacato degli studenti.

La Corte è un ampio organo collegiale, composto da più di 300 membri che rappresentano un ampio spaccato di organizzazioni e individui, interni ed esterni, che hanno un interesse diretto negli affari dell'Università.

La Corte non ha reali poteri decisionali, ha perlopiù poteri consultivi. In particolare, la Corte ha i seguenti poteri:

- Nominare il *Chancellor* su indicazione del Consiglio;
- Ricevere una relazione annuale dei lavori dell'Università insieme a una dichiarazione certificata dei conti approvati dal Consiglio;
- Esaminare qualsiasi aspetto relativo all'Università richiesto dal Consiglio, e riferire le sue opinioni su tali questioni al Consiglio o al Senato, a seconda di quale corpo risulti, caso per caso, maggiormente appropriato;
- Approvare regolamenti concernenti l'attività della Corte e sottoporli al Consiglio;
- Nominare quattro membri della Corte come membri del Consiglio.

Organizzazione interna e ruolo dei manager intermedi

L'Università di Leicester ha 4 scuole, all'interno delle quali si trovano 35 dipartimenti e scuole:

- *College of Arts, Humanities and Law;*
- *College of Medicine, Biological Sciences and Psychology;*
- *College of Science and Engineering;*
- *College of Social Science.*

Questi quattro istituti hanno sostituito le precedenti cinque facoltà esistenti nel 2009.

Il Collegio ha una propria struttura amministrativa che è simile tra le quattro discipline (Lettere, Medicina, Scienze e Ingegneria e Scienze Sociali). Il Collegio, oltre al personale amministrativo (personale di supporto), comprende anche figure manageriali (personale legato al mondo accademico) responsabili della gestione strategica e finanziaria (compreso il direttore Amministrativo) dell'ente. Ci sono anche (almeno) due studiosi, che sono gli amministratori formali dell'insegnamento e della ricerca.

Il direttore del College è un *Pro-Chancellor*, membro del *senior management team* dell'Università, guidato dal *Vice-Chancellor.*

Il direttore del College è formalmente nominato dal *Vice-Chancellor* ed è generalmente un professore con un prestigioso curriculum accademico che ha già ricoperto incarichi di responsabilità a Leicester o in altre università.

Non c'è un vero e proprio processo di selezione, ma la scelta è piuttosto il risultato di una concertazione tra i professori di alto livello. Il fatto che il direttore del College sia anche un *Pro-Chancellor* dovrebbe garantire una

maggiore integrazione tra i livelli periferici e centrali dell'Università; garantisce, infatti, che i College siano entità separate, ma parte della stessa istituzione con una chiara missione a breve e lungo termine. Il doppio ruolo del Capo del College offre, almeno sul piano formale, l'integrazione in un unico istituto dei vari College. Il direttore del College è quindi una figura di collegamento tra i vari livelli della *governance* universitaria.

A livello centrale vi sono vari comitati (responsabili nei confronti del Consiglio), tra cui il più importante è il *Senior Management Team*. Si tratta di una sorta di "*cabinet*", che si rivolge al consiglio per impostare le scelte strategiche dell'università. È composto dal *Vice-Chancellor*, dai *Pro-Chancellors*, dal *Chancellor* e dal Segretario. Almeno tre tipi di subunità coesistono all'interno di un College:

- Scuole;
- Dipartimenti;
- Centri.

La differenza tra i tre tipi di subunità non è molto marcata. Dalle interviste si è constatato che le scuole non sono organizzativamente diverse dai dipartimenti. La differenza principale è la loro dimensione: le scuole sono, infatti, strutture più grandi perché aggregano diverse discipline in una certa misura legate tra di loro, mentre i dipartimenti tendono ad essere monodisciplinari e, di conseguenza, più piccoli.

Ogni dipartimento (o scuola) ha un direttore di dipartimento (o scuola), che ha responsabilità sia accademiche che amministrative, che possono essere anche informalmente delegate ad altri membri del dipartimento.

Le strutture periferiche hanno ampia autonomia organizzativa. Ad esempio, in alcuni casi il direttore di dipartimento assegna al personale accademico e non accademico il ruolo di direttore dell'insegnamento, della ricerca, della formazione a distanza e dei programmi di dottorato.

I direttori di scuole e dipartimenti sono formalmente nominati dai direttori dei College, ma anche in questo caso la nomina è legata alla presentazione di un candidato da parte del dipartimento o della Scuola. Pertanto, anche in questo caso, vi è una scelta informale, cioè non avviene per elezione, ma è il risultato della consultazione fra professori senior. Infine, come nel caso del capo del collegio, il Capo del Dipartimento o della Scuola viene scelto in base alla sua esperienza accademica e manageriale.

Il rapporto tra il College e dei Dipartimenti è molto informale. Il Capo del Dipartimento (o scuola) ha un ruolo operativo e gestisce l'insegnamento, la ricerca ed il personale. Il capo del College ha invece un ruolo strategico. Il team di gestione del College raccoglie informazioni dai membri dei Dipartimenti

sugli aspetti cruciali di ogni disciplina al fine di creare le delegazioni a livello universitario che possono essere responsabili per le questioni rilevanti.

Il processo di reclutamento del personale accademico inizia a livello di dipartimento. Poi, la proposta va al consiglio di amministrazione del College, che è presieduto dal *Pro-Chancellor*; la proposta può quindi essere direttamente accettata, modificata o respinta.

La promozione invece avviene a livello universitario. Il College ha un ruolo attivo, ma il processo e la decisione finale sono realizzati a un livello superiore.

I centri hanno una struttura diversa rispetto ai dipartimenti e alle scuole. Sono generalmente dedicati alla ricerca ed hanno un bilancio indipendente.

Valutazione e allocazione delle risorse

L'Università di Leicester è costantemente sottoposta a valutazione interna ed esterna al fine di valutare l'insegnamento e la ricerca.

Valutazione interna

Le valutazioni interne, che si riferiscono sostanzialmente alla ricerca scientifica, entrano nelle decisioni degli organi centrali sulle attività dei livelli periferici. Nel mese di dicembre, ogni reparto presenta una relazione sui suoi risultati di ricerca annuali in modo tale che gli organi centrali possano valutare le potenziali promozioni o bonus a livello di bilancio. Le relazioni vengono consegnate ai college che poi le inviano al livello centrale. A questo proposito, il college prima imposta il questionario che verrà compilato dai dipartimenti e li raccoglie.

Attività formalizzate di valutazione della ricerca non sono in atto a livello di reparto. La valutazione avviene in modo informale: il direttore della ricerca, delegato dal direttore del dipartimento, dialoga con i membri del dipartimento riguardo la loro attività di ricerca, vale a dire che non ci sono premi per i membri più attivi.

A livello strategico, l'Università ha istituito una serie di indicatori di performance che vengono segnalati ogni anno al Consiglio. In particolare si evidenziano:

1. Reputazione;
2. Ricerca;
3. Reclutamento e conservazione studenti;
4. *Knowledge Transfer*;
5. *Student Experience*;
6. *Governance* e management;
7. Infrastrutture e sistemi IT;
8. *Estates*;
9. Salute finanziaria;
10. Risorse Umane.

I risultati di questo rapporto sono poi discussi a livello strategico. Tuttavia, questa serie di indicatori di performance sono uno strumento di consulenza e un sistema di controllo.

La valutazione della didattica è svolta principalmente attraverso indagini. Le indagini sono svolte in modo regolare e ad hoc per ricevere feedback sulla qualità dell'insegnamento. Queste indagini si svolgono a livello di dipartimento e di college.

Valutazione esterna

Il *Research Assessment Exercise (RAE)* è un esercizio intrapreso circa ogni 5 anni per conto dei quattro consigli di finanziamento dell'istruzione superiore del Regno Unito (HEFCE, SHEFC, HEFCW, DELNI) per valutare la qualità della ricerca intrapresa dalle istituzioni di *higher education*. Ogni area disciplinare (o unità di valutazione) è valutata da un gruppo di specialisti secondo la modalità *peer review*. I risultati più recenti sono stati pubblicati nel dicembre 2008.

Le classifiche sono utilizzate per gestire l'assegnazione di finanziamenti per la qualità della ricerca. Dal lato della ricerca, infatti, è il RAE che decide a livello universitario, e poi a livello periferico, la quota del budget da assegnare a ciascun servizio. Dopo il 2008 è stato introdotto un nuovo sistema per la valutazione della qualità della ricerca nel Regno Unito: il quadro per la ricerca di eccellenza (REF).

Il *National Student Survey (NSS)* è un sondaggio nazionale, condotto da IPSOS MORI, una delle principali società di ricerche di mercato nel Regno Unito e in Irlanda, dal 2005. Raccoglie opinioni scritte da studenti universitari, per lo più dell'ultimo anno, sulla qualità percepita dei corsi frequentati. Rivolto a studenti in corso, il sondaggio chiede feedback onesti riguardo il corso di studi svolto presso l'istituto. Questa indagine attraversa tutti gli atenei finanziati pubblicamente in Inghilterra, Galles, Irlanda del Nord, e Scozia.

Lo scopo principale della NSS è quello, in ottica di orientamento, di aiutare i futuri studenti, le loro famiglie ed i consulenti ad effettuare scelte consapevoli.

Allocazione delle risorse

Come anticipato, il bilancio relativo all'insegnamento e alla ricerca viene conferito in base a criteri non complessi. I criteri di assegnazione sono associati principalmente al numero di studenti (gli studenti internazionali pesano di più). Per quanto riguarda la ricerca scientifica, la RAE definisce la quantità di budget da assegnare per attività scientifica.

Finanziamento ed attribuzione delle risorse umane

La maggioranza delle università del Regno Unito sono finanziate dal governo. Il resto delle risorse provengono da contributi della Commissione europea o dalle imprese.

In particolare, nel Regno Unito, il finanziamento per sostenere le infrastrutture di ricerca è distribuito in modo selettivo, basato sulla valutazione della qualità della ricerca attraverso il periodico *Research Assessment Exercise (RAE)*. Il sistema è stato progettato per mantenere e sviluppare la forza e la competitività internazionale della ricerca di base del Regno Unito, e per promuovere la qualità delle istituzioni che svolgono la migliore ricerca, ricevendo costantemente la percentuale più elevata di finanziamento. Il RAE è essenzialmente un processo di revisione tra pari.

La maggior parte delle entrate dell'Università di Leicester proviene da contributi pubblici, assegni di ricerca, contratti e donazioni. Le tasse universitarie rappresentano meno del 50% delle entrate. In particolare l'Università di Leicester, per l'anno accademico 2013/2014, addebita una tassa di iscrizione annuale di £ 9,000 agli studenti del Regno Unito e UE. Le tasse post-laurea invece variano in base all'indirizzo che uno studente sceglie.

L'Università di Leicester utilizza tutte le sue fonti di finanziamento per sostenere la ricerca, l'insegnamento e per attirare gli studenti migliori e più brillanti, nonché per sostenere gli studenti meno abbienti con borse di studio. Ad esempio, per l'anno accademico 2014/2015, l'Università di Leicester offre un pacchetto di borse di studio che riducono le tasse universitarie per gli studenti meritevoli e provenienti da contesti meno abbienti.

Le promozioni per i professori provengono dal gruppo di gestione del personale e sono approvate dal *Vice-Chancellor*. Per una possibile promozione vengono presi in considerazione i seguenti criteri: la qualità della monografia, risultati del dottorato, di insegnamento e contributi personali nel contesto locale.

L'Università di Leicester imposta il livello retributivo di accademici e non accademici attraverso il sistema di valutazione del lavoro (JE). Il *Job Evaluation (JE)* è un sistema disciplinato per determinare la relativa importanza e il valore di diversi posti di lavoro all'interno di un'organizzazione. In sostanza, esso fornisce mezzi oggettivi di confronto tra posti di lavoro all'interno di una organizzazione; tale sistema genera l'equità all'interno della sua struttura al fine di rimuovere qualsiasi precedente disuguaglianza strutturale (percepita o reale). Tuttavia, il valore dei posti di lavoro in termini monetari viene dopo, quando la classificazione dei posti di lavoro è abbinata alla struttura retributiva dell'organizzazione.

Il metodo scelto di JE avviene secondo l'approccio *Hay*, il quale offre un modo particolare di valutare e misurare i lavori per dimensione relativa, natura ed importanza a tutti i livelli. Questo metodo identifica le caratteristiche di base del contenuto del lavoro comune a tutti i ruoli, che sono misurati tramite diversi criteri:

- Know-how: la somma di conoscenze, competenze ed esperienze di cui il titolare del posto ha bisogno. La valutazione comprende la profondità e la gamma di conoscenze tecniche; il livello/complessità della pianificazione/organizzazione e il livello/complessità di comunicazione e influenza.

- Problem solving: la complessità del ruolo e la quantità di aiuto disponibile.
- Responsabilità: la quantità di autonomia decisionale all'interno di un ruolo e l'impatto globale del lavoro sull'organizzazione.
- Il metodo Hay del JE rafforza la struttura della retribuzione e classificazione presso l'Università.

Progettazione di corsi di studio e attività didattiche

Scuole e Dipartimenti sono per legge responsabili delle attività didattiche. I servizi hanno l'obbligo di valutare formalmente le prestazioni dei curricula ogni 2 anni. Tuttavia, nel caso in cui un reparto cambiasse radicalmente il corso/programma del college, due comitati centrali, il comitato di approvazione del programma (PAC) e il panel di approvazione del programma (PAP), devono essere informati ed approvarlo.

In caso di progettazione di un nuovo corso, il primo passo avviene a livello di college. Il college e quindi la PAC devono valutare gli impegni finanziari e le conseguenze in termini di reddito e di occupazione. Infatti, se si prevede che un corso attirerà molti studenti, l'università dovrebbe assumere nuovi professori e questo richiede un'attenta valutazione da parte del college e della PAC.

Nella seconda fase, il corso è valutato dal PAP, che è un comitato formato da referenti esterni, vale a dire da accademici di altre università che valutano il contenuto del corso.

Nel complesso, l'iniziativa per l'attivazione di un nuovo corso di laurea è assunta dai singoli studiosi. Tuttavia, attivare un nuovo corso di laurea è un processo piuttosto complesso a causa delle numerose previsioni (studenti, occupabilità, tasse, etc.) che devono essere presentate nel progetto. In generale, i vincoli finanziari sono molto severi e non è sempre possibile attivare un corso di laurea a costo zero. Pertanto sono più frequenti le revisioni di corsi già esistenti o, addirittura, la creazione di nuovi corsi sulla base di quelli già disponibili.

Il carico di lavoro dei professori è equamente distribuito tra ricerca e didattica. Nonostante il diverso peso delle attività didattiche e di ricerca in varie discipline, tutti gli accademici svolgono entrambe le attività. Gli unici "sconti" per l'insegnamento sono concessi agli studiosi che hanno ruoli istituzionali (capi di dipartimento, scuole o università). Tuttavia, questi sconti sono decisioni informali sia a livello centrale sia a livello periferico. I capi dei dipartimenti e delle scuole hanno una maggiore libertà decisionale circa i propri carichi di insegnamento.

Performance della ricerca e attività di terza missione

L'Università di Leicester è una delle principali università di ricerca (RAE 2008). In termini di prestazioni, l'Università di Leicester ha aumentato la sua produttività negli ultimi dieci anni. Si è stimato che il beneficio economico annuale dell'Università di Leicester sulla città di Leicester e la regione Leicestershire ammonti a £ 729.000.000.

Assunzioni e promozioni

Il reclutamento e la promozione degli accademici è diverso a seconda del livello accademico e istituzionale. Inoltre, tutte le assunzioni avvengono a livello di college per il personale accademico.

Di solito, ogni processo di assunzione richiede un colloquio. Il processo di intervista implica un colloquio formale con tre o più membri. Il processo può anche includere un test o una presentazione, una visita al reparto e/o la possibilità di incontrare altri membri del personale, anche durante lo stesso giorno.

Una volta ottenuto il via libera dal college e dall'università, il dipartimento può procedere attraverso un comitato interno in caso di livelli minori.

Per l'assunzione di posizioni post-dottorato c'è una commissione interna generalmente composta da esperti accademici di alto livello nella disciplina specifica della posizione dei dipartimenti e delle scuole. In genere, questa posizione si apre sulla base di progetti di ricerca finanziati da soggetti esterni (Consigli di ricerca, agenzie governative, organizzazioni di beneficenza, ecc.) e richiede non solo le esperienze di ricerca precedente, ma anche esperienze nella gestione. In sostanza, la Commissione valuta come essenziali le qualifiche formali acquisite dal candidato (Ph.D. ed esperienza di ricerca nella disciplina), ma valuta anche alcune caratteristiche desiderabili quali l'aver già lavorato in gruppi di ricerca o aver avuto posizioni di responsabilità all'interno di altri progetti di ricerca.

Più alto è il livello di assunzione (ad esempio da post-doc a professore), più importanti sono i membri che compongono la commissione, fino a raggiungere il livello dei professori, per i quali il Comitato è presieduto dal *Vice-Chancellor*. In particolare, per il reclutamento dei professori c'è un processo collegiale aperto. In questo processo il *Vice-Chancellor*- gioca un ruolo importante, ma non decisivo. Al fine di concretizzare una promozione sono presi in considerazione, tra gli altri, i seguenti criteri:

- Qualità delle monografie;
- Record in Ph.D. insegnamento;
- Contributo personale al contesto scientifico.

I criteri per la selezione e la promozione di accademici sono piuttosto omogenei; la produzione scientifica svolge un ruolo cruciale nel processo di valutazione. Tuttavia, in alcune discipline, come l'ingegneria, la valutazione si basa anche su altri *driver*, come la capacità di attrarre finanziamenti.

Meccanismi simili sono implementati per i diversi livelli dell'amministrazione, con la differenza che la commissione include anche il *Chancellor*.

Governance e differenziazione

Cinque anni fa l'Università di Leicester ha avviato un processo di aggregazione dei dipartimenti in quattro collegi. Tuttavia la riorganizzazione della *governance* a livello periferico è ancora in corso ed è un processo che

si svolge a partire dai livelli inferiori dell'intera organizzazione. La creazione di un livello intermedio, il college, che ha sostituito la facoltà, ha avuto un impatto importante nella ripartizione dei finanziamenti. Le attività di insegnamento e di ricerca dei dipartimenti, delle scuole e dei centri sono finanziariamente legate alle decisioni del college, che è responsabile nei confronti degli organi centrali.

09. Olanda [59]

Il sistema di istruzione superiore olandese è di tipo binario, suddiviso tra un ramo accademico (le università) e un ramo professionalizzante (le *Hogescholen*). Attualmente in Olanda esistono 14 atenei (di cui uno dedicato all'insegnamento a distanza e uno finanziato dal Ministero dell'agricoltura) e 41 *Hogescholen*. Fatto abbastanza atipico nel panorama europeo è che la quota maggioritaria di studenti sia iscritta ai percorsi di tipo professionalizzante, e che anche i trend recenti siano a favore dei percorsi professionalizzanti. Quindi non solo il settore *vocational* è stato il principale protagonista nella massificazione dell'istruzione superiore, ma continua ancor oggi a intercettare la quota nettamente maggioritaria della domanda.

Alla fine della Seconda guerra mondiale il sistema di istruzione superiore olandese non si discostava molto da quello di altri paesi europei, essendo un tipico esempio del cosiddetto "modello continentale". Era molto centralizzato, amministrato con una pletora di leggi e norme che gli atenei erano chiamati a seguire pedissequamente, lasciando scarsissima autonomia alle istituzioni universitarie in quanto tali. Il potere era polarizzato tra un ministero dirigista (almeno formalmente) e un corpo accademico che aveva saputo ritagliarsi estesi spazi di autonomia e di discrezionalità nella didattica e nella ricerca. Il senato accademico, organo responsabile della direzione degli atenei (composto da tutti i titolari di cattedra), era la chiara traduzione di questa forma di autogoverno dei docenti a livello di istituzione universitaria.

Come in altri paesi europei, però, l'espansione dell'istruzione superiore durante gli anni '60 mise una pesante ipoteca sulla possibilità di mantenere un meccanismo di governo sostanzialmente inadatto ai grandi numeri dell'università di massa, stimolando dibattiti tra esperti e politici sulla necessità di riforme capaci di ridare efficienza a un sistema ormai inceppato dal legalismo burocratico e da una inadeguata conduzione corporativa. Inizia pertanto in questi anni a diffondersi una lunga retorica di delegittimazione del modello universitario, propedeutica al primo intervento riformatore che si materializzerà di lì a qualche anno, nel 1970.

Nel 1970 fu infatti approvata una riforma, la WUB, che rappresentò il primo tentativo di introdurre cambiamenti nel sistema olandese, evitando però brusche rotture con il passato. Furono istituiti due organismi di governo all'interno degli atenei: il Consiglio universitario, formato da una rappresentanza eletta di docenti, personale amministrativo, studenti e da un modesto numero di rappresentanti del mondo esterno, e il Comitato esecutivo (*College van bestuur*), composto da cinque persone [60] tra cui il rettore, con compiti di gestione amministrativa (edilizia, questioni finanziarie, ecc.), ma in ogni caso soggetto alle decisioni del Consiglio universitario.

---

59 Liberamente tratto da: L. Perotti (2011) "The Netherlands: a difficult marketization", in M. Regini (a cura di) *European Universities and the Challenge of the Market. A Comparative Analysis*, Elgar; e da: R. Morzenti Pellegrini, V. Molaschi, I. Genuessi "Le riforme della *governance* universitaria in Italia e in Europa", cap.2 in questo volume

60 Successivamente diventeranno tre.

Questa soluzione di compromesso mostrò fin da subito problemi di implementazione e incongruenze. La posizione subordinata del Comitato esecutivo rispetto al Consiglio universitario rendeva infatti complicata una conduzione rapida ed efficiente, per non parlare delle occasioni di conflitto che una ripartizione poco chiara dei compiti tra i due organismi di governo faceva sorgere di continuo. Alla fine del decennio '70 la Commissione *Polak*, chiamata a valutare gli effetti della legge, ne mise in mostra gli scarsi risultati dal punto di vista sostanziale, decretando di fatto l'insuccesso degli esperimenti di gestione consensuale e assemblearistica.

La prima vera svolta si ebbe nel 1986, quando il governo decise di rivedere il centralismo che aveva sempre caratterizzato il suo stile di *policy* a favore di un nuovo approccio basato sul controllo a distanza *(steering from a distance)* e sulla valutazione [61]. Nonostante il ruolo del ministero non scomparisse affatto, si decise di aumentare l'autonomia degli atenei e soprattutto si tentò di dare soluzione ai problemi emersi con la riforma del 1970. La logica dei rapporti tra Consiglio universitario e Comitato esecutivo fu quindi ribaltata: ora il potere veniva affidato al Comitato (a un organismo ristretto, dunque), con l'eccezione di quei compiti che la legge lasciava al Consiglio, specificandoli però nel dettaglio per evitare per quanto possibile i conflitti di competenze tipici del passato. In realtà le cose non andarono esattamente come il governo aveva auspicato, e i conflitti tra i due organismi d'ateneo non cessarono. In un'ottica di lungo periodo, tuttavia, la legislazione degli anni '80 (apparentemente inefficace) ebbe una funzione propedeutica alla svolta "managerialista" di fine anni '90.

Quando infatti nel 1997 vide la luce una nuova radicale riforma (conosciuta con l'acronimo *MUB, Wet modernisering universitaire bestuursorganisatie*), ispirata ai principi del New Public Management, le resistenze del corpo accademico, la categoria più penalizzata dalla nuova distribuzione del potere voluta dalla legge, furono tutto sommato contenute. La MUB, tutt'oggi in vigore, concentra quasi tutto il potere nelle mani dei presidi (a livello di facoltà) e del Comitato esecutivo (a livello d'ateneo). Quest'ultimo, composto da rettore, presidente e Vice-Presidente, è tenuto a rendere conto del proprio operato a un Consiglio di amministrazione *(Raad van Toezicht)* di nomina ministeriale e formato da membri esterni, a cui spetta anche il compito, in un processo a cascata, di nominare i componenti del Comitato esecutivo (ma sono gli atenei a indicarne i nomi). I consigli di facoltà e d'ateneo formalmente non detengono più un potere decisionale diretto, dovendosi limitare a funzioni consultive. La *governance* assume quindi oggi un piglio più manageriale, con un coinvolgimento diretto di per-

61 Nell'anno accademico 1987/88 è stata introdotta la valutazione della didattica e dal 1993 quella della ricerca. La procedura è grossomodo la seguente: ogni facoltà è chiamata a preparare un rapporto di autovalutazione sui propri risultati in vista della visita di una commissione di 5 membri (docenti della medesima disciplina) secondo un principio di *peer review*. La relazione della commissione è pubblica e in caso di valutazione negativa impegna la facoltà a scrivere un piano di miglioramento, in mancanza del quale il ministero è tenuto ad ammonire la facoltà una prima volta, fino a poter cancellare il corso dal registro ufficiale che dà accesso ai finanziamenti. Dal 2003, per la ricerca, l'autovalutazione ha cadenza triennale, e la *peer review* entra in azione ogni sei anni.

sonale esterno ai vertici degli atenei, essendo ormai prassi comune quella di chiamare ex manager di alto livello nel Consiglio di amministrazione.

A seguito del *White Paper* "*Wetgevingsnotitie*" pubblicato nel 2005, la riforma "*Wet op het Hoger Onderwijs en Onderzoek*" del 2006, c.d. "WHOO", attribuisce alle università ampia autonomia. Queste sono ritenute responsabili in determinati settori relativamente ai quali lo Stato stabilisce gli obiettivi, ma non i mezzi; e tra tali ambiti è inclusa la stessa *governance* di ateneo. Ne consegue la sottoposizione delle istituzioni universitarie al principio di *accountability*, a livello verticale nei confronti del Ministero ed a livello orizzontale nei confronti della società.

Le università definiscono in autonomia la propria struttura interna di *governance* con l'unica preclusione, fissata a livello statale, circa la presenza e la composizione dei due organi collegiali, ossia Comitato esecutivo (squadra rettorale) e Consiglio di amministrazione.

Universiteit van Amsterdam (UvA)

Giliberto Capano

Informazioni generali

L'Università di Amsterdam è stata fondata nel 1632 con il nome di Athenaeum Illustre, e solo nel 1877 divenne Universiteit van Amsterdam (UvA). Oggi conta 30.000 studenti e 5.000 unità di personale. Nel Piano strategico 2011-2014, UvA definisce in questo modo la sua mission:

The University of Amsterdam (UvA) is a broad, research-intensive institution rooted in the history of Amsterdam, an internationally oriented academic community that can compete with leading universities in the Netherlands and around the world. The UvA provides academic training in all areas of science and scholarship and welcomes students and staff – from all backgrounds, cultures and faiths – who wish to devote their talents to the development and transfer of academic knowledge as a rich cultural resource and foundation for sustainable progress.

I dati che seguono danno un'idea del forte sviluppo che ha conosciuto nell'arco di un decennio, e in particolare degli ultimi anni.

	2002	2012	CRESCITA
Master's/doctoral (initial university) degrees	3,039	6,044	99%
Publications	6,460	9,129	41%
Doctorates conferred	335	449	34%
Student satisfaction with degree programme	6.6	7.4	14%
Number of students	21,468	29,783	39%
Employees (FTEs excl. AMC-UvA)	3,865	4,345	12%
Revenue (excl. other AMC-UvA flows of funds)	€ 483 m	€ 644 m	10% *

Key data

	2008	2009	2010	2011	2012
ENROLLED STUDENTS					
Total number of students enrolled at the UvA	28,331	30,825	32,739	32,165	29,8731
INTAKE OF STUDENTS ENROLLED IN THE FI YEAR OF A DEGREE PROGRAMME AT THE INSTITUTION (AS AT 1 OCT.)[2]					
Bachelor's intake	6,014	7,075	7,178	6,392	6,003
Pre-Master's intake	798	888	794	138	230
Master's intake	2,750	3,123	4,094	4,550	4,560
EXAMS TAKEN PER ACADEMIC YEAR					
Credits (ECTS)	1,021,806	1,087,150	1,183,817	1,188,470	1,343,245
Bachelor's exams	2,767	3,391	3,203	3,633	4,577
Master's exams	2,857	3,331	3,990	4,939	5,751
Initial university degree (doctoraal) exams	917	411	438	375	293
Post-Master's postdoctoral exams	307	294	242	272	313
DOCTORAL THESES PER CALENDAR YEAR					
Doctoral theses	349	379	404	405	449
ACADEMIC PUBLICATIONS PER CALENDAR YEAR					
Academic publications	7,553	7,900	8,234	8,713	9,129
Professional journals	1,255	1,372	1,267	1,195	1,411
STAFF (FTES AS AT 31 DEC., EXCL. AMC-UVA)[3]					
Academic staff	2,251	2,318	2,341	2,459	2,486
Support and management staff	1,764	1,768	1,770	1,829	1,827
Individual UvA total	**4,015**	**4,086**	**4,111**	**4,288**	**4,313**
Consolidated affi institutions	521	557	559	558	581
Consolidated UvA total	**4,536**	**4,643**	**4,670**	**4,846**	**4,894**
KEY FI DATA (IN € 1 MILLION)					
Equity (as at 31 Dec.)	273	278	308	310	301
Solvency (equity/total assets)	51%	45%	47%	47%	41%
Transfer AMC-UvA4	135	144	141	140	149
Other operating expenses (UvA individually)	435	454	467	498	501
Total operating expenses	570	598	608	638	650
(UvA individually plus the Faculty of Medicine) Group result	3,2	2,9	30,0	2,2	8,7

Assetti formali di governo

Di seguito si riportano alcuni articoli dello Statuto di UVA:

Article 2

The University comprises the following bodies and institutions:

- *the Supervisory Board;*
- *the Executive Board;*
- *the Doctorate Board;*
- *the facultie, with their Deans;*
- *the Colleges and Graduate Schools specified in the respective faculty regulations or in Appendix B, with their directors;*
- *the research institutes specified in the respective faculty regulations with their directors; the directors of the study programmes*
- *the Boards of Studies (study programme committees);*
- *the Graduate Studies Committees;*
- *the Examinations Boards;*
- *the departments, with their chairs;*
- *the staff and student representative advisory bodies;*
- *the Doctoral Students' Council;*
- *the Senate.*

Article 3

The Supervisory Board is charged with supervising the administration of the University as a whole and for the operational management.
The Executive Board is charged with the general management of the University, without prejudice to the powers of the Supervisory Board.
The Deans are charged with the general management of the faculties. They are also charged with the administration and organisation of the faculties for the purpose of facilitating teaching and the pursuit of scholarship.
Research at the University is generally conducted within the research institutes.
The teaching that forms part of the study programmes at the University is generally provided by the Colleges and Graduate Schools.
The teaching that forms part of the training component of the doctoral programmes at the University is generally provided by the Graduate Schools.
The faculty departments are charged with developing the subject area for which they were established and for facilitating the advancement and qualification of the members of the department.

Article 4

Within the context of the Executive Council (Centraal Bestuurlijk Overleg, CBO), the Executive Board consults with the Deans on general principles concerning research, teaching and operational management, based on the University's strategic profile and the targets arising from it as set out in the Strategic Plan and other documents.

Article 5

The members of the Supervisory Board and its chair are appointed, and may be suspended or dismissed, by the Minister, pursuant to the provisions of the Act.
The Central Works Council (COR) and Central Student Council (CSR) have the right to be heard in respect of the appointment and dismissal of members of the Supervisory Board. One member is appointed based on the recommendation of the Central Works Council and Central Student Council. This member enjoys the

particular confidence of the Central Works Council and Central Student Council. Members are appointed to the Supervisory Board based on profiles drawn up by the Supervisory Board and published in advance. The Central Works Council and Central Student Council will have the opportunity to present their opinion of these profiles to the Supervisory Board.

Article 6

With a view to the tasks of the University as referred to in Section 1.3 (1) of the Act, the Supervisory Board supervises the activities conducted and powers exercised by the Executive Board and provides the Executive Board with advice.

Article 6

The Supervisory Board is charged with:

- *appointing, suspending, dismissing and determining the remuneration of the members of the Executive Board;approving the Management and Administration Regulations;*
- *approving the budget, annual statement of accounts, annual report and Strategic Plan;*
- *approving the joint regulation as referred to in Section 8.1 of the Act, if applicable;*
- *monitoring the Executive Board's compliance with statutory requirements and application of*
- *the code governing the sector;*
- *monitoring the lawful acquisition and the purposeful and lawful allocation and use of the*
- *government grant;*
- *appointing an accountant to report to the Supervisory Board;*
- *monitoring the structure of the quality assurance system;*
- *accounting for the execution of tasks and the exercise of powers on a yearly basis in the University's annual report.*

Article 9

The Supervisory Board is accountable to the Minister.
The Supervisory Board shall provide the Minister with any information requested concerning its actions.

Article 10

The Executive Board is charged with the administration and management of the University as a whole, without prejudice to the powers of the Supervisory Board. The Executive Board determines the general principles for teaching, research and operational management, if applicable following consultation with the Dean concerned.
The Executive Board appoints, suspends and dismisses professors. The Executive Board may appoint one or more professors as University Professors. University Professors are not assigned to any specific faculty.

Article 11

The Executive Board is authorised to mandate a person with or without an appointment at the University to exercise certain powers on its behalf.
The Executive Board retains the authority at all times to amend or revoke the powers mandated as per the previous paragraph, or to act, directly or through another party, while leaving the mandate intact. Except in cases of urgency, to be decided at the Executive Board's discretion, resolutions pursuant to the first

sentence shall only be passed after the person to whom the powers have been mandated has been consulted.
The Executive Board shall furnish the Supervisory Board and the Minister with any information requested. The Executive Board is accountable to the Supervisory Board for the exercise of its powers, whether these powers are exercised directly or on its behalf.

Article 12

The Executive Board may establish guidelines for the organisation and coordination of the way in which the Deans exercise their powers to: establish faculty regulations; establish Teaching and Examination Regulations and regularly assess these; establish general guidelines for the pursuit of scholarship; establish the faculty's annual research programme; supervise the implementation of the Teaching and Examination Regulations and the annual research programme, and regularly report to the Executive Board on these matters; establish the Examinations Boards and the boards for university entrance examinations, and appoint the members of those boards; implement the provision of a binding (negative) advice regarding the continuation of studies and referral after the first year of a degree programme (post-propaedeutic phase); establish further rules concerning the way in which exemptions may be obtained; confirm admission to the Master's degree programme; establish a joint regulation with the Deans of one or more of the faculties for use by one or more of the study programmes in coordination with the Executive Board.

Article 14

1. *The Executive Board may, after consultation with the Executive Council, decide to establish a Senate.*
2. *The Senate may be regarded as the academic conscience of the University of Amsterdam. It provides the Executive Board with both solicited and unsolicited advice on the main aspects of University policy regarding teaching and the pursuit of scholarship and the associated student and personnel policies. The advice provided relates mainly to strategic and quality policy.*
3. *The members of the Senate are selected from among the University Professors and senior university lecturers (UHDs). The Executive Board establishes additional rules regarding the Senate's composition and working procedures.*

Assetti organizzativi interni

Lo statuto regola il sistema di governo interno secondo un criterio di "cascata verticale". L'*Executive Board* nomina i *Deans*, che nominano i direttori di dipartimento, eccetera. Tutte le cariche sono di nomina.

Punti salienti:

- I dipartimenti sono unità organizzative del personale: la loro *mission* non è la ricerca, che spetta invece agli istituti e ai centri di ricerca. La facoltà di scienze li ha di fatto aboliti (identificando il direttore di istituto o centro di ricerca come capo del diaprtimento)
- I centri di ricerca sono multidisciplinari
- Le facoltà coordinano e dirigono sia le attività di ricerca che le attività didattiche

FACOLTÀ	STRUTTURE DIDATTICHE	STRUTTURE DI RICERCA	DIPARTIMENTI
LAW	• Amsterdam Law College • Amsterdam Graduate School of Law • Eggens Institute for Postacademic Education	16	5
BUSINESS AND ECONOMICS	• College of Economics and Business • Graduate School of Business • Graduate School of Economics • Institute of Executive Programmes	2	3
SCIENCE	• College of Science • Graduate School of Sciences • Graduate School of Life and Earth Sciences • Graduate School of Informatics	8	Identificati con le strutture di ricerca
SOCIAL AND BEHAVIORAL SCIENCES	• College of Social Science • College of Psychology • College of Child Development and Education • College of Communication • Graduate School of Social Sciences • Graduate School of Psychology • Graduate School of Child Development and Education, including Interfaculty Teacher Training Programmes (ILO) • Graduate School of Communication	4	6
HUMANITIES	• College of Humanities • Graduate School of Humanities	3	6
MEDICINE (AMC)	• Medicine Educational Institute • Amsterdam School of Health Professions (ASHP), in collaboration with Amsterdam University of Applies Sciences (AUAS/HvA) • AMC Graduate School		
DENTISTRY	• Amsterdam University College (AUC), an educational institute of the UvA and VU University Amsterdam • Interfaculty Teacher Training Programmes • Institute for Interdisciplinary Studies (IIS)		

Il vertice dell'ateneo

Come è noto, la legge olandese obbliga ad una specifica composizione il "rettorato" (CvB), che è un organo collegiale formato da tre persone: Presidente, Vice-Presidente e Rettore. Nel caso di UvA i membri sono 4 perché vi sono due rettori: quello di UvA e quello dell'Amsterdam *University of Applied Sciences*.

Si tratta di un Collegio che ha la responsabilità in solido delle proprie decisioni. Esso è nominato dal *Supervisory Board* mediante procedure che possono essere anche informali ma molto più spesso sono formalizzate con *call* e *short-list*. Ciascuno dei membri ha un portafoglio di competenze (di solito il presidente si occupa del piano strategico e dell'edilizia, il Vice-Presidente delle questioni finanziarie, il rettore di didattica, ricerca ed internazionalizzazione).

Il collegio è direttamente responsabile rispetto al *Supervisory Board* e non si tratta di un rapporto puramente formale ma decisamente sostanziale: nel periodo 2005-2013 si sono avvicendati 4 presidenti del Collegio a causa di conflitti con il *Supervisory Board* ovvero di una insoddisfazione dello stesso rispetto al

comportamento del Collegio medesimo. Giova rilevare che questa "instabilità politica" non ha inciso particolarmente sulla performance di UvA.

Il direttore amministrativo svolge il ruolo di segretario sia del *Supervisory Board*, sia del CvB. I rapporti tra i due organi di governo e il DA sono di collaborazione continua. In particolare, il DA supporta il Presidente del CvB nell'implementazione e nel monitoraggio del piano strategico.

Il *Supervisory Board* e il Collegio si incontrano in seduta congiunta 3-4 volte all'anno.

Per quanto concerne i rapporti con il *middle-management* accademico essi possono essere sintetizzati come segue:

- Il *Supervisory Board* non ha alcun rapporto con il *middle-management*
- Il collegio ha rapporti continuativi con i *Deans* (solo con i *Deans*, gli altri capi struttura – dipartimenti e istituti di ricerca – non hanno rapporti con il Collegio).
- Il rettore incontra il collegio dei *Dean* una volta al mese; e ciascun *Dean* individualmente ogni 6 settimane;
- Il Collegio visita periodicamente le facoltà. Si tratta di visite di almeno mezza giornata in cui viene valutato ed analizzato lo stato dei processi didattici, di ricerca e la situazione finanziaria. Ogni facoltà viene visitata 3 volte all'anno.

Gli organi collegiali

Vi sono due organismi collegiali con poteri rilevanti: Il *Supervisory Board* e l'*Executive Council*.

Il *Supervisory Board* è regolato dalla legislazione nazionale e i suoi poteri sono chiaramente definiti da essa e riportati nello statuto di UvA.

L'*Executive Council* è formato dal Collegio rettorale e dai *Deans* e si riunisce una volta al mese per preparare le riunioni formali del Collegio stesso. Si tratta di un organismo istruttorio in cui viene formato il consenso sulle decisioni strategiche di UvA.

Gli altri organismi collegiali svolgono funzioni di *advising* e non hanno poteri significativi, se non quelli di rappresentare le istanze della comunità di riferimento.

Il Senato è un organo "facoltativo" che in UvA è composto da 13 docenti. Esso ha funzioni di *advisor*. Viene formalmente consultato nel caso di riorganizzazione, piani strategici.

Il *Central Work Council* e il *Central Student Council* sono organismi di rappresentanza dei lavoratori (TA e docenti) e degli studenti. Essi hanno 14 membri

ciascuno, in rappresentanza delle sette facoltà. Entrambi forniscono pareri sulle materie di competenza.

Esistono altri due organismi di *advising* del Collegio rettorale: l'*University Committee on Research* e l'*University Committee on Education*.

Il ruolo dei Middle Managers

Le Facoltà sono strutture organizzative che non hanno organi collegiali di governo, bensì un organo monocratico: l'ufficio del *Dean*. Il *Dean* è nominato dal CvB e deve essere necessariamente un professore ordinario. Questi può essere sia un interno sia un esterno reclutato ad hoc sulla base di specifiche necessità o scelte strategiche dell'ateneo. Il compito di selezionare i *Deans* spetta al CvB e viene di solito adempiuto dal Rettore, il quale sente informalmente i professori più autorevoli della Facoltà (sia coloro i quali detengono cariche monocratiche, soprattutto i Direttori dei Dipartimenti e dei Centri di ricerca, sia gli studiosi più reputati) cosi' come anche i due *Councils* di rappresentanza di lavoratori e studenti. Nel caso in cui non vi siano problemi ad individuare un candidato che abbia le caratteristiche necessarie (reputazione scientifica e "dimostrata competenza manageriale") il processo si conclude con una soluzione interna. Per contro, nel caso vi siano problemi a trovare la persona adatta al compito ovvero nel caso di una situazione di conflitto interno, il rettorato si rivolge all'esterno o attraverso un bando pubblico oppure anche per le vie informali. L'accettazione (sulla base di un preciso contratto in cui l'UvA assicura al candidato il massimo dello stipendio professorale e la sostanziale dispensa dalla didattica e chiede il raggiungimento di alcuni obbiettivi strategici) implica la nomina a professore di UvA, requisito necessario per essere *Dean*. Giova osservare che solitamente gli esterni sono accademici che, dopo aver raggiunto una buona/ottima reputazione come studiosi, decidono di "cambiare mestiere".

Il ruolo del *Dean* è collocato in modo strategico all'interno del processo di governo di UvA. Dalle interviste che abbiamo effettuato abbiamo riscontrato come la realtà corrisponda al dettato normativo con alcune specificazioni che cerchiamo di sintetizzare di seguito. Il *Dean* nomina i titolari della direzione di tutte le articolazioni funzionali della Facoltà. Anche in questi casi è possibile rivolgersi all'esterno (solitamente per rilanciare un istituto di Facoltà o un Dipartimento). Il processo prevede sempre la consultazione degli altri capi delle strutture interne e dei professori più reputati.

Il *Dean* è responsabile finanziario di tutte le attività della Facoltà (per dirla breve: il bilancio di tutte le strutture interne fa capo alla Facoltà e ogni impegno di spesa deve essere preso con la "contro-firma" del *Dean*). Il *Dean* suddivide il finanziamento (*lump-sum budget*) che l'ateneo assegna alle Facoltà tra le strutture interne. Tendenzialmente, viene rispettata la proporzione (60% didattica, 40% ricerca) sulla base della quale l'ateneo distribuisce i fondi all'interno. Pertanto, i fondi vengono allocati con questa proporzione rispettivamente agli istituti di ricerca e alle strutture di coor-

dinamento della didattica. Questi sono, pertanto, i titolari della gran parte dei finanziamenti della Facoltà (come vedremo questa distribuzione è assolutamente rilevante per la gestione delle carriere e il reclutamento), anche se la gestione contabile e la responsabilità ultima degli impegni finanziari è del *Dean*. Giova ricordare che il budget è onnicomprensivo (pertanto con esso si pagano anche gli stipendi dei dipendenti). Ad esempio, la Scuola di Scienze Sociali ha un budget annuale di circa 108 milioni di Euro.

Il *Dean* partecipa all'*Executive Council*, un organismo previsto dallo statuto ma non regolato in modo specifico, che è la riunione congiunta del CvB e dei 7 *Deans* dell'ateneo. Inoltre egli ha incontri periodici (ogni mese/mese e mezzo) con il Rettore per discutere le questioni più rilevanti della gestione quotidiana della Facoltà.

Il *Dean* discute con il CvB gli obbiettivi da raggiungere con i piani quadriennali di Facoltà. Questi piani vengono approvati dal CvB e impegnano le Facoltà a raggiungere (in linea tendenziale) alcuni obbiettivi di miglioramento delle prestazioni nella didattica, nella ricerca (di base e su commissione). Si tratta di piani piuttosto particolareggiati in cui gli obbiettivi vengono sempre quantificati (% in aumento rispetto alla situazione di partenza). In relazione all'attuazione del piano quadriennale, le Facoltà ricevono una visita quadrimestrale da parte dei membri del CvB, i quali hanno l'obbiettivo di verificare tutti i flussi del periodo in relazione alle attività rilevanti (situazione finanziaria compresa). Il *Dean* ha un ruolo strategico anche nel processo di attivazione dei corsi di studio e di reclutamento/promozione degli accademici (come vedremo di seguito nei paragrafi dedicati a queste questioni). Il personale TA è incardinato nella Facoltà e viene, quindi, assegnato alle strutture.

Giova ricordare che gli spazi fisici di tutte le strutture della Facoltà appartengono all'ateneo e che, in caso di ampliamento di spazi necessari per il personale docente, le Facoltà sono tenute a considerare questi spazi come costi da pagare all'ateneo. Infine: tutti i servizi informatici (sia in relazione all'hardware che al software) sono centralizzati. Pertanto l'acquisto di computer e la loro manutenzione è un costo che si sobbarca direttamente l'amministrazione dell'ateneo.

I Dipartimenti hanno due funzioni: la prima simbolica, cioè il rappresentare il riferimento identitario per il personale accademico (i Dipartimenti in UvA sono costruiti attorno alle discipline); la seconda operativa (la "gestione e lo sviluppo delle risorse umane"). Il Dipartimento è la struttura di incardinamento dei docenti. Il Dipartimento ha un unico organo formalizzato di governo: il Direttore. Il Direttore svolge il ruolo di organizzatore e coordinatore dei carichi didattici dei membri (interagendo con i Direttori dei *Colleges* e delle *Graduate Schools* della Facoltà) e si occupa delle carriere dei docenti. Il Direttore deve preparare annualmente un report sulle attività scientifiche svolte dai membri. Ovviamente, il Direttore è il responsabile del raggiungimento degli obbiettivi

relativi alla ricerca dei singoli, per come stabiliti dal contratto quadriennale tra ateneo e Facoltà. I Direttori fanno grande attenzione all'internazionalizzazione delle sedi di pubblicazione. I Dipartimenti non hanno budget, nemmeno teorico. Dipendono, per quanto concerne le esigenze materiali, dal budget complessivo della Facoltà ovvero, per la ICT, dai servizi centrali dell'ateneo.

Giova osservare che i singoli accademici non sono titolari di fondi di ricerca istituzionali. Pertanto le spese di base vengono coperte dall'ateneo. Ad esempio, come già ricordato, è l'ateneo che fornisce i PC. È l'ateneo che mette a disposizione per ogni singolo membro la possibilità di partecipare a convegni all'estero. All'interno delle Scuole vi è una "civile competizione"; il fatto che alcuni Dipartimenti abbiano performance migliori degli altri non è vissuto in modo particolarmente conflittuale e non ingenera tensioni negative.

Merita sottolineare che la Facoltà di Scienze ha di fatto abolito i dipartimenti, assegnando il ruolo di direttore ai capi degli istituti di ricerca (anche se il CvB non pare d'accordo e intenderebbe riportare la facoltà agli assetti stabiliti dallo statuto)

Ogni docente appartiene ad un istituto di ricerca all'interno del quale sviluppa ricerche collettive. Gli istituti di ricerca sono infatti strutture di coordinamento della ricerca (la gran parte dei membri hanno il proprio ufficio nei rispettivi Dipartimenti) e hanno il compito precipuo di organizzare e condurre progetti di ricerca di gruppo possibilmente capaci di trovare finanziamenti all'esterno (pubblici e privati). La ricerca è ovviamente libera, anche se bisogna sottolineare come gli ultimi piani strategici abbiano fissato alcuni temi strategici da sviluppare (prima 15 poi 7), sui quali l'ateneo garantisce un particolare supporto finanziario, Gli istituti maggiormente capaci di far affluire in modo consistente risorse finanziare esterne (private) debbono lasciare all'ateneo una percentuale variabile dal 10 al 25%.

I *Colleges* e le *Graduate Schools* (ma anche le *Schools* che tengono insieme i due livelli di studio) sono strutture di coordinamento della didattica. Anche in questi casi gli unici organi decisionali formalizzati sono gli organi monocratici. I Direttori degli istituti didattici sono nominati dal *Dean*. Possono essere anche esterni. Nel caso che i Direttori non siano professori ordinari ma siano associati, a questi è garantito, di solito, un salario corrispondente a quello di un ordinario a metà carriera. I Direttori di queste strutture propongono al *Dean* la nomina dei responsabili dei corsi di studio. I Direttori hanno la responsabilità del buon funzionamento delle filiere didattiche di competenza e hanno i poteri organizzativi necessari.

I Direttori dei corsi di studio lavorano attraverso gruppi informali (non esistono formalmente organismi come i Consigli di corso di studio, ma solo gruppi di lavoro ad hoc). Periodicamente vi sono riunioni del *Board* dell'istituto (Direttore della Scuola, Direttori dei corsi di studio, uno studente), che ha il compito di monitorare la didattica e supportare il Direttore della Scuo-

la. Grande attenzione viene prestata al monitoraggio delle carriere degli studenti e alla loro collocazione nel mercato del lavoro.

È il Direttore del corso di studi che ha il compito di richiedere al Direttore del *College/Graduate School* il personale necessario alla copertura dei corsi (il Direttore della Scuola deve negoziare poi con il Direttore di Dipartimento). Giova osservare come ogni corso di studi possa avvalersi del supporto di due dipendenti TA dedicati.

Si tratta di una organizzazione molto composita ed articolata che si basa su una continuativa attività di indirizzo e di monitoraggio da parte del *Dean*. In questo senso, in ogni facoltà vi è un preciso scadenziario di incontri: il *Dean* incontra una volta alla settimana i direttori dei dipartimenti e delle *schools*.

Valutazione e allocazione delle risorse

In UvA il sistema è piuttosto complesso. Le valutazioni esterne periodiche riguardano sia la didattica che la ricerca, ma esse non hanno un impatto finanziario (ad esclusione della valutazione sulla performance quantitativa della didattica). In realtà, internamente vi sono diversi meccanismi di ripartizione delle risorse finanziarie.

L'ateneo ripartisce le risorse alle facoltà sulla base del 60% al *teaching* e 40% alla ricerca. I fondi per *teaching* vengono dati sulla base dei crediti conseguiti per studente, mentre i finanziamenti per la ricerca vengono assegnati sulla base di indicatori più complessi (costo attrezzature, numero di *PhD students*, eccetera). Merita osservare che una parte consistente del 40% di risorse dedicati, alla ricerca viene assegnata sulla base dell'adesione delle strutture ai 7 *topics* di ricerca prioritari.

Ogni Facoltà, poi, suddivide i propri finanziamenti sulla base di meccanismi che possono variare. Alcune facoltà "scaricano" sulle strutture didattiche e scientifiche i medesimi criteri adottati dall'ateneo. Altre facoltà variano questi criteri (ad esempio, la facoltà di Scienze alloca le risorse con criteri maggiormente *research oriented*).

Il sistema di allocazione 60/40 viene scaricato a tutti i livelli, e ogni struttura deve tenere conto di questa bipartizione nella pianificazione delle proprie attività. Questo meccanismo risulta assolutamente vincolante la procedura di selezione o promozione del personale docente e di ricerca. Il potere di assumere associati o ordinari spetta al CvB su proposta del *Dean*. Lo stesso vale per le promozioni interne al massimo livello professorale, mentre le promozioni interne ad associato e il reclutamento di base spetta al *Dean*. Queste le competenze formali. Il processo che sostanzia le scelte comunque è decisamente articolato.

Innanzitutto, si deve ricordare che il budget teorico della Facoltà è diviso (didattica/ricerca) tra istituti di ricerca e istituti didattici. La richiesta di

reclutamento ovvero di promozioni origina, solitamente, dal Direttore di Dipartimento. La richiesta abbisogna dell'avallo sia del Direttore dell'istituto di ricerca di riferimento per la posizione da coprire, sia dei Direttori delle relative strutture didattiche (ciò perché essi sono responsabili in comune della gran parte del budget a disposizione della Facoltà). Una volta che i capi delle strutture abbiano trovato l'accordo, essi comunicano la loro richiesta al *Dean* che può accettarla o rifiutarla. Nel caso si voglia assumere personale accademico a tempo determinato destinato solo a mansioni didattiche, la proposta è del Direttore della struttura didattica, ferma restando la posizione di decisore finale del *Dean*.

Per quanto concerne le posizioni di PhD o post-doc, le strutture sono completamente libere di decidere nel caso vengano investite risorse esterne.

La contribuzione studentesca è fissata per legge ed uguale per tutti i corsi (circa 1700 euro).

UvA ha deciso di non chiedere a prestito più del 12% del finanziamento pubblico (che è di circa 600 milioni).

Vi è la massima libertà nel decidere le proporzioni, mentre i salari sono stabiliti sulla base di scale nazionali.

Non esistono vere e proprie strategie premiali per attrarre studiosi ma le caratteristiche strutturali di UvA e la sua reputazione sono considerate un significativo meccanismo di attrazione.

Offerta formativa

Innanzitutto si deve ricordare che il sistema curriculare olandese è un 3+1(+1). Per accedere al master vi è un processo selettivo (la decisione viene presa da una commissione sulla base di alcuni criteri predeterminati). Coloro i quali non abbiano alcuni prerequisiti curricolari richiesti per l'accesso al Master possono frequentare un anno di studio di preparazione (pre-master) per colmare le lacune curriculari (senza avere comunque alcuna garanzia formale di essere ammessi al master prescelto).

Il processo di istituzione di un corso di studi è relativamente semplice. Esso origina dalle consultazioni tra i Direttori degli istituti didattici, dei Dipartimenti e il *Dean*. Una volta che la proposta è stata disegnata (non esistono tabelle nazionali che impongono particolari obblighi ma solo requisiti disciplinari piuttosto ampi), la proposta deve essere approvata dal CvB. Si tratta di una procedura piuttosto snella che garantisce flessibilità.

A seguito della nuova richiesta del governo di aumentare i laureati (70% in 4 anni nel *bachelor* e 85% in tre anni nei *Research Masters*) il CvB in accordo con i *Deans* ha imposto una medesima struttura dei semestri sulla base dello schema 8-8-4 settimane) e l'obbligo di prove intermedie. La qualità viene

costantemente monitorata attraverso il sistema verticalizzato: rettore-*Dean*-direttore di *college/graduate school/coordinatore* di corso di studio.

In relazione alle politiche di attrazione, merita ricordare l'istituzione dell'Amsterdam *University College* (una *joint initiative* con la *Freie University*) che ha un programma di ammissione molto selettivo (e tutti i corsi sono in inglese), insieme ad una ricca politica di borse di studio.

Merita poi osservare che l'unificazione con la *University of Applied Sciences* consente una regolazione dei flussi degli iscritti, economie di scala ed anche programmi di *shifting* per gli studenti da una istituzione all'altra a seconda delle loro caratteristiche.

Ricerca e terza missione

Come già ricordato, l'ateneo ha scelto 7 priorità di ricerca sulle quali la gran parte dei ricercatori è chiamata a lavorare.

La valutazione interna è operata sulla base di obbiettivi da raggiungere prefissati (articoli su riviste internazionali, fondi di ricerca esterni), ma non ha effetti rilevanti dal punto di vista dell'allocazione delle risorse.

Chi vince risorse esterne può vedersi diminuito il carico didattico ma, in linea di principio, non può farselo annullare.

La facoltà di *Science* è quella che ha le maggiori entrate da commesse private (in questo senso assolutamente rilevante la funzionalità per la terza missione dello *Science Park*).

Universiteit Leiden

Giliberto Capano

Informazioni generali

Fondata nel Febbraio 1575, l'Università di Leiden è la più antica Università olandese. Di seguito i principali dati strutturali che caratterizzano l'ateneo.

Key data

NUMBER OF STUDENTS IN THE 2013/2014 ACADEMIC YEAR (AS AT 1 OCTOBER 2013)	
Total number of students enrolled	23.034
FIRST YEAR INTAKE IN THE 2013/2014 ACADEMIC YEAR	
Bachelor's	7.900
Master's	7.633
DIPLOMAS AWARDED IN THE 2012/2013 ACADEMIC YEAR	
Bachelor's	2.961
(Post)master's	2.770

PHDS, ACADEMIC PUBLICATIONS AND ACTIVITIES BY ACADEMIC STAFF IN 2013	
PhDs	393
NWO SUBSIDIES AWARDED TO INDIVIDUAL RESEARCHERS IN 2013	
Vici	5
Vidi	13
Veni	11
Rubicon	6
Mozaïek	5
EUROPEAN RESEARCH COUNCIL GRANTS 2013	
Starting Grants	2
Advanced Grants	1
NUMBER OF EMPLOYEES	
As at 1 December 2013 Leiden University Staff	4.185 (3.404 fte)
FINANCE	
In line with the 2012 Annual Accounts (amounts in millions of euros) Total income	514
Work for third parties as % of total income	30%
Expenditure	487

Il Piano strategico 2010-2014 si concentra su 6 obiettivi chiave, definiti come segue:

- *Achieving a growth ambition in the bachelor's and master's phase of a market share of 10%;*
- *Improving the study success of its students, across all phases, bachelor's master's and PhD;*
- *Firmly establishing Leiden as a University with two prime locations: Leiden and The Hague;*
- *Concentrating our research in research profile areas;*
- *Enhancing academic entrepreneurship in the competition within the higher education and research market;*
- *Strengthening the international character of the University.*

Assetti formali di governo

Gli assetti formali di governo sono definiti come segue.

- *The Executive Board (CvB) is responsible for the management and administration of the University as a whole.*
- *The Board of Governors (Raad van Toezicht) supervises the management and administration of the University.*
- *The University Council (Universiteitsraad) is the central co-participation body for the University.*

- *The Leiden Student Council (Leidse Studentenraad) is an independent advisory body to the Executive Board.*
- *The Governing Council comprises the Executive Board and the Deans of the Faculties. Within the Governing Council, the Deans contribute to the management of the University as a whole.*
- *Under the chairmanship of the Rector Magnificus, the Deans make up the Council of Deans (RvD). The Council of Deans also acts as Doctorate Board (CvP) and in this capacity is authorised to confer the degree of doctorate.*

Vi sono 7 Facoltà, con responsabilità sulla didattica e sulla ricerca:

1. *Archaeology*
2. *Campus The Hague*
3. *Humanities*
4. *Law*
5. *LUMC/Medicine*
6. *Science*
7. *Social and Behavioural Sciences*

Di seguito si riportano alcuni degli articoli più rilevanti dello Statuto.

Article 2

Without prejudice to the responsibility of the Executive Board in its entirety for the manner in which it performs its tasks, the Executive Board may choose to divide its activities into areas of responsibility.
The division into areas of responsibility referred to in the previous paragraph and the subsequent allocation of these areas among the members of the Executive Board must be brought to the attention of the relevant interested parties, in any case including the Board of Governors, the Faculty Boards, the Board of Deans and the University Council.
The Executive Board elects from its midst a Vice-President who replaces the president in his absence or in the event of non-attendance.

Article 3

The Executive Board formulates a list of candidates, all professors of the University, from whose midst the Board of Governors appoints a Rector Magnificus. The list of candidates put forward by the Executive Board is formulated on the basis of a proposal by the Board of Deans. The Board of Governors may not deviate from the list of candidates, except following consultation with the Executive Board.

Article 6

The Executive Board consults with the various Faculty Boards concerning the preparation of the strategic plan and the budget.

Article 13

The Faculty is headed by a Board, consisting of the Dean, also chairman, and no more than four other members, including a student.

Article 15

The chairmen of the Faculty Boards constitute the Board of Deans. The Rector Magnificus is chairman of the Board of Deans.

The Board of Deans acts as Doctorate Board, as referred to in Article 9.10 of the Act. The conferral of the Honorary Doctorate as referred to in Article 7.19, paragraph 2, of the Act, is made at the proposal of a Faculty Board following consultation with the Executive Board.
The working method of the Board of Deans, in terms of doctorates, is set out in the Doctoral Regulations of Leiden University.

La legge del 1997 consente due soluzioni per la direzione di una facoltà: o monocratica o collegiale. Leiden ha scelto la soluzione collegiale, una scelta basata sulla sua tradizione "democratica". Come vedremo in seguito, questa scelta collegiale si manifesta anche nelle dinamiche di *governance* interna.

A metà del primo decennio del millennio, UL ha avuto una notevole crisi finanziaria che l'ha portata non solo ad una profonda ristrutturazione interna (drastica riduzione delle facoltà e dei dipartimenti), ma anche a una politica di tagli considerevoli dei costi. In alcuni casi (biologia e linguistica) vi sono stati licenziamenti di personale anche docente.

Il rettore e la squadra rettorale

Le modalità di nomina del CvB sono regolate dallo statuto di cui sopra. Giova osservare come, sulla base di una interpretazione della legge nazionale, il CvB di UL sia caratterizzato dal fatto di avere unificato la carica di president e rettore. Pertanto, il CvB è composto dal president/rettore, dal Vice-Presidente e dal Vice-Rettore.

La ripartizione delle competenze è la seguente:

- Presidente/rettore: responsabile dell'attuazione delle scelte strategiche e della ricerca
- Vice-Rettore: responsabile della didattica
- Vice-Presidente: responsabile dell'amministrazione, del personale e delle infrastrutture.

Il *Supervisory Board* incontra il CvB una volta ogni tre mesi. Il management amministrativo è strutturato in modo un po' diverso rispetto a UvA. In UL il DA pare avere un ruolo più politico rispetto a UvA.

I rapporti con il *Middle-Management* sono molto articolati, tenuto conto che la *governance* di UL è meno verticalizzata rispetto a UvA e ad altre università olandesi. Infatti:

- vi sono incontri periodici tra il Rettore e i *Deans*;
- vi sono incontri periodici tra il Vice-Rettore e i *Vice-Deans* (una specie di comitato didattico di ateneo)
- vi sono incontri periodici tra il Vice-Presidente e i responsabili amministrativi delle facoltà
- vi sono incontri periodici (ma meno assidui rispetto a quelli di cui sopra) tra il rettore e i direttori degli istituti.

Nel complesso, la struttura relazionale tra top e *middle-management* è molto densa, costante e partecipata.

Gli organi collegiali

Oltre al CvB e al *Supervisory Board*, esistono altri 4 organi rilevanti: Il *Governing Council (CvB+ Deans)*; il comitato dei *Deans*; l'*University Council*; e lo *Student Council*

- Il *Governing Council* si riunisce una volta ogni 3-4 settimane ed è l'organismo in cui si trova la condivisione definitiva delle scelte che verranno approvate dal CvB.
- Il comitato dei *Deans* si riunisce una volta ogni due settimane e rappresenta un organo di coordinamento intermedio e di proposta sulle politiche istituzionali. È presieduto dal Rettore. Funge anche da organismo che certifica ed autorizza i programmi di dottorato.
- L'*University Council* è l'organismo centrale della co-partecipazione su cui si basa la *governance* dell'ateneo. È un organismo elettivo composto da studenti e membri dello staff. Esprime pareri e può fare proposte al CvB su tutte le questioni più rilevanti.
- Lo *Student Council* è un organismo che esprime pareri e formula proposte su tutte le questioni più rilevanti per la vita studentesca.

Organizzazione interna e ruolo dei Middle Managers

UL ha 7 facoltà e 27 istituti (fino a 4 anni fa si chiamavano "dipartimenti"). I due tipi di struttura sono governati da un *Board* (di solito 4 membri per le facoltà: preside, Vice-Preside, responsabile amministrativo e uno studente; 3 membri per gli istituti: direttore, direttore per la didattica e responsabile amministrativo).

Il sistema è tutto di nomina ma è decisamente particolare. Il CvB nomina sia i *Deans* che i *Vice-Deans*. Il *Faculty Board* nomina sia il direttore di dipartimento sia il direttore per la didattica (il direttore di dipartimento è responsabile della conduzione scientifica del dipartimento, in primis).

Di solito, i *Faculty Boards* si riuniscono una volta alla settimana. Il *Dean* riunisce i direttori dei dipartimenti una volta alla settimana. I *Vice-Deans* riuniscono i direttori didattici dei dipartimenti una volta ogni 1-2 settimane. I direttori di dipartimento (su suggerimento dei direttori didattici) nominano i coordinatori dei corsi di studio. Ogni corso di studio ha un comitato per la qualità della didattica.

Come si può capire, vi è un sistema meno verticalizzato di UvA, in cui si cerca di distribuire le responsabilità evitando la concentrazione di potere.

In questo contesto generale emerge che i *Deans* svolgono un ruolo più politico che manageriale: sono più coinvolti nella gestione dell'ateneo che in quella delle proprie facoltà. Inoltre, vi è una grande autonomia didattico scientifica e finanziaria dei dipartimenti rispetto a UvA.

I Dipartimenti sono spesso suddivisi in "sezioni". Si tratta di una suddivisione informale che rileva nella distribuzione delle risorse e nella costruzione delle scelte sulla didattica. Ogni "sezione" ha a capo un ordinario di riferimento.

Nel complesso vi è un sistema di a*ccountability* distribuita e pluririferita. I processi decisionali sono caratterizzati da una significativa densità di relazioni e dalla ricerca di un consenso allargato e solido: un sistema molto "orizzontale", che mantiene alcune caratteristiche rispetto al sistema preesistente anche se è maggiormente efficace rispetto al passato.

Tuttavia, alcune interviste ai dirigenti amministrativi fanno emergere che vi è una lentezza eccessiva nel prendere le decisioni.

Valutazione, finanziamento e allocazione delle risorse

Sulla valutazione della ricerca valgono le considerazioni fatte su UvA, trattandosi di caratteristiche proprie del sistema olandese.

L'ateneo stipula dei "contratti" con le facoltà in relazione agli obiettivi da conseguire. Vi è una forte pressione per aumentare il numero degli studenti iscritti e per arrivare al 30% di studenti internazionali (adesso è il 20%) (per questioni di budget). I punti salienti che riguardano l'allocazione delle risorse sono:

- l'ateneo distribuisce le risorse sulla didattica sulla base dei crediti conseguiti;
- le risorse per la ricerca sono distribuite su base storica, anche se vi è un piccolo incentivo premiale per chi ottiene fondi esterni (da non sottostimare che il *research council* olandese è molto ricco e distribuisce molti finanziamenti).

La contribuzione studentesca è fissata per legge ed uguale per tutti i corsi (circa 1700 euro). UL ha deciso di indebitarsi per meno del 10% del proprio finanziamento pubblico

Vi è la massima libertà nel decidere le proporzioni, mentre i salari sono stabiliti sulla base di scale nazionali.

Non esistono vere e proprie strategie premiali per attrarre studiosi, ma le caratteristiche strutturali di UL e la sua reputazione sono considerate un significativo meccanismo di attrazione.

L'offerta formativa

La dinamica di costruzione dei curricula è molto flessibile. La responsabilità primaria a livello di base sta nei direttori didattici dei dipartimenti. Sono loro che debbono costruire il consenso delle "sezioni" rispetto al contenuto formativo dei corsi di studio. Una volta trovato questo consenso, di solito, non vi sono particolari problemi per l'approvazione da parte del faculty board e del CvB.

Vi è una forte pressione per il controllo di qualità (che era un tallone di Achille di UL fino alla fine del primo decennio del secolo). In questo senso vi è un monitoraggio costante dell'andamento della didattica sia da parte dei direttori didattici, sia da parte dei *Vice-Deans*.

Per attrarre studenti di talento vi è il *Pre-University College*, un programma che consente agli studenti degli ultimi due anni delle superiori di frequentare lezioni all'università. Vi è poi l'*Honour Classes Programme*, che prevede la possibilità per gli iscritti migliori di frequentare corsi avanzati.

Per quanto, l'internazionalizzazione, merita ricordare che a UL 85 Masters sono insegnati completamente in inglese (praticamente quasi tutti).

Ricerca e terza missione

L'ateneo ha stabilito 11 priorità di ricerca, sulle quali vanno alcuni incentivi finanziari nell'allocazione del budget).

I carichi didattici sono maggiori rispetto a UVA, anche per la notevole pressione istituzionale ad aumentare il numero degli iscritti (molti intervistati parlano di un rapporto 80% didattica e 20% ricerca in relazione alla divisione dei tempi di lavoro). Tuttavia vi sono incentivi, anche se piccoli, agli istituti che ottengono risorse esterne per la ricerca (la gran parte degli istituti scientifici copre con risorse esterne tutti i posti di post-doc).

La scelta di istituire un Campus a Le Hague, dove è situato l'Istituto di studi amministrativi (che fa molte consulenze per il governo, oltre che formazione per i funzionari pubblici) fa parte della strategia *third-mission oriented* di UL, che si sostanzia anche con gli accordi con *Delft* e la *Erasmus University*.

Reclutamento e carriere

Le posizioni di *assistant professor* sono decise autonomamente dagli Istituti (ovviamente avendo capienza di budget).

Le promozioni ad associato sono invece proposte dall'Istituto (previo: parere di un comitato di *referees* anche esterni; valutazione del CV; richiesta di parere agli studenti sulle capacità didattiche) e approvate dal *Faculty Board*.

Le promozioni a ordinario, infine, sono proposte dal direttore di Istituto, previa consultazione della sezione di rifermento. Quindi il direttore invia la richiesta al *Faculty Board*, corredata di tutte le informazioni necessarie. Il *Faculty Board* passa la pratica a un comitato scientifico composto da membri di facoltà ed esterni. Una volta avuto parere favorevole, il *Faculty Board* invia la richiesta al CvB.

Per coprire con docenti esterni posti da associato e da ordinario, le procedure sono simili a quelle rispettive per le promozioni interne: si deve però giustificare in modo argomentato e solido perché si intende coprire posizioni con esterni.

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 stanzia 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 c*ost-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.

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.

Performance della ricerca e attività di terza missione

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 pubblicizzati 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.

10. Germania [62]

È noto che la Germania è una repubblica federale, ai cui *Länder* (oggi 16) la costituzione affida le competenze in materia di istruzione e cultura. Fra la metà degli anni '50 e la fine dei '60 si assiste a una forte espansione del sistema di istruzione superiore: i *Länder* faticano a finanziare questa espansione e il governo federale inizia a contribuirvi in modo sostanziale, ma il finanziamento ordinario rimane interamente a carico dei primi.

Il decennio successivo vede da un lato l'ingresso di studenti, giovani accademici e personale amministrativo nei vari organismi di autogoverno, dall'altro una evoluzione del rapporto tra università e attori esterni: mentre in precedenza la discussione sull'università era sempre stata limitata alle élite accademiche e intellettuali, per la prima volta diverse proposte di riforma diventano oggetto di dibattito pubblico. In quel periodo vengono abolite le tasse studentesche e nel 1977 vengono create a livello federale delle Commissioni per la riforma dei curricula, di cui fanno parte rappresentanti dei governi federale e statali, delle varie componenti universitarie e delle parti sociali.

Dal punto di vista istituzionale, il sistema di istruzione superiore tedesco si stratifica, e da "unitario", in cui tutte le istituzioni sono dello stesso tipo, diventa "binario", con istituzioni di due tipi diversi. All'inizio del decennio '70 nascono infatti, da preesistenti istituti di formazione tecnica superiore che rappresentavano il livello superiore del sistema duale di apprendistato, le *Fachhochschulen* (FH, scuole superiori professionali), caratterizzate rispetto alle università da percorsi più brevi, didattica più orientata all'applicazione e più incentrata sugli studenti.

Negli anni '80, diversamente dagli altri paesi europei, l'espansione rallenta, e il numero di studenti aumenta solo per ragioni demografiche. Del resto in questo periodo viene meno il consenso sull'espansione: infatti non si discute solo su chi debba sopportarne i costi, ma anche della loro stessa opportunità. Questo portò a conflitti tra gli atenei, cui si chiedeva di fare di più con meno soldi, e i governi locali, a loro volta in difficoltà finanziaria: l'esito fu un certo deterioramento della qualità della didattica e delle strutture in generale, e la crisi finanziaria diventò una vera e propria crisi di legittimità dell'università di fronte all'opinione pubblica. Il governo federale interviene nel 1985 con un emendamento all'HRG, che dà maggiori competenze agli istituti in termini di curricula, organizzazione interna e gestione finanziaria, incentivando in particolare la verticalizzazione dei processi decisionali e la possibilità di cercare finanziamenti all'esterno, ma di fatto l'intervento viene depotenziato dai *Länder*.

Con la riunificazione post-1989, le istituzioni della BRD vennero trasferite ai *Länder* della dissolta DDR: per l'università, questo ha significato una completa ristrutturazione dei curricula, dell'organizzazione della ricerca, delle discipline.

---

62 Liberamente tratto da: G. Ballarino (2011) *"Germany: change through continuity"*, in M. Regini (a cura di) *European Universities and the Challenge of the Market. A Comparative Analysis*, Elgar; e da: R. Morzenti Pellegrini, V. Molaschi, I. Genuessi "Le riforme della *governance* universitaria in Italia e in Europa", cap.2 in questo volume

La ristrutturazione è stata difficile e costosa, ma il rinnovamento del sistema di istruzione superiore (SIS) dell'ex DDR ha fornito stimoli e idee che agiranno nel periodo successivo. In primo luogo, si tratta di un grande esercizio di valutazione dall'esterno, qualcosa di fino ad allora sconosciuto al SIS tedesco-occidentale. In secondo luogo, vengono create e ben finanziate sia nuove università che nuove *Fachhochschulen*, che accolgono personale giovane e ambizioso e che dimostreranno grande dinamicità negli anni successivi. In terzo luogo, il SIS tedesco-orientale presentava caratteristiche interessanti. Infatti, a causa del rigido controllo centrale, nella DDR il tasso di scolarizzazione universitaria era decisamente più basso che nella BRD. Da questo derivava un sistema più *Student- And Teaching-Centered* di quello occidentale, e in cui (sempre per il controllo centrale) il potere dell'oligarchia accademica era molto inferiore. L'età di accesso era inferiore di un anno, la didattica meglio strutturata e il fenomeno dei fuori-corso molto più limitato: tutte caratteristiche che negli anni successivi verranno inserite tra gli obiettivi prioritari delle riforme del sistema occidentale.

La riunificazione dà l'avvio a una fase di espansione delle iscrizioni, in primo luogo a causa del forte afflusso di giovani dell'ex DDR che non erano potuti entrare nel SIS orientale a causa dei forti vincoli all'accesso: le iscrizioni aumentano infatti soprattutto nelle *Fachhochschulen* e negli atenei privati (ammissione meno selettiva), oltre che in quelli, rinnovati e dinamici, dei *Länder* orientali.

Dunque, ciò che caratterizza il sistema universitario tedesco rispetto a quelli degli altri Paesi europei è la sua collocazione nel contesto di uno Stato federale. Secondo quanto stabilito a seguito delle modifiche apportate dalla "*Föderalismusreform* I" del 2006 alla *Grundgesetz* del 1949, al Bund non spetta più una competenza federale quadro, volta a determinare con legge i principi fondamentali in materia di *Higher Education*; il potere normativo nel settore appartiene invece ai Länder, il che comporta una certa eterogeneità sia strutturale che funzionale tra i vari sistemi.

Le politiche promosse dai *Länder* nel campo dell'istruzione universitaria sono peraltro soggette a un coordinamento a livello federale realizzato per mezzo del Ministero Federale per l'Educazione e la Ricerca, *Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)*, e della Conferenza permanente dei Ministri dell'Istruzione e degli Affari culturali dei *Länder*, *Kultusministerkonferenz* (KMK).

Pressoché in tutti i *Länder* gli atenei risultano ancora fortemente dipendenti dallo Stato, anche se si riscontra un grado di autonomia crescente, sebbene non paragonabile all'autonomia tipica delle università anglosassoni.

A livello di *governance* interna, la legge quadro federale del 1975 (*Hochschulrahmengesetz – HRG*), indicava quale impostazione prioritaria quella presidenziale, incentrata sulla figura del Rettore *(Rektor)* o Presidente *(Präsident)*. Tale legge è stata riformata dapprima nel 1985 e successivamente nel 1998, al fine di modernizzare le università, improntandole a logiche di mercato e rendendole competitive a livello internazionale.

A seguito dell'attribuzione ai *Länder* della competenza in materia universitaria non è possibile individuare un unico modello di *governance*. Si può però affermare che il sistema più diffuso ha carattere dualistico e vede al proprio vertice la presenza di due organi collegiali: il Consiglio *(Konzil o Universitätrat)* ed il Senato *(Senat)*. Il Consiglio, avente funzione di indirizzo strategico e supervisione, ha assunto negli ultimi anni un ruolo maggiormente rilevante, godendo di più ampi poteri decisionali e potendo nominare figure direttive dell'istituzione universitaria (quali i presidi di facoltà). Di contro, si osserva in numerosi *Länder* una perdita di potere del Senato accademico, composto dalle varie rappresentanze universitarie, con compiti in materia scientifica e didattica. Le funzioni del Rettorato *(Rektorat)*, composto dal *Rektor* o dal *Präsident* dell'ateneo, dai prorettori *(Vizepräsidenten)* e dal cancelliere *(Kanzler)*, organo gestionale-esecutivo dell'ateneo avente rilevanti poteri in materia di organizzazione interna ed allocazione dei finanziamenti, sono andate gradualmente aumentando.

Universität Heidelberg

Valentina Goglio

Informazioni generali

L'Università di Heidelberg è la più antica università tedesca, ed ha sede nel *Baden Wurttemberg*, Land del Sud-Ovest della Germania che concentra il più alto numero di università del paese. L'Università si caratterizza per una forte orientamento alla ricerca: ha ricevuto diversi finanziamenti nel quadro dell'*Excellenz Initiative*, è classificata fra le prime tre università tedesche e compare fra le prime 100 università in tre dei maggiori ranking internazionali (*Shangay Ranking of World Universities*, *Times Higher Education Ranking*, *QS World University Ranking*).

Nell'anno accademico 2013/14 l'ateneo comprendeva 31.500 studenti, di cui più di 6.000 immatricolati. Gli studenti internazionali rappresentano il 17% del totale degli studenti e il 25% degli immatricolati. Sono stati proclamati più di 1.200 dottori di ricerca di cui circa il 25% sono studenti internazionali. Il corpo accademico comprende 5.500 persone, di cui 517 professori ordinari, mentre il personale totale raggiunge le 13.500 unità (tab. 1 e 2).

Tabella 01
Studenti e giovani ricercatori

Fonte: http://www.uni-heidelberg.de/university/statistics/students.html. Data updated Winter 2013/14

STUDENTI		
Studenti	31.535	
Femmine	17.602	(55,8%)
Studenti internazionali	5.400	(17,1%)
Immatricolati	6.262	
Femmine	3.538	(56,5%)
Studenti internationali	1.557	(24,9%)
Laureati (esclusi dottorati)	3.968	
Femmine	2.311	(58,2%)
Laureati internazionali	527	(13,3%)
Corsi di studio	181	

Tabella 01
Studenti e giovani ricercatori

Fonte: http://www.uni-heidelberg.de/university/statistics/students.html. Data updated Winter 2013/14

GIOVANI RICERCATORI		
Dottori di ricerca	1.237	
Femmine	631	(51%)
Dottori di ricerca internazionali	305	(24,7%)
Habilitation	97	
Femmine	29	
Habilitation internazionali	12	(12,4%)

Tabella 02
Personale

Fonte: http://www.uni-heidelberg.de/university/statistics/personnel.html Data updated December 2013

	TOTALE	TOTALE ESCLUSO MEDICINA
Totale staff	13.544	8.007
Professori (ordinari)	517	311
Appointed professorships	444	283
Personale accademico	5.510	2.564

Tabella 03
Finanziamenti 2013

Fonte: http://www.uni-heidelberg.de/university/statistics/funding.html Data updated December 2013

	TOTALE	%	TOTALE ESCLUSO MEDICINA
Finanziamento totale	630.9 Mio €		337.1 Mio €
Fondi governativi	384.3 Mio €	60,9%	206.2 Mio €
Fondi da enti terzi	231.7 Mio €	36,7%	119.7 Mio €
Altri	14.4 Mio €	2,3%	11.1 Mio €

Gli organi centrali di Ateneo

Il Rettorato

Le università tedesche sono libere di scegliere se essere guidate da un Rettore -un accademico- o da un Presidente, che è una figura di rilievo ma esterna all'ambiente accademico. L'Università di Heidelberg ha preferito essere rappresentata da una figura accademica per sottolineare il ruolo di "*primus inter pares*" del Rettore, mentre un Presidente, esterno all'ambiente accademico, sarebbe stato percepito come un "*deus ex machina*".

Il Rettore è eletto dal Consiglio di Università *(Universitätsrat)*, la cui decisione richiede l'approvazione del Senato Universitario, ed infine la nomina da parte del Ministro dell'Istruzione del Land (in Germania la competenza per le politiche universitarie è a livello statale, e i professori hanno lo status di dipendenti pubblici). Il mandato dura 6 anni e può essere rinnovato una volta sola. Il Rettore propone al Senato Universitario una lista di nomi per le posizioni di Vice-Rettore, questi vengono eletti dal Senato e poi approvati dal Consiglio di Università *(Universitätsrat)*. La squadra del Rettore *(Rectorate)* è un organo istituzionale esplicitamente previsto dallo Statuto Universitario ed è composto da 6 membri:

- il Rettore
- il Direttore Generale *(Kanzler/Kanzlerin)*: responsabile per la gestione economica e del personale, eletto dal Board e poi approvato dal Senato
- 4 Vice-Rettori (Relazioni Internazionali; Ricerca; Qualità; Didattica)

Il Rettore gode di ampi margini di libertà e può intervenire direttamente su singole unità o docenti. Nel 2006 è stato introdotto un nuovo sistema di decentramento finanziario, seguendo la logica della sussidiarietà, per cui i livelli organizzativi inferiori sarebbero in grado di gestire le risorse in modo più efficiente ed efficace rispetto all'amministrazione centrale. Tuttavia, il Rettore ed il Direttore Generale *(Kanzler)* possono intervenire in qualsiasi momento in caso di *performances* negative o di gestione non trasparente. In sostanza, il decentramento è stato contemporaneamente accompagnato da un rafforzamento del potere monocratico del Rettore, il quale detiene ampi margini di discrezionalità. Questo potere però viene principalmente usato come incentivo a non deviare, nell'ottica che sia interesse comune (di Rettore e professori) evitare l'esercizio di tale potere.

Il Rettore è direttamente responsabile di fronte al Consiglio di Università per le materie finanziarie e strategiche, ed indirettamente di fronte al Ministro, per gli adempimenti legislativi.

Le riforme avvenute tra la fine degli anni '90 e i primi anni 2000 hanno affiancato un processo di devoluzione delle competenze dal livello statale a quello locale (universitario), rafforzando al contempo il ruolo della top leadership all'interno degli atenei, a discapito degli organi collegiali di natura accademica, come il Senato Universitario. Nella seconda parte degli anni 2000, quindi, il potere decisionale attribuito al Consiglio di Università ed al Rettore è cresciuto notevolmente, acquisendo competenze che prima erano di natura ministeriale, come ad esempio la definizione delle linee strategiche ed i piani di sviluppo dell'ateneo, o la nomina dei professori.

Seppure il Rettore ancora necessiti dell'approvazione del Senato per alcune questioni, il ruolo decisionale dell'assemblea è stato fortemente ridotto, e attualmente viene considerato utile principalmente per la sua funzione di interfaccia con i livelli intermedi, soprattutto con il *middle management* rappresentato dai Presidi di Facoltà. Le riunioni del Senato Accademico però non sono le uniche occasioni di incontro con i Presidi che, in aggiunta ad incontri informali, vengono riuniti in un incontro plenario con il Rettore ogni semestre.

Anche fra i Direttori di istituto (paragonabili ai nostri direttori di dipartimento) e il Rettore esiste una relazione diretta: a seguito della riforma finanziaria del 2006, gli istituti sono diventate unità di budget che ricevono fondi direttamente dal centro e sono responsabili di fronte al Rettore e la sua squadra per le questioni finanziarie. È infatti il Rettore e la sua squadra di Vice-Rettori ad intervenire in caso di problemi (ad esempio in caso di alti livelli di spesa e/o scarsa performance), valutando la situazione e prendendo eventuali contromisure.

Gli organi collegiali

Il Consiglio di Università *(Universitätsrat)* funziona come organismo di supervisione dell'ateneo ed insieme al Senato Accademico e al Rettorato è

uno dei tre organi centrali di *governance* dell'ateneo. Il Consiglio è responsabile per lo sviluppo strategico dell'università ed elabora le strategie per mantenerne un profilo competitivo.

A partire dal 2006 il Consiglio è composto da 11 membri, nominati dal Ministero delle Scienze del Land. Più della metà dei membri, incluso il Presidente, sono membri esterni all'Università, mentre i rimanenti 5 membri sono accademici. Il Consiglio resta in carica per 3 anni e tutti i suoi membri sono responsabili finanziariamente.

Composizione del Consiglio:

a membri interni:
- Il Rettore
- 2 rappresentanti dei professori
- 1 rappresentante dei giovani ricercatori
- 1 rappresentante degli studenti

b membri esterni: provengono da aziende private o fondazioni culturali.

Attualmente i membri esterni appartengono alle seguenti istituzioni:
- *Alexander von Humboldt Foundation*
- *Aesculap AG and B. Braun Melsungen AG*
- Consiglio della Comunità ebraica in Germania
- Fondazione culturale degli stati tedeschi
- *BASF SE*
- *Karlsruhe University of Arts and Design*

Esistono inoltre alcuni membri che hanno diritto di parola ma non di voto:
- 1 membro del Rettorato
- 1 rappresentante del Ministero della Scienza, Ricerca e Arte (MWK) del *Baden-Württemberg*
- 1 rappresentante del personale tecnico e amministrativo

Il Consiglio ha le seguenti funzioni:
- nomina ed elezione del Rettore e del Direttore *(Kanzler)*
- decisioni sulla struttura dell'ateneo e sui suoi piani di sviluppo
- approvazione dei bilanci annuali dell'università
- altro (decisione su collaborazioni con altre università e istituzioni non universitarie; apertura, modifica o chiusura di organi/parti dell'ateneo; partecipazione in imprese/attività quotate)

La presenza di membri esterni è percepita come molto costruttiva, sia per il loro contributo in termini di nuove e diverse competenze, sia per la loro attività di lobbying a favore dell'Università al di fuori dell'ambito accademico. Questo è anche possibile perché i membri esterni vengono selezionati fra coloro che presentano un minimo di esperienza accademica e conoscenza dei meccanismi di funzionamento dell'ateneo, in modo da evitare il riproporsi di tensioni, come avvenuto in passato, con membri esterni

provenienti dall'industria privi di conoscenze sui meccanismi di funzionamento dell'università.

Un elemento interessante è che tale composizione del Consiglio permette all'ateneo di guadagnare un certo grado di autonomia nei confronti del Ministero: con l'ingresso dei membri esterni l'Università non è più controllata dal governo statale ma diventa responsabile soltanto di fronte al Consiglio.

Il Senato Accademico è composto da:
- tutti i membri del Rettorato (Rettore, Direttore, 4 Vice-Rettori)
- 12 Presidi
- il responsabile per le Pari Opportunità *(Gleichstellungsbeauftragte)*
- 20 membri eletti, di cui:
  - 8 membri del personale didattico
  - 4 membri del personale accademico
  - 4 membri degli studenti
  - 4 membri del personale tecnico e amministrativo

Il Senato ha un ruolo principalmente consultivo e di discussione su temi strategici, sebbene formalmente mantenga le seguenti responsabilità:

- approvazione delle proposte di nomina
- selezione dei direttori non-esecutivi
- 2 rappresentanti del Senato nel comitato che seleziona i membri del Consiglio Universitario
- ha funzione consultiva su: organizzazione e piani di sviluppo; stime del bilancio; decisioni finanziarie su contratti e accordi dell'ateneo;
- contribuisce alle decisioni su: la creazione, modifica o chiusura di corsi, gruppi, commissioni, organi dell'università; numero di studenti ammessi; proposte inerenti lo Statuto provenienti dalle Facoltà; su modifiche della Statuto.
- discute: il report annuale del Presidente del Consiglio; il report annuale del responsabile Pari Opportunità.

Il Consiglio Accademico *(Wissenschaftlicher Beirat)*. Si tratta di un nuovo organismo, creato nel 2006 a seguito della nuova strategia istituzionale di ateneo. Svolge un ruolo di consulenza strategica su temi di rilevanza accademica, in particolare con riferimento alla *Excellenz Initiative*. Di fatto questo nuovo organismo dà forma istituzionale alle relazioni che già intercorrevano a livello informale fra l'Università e accademici e rappresentanti del settore industriale riconosciuti a livello internazionale. Al momento, il Consiglio è composto da 13 membri reclutati fra gli studiosi di chiara fama a livello internazionale e da rappresentanti di vertice del mondo produttivo:

- 7 membri esterni all'ambiente accademico
- 2 membri esterni provenienti dal settore produttivo
- 4 membri interni all'Università di Heidelberg.

Facoltà e Dipartimenti

Le Facoltà e dipartimenti presi in analisi sono la Facoltà di Economia e Scienze Sociali e l'Istituto di Scienze Politiche, da un lato, e la Facoltà di Chimica e Scienze Geologiche e l'Istituto di Geografia, dall'altro lato.

Il Preside è eletto dal Consiglio di Facoltà e rimane in carica per 4 anni. Nei fatti, però, l'elezione si trasforma in un processo di negoziazione tra professori ordinari basata sull'anzianità e sulla turnazione della carica. Infatti, il ruolo di Preside non viene percepito come particolarmente attraente, poiché comporta un significativo aumento del carico di lavoro a cui corrisponde solo una minima riduzione delle ore di insegnamento e non corrisponde alcuna indennità monetaria.

Una volta raggiunto un accordo su chi coprirà le posizioni di Preside, Vice-Preside e Vice-Preside per la didattica (*Dean of Students*, delegato per tutte le questioni relative alla didattica), il processo viene formalizzato in sede di Consiglio di Facoltà, in cui il Preside viene formalmente eletto (se la Facoltà comprende più di 30 posizioni accademiche si può affiancare un altro Vice-Preside).

Lo Statuto universitario prevede anche che "su indicazione del Rettore, il Consiglio di Facoltà può sfiduciare il Preside con una maggioranza di due terzi", ad indicare l'ampio potere di cui gode l'organo monocratico dell'ateneo, sebbene questa circostanza non si sia mai verificata finora.

Il Preside è responsabile per le attività accademiche della Facoltà. La legislazione statale (del Land) definisce in modo dettagliato le competenze, di ciascuno organo all'interno dell'università, per cui anche nel caso del Preside le competenze sono definite in maniera molto precisa e negli ultimi 15 anni circa non ci sono stati cambiamenti significativi in termini di distribuzione del potere fra gli organi di livello intermedio (come i presidi e direttori di dipartimento).

Il Consiglio di Facoltà è composto da:

- i membri della squadra del Preside (Preside, Vice-Preside e Vice-Preside per la didattica)
- fino a 5 direttori di Istituti di ricerca appartenenti alla Facoltà
- 16 membri eletti di cui:
  - 6 tra i docenti full time
  - 4 rappresentanti del personale accademico
  - 5 rappresentanti degli studenti (la cui carica dura 1 anno)
  - 1 rappresentante del personale tecnico-amministrativo

L'elezione dei Direttori di Istituti di ricerca (corrispondenti ai direttori di dipartimento nel sistema italiano) si caratterizza per un livello molto basso di formalizzazione: anche qui si tratta di una negoziazione, una sorta di nomina fra pari più che di una elezione vera e propria; il mandato dura 2 anni e sono eleggibili soltanto i professori ordinari, il che implica un alto livello di turnover (dato il numero limitato di docenti eleggibili).

Nei dipartimenti studiati questa organizzazione ha dato luogo a due interessanti risultati: da un alto, i docenti sanno che non possono esimersi dal ricoprire questo ruolo e prima o poi saranno anche loro coinvolti, il che li rende più consapevoli e responsabili in merito all'amministrazione del loro bene comune. Dall'altro, questa configurazione rende il processo decisionale più agevole e basato sul consenso.

Non esiste un Consiglio di Dipartimento e i componenti del Dipartimento si riuniscono in incontri informali periodici.

Le competenze del Direttore di Istituto riguardano:

a l'organizzazione dei fondi, sulla base del budget fornito dall'amministrazione centrale;
b l'organizzazione della didattica (assegna i docenti ai singoli corsi, organizza il calendario delle lezioni e supervisiona eventuali modifiche ai curricula dei corsi esistenti);
c si occupa dell'amministrazione del personale
d a livello informale si interfaccia con gli studenti per mediare eventuali problemi e con i colleghi docenti, soprattutto per quanto riguarda il reclutamento.

In linea generale, il Direttore si configura come la persona di riferimento per qualsiasi questione riguardante l'Istituto e le relazioni sono generalmente tenute ad un livello informale. Anche il processo decisionale è spesso basato sul consenso e sull'unanimità: formalmente è il Direttore a firmare i provvedimenti, ma di fatto le decisioni vengono prese in seno agli incontri, organizzati circa 3-4 volte per semestre, in cui si riuniscono professori ordinari, associati e ricercatori, insieme a rappresentanti dei dottorandi e post-doc. Tuttavia, questi incontri non sono formalizzati e il contenuto delle riunioni non viene verbalizzato.

Gli Istituti sono unità di bilancio a sé stanti: ricevono i fondi direttamente dall'amministrazione centrale dell'ateneo, senza alcuna mediazione da parte della Facoltà, sono liberi di decidere l'allocazione dei fondi e sono finanziariamente responsabili davanti all'ateneo per le somme ricevute. Come si vedrà meglio nella sezione 4, circa un paio di anni fa ci furono alcuni problemi in un dipartimento, che mostrava una scarsa performance accademica. In quel caso il Rettorato intervenne direttamente, prima revisionando le spese del dipartimento e poi imponendo una serie di restrizioni sulle attività del dipartimento.

Il processo di costruzione del consenso è facilitato anche dalla creazione di gruppi di lavoro all'interno del dipartimento, ciascuno su argomenti specifici. Non si tratta di gruppi permanenti, ma piuttosto creati ad hoc per questioni specifiche (ad esempio la revisione di un corso di laurea) che coinvolgono anche i rappresentanti degli studenti.

Il processo decisionale a livello di Facoltà riguarda soprattutto le questioni relative al reclutamento, alle carriere dei docenti e all'organizzazione della didattica. Ad esempio, la decisione sulla permanenza di un professore oltre i 65 anni (termine per il pensionamento) o l'approvazione di cambiamenti in un corso di laurea vengono prese a livello di Facoltà.

La Facoltà di Chimica e Scienze Geologiche è caratterizzata da un'interessante peculiarità, perché il Preside è "rotante". Nel 2001, infatti, le due distinte facoltà di Chimica e Scienze Geologiche sono state costrette ad unirsi in un unico ente, nonostante le differenze notevoli fra le due discipline e le forti resistenze dei docenti. Nel tentativo di mediare le differenze e i potenziali conflitti, è stato deciso che la posizione di Preside sarebbe stata equamente divisa in due: il mandato di 4 anni è quindi diviso in 2 parti da 2 anni ciascuno in cui si alternano un Preside proveniente dalle discipline affiliate a Chimica e un Preside affiliato alle discipline geologiche, nel tentativo di assicurare un equilibrio e una pacifica convivenza fra le due discipline.

Anche la Facoltà di Economia e Scienze Sociali è stata creata nel 2003 come risultato di una fusione fra la precendente Facoltà di Economia e l'Istituto di Sociologia e Scienze Sociali (prima ancora Facoltà di Scienze Umanistiche). Al fine di garantire una pacifica e proficua convivenza fra le tre discipline, anche qui si è creato un accordo interno per cui le posizioni all'interno della squadra del Preside vengono equamente distribuite fra le tre diverse discipline. Ad esempio, l'attuale Preside viene dal dipartimento di Economia, i due Vice-Presidi vengono da Sociologia e Scienze Politiche.

Un'altra interessante particolarità delle facoltà dell'area scientifica è la costituzione di una "super-facoltà" per le Scienze, che opera a livello meso e ha l'obiettivo di istituzionalizzare le interazioni e i legami che già esistono di fatto fra le diverse Facoltà del ramo scientifico (Fisica, Matematica, Biologia, Chimica, Informatica,...). Al momento, questa struttura non è ancora formalizzata nei regolamenti di Ateneo, ma è già operativa con una riunione per semestre, ed ha dato origine a regole comuni per la didattica, gli esami e ha condiviso una serie di buone pratiche per i corsi di dottorato e per l'*Habilitation* [63].

L'idea dietro a questa "super Facoltà" è quella di sviluppare e garantire un concetto condiviso di qualità nell'insegnamento, di rendere uniformi le procedure di insegnamento e valutazione fra le diverse discipline e di sistematizzare le numerose relazioni che sono già in corso ma che spesso rimangono a livello informale e personale.

63 La *Habilitation* è un istituto tipico del sistema tedesco, si tratta di una sorta di secondo dottorato di ricerca (che comprende una tesi e una difesa), che qualifica come libero docente e autorizza l'insegnamento e la ricerca nella materia dell'abilitazione, ed è necessario per accedere alle posizioni accademiche. Tuttavia la *Habilitation* sta perdendo rilevanza negli ultimi anni e soprattutto nelle discipline scientifiche è possibile accedere a posizioni da professore anche senza avere conseguito l'*Habilitation* ma dimostrando una congrua esperienza scientifica.

Valutazione e finanziamento

L'Università di Heidelberg ha messo in atto un sistema interno di valutazione della qualità a partire dai primi anni 2000, in occasione della riorganizzazione dei corsi di studio a seguito dell'adesione al Processo di Bologna. In origine era stato previsto che il processo fosse gestito da agenzie private esterne, le quali dovevano valutare il contenuto e la qualità di ogni corso di studi. Tuttavia, questo sistema si rivelò presto eccessivamente costoso (in media 15.000 € per ciascun singolo corso di studi), per cui di recente l'Università ha riadattato (con l'approvazione del Ministero) questo processo di accreditamento in un sistema interno di gestione della qualità. In pratica, l'Università ha ora una propria unità responsabile per la gestione della qualità, la quale viene sottoposta ad accreditamento da agenzie private: le agenzie esterne quindi accreditano il soggetto interno responsabile di valutare la qualità, non più il singolo corso.

I docenti intervistati hanno però messo in dubbio la funzione di orientamento che questo accreditamento può avere nei confronti degli studenti: il livello di informazione e di consapevolezza degli studenti e delle loro famiglie al momento dell'iscrizione è infatti molto basso.

La valutazione della didattica avviene attraverso questionari agli studenti ed i risultati sono poi aggregati per corso di studi. La valutazione non dà comunque luogo a meccanismi premiali o di sanzione. I risultati vengono condivisi all'interno della Facoltà in forma aggregata, gli unici a ricevere le valutazioni dettagliate sono i singoli docenti ed il Vice-Preside per la didattica, che è incaricato di dialogare con il docente interessato nel caso di valutazioni negative o problemi con gli studenti. Anche i rappresentanti degli studenti possono avere accesso ai dati personalizzati sui risultati della valutazione, ma i documenti rimangono confidenziali e non vengono pubblicati in alcuna forma.

Una valutazione sistematica della ricerca non è ancora attiva, ma al momento esiste una valutazione dell'attività di ricerca dei singoli docenti che si basa su una serie di indicatori: performance in termini di fondi ricevuti da enti esterni, successo nel reclutamento di studenti di dottorato, posizione nei ranking internazionali. In pratica, ogni 2-3 anni un comitato apposito analizza la produttività e la qualità della ricerca all'interno dell'Istituto. Sulla base di questa valutazione vengono poi decise eventuali contromisure e tagli dei fondi, sebbene finora siano state molto rare. In queste circostanze la top leadership di ateneo svolge un ruolo determinante: c'è stato un caso, che ha riguardato l'Istituto di scienze umanistiche, in cui l'Istituto mostrava una performance molto scarsa. In questo caso il Rettorato ha prima di tutto messo in atto una serie di incontri fra i professori del dipartimento, il Preside e il Rettorato. Come secondo step il Rettorato ha rifiutato la concessione di periodi sabbatici e terzo, atto molto grave, la responsabilità finanziaria (che abbiamo detto risiede nell'Istituto) è stata spostata nelle mani del Rettore.

Si tratta di un caso eccezionale: generalmente la top leadership preferisce non intervenire in modo diretto. Tuttavia il Rettore ha la possibilità

effettiva e gli strumenti concreti per intervenire. La decentralizzazione finanziaria è quindi una scelta della leadership centrale, una regola non scritta che il Rettore può revocare in qualsiasi momento.

Data la struttura federale, in Germania il sistema universitario è finanziato dal Land. La componente base del finanziamento statale è calcolata sulla base di indicatori tradizionali, come la spesa storica e il numero di studenti, senza criteri di valutazione delle performance. Tuttavia, la componente base rappresenta soltanto il 50-55% del budget universitario: la restante metà arriva da fondi pubblici ottenuti su base competitiva attraverso diversi enti terzi che finanziano la ricerca, come ad esempio la DFG (*Deutsche Forschungsgemeinschaft*, Fondazione tedesca per la ricerca), che rappresenta da sola il 70% dei fondi totali ricevuti su base competitiva. Nel caso dell'Università di Heidelberg, il finanziamento statale rappresenta il 61% del budget totale e i fondi dalla DFG appresentano il 40% del totale proveniente da enti terzi (tab. 3).

Come anticipato in precedenza, i singoli Istituti sono unità di bilancio, che ricevono dall'amministrazione centrale una somma definita da determinati criteri. La quota base di finanziamento è definita sulla base della spesa storica e del numero di posizioni di ricerca e didattica in ogni Istituto. La somma è adeguata automaticamente ogni anno sulla base degli indicatori, ma le variazioni rimangono contenute entro una certa soglia. Le somme concesse servono per coprire le spese di didattica, biblioteche e costi associati al personale amministrativo e agli studenti. Una volta che la somma arriva al dipartimento parte un processo interno di negoziazione per definire la quota di ogni professore.

In linea generale non esiste margine di negoziazione fra il Direttore dell'Istituto e l'amministrazione centrale, tuttavia in alcuni casi - non comuni - è possibile che il Rettore diminuisca i fondi a fronte di cattive performance o che li aumenti in seguito a ottime performance.

Una pratica interessante è quella per cui ogni anno il Rettore sceglie 2 o 3 Istituti e apre la possibilità di una piena contrattazione sul budget: questa è l'unica occasione in cui è possibile cambiare la dotazione di base e in cui sono ammesse variazioni al budget.

Anche le Facoltà ricevono alcune somme dall'amministrazione centrale, ma si tratta di somme molto limitate e servono solo a coprire le spese per la mobilità degli studenti o per eventi associate, alle attività didattiche.

L'organizzazione della didattica

La didattica è di competenza della Facoltà e all'interno di questa il Vice-Preside per la didattica è il referente per tutte le questioni relative agli studenti e ai corsi di laurea. Tuttavia, tutte le questioni organizzative, come la definizione del calendario delle lezioni, l'assegnazione dei corsi ai docenti,

ecc.. sono decise a livello di Istituto, sotto il coordinamento del Direttore di Istituto. Il Preside ha un ruolo di supervisione nel momento in cui le decisioni vengono votate all'interno del Consiglio di Facoltà, ma nei fatti la maggior parte del lavoro è svolto all'interno degli Istituti.

Non esistono gruppi o commissioni apposite responsabili per il coordinamento di ogni singolo corso di studi, ma esiste un "*career manager*" per ogni corso di laurea che ha in carico lo svolgimento della maggior parte del lavoro amministrativo legato all'organizzazione del corso. Si tratta comunque di un ruolo non formalizzato, che viene deciso a livello interno fra i docenti.

In caso di pianificazione di un nuovo corso di laurea o di una revisione sostanziale di un corso esistente, la competenza è dell'Istituto, che istituisce un gruppo di lavoro ristretto composta da 2-4 professori e presieduto dal Direttore d'Istituto. Il gruppo di lavoro prepara una proposta, redatta sulla base delle informazioni provenienti dalla consultazione con studenti, docenti e top leadership, la quale viene presentata ai membri dell'Istituto. Una volta che la proposta viene accettata dall'Istituto, questa viene votata nel Consiglio di Facoltà e poi, se approvata, passa alla commissione per la didattica del Senato Accademico e successivamente votata dall'assemblea. L'approvazione del Rettore non è richiesta; tuttavia, egli valuta la proposta nel momento in cui arriva al Consiglio di Facoltà e nel caso vi siano dubbi o problemi può chiedere chiarimenti e revisioni (in teoria potrebbe anche respingerla, ma non è mai avvenuto). Benché gran parte del lavoro relativo alla didattica avvenga a livello di Istituto, ci sono diversi modi in cui il Rettore può intervenire a livello informale. Ad esempio, in fase di pianificazione del corso, l'Istituto può chiedere un parere al Rettore, in cui questi può sostenere determinati orientamenti strategici per l'università, come ad esempio la costituzione di corsi interdisciplinari rispetto ad altri.

Per quanto riguarda la selezione degli studenti in ingresso, non vi è una strategia unitaria di ateneo: le Facoltà sono libere di decidere se e come introdurre dei meccanismi di selezione per l'accesso ai corsi di studio.

Per quanto riguarda i professori, il loro carico didattico è fissato per legge e non può essere modificato a livello di ateneo: i professori ordinari devono insegnare 9 h/settimana per semestre, i professori associati 4h/settimana nei loro primi 3 anni ma 6h/settimana negli anni successivi; dottorandi e *post-doc* devono insegnare 4 h/settimana. Il carico deve essere ben bilanciato sui due livelli, triennale e biennale, e non può essere concentrato solo su uno a discapito dell'altro (ad esempio solo a livello di master). La formazione dottorale non avviene tramite lezioni vere e proprie, per cui il carico didattico riguarda solo seminari o workshop, che sono organizzati in aggiunta ai carichi didattici menzionati prima (ad esempio addizionali alle 9h/settimana di un professore ordinario).

Sono previste delle riduzioni per i ruoli di management, ma solo per i Presidi (4,5 h/settimana invece delle 9h) e le funzioni superiori, non per i Direttori di Istituto.

Ricerca e attività di terza missione

La ricerca è organizzata a livello individuale: ogni professore è responsabile per il finanziamento e l'organizzazione della propria ricerca. Tuttavia, di recente la top leadership tenta di indirizzare l'attività di ricerca in vario modo, ad esempio supportando la creazione di gruppi interdisciplinari, soprattutto fra le scienze naturali e sociali. Inoltre, nel contesto della *Excellenz Initiative*, la top leadership cerca di influenzare la ricerca con un approccio *top-down*: per riuscire a partecipare con successo ai bandi è necessario organizzare grandi gruppi di ricerca interdisciplinari, che vengono organizzati dall'Università o dalle Facoltà. Può quindi succedere che il Rettore chieda ai Presidi di partecipare o di contribuire a determinati progetti organizzati a livello di ateneo. Non si tratta di imposizioni dirette, ma certamente il grado di *moral suasion* del Rettore è piuttosto rilevante.

Oltre alla *Excellenz Initiative*, i professori possono accedere a fondi concessi su base competitiva, come nel caso della DFG (vedi sezione precedente) o di altri enti terzi. I professori possono partecipare ai bandi sottoponendo i loro progetti, sia individualmente che come gruppi di ricerca. Se il finanziamento viene concesso, il gruppo o il singolo sono direttamente responsabili per la sua realizzazione; soltanto un 20% dei fondi va all'ateneo per il supporto dei servizi amministrativi.

Esiste poi anche un ulteriore canale di finanziamento, interno all'Università: ogni singolo professore riceve un limitato finanziamento per la ricerca composto per il 60% da una quota fissa, e da una parte variabile che dipende da alcune misure di qualità (come ad esempio il numero di dottorandi supervisionati) e dalla valutazione dell'attività di ricerca.

Reclutamento e promozioni

Nuove posizioni da professore sono disponibili solo in seguito al pensionamento o al ritiro di un professore, solo raramente sono create nuove posizioni. Tuttavia, la posizione liberatasi non viene automaticamente riassegnata alla Facoltà: il Preside deve esprimere una richiesta formale al Rettore, il quale ha la facoltà di allocare diversamente la posizione liberatasi sulla base di una decisione strategica. Questo potere viene esercitato in rare occasioni e dà origine a forti conflitti, tuttavia una simile circostanza è avvenuta nella Facoltà di Chimica e Scienze Geologiche. Alcuni anni fa, a fronte di una posizione da professore ordinario liberatasi in questa Facoltà, il Rettore decise di riassegnarla alla Facoltà di Informatica, in base ad una decisione strategica che prevedeva di rafforzare alcuni ambiti di ricerca. Questo generò un aspro conflitto fra la Facoltà e il Rettore, ed il Preside si trovò a dover mediare difendendo la posizione della Facoltà e dei suoi colleghi, seppure su un piano personale condividesse la decisione del Rettore.

Il processo di reclutamento è competenza primaria della Facoltà e del Preside in particolare. In linea generale il processo è molto formalizzato: il primo step consiste in un bando pubblico, la cui priorità è di raggiungere il più alto numero di candidati potenziali e garantire un equilibrio di genere fra i candidati (da regolamento almeno il 20% dei candidati devono essere donne).

La seconda fase vede la creazione del comitato selezionatore, con alcune differenze fra le Facoltà analizzate: nella Facoltà di Economia e Scienze Sociali la maggior parte dell'attività è coordinata a livello di Istituto, mentre in quella di Chimica e Scienze Geologiche se ne occupa principalmente il Preside.

Il comitato selezionatore deve comprendere membri esterni all'Istituto, alla Facoltà e all'ateneo, vi deve essere garantito un equilibrio di genere e vi devono essere due persone responsabili per il rispetto delle pari opportunità lungo tutto il procedimento; vi devono essere inclusi anche rappresentanti delle posizioni non strutturate (come ricercatori, post-doc e studenti).

La lista dei membri viene mandata al Preside e alla sua squadra e poi passa al Rettore, il quale può approvare o apportare cambiamenti. Una volta nominato, il comitato selezionatore elabora il testo del bando e i criteri per la selezione.

Una volta concluso il bando, il comitato provvede alla valutazione dei curricula e delle pubblicazioni dei candidati ed elabora una lista di 5-7 candidati. Questi vengono invitati per un colloquio orale, che spesso prende la forma di un seminario o di una lezione aperta in cui il candidato presenta i propri lavori, ma vengono anche discussi i progetti di ricerca e le potenzialità di attrazione di fondi esterni per gli anni a venire. Alla fine di questa fase il comitato elabora una lista con 3 candidati.

A questo punto il procedimento si differenzia a seconda della posizione offerta: se si tratta di una posizione junior (ricercatore/lecturer), il comitato di selezione, insieme al Direttore di Istituto, decidono autonomamente il vincitore e inviano la decisione al Rettore. Se invece si tratta di una posizione da associato o da ordinario è contemplato un passaggio ulteriore: la revisione da parte di un comitato esterno. La lista dei 3 candidati viene inviata a 2-3 *reviewer* esterni scelti dal comitato i quali elaborano una valutazione comparativa dei 3 candidati. Sulla base anche di questa ultima valutazione il comitato emette la propria decisione, che viene inviata al Consiglio di Facoltà, al Senato, al Rettore e poi infine al Ministero per l'approvazione finale. Il Rettore generalmente accetta la decisione del comitato di selezione, ma ha il diritto di modificare l'ordine dei vincitori, dietro motivazione accurata.

A questo punto entra in scena un istituto molto importante del processo di reclutamento, tipico del modello tedesco: la negoziazione del salario.

La negoziazione ha luogo fra il Rettore, il Preside, il Direttore generale dell'ateneo, il Direttore di Istituto e il vincitore della selezione. Si tratta del momento più delicato per la carriera di un professore, perché in questa sede vengono decisi il salario, che può variare entro un range piuttosto ampio, gli obiettivi di ricerca, i benefit accessori per la ricerca ed anche la quota premiale corrisposta al raggiungimento degli obiettivi determinati.

Il Direttore di Istituto è presente con una funzione tecnico-consultiva, come esperto della materia e dei contenuti del lavoro; il Rettore ed il Preside sono responsabili degli aspetti finanziari: il Rettore si concentra soprattutto sul salario, mentre il Preside si occupa della dotazione di ricerca e dei benefit accessori, come il numero di personale amministrativo, dottorandi, assistenti ecc. Senza dubbio, però, la figura più influente è quella del Rettore, che ha la competenza per la determinazione del salario annuale e della dotazione accessoria, muovendosi all'interno di un range piuttosto ampio che, nel caso dell'Università di Heidelberg, va da 68.000€ (il limite minimo secondo la legge del Baden-Wurttemberg) a 140.000€. Il limite superiore può anche essere ulteriormente innalzato con fondi terzi per l'attrazione di professori non europei e/o di particolare interesse strategico.

Di conseguenza, vista l'alta discrezionalità di cui gode il Rettore, il processo di reclutamento è uno dei meccanismi attraverso i quali la top leadership può intervenire strategicamente per attrarre i migliori talenti e per garantire un alto livello di ricerca.

Il sistema tedesco non prevede posizioni di sola ricerca, assimilabili agli assegnisti di ricerca in Italia, ma nell'ultimo decennio, grazie all'*Excellenz Initiative* sono stati introdotti alcuni programmi specifici che mettono a disposizioni borse di studio aggiuntive per posizioni di sola ricerca post dottorato, esplicitamente esenti da didattica.

Una figura molto diffusa nel modello tedesco è quella del *Research Assistant*: una posizione strettamente legata ad un singolo professore, il quale la ottiene come parte della dotazione di ricerca. Nel caso del *Research Assistant*, la selezione viene fatta direttamente dal professore, quale è totalmente libero di assegnare e gestire la posizione. Il *Research Assistant* non è però esente dalla didattica, visto che ha un obbligo di didattica di 4h/settimana.

Tuttavia, le posizioni non permanenti possono essere rinnovate solo fino a 12 anni, dopo i quali il ricercatore deve ottenere una posizione permanente.

Infine, non sono ammesse carriere interne all'Università di Heidelberg: non si tratta di una regola scritta nello Statuto, ma è pratica comune che i professori facciano la loro progressione di carriera competendo nel mercato del lavoro accademico. Questa regola si applica a tutti i livelli, non solo ai dottori di ricerca, che devono ottenere la loro prima posizione accademica in un'altra università, ma anche ai professori junior.

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

Sabrina Colombo

Informazioni generali

L'Università di Friburgo è stata fondata nel 1457 presso la Cattedrale di Friburgo dall'Arciduca Alberto VI. Le prime facoltà furono: teologia, diritto, medicina e filosofia. L'obiettivo era di formare burocrati e teologi. Nei secoli XIX e XX l'Università si è ampliata sia nel numero di facoltà, sia nel numero di studenti. L'attuale struttura accademica dell'Università di Friburgo è costituita da 11 facoltà e 16 centri di ricerca. Le Facoltà hanno al loro interno una composizione variabile di istituti e dipartimenti (100). I Centri di ricerca sono interdisciplinari e interfacoltà.

Gli studenti iscritti sono 24.757, di cui il 14% stranieri. Come mostra la tabella 1, la maggioranza degli studenti è concentrata nelle scienze umanistiche e medicina.

Teologia	2,2
Giurisprudenza	8,6
Economia e scienze del comportamento	13,5
Medicina	14,1
Filologia	14,7
Scienze umanistiche	14,5
Matematica e fisica	5,3
Chimica e farmacia	6,5
Biologia	4,8
Scienze ambientali	7,9
Ingegneria	6,1
Corsi interdisciplinari	1,6
TOTALE	**24.757**

Tabella 01
Percentuale di studenti per Facoltà (2013)

Fonte: Università di Friburgo (2013)

L'Università di Friburgo è stata tra i vincitori del concorso nazionale "Eccellenza nell' insegnamento" nel 2009. Nel 2007 è stata una delle nove migliori università in Germania nell' *Excellence Initiative*. L'Università di Friburgo è tra le top 5 Università tedesche nelle classifiche internazionali.

A Friburgo ci sono quattro altri istituti di istruzione terziaria: *Hochschule für Musik* di Freiburg, un *College of Education* e l'Università cattolica e protestante di scienze applicate. Inoltre, a Friburgo hanno sede alcuni importanti istituti di ricerca: cinque istituti della *Fraunhofer-Gesellschaft* (Istituto Fraunhofer per la dinamica ad alta velocità, per la fisica dello stato solido applicata, per misurazione fisica, per la meccanica dei materiali e per sistemi di energia solare), due istituti del *Max Planck* (MPI di Immunobiologia e MPI di diritto penale internazionale) e l'Istituto Kiepenheuer di fisica solare dell'associazione Leibniz. Alcuni di questi istituti, che godono di

una reputazione eccellente nelle loro rispettive discipline, sono stati fondati dall'Università di Friburgo. L'Università collabora strettamente con tutti loro, e i loro direttori sono anche professori dell'Università di Freiburgo.

Gli organi centrali di Ateneo

Il Rettorato

Il rettore negli ultimi 15 anni ha cambiato le sue responsabilità. Mentre attualmente ha la responsabilità di bilancio, prima della riforma era il Senato incaricato delle decisioni di bilancio. Ora il Senato ha solo potere sulle attività accademiche (insegnamento e ricerca).

Il rettore è nominato dal Consiglio; la decisione deve essere approvata dal Senato. Il rettore è il Presidente del Rettorato, cioè del comitato dei direttori esecutivi. Il rettorato è composta da: 3 Vice-Rettori (affari generali; Ricerca; Internazionalizzazione e trasferimento tecnologico); il direttore amministrativo; il rappresentante delle pari opportunità; il consulente legale; il responsabile della comunicazione. Queste ultime tre figure hanno principalmente un ruolo consultivo.

Il rettore è anche il Presidente del Senato e dei suoi comitati. Il rettore e il rettorato implementano le decisioni prese dal Senato e dal Consiglio di amministrazione. Il rettore è responsabile per il Ministero e per la pianificazione delle strategie di ricerca, didattica e reclutamento.

Il Pro-Rettore è ora una posizione a tempo pieno. Questa modifica è stata introdotta con una legge del governo locale nel maggio 2012. Prima di allora era una posizione *part-time*.

Il rettore ha un ruolo di mediazione tra la facoltà e il Consiglio di Amministrazione. Le Facoltà non sono in relazione diretta con il Consiglio e sono responsabili per il loro bilancio. Le Facoltà sono rappresentate nel Senato accademico.

Gli organi collegiali

La composizione del Consiglio di Amministrazione dipende dalle decisioni dei governi federali. Nel *Baden-Württemberg* è composto principalmente da membri esterni: 6 membri da aziende e istituzioni locali e 5 membri accademici, tra cui uno studente e un rappresentante dell'amministrazione. I membri esterni sono nominati dal Ministero. Il Consiglio di Amministrazione è un organo di sorveglianza. Prima della sua istituzione (circa 15 anni fa) era il ministero stesso ad essere incaricato della supervisione degli atenei.

Il Consiglio di Amministrazione nomina anche il Direttore Amministrativo, che è responsabile del bilancio e dell'intera amministrazione. Il Consiglio si riunisce regolarmente 4 volte l'anno. In questi incontri si prendono decisioni su: reclutamento, bilancio, strategia e revisione della didattica. È anche la sede dove è possibile modificare lo statuto.

Il Senato è composto da alcuni membri in virtù della loro posizione. Essi sono il rettore, i pro-rettori, il Direttore Amministrativo, il consulente legale del Rettore, il rappresentante delle pari opportunità e i presidi delle undici facoltà. Altri membri sono eletti: i Vice-Presidi per la didattica e la ricerca, i rappresentanti degli studenti e i rappresentanti del personale amministrativo. I membri eletti in rappresentanza dei dipendenti hanno un mandato di quattro anni, quelli che rappresentano gli studenti solo un anno.

Facoltà e dipartimenti

L'unità principale per la didattica e la ricerca è la facoltà. Ogni facoltà è internamente organizzata in dipartimenti e istituti. I Dipartimenti sono strutture più grandi degli Istituti. Questi ultimi spesso sono strutture che si occupano di singole aree di ricerca. La presenza di un dipartimento o di un Istituto dipende dal numero di docenti coinvolti nelle aree di ricerca. Nella facoltà di medicina ci sono anche alcune cliniche universitarie.

I centri di ricerca sono spesso interfacoltà. Questi centri sono a volte istituzioni temporanee che seguono progetti di ricerca interdisciplinari e alla fine di un progetto possono essere chiusi.

A capo delle facoltà ci sono i Presidi, che vengono eletti tra i professori ogni 4 anni. Il preside presiede il Consiglio di facoltà, che è composto da rappresentanti dei dipartimenti, ma anche da rappresentanti del personale non accademico e rappresentanti degli studenti. Le Facoltà hanno un elevato livello di autonomia nelle loro decisioni di bilancio e nelle loro attività di pianificazione. Tuttavia per alcuni aspetti, per esempio le assunzioni, sono vincolate dal parere dei vertici istituzionali.

I presidi presiedono la consulta di facoltà, composta dai Vice-Presidi che si occupano di questioni specifiche (didattica, ricerca, ecc.). Questa consulta è il legame con i vertici accademici. Tuttavia, il Pro-Rettore alla ricerca ha sottolineato che la connessione tra i presidi e i vertici accademici è sia formale che informale. I presidi si incontrano regolarmente e informalmente con i pro-rettori e i membri del Consiglio di Amministrazione per discutere le strategie e altri problemi di gestione. I Dipartimenti e gli Istituti riferiscono direttamente al Pro-Rettore alla ricerca.

Le attività di ricerca e di didattica all'interno delle facoltà sono piuttosto equilibrate, così come il numero di corsi di primo livello e post-laurea. Non c'è personale accademico dedicato esclusivamente all'insegnamento o alla ricerca, anche se ci sono alcuni docenti a contratto, soprattutto nelle facoltà umanistiche.

Promozioni e reclutamento

Il processo di reclutamento e promozione inizia dalle richieste delle facoltà. Queste richieste vengono valutate poi dal Senato e dal Consiglio di Amministrazione, con un'approvazione finale del Ministero (ma è solo una

formalità). Il processo decisionale è estremamente codificato attraverso un codice di pratiche (ultimo aggiornamento 2011) tradotto anche in inglese. È usato sia per i senior professor sia per i junior. Le procedure di reclutamento sono gestite dalle facoltà attraverso una commissione di reclutamento per i professori senior e una commissione di selezione per i junior. Le commissioni sono composte prevalentemente da professori ordinari. Il numero dei commissari varia dai 12 ai 14 e sono presenti insieme ai professori anche: un esperto esterno all'Ateneo, ma che abbia conseguito il dottorato di ricerca, e uno o due membri del personale non accademico. Entrambe le commissioni sono presiedute da un membro del Consiglio di Facoltà o del Rettorato.

La valutazione avviene sulla base delle pubblicazioni e delle abilità didattiche, misurate attraverso una lezione svolta dal candidato davanti alla commissione.

L'Università ha un buon grado di autonomia nel decidere gli stipendi e le promozioni. Per quanto riguarda gli stipendi, ci sono due parti: una determinata dal Länder e una variabile negoziata con il rettore. Il rettore decide sulla base di salari medi e può negoziare uno stipendio sopra la media per alcuni professori. Questa decisione si basa sulle caratteristiche delle facoltà a cui afferisce il professore. Ad esempio, a medicina gli stipendi sono superiori alla media. Questa trattativa con il rettore avviene solo durante la fase di assunzione, dopo non è più possibile.

Valutazione e finanziamento

La valutazione della didattica avviene principalmente attraverso agenzie esterne. Questo è il sistema di accreditamento introdotto in Germania all'inizio del 2000 a seguito della riforma legata al "Processo di Bologna". Il rettore di Friburgo ha sottolineato che la valutazione esterna è un buon modo per gestire la qualità dei corsi. Il rettore è responsabile del controllo della qualità della didattica e della ricerca.

Per quanto riguarda la ricerca, non c'è un sistema di valutazione esterna reale, ma l'*Excellence Initiative* e il crescente aumento della partecipazione a bandi nazionali e internazionali sono considerati indicatori della qualità della ricerca. Il Pro Rettore alla ricerca ha dichiarato che stanno cercando di introdurre meccanismi di valutazione interna di ricerca attraverso la creazione, nel Rettorato, di un sistema di *benchmarking* per impostare alcuni criteri di qualità. Non esiste attualmente un vero e proprio sistema di allocazione delle risorse basato sulle performance di ricerca, ma è chiaro che nelle discussioni sullo *strategic plan*, l'attenzione è rivolta alle unità più attive nella ricerca e in particolare nei finanziamenti esterni.

Il rettore ha sottolineato che dal 1998 non ci sono stati aumenti nei finanziamenti provenienti dai *Länder* (*Grundmittel*). Il finanziamento più consistente deriva dal Drittmittel, ma questo finanziamento è per lo più su base competitiva e quindi non è una garanzia nel bilancio. I finanziamenti

pubblici sono anche legati al numero di studenti e quindi sono variabili e non sempre garantiti nella stessa quantità. Non ci sono tasse universitarie a qualsiasi livello (eccetto che per il *life long learning*).

Come si osserva dalla tabella 2, i finanziamenti supplementari per la ricerca *(Drittmittel)* sono aumentati negli ultimi 5 anni. Il Rettore ha sottolineato che questo è non solo una conseguenza della buona performance nell'*Excellence Initiative*, ma è il risultato della competizione nazionale e internazionale (principalmente a livello di UE) per ottenere finanziamenti alla ricerca.

Tabella 02
Fondi supplementari per la ricerca (Drittmittel)

Fonte: Università di Friburgo (2013)

	2008	2009	2010	2011	2012
Fondi pubblici	66,2	69,2	69,0	81,8	81,4
Fondi provenienti da aziende	9,8	9,5	8,3	8,3	6,6
Altri fondi esterni	24,0	21,3	22,7	10,0	12,0
TOTALE	134.041.872	141.536.197	154.540.936	168.733.245	158.320.410

Tabella 03
Personale attivo nel 2012

Fonte: Università di Friburgo (2013)

Professori	306
Personale accademico (professori esclusi)	2.218
Assistenti di ricerca	2.152
(di cui Drittmittel)	1.215
TOTALE PERSONALE ACCADEMICO	**4.676**
Amministrativi	1.030
Tecnici	668
Personale delle biblioteche	248
(di cui Drittmittel)	192
Apprendisti	76
TOTALE PERSONALE NON ACCADEMICO	**1.946**
TOTALE	**6.622**

Al fine di aumentare le entrate attraverso il Drittmittel ci sono alcune figure nel Rettorato che supportano le facoltà nell'adesione ai bandi. È un servizio centralizzato, ma il personale è diviso in modo tale che ci siano persone dedicate a ciascuna facoltà.

L'Università di Friburgo non può gestire la liquidità di bilancio. L'unica libertà che l'Università ha è di spostare l'avanzo di bilancio all'anno successivo. Questo è concesso nel *Baden-Württemberg*. L'Università stipula un contratto con i *Länder* per poter utilizzare le eccedenze di bilancio. Non è una pratica comune in altri *Länder*.

L'organizzazione della didattica e della ricerca

Le facoltà sono responsabili per la progettazione e la revisione dei curricula. Per queste attività esistono alcuni vincoli ministeriali e il Rettorato

stabilisce le linee guida. Il processo è ascendente, vale a dire che le facoltà attraverso le loro commissioni fanno una proposta, questa è approvata o meno dal Senato e dal Consiglio di Amministrazione.

I principali obiettivi nell'attività didattica sono l'attrazione dei migliori studenti nella regione o a livello nazionale e l'attrazione di studenti internazionali. Il rettore ha dichiarato che il fatto di non avere tasse universitarie attira molti studenti stranieri. Nei Master circa il 30% degli studenti provengono dai principali paesi europei, molti dal Regno Unito.

Per la laurea di primo livello è difficile attirare studenti stranieri in quanto i corsi sono per lo più insegnati in tedesco. Tuttavia, la prospettiva è di aumentare i corsi insegnati interamente in inglese anche nel primo livello di laurea. Un primo esperimento ha avuto buone risposte. Si tratta di un corso di laurea quadriennale ed è il primo corso interdisciplinare dell'Università di Friburgo; il rettore ha dichiarato che è il primo del suo genere in Germania. È stato attivato nel 2012 e sta avendo un buon successo: circa 400-600 domande su 80 posti.

Il rettore ha spiegato che le classifiche internazionali sono certamente un punto di riferimento nello stabilire le strategie di organizzazione della ricerca e della didattica. Tuttavia, gli indicatori non si adattano completamente al modo in cui è organizzata la ricerca in Germania (cioè l'esistenza di istituti di ricerca). In ogni caso, il tentativo di essere competitivi a livello internazionale ha influenzato la *governance* dell'Università in due modi: la produzione di un piano strategico per la ricerca e l'aumento della pressione per ottenere finanziamenti internazionali.

In base a quanto emerso dalle interviste, il piano strategico di Ateneo stabilisce la rilevanza di alcuni profili di ricerca. Si evidenziano, da un lato, le aree di ricerca in cui l'Università di Friburgo è più forte, e dall'altro le aree di ricerca considerate importanti per il loro impatto sociale ed economico. Tra i profili delineati ci sono non solo le cosiddette scienze dure (biologia è per esempio molto forte dal punto di vista dell'internazionalizzazione), ma anche le scienze sociali (i temi della sostenibilità e dell'immigrazione).

Un'altra strategia per essere competitivi a livello internazionale è quella di favorire la creazione di reti nazionali e internazionali.

L'Università di Friburgo possiede un'ampia rete a livello locale, regionale e internazionale. Nell'ambito delle tre reti internazionali, l'Università collabora con università di oltre 30 paesi – da Trinidad e Tobago agli USA. Grazie all'Erasmus, l'Università di Friburgo ha anche stretti rapporti con tutti i paesi europei. A livello locale, l'Università di Friburgo fa parte della Confederazione europea delle Università sul Reno superiore (EUCOR). La Confederazione europea delle Università sul Reno superiore (EUCOR) svolge un ruolo particolarmente importante a livello regionale.

Questa alleanza permette che 150.000 studenti svolgano il loro percorso di studi presso le Università di Friburgo, Karlsruhe, Strasburgo, Mulhouse/Colmar e Basilea.

Un altro aspetto che il piano strategico tenta di promuovere è l'interdisciplinarità, garantita anche dalla presenza degli Istituti di ricerca.

Per quanto riguarda la cosiddetta "terza missione", il rettore ha dichiarato che l'Università di Friburgo ha costanti rapporti con il governo regionale. Si incontrano spesso con il ministro per presentare relazioni sulle performance dell'Università.

Un altro modo per sostenere l'attività di ricerca è l'attrazione di professori con buone performance di ricerca sia a livello nazionale che internazionale. Per questo motivo, il rettore sta promuovendo l'assunzione di amministrativi che conoscano l'inglese, insistendo con l'amministrazione comunale per aumentare la diffusione della lingua inglese tra gli operatori dei servizi che la città offre. A Friburgo ci sono molte scuole internazionali primarie e secondarie.

Per aumentare l'attività di trasferimento tecnologico c'è un ufficio centralizzato dedicato che riceve finanziamenti dal ministero regionale. Tra questi c'è un fondo dedicato all'attività di *coaching*, non solo per sostenere la produzione di brevetti, ma anche per migliorare l'imprenditorialità all'interno delle facoltà. L'attività di *spin-off* non è solo una caratteristica delle facoltà tecniche, ma è anche rilevante nella facoltà di economia che ha creato scuole di management europee impegnate nel *life long learning*.

Leuphana Universität Lüneburg

Ilaria Genuessi, Flavio Porta

Informazioni preliminari

L'Università Leuphana, situata a Lüneburg, vicino ad Amburgo, in Bassa Sassonia, nasce nel 1946 quale collegio di istruzione *(Pädagogische Hochschule o PH)* con l'obiettivo di contribuire ad una nuova tradizione democratica in Germania.

Nel 1978, da divisione dell'Università Pedagogica della Bassa Sassonia quale è stata sino a quel momento, l'Università Pedagogica di Lüneburg diviene un'istituzione indipendente di istruzione superiore, abilitata a rilasciare, altresì, titoli di dottorato.

Nel 1980 il quadro dell'offerta accademica è completato da scienze economiche, scienze sociali e culturali e all'ateneo è attribuito lo status di *comprehensive university*.

In particolare, il 1 maggio 1989 con decreto parlamentare diviene un'Università dello Stato della Bassa Sassonia.

Nel 2003 L'università di Lüneburg è tra le prime cinque in Germania ad aver mutato il proprio status in fondazione di diritto pubblico, il che comporta l'ottenimento del massimo livello di autonomia tra le università pubbliche.

Nel 2005 si colloca la fusione tra l'Università di Lüneburg e l'Università di Scienze Applicate del nord-est della Bassa Sassonia.

Nel marzo 2007, qualificandosi come "*Università Leuphana di Lüneburg*", si amplia con l'apertura del College e nei due anni successivi altresì della Graduate School (2008) e della scuola professionale di aggiornamento dei professionisti "*Professional School for continuing education and business outreach program*" (2009).

Ora l'università ha tre campus a Lüneburg. Il principale, certificato a livello ambientale, comprende 24 edifici con una superficie totale di 37,754.34 m^2, un altro campus sito a Rotes Feld con 3 edifici ha una superficie totale di 9,540.16 m^2 ed un ultimo campus collocato a Volgershall comprendente 3 edifici per una superficie totale di 10,007.77 m^2.

L'Università di Leuphana ha subito un processo di ristrutturazione e trasformazione unico nel suo genere.

Nel 2012 contava all'incirca 7000 studenti, di cui più o meno il 6% degli stessi stranieri, con una media di approssimativamente 700 studenti laureati all'anno.

Nel 2012 il numero dei professori era pari a 160, di cui 130 ordinari, 10 associati, 20 professori stipendiati da soggetti esterni all'ateneo, 5 professori straordinari, oltre *visiting professors* e professori di ricerca. Oltre a 440 assistenti di ricerca; 100 borsisti; 300 *lectures* e circa 420 membri del personale amministrativo e tecnico.

L'Università Leuphana è organizzata in:

- 4 facoltà (Istruzione, scienze umane e sociali, di sostenibilità, economia e commercio);
- 3 scuole (College per gli studi di bachelor, Graduate School per gli studi di master e dottorato e la Professional School, Scuola professionale per la formazione continua per i professionisti);
- 6 centri di ricerca;
- 1 centro di metodi;
- 3 istituti interfacoltà.

Il bilancio annuo complessivo (relativo al piano per il 2013) è stimato approssimativamente intorno ai 110.68 milioni di euro.

Il progetto "*Innovation Incubator Lüneburg*", Progetto UE per il periodo 2010-2015, ha ricevuto il maggior sostegno finanziario nella storia delle uni-

versità europee, con 98 milioni di euro, di cui 86 milioni finanziati dall'UE e dallo Stato federale della Bassa Sassonia.

L'Università Leuphana ha raggiunto un ampio numero di successi e riconoscimenti, quale a titolo di esempio, l'*International Sustainable Campus Excellence Award* nel 2010.

Inoltre, nel 2010 Leuphana ha vinto il concorso "Bologna - il futuro dell'insegnamento", finanziato dalla Fondazione Volkswagen e dalla Fondazione Mercator in riconoscimento del suo modello di studi di bachelor; nel 2009 l'edificio centrale progettato da Daniel Libeskind ha vinto il concorso "Architettura con Energia" del Ministero tedesco per l'Economia.

Organi istituzionali di vertice

La legge generale in tema di *higher education* relativa al Land della Bassa Sassonia *(Niedersächsisches Hochschulgesetz – NHG)* prevede due tipi principali di università, quelle con status normale e quelle aventi lo status di fondazione pubblica; la differenza principale sta nel fatto che queste ultime godono di maggiore autonomia ed il potere decisionale sta nelle mani del Consiglio della fondazione, mentre per gli altri istituti universitari il potere è formalmente nelle mani del Ministro. La decisione definitiva circa l'opportunità di diventare fondazione pubblica è assunta dal Senato dell'università a maggioranza dei due terzi.

L'Università Leuphana di Lüneburg è una delle prime università in Germania ad aver adottato lo status di fondazione di diritto pubblico. Di conseguenza, il Land della Bassa Sassonia ha dotato la stessa di un elevato livello di responsabilità e di autonomia decisionale.

Gli organi di vertice dell'Università Leuphana sono il Presidente, il Comitato di Presidenza, il Consiglio *(Board of trustees)* ed il Senato.

Per quanto riguarda l'elezione del Presidente, con riferimento ai due tipi di università considerati, la nomina deve essere valutata da un comitato composto da membri del Senato e del Consiglio di Amministrazione, oltre che da un rappresentante del Ministero. Il Senato seleziona un candidato dalla lista di nomi proposta dal suddetto comitato. Nel caso di università con status normale, il Senato si esprime previo parere dello stesso Consiglio e la decisione finale spetta al Ministro. Nel caso di università con lo status di fondazione pubblica, quale Leuphana, il Presidente della Conferenza dei Rettori tedesca propone 4 candidati al comitato competente ed il medesimo seleziona due di essi; la decisione definitiva spetta poi al Senato ed al Consiglio. La proposta del Senato è valutata dal Consiglio, che può anche respingerla. In caso di fallimento di un accordo è il Consiglio dell'università che decide come procedere.

Lo stesso procedimento è utilizzato, senza l'intervento del comitato, per l'elezione dei Vice-Presidenti.

Il Comitato di presidenza. Il team del Presidente è sostanzialmente composto da quattro Vice-Presidenti.

Usualmente il Presidente seleziona i membri del suo team, è tuttavia necessaria l'approvazione del Senato.

I Vice-Presidenti rispondono del loro operato al Consiglio ed al Senato, a seconda della questione specifica. Devono inoltre rispondere all'organo di controllo di tutte le attività dell'Università *(Supervisory Board)*.

Il Comitato di Presidenza ha il ruolo strategico di direzione e perseguimento degli obiettivi dell'Università ed è responsabile di tutte le attività non assegnate ad altro organo all'interno dell'Università.

In particolare, spetta ad esso la decisione finale in materia di programmazione economica, valutazione e ripartizione delle risorse, secondo un sistema basato sulla performance, all'interno dell'Università.

Il medesimo si occupa della creazione, modifica o sospensione delle facoltà ed altre unità organizzative, oltre che dell'introduzione, modifica o cancellazione di corsi di laurea. I membri sono indicati dal Presidente e nominati dal Consiglio.

Il Consiglio. In considerazione del predetto status di fondazione pubblica dell'Università, l'organo collegiale che rileva in ambito decisionale è anzitutto il Consiglio della fondazione *(Board of trustees)*, organo supremo della stessa che ha funzione consultiva rispetto al Comitato di Presidenza e poteri decisionali a proposito delle questioni più importanti.

È eletto per 5 anni ed è composto da sette membri, di cui uno nominato dal Ministero, uno scelto tra i componenti il Senato e cinque membri, esterni all'ateneo, scelti in accordo con il Senato.

Il Senato si riunisce per scegliere i candidati del Board e tutti i membri universitari sono coinvolti in tale importante decisione. Alcuni dei criteri utilizzati per scegliere i membri del Consiglio sono, a titolo esemplificativo, la rilevanza del profilo accademico del candidato e le opportunità offerte dal medesimo.

Il Senato è l'organo collegiale dell'Università che rappresenta l'autogoverno dell'istituzione stessa. Rappresenta tutti i membri dell'Università, vale a dire tutti i professori, gli assistenti di ricerca, il personale tecnico e amministrativo ed altresì gli studenti.

Il Senato è presieduto dal Presidente. Questo organo collegiale ha potere decisionale, tra gli altri ambiti, in materia di regolamenti d'esame applicabili ai corsi di laurea interfacoltà e di pianificazione dello sviluppo dell'Università.

L'attuale Senato dell'Università Leuphana è stato eletto nel semestre invernale ed ha iniziato la sua attività nel mese di aprile 2014. Il suo mandato terminerà a marzo 2016.

Organizzazione interna e ruolo dei manager intermedi

L'Università Leuphana organizza l'attività accademica attraverso un modello a quattro unità, ovvero:

- College, che fornisce un corso di laurea triennale interdisciplinare;
- Graduate school, volta a far conseguire una laurea specialistica, ovvero un dottorato in ambito interdisciplinare e pratico;
- Professional School, dedicata ai programmi di apprendimento permanente che offrono formazione continua in parallelo rispetto all'attività lavorativa;
- Istituti di ricerca.

L'Università Leuphana ricomprende quattro facoltà: Sostenibilità; Scienze umane e sociali; Scienze della Formazione ed Economia e Commercio.

La Facoltà di Sostenibilità combina le scienze naturali e le scienze umane. Nell'ambito della *Sustainability Science Research Initiative*, gli accademici presso la Facoltà di Sostenibilità perseguono l'obiettivo dello sviluppo sostenibile.

La facoltà si compone di 25 cattedre nei settori della chimica, sistemi informativi, comunicazione, management, ecologia, filosofia, pianificazione, politica, psicologia, legge, ingegneria ed economia.

I metodi interdisciplinari applicati nella ricerca mirano soprattutto a creare potenzialità future per lo sviluppo della società civile nel 21° secolo.

La Facoltà di Scienze umane e sociali è composta da sette Istituti per lo più interdisciplinari, ricomprendenti discipline quali la filosofia, la storia, la letteratura, la scienza dei media, la musicologia, la storia dell'arte, la sociologia, le scienze della comunicazione e le scienze politiche.

La Facoltà ospita anche un ambito di ricerca, che rappresenta una delle quattro grandi aree di ricerca dell'Università.

La Facoltà di Scienze della Formazione ospita circa 35 cattedre con un numero totale di personale di circa 150 unità.

L'ambito di ricerca sul quale si focalizza la facoltà riguarda l'apprendimento e la formazione degli studenti delle scuole primarie e secondarie quali futuri agenti della società civile alla luce di diversi contesti familiari, condizioni scolastiche e situazioni di apprendimento.

A tal fine, scienze dell'educazione, pedagogia e psicologia sono combina-

te con materie quali lingua tedesca, inglese, matematica, studi sociali, arte, musica, educazione fisica, biologia e chimica.

La facoltà include corsi di laurea triennale e specialistica, oltre che programmi professionali.

La Facoltà di Economia e Commercio conta più di 60 cattedre, che coprono le discipline di economia aziendale, economia, psicologia, diritto, sistemi informativi, e ingegneria industriale.

I metodi interdisciplinari applicati nella ricerca e nella didattica mirano a tenere adeguatamente conto della complessità delle domande di ricerca, per sviluppare ulteriormente la rilevanza pratica dei programmi di studio.

La dimensione delle Facoltà è un pò sbilanciata; è infatti presente una facoltà molto ampia, quella di economia, che conta all'incirca 60-65 professori, mentre le altre facoltà hanno dimensioni più ridotte.

Tradizionalmente, le facoltà presso l'Università di Leuphana si presentano come eterogenee: la facoltà di Sostenibilità ha la più solida reputazione in termini di ricerca; la facoltà di Scienze della Formazione ha una forte attenzione alla didattica, mentre la facoltà di Economia è focalizzata sia sulla ricerca che sull'insegnamento.

Il Senato è il luogo formale in cui sono rappresentate tutte le facoltà, ma sussistono ulteriori e diversi collegamenti informali tra gli stessi Decani delle facoltà. Si registra un numero crescente di progetti di ricerca condivisi, da parte delle diverse facoltà.

Ogni mese i Decani di tutte le facoltà si riuniscono altresì con i membri del *Board*, con il Presidente ed i Vice-Presidenti; tale riunione rappresenta una sorta di scambio formale ove sono assunte alcune decisioni rilevanti.

Le facoltà sono suddivise in diverse sotto-unità, gli istituti. La struttura di Leuphana, da questo punto di vista, è riconducibile a quella tipica delle università tedesche, ricomprendente quali unità competenti in materia di didattica, anzitutto le cattedre ed ancora gli Istituti, dove generalmente un gruppo composto da tre/cinque professori lavora in team e da ultimo l'organizzazione più complessa, ovvero la facoltà, diretta dal Decano *(Dean)*.

Il decano rimane in carica per 2 anni e può essere rieletto, senza limite di mandati. Può beneficiare di una riduzione del carico di insegnamento, ma ciò compensa solo parzialmente l'importante lavoro svolto quale decano. Quest'ultimo è eletto dal Consiglio di Facoltà, composto a sua volta da soggetti che rappresentano i docenti, i ricercatori, gli studenti e lo staff tecnico; ciascuno di questi gruppi elegge il suo rappresentante.

In termini di processo decisionale, ufficialmente è sempre il Consiglio di Facoltà che assume le decisioni finali in materia di programmi di studio e diverse altre questioni rilevanti.

Ciascun *Dean* detiene una somma strategica di denaro e gestisce tali fondi. In via generale ciascun *Dean* assume le decisioni più rilevanti per la facoltà, sentito il Consiglio di Facoltà.

Negli ultimi anni si è avviato un processo che ha condotto ad uno spostamento di potere dal Presidente ed il suo team alle facoltà e rispettivi *Dean*.

La percezione dei membri dell'università intervistati è che, soprattutto per l'Università di Leuphana, che ha sperimentato la predetta radicale trasformazione, ad una leadership centralizzata, a seguito del procedimento di conseguimento dello status di fondazione di diritto pubblico, le facoltà hanno guadagnato maggiore potere, operando in stretta collaborazione con il Consiglio dell'università *(Board)*.

Certamente, l'Università Leuphana, in virtù del suo status, possiede una particolare ed unica situazione nella quale il presidente ha maggiori poteri rispetto ad altre università.

Valutazione e allocazione di risorse

In termini generali, i docenti delle università tedesche ricevono fondi da terzi e ciò accade anche all'Università Leuphana, che riceve finanziamenti dal Land (Bassa Sassonia) poi distribuiti tra le facoltà. Il processo per mezzo del quale i fondi sono allocati all'interno di ciascuna facoltà tra i diversi istituti o cattedre non è il medesimo per ogni facoltà, ma generalmente è lo stesso criterio basato sulle performance, secondo il quale è finanziata l'università stessa.

Tale complesso sistema di ripartizione dei fondi si basa sulle prestazioni negli ambiti della ricerca e della didattica.

Gli aspetti della ricerca e della didattica vengono valutati ogni anno.
L'Università Leuphana sta cercando di sviluppare un sistema di valutazione interna.

Il processo non è semplice, ma certamente al concludersi di tale importante cambiamento l'Università guadagnerà maggiore autonomia e, sotto altro aspetto, la valutazione sarà effettuata da una commissione interna avente una conoscenza maggiore delle attività svolte dai soggetti valutati, rispetto ad un comitato esterno.

In termini di incentivi economici, ai docenti ovvero agli istituti migliori, un meccanismo prevede che coloro che registrano migliori prestazioni nel campo della ricerca abbiano maggiori probabilità di ricevere borse di ricerca o finanziamenti aggiuntivi.

La dirigenza universitaria si dimostra molto attenta nello stimolare le attività e spingere il rafforzamento delle relazioni tra l'università ed il territorio, ovvero l'industria.

Finanziamento

Il finanziamento pubblico è la fonte più importante per la Leuphana. L'università riceve fondi dal governo federale, dal Land della Bassa Sassonia e dall'UE; quest'ultima contribuisce in termini di finanziamento in maniera importante, considerando, a titolo di esempio, il progetto "*Horizon 2020*".

Dal 2006, ed in generale negli ultimi anni, i finanziamenti esterni sono aumentati del 90% circa. Nel sistema tedesco esistono chiare restrizioni circa le rette studentesche; all'Università Leuphana i corsi di laurea *bachelor*, master e di dottorato non prevedono la contribuzione studentesca. L'Università Leuphana sta incentivando il finanziamento, in particolare per la ricerca.

Circa il 50% dell'intero budget dell'Università attualmente proviene dall' *Incubator*, progetto UE, ovvero è composto da finanziamenti alla ricerca.

L'Incubator ha ricevuto il maggior sostegno finanziario nella storia delle università europee, con circa 100 milioni di euro, la maggior parte dei quali rappresentano fondi comunitari. L'Università ottiene anche donazioni, tuttavia tale entrata non è ad oggi significativa.

Con riferimento alla ricerca, attrarre risorse finanziarie esterne è abbastanza semplice; i docenti creano i propri progetti.

Una volta instaurata una collaborazione esterna, è possibile, di conseguenza, ricevere ulteriori incentivi.

Bilancio annuale totale (piano per il 2013, circa € 110.68m euro, così ripartiti):

- Fondi statali federali: circa. € 54.16m
- Co-finanziamento del progetto UE 2010-2015: € 2.45m
- Fondi speciali: € 10.83m
- Fondi di terzi: € 29.35m
- Tasse universitarie degli studenti: € 4.75m
- Altro: circa € 11,6m
- Progetto UE 2010-2015 "Innovation Incubator Lüneburg":
- totale € 98m, di cui € 86 milioni finanziato dall'UE e dallo Stato federale della Bassa Sassonia.

Fonte: http://www.leuphana.de/en/about-us/profile/facts.html

Progettazione di corsi di studio e attività didattiche

Con riferimento alla progettazione dei corsi di studio presso l'Università di Lüneburg, sono presenti Commissioni di facoltà aventi potere decisionale su tale aspetto.

In linea generale, per quanto concerne il Land della Bassa Sassonia, le Commissioni di facoltà sono composte da due rappresentanti dei ricercatori, due degli studenti e sette dei docenti; per l'approvazione di una decisione è necessario ottenere la maggioranza dei voti dei rappresentanti dei professori.

Ci sono diversi aspetti coinvolti nella progettazione dei curricula; il problema principale è come armonizzare le esigenze degli studenti con gli obiettivi didattici dell'ateneo; a tal fine, presso l'Università Leuphana sono presenti le Commissioni evidenziate ed uno scopo di ciascuna facoltà è quello di avere le idee chiare e precisi obiettivi strategici circa le competenze che si intendono trasferire agli studenti. Anche i rappresentanti degli studenti hanno voce in capitolo nello sviluppo dei curricula.

In termini di organizzazione delle attività didattiche, l'Università Leuphana si suddivide in Scuole e Facoltà.

In generale, il Consiglio di Facoltà e la Commissione inerente le questioni didattiche assumono le decisioni più importanti riguardanti la progettazione di programmi di studio e successivamente il Preside della facoltà *(Dean)* ed il suo staff controllano che i programmi predisposti siano in linea con i modelli generali dell'Università.

La Commissione, di solito, prepara le decisioni per il Consiglio di Facoltà. Per impostare un nuovo corso o programma di insegnamento un docente deve predisporre una proposta che mostri perché si intende dar vita a tale corso, se risponde alle esigenze della comunità locale di riferimento e delle aziende; lo stesso deve normalmente ricevere l'approvazione del *Dean* e contestualmente essere inviato al Ministero del Land della Bassa Sassonia 18 mesi prima di avviare il programma. Il Ministero può respingere la proposta.

I processi di approvazione delle decisioni riguardanti la progettazione dei curricula sono diversi, a seconda della portata dei cambiamenti introdotti. Per le questioni più rilevanti è necessario un accreditamento esterno, ma Leuphana sta cercando di modificare tale aspetto, ottenendo un sistema interno di accreditamento dei propri corsi di studio, il che contribuirà a rendere il processo più snello e conferirà maggiore autonomia all'Università.

L'Università sta sviluppando una cultura della qualità e ciò richiede un continuo miglioramento.

In termini generali Leuphana sta riducendo l'intervento delle agenzie di qualità e dal prossimo anno l'Università dovrebbe essere in grado di ottenere la predetta autonomia; questo sarà un vero e proprio grande passo per l'università in termini di autonomia.

Performance della ricerca e attività di terza missione

Sono i singoli docenti ad avere potere decisionale e di iniziativa circa i progetti di ricerca. È la stessa legge fondamentale tedesca a prevedere che i professori tedeschi hanno libertà di ricerca.

Presso l'Università Leuphana si creano aggregazioni tra ricercatori che si occupano di specifici argomenti e hanno centri ove collaborano.

A livello generale, Leuphana cerca di sostenere le opportunità in termini di didattica, ricerca e di promuovere le relazioni universitarie. Con specifico riferimento alla ricerca è stato istituito un "incubatore di ricerca", nell'ambito del quale sono finanziate attività che mostrano di avere potenziale per poter ricevere più consistenti finanziamenti.

È presente anche un altro meccanismo mediante il quale l'Università promuove la ricerca dal basso, meccanismo che non è tipico del sistema tedesco. I dottorandi che lavorano presso un centro di ricerca dell'Università Leuphana, quando partecipano a conferenze internazionali, ricevono finanziamenti ulteriori ed indipendentemente dai fondi assegnati al centro di ricerca o istituto di cui fanno parte, al fine di stimolare l'innovazione e spingere loro a far parte della comunità di ricerca internazionale.

In termini di equilibrio tra carico didattico e attività di ricerca, in pochissimi casi l'Università ha ridotto il carico di insegnamento per i migliori ricercatori.

L'Università Leuphana, si considera quale soggetto attivo nei processi di cambiamento della società ed ha quattro aree fondamentali di ricerca: la sostenibilità, la ricerca culturale, la ricerca educativa e assistenza sociale, nonché management di azioni imprenditoriali.

La Professional school, in particolare, promuove l'apprendimento permanente, i progetti di start-up e lo sviluppo organizzativo.

Le attività di terza missione sono considerate assai importanti; l'esempio più eclatante in tal senso è rappresentato dall'Incubator, progetto di ricerca avente un bilancio di € 100.000.000, unico nel suo genere in Europa, mira a promuovere l'economia nell'area di Lüneburg, coinvolgendo Leuphana nello sviluppo regionale, mediante una serie di iniziative.

Il volume globale di investimenti di circa 98 milioni di euro è finanziato dal Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR) e dal Land della Bassa Sassonia.

Esso offre una varietà di opzioni di cooperazione tra l'università, gli attori regionali e le imprese. Le principali aree di interesse sono quelle dei digital media, della salute e delle energie sostenibili.

L'Università Leuphana ospita altresì l'*Institute for Performance Management*, composto da 13 ricercatori e docenti, particolarmente importante in

termini di ricerca, con una collaborazione in atto con molte aziende del territorio e non soltanto.

Una piattaforma dell'Incubator organizza corsi on-line (MOOCs), business in crescita, in grado di sviluppare una nuova modalità di apprendimento.

Oltre all'Incubator l'Università riceve altresì importanti finanziamenti dal Ministero dell'istruzione tedesco.

Assunzioni e promozioni

Il processo di reclutamento per una posizione di professore ordinario rappresenta una procedura di reclutamento per i dipendenti pubblici.

Non appena una cattedra si rende vacante, ovvero ancora prima, quando si ha la consapevolezza che ci sarà un posto vacante, la Facoltà comunica agli organi di governo dell'Università che vi è la necessità di instaurare la procedura volta alla copertura del posto di docente.

Dapprima si tiene una discussione in seno al *Board* ed al Senato e di seguito è pubblicato un annuncio mediante il quale è reso pubblico il profilo specifico ricercato; partecipano alla selezione diversi candidati.

Il Consiglio di Facoltà di concerto con il Presidente, designa i membri del comitato di ricerca coinvolto nella procedura di valutazione, composto da tre docenti, un ricercatore non docente ed uno studente; il comitato valuta i diversi candidati. Anche il Preside della Facoltà partecipa alla discussione, ma non ha potere di voto.

La decisione successivamente spetta al Consiglio di Facoltà, a seguito della necessaria consultazione con il Senato e con il Board, rappresentante gli interessi dei soggetti proprietari dell'Istituzione, posto che Leuphana si qualifica come una fondazione di diritto pubblico (nelle altre università tedesche che non hanno lo status di fondazione è necessario segnalare la decisione al ministero).

Al termine della procedura il Presidente decide il candidato prescelto, in accordo con il suo staff, e avvia una negoziazione con il medesimo; quest'ultima riguarda il compenso, l'attività didattica e di ricerca ed altri aspetti quali l'ufficio o le infrastrutture ove andrà ad operare.

Per quanto riguarda il processo di promozione interna ad una posizione post-doc, la procedura non è univoca. In generale, il modo usuale è che sia il professore titolare di una cattedra e dei relativi finanziamenti ad avere potere decisionale in merito.

Nella Facoltà di sostenibilità, per esempio, è presente una commissione giudicatrice. In generale, dipende da dove provengono i finanziamenti per la posizione di post-doc.

L'Università di Leuphana si propone quale scopo quello di attrarre presso l'ateneo i migliori professori o ricercatori, incoraggiando in tal senso le Facoltà a ricercare i soggetti migliori nel loro campo ed a mettersi in contatto con gli stessi invitandoli ad inviare il proprio curriculum vitae.

Sussiste anche la possibilità di nominare uno "star professor", è necessario in tale procedura coinvolgere il comitato di ricerca.

La procedura di promozione di un professore associato a professore ordinario è abbastanza complessa, e l'Università Leuphana sta cercando di modificare tale processo, rendendolo più snello.

Nel sistema tedesco, in linea generale, un comitato presso ciascuna università si occupa dell'approvazione della lista di quei professori che l'università intende assumere. Il comitato predetto elabora una proposta che deve ottenere poi l'approvazione di Senato e Consiglio.

Tradizionalmente, il sistema tedesco non è un sistema "*tenureship*", un *assistant professor* può ottenere una cattedra solamente dopo aver ottenuto l'abilitazione, la quale certifica che tale soggetto è qualificato.

Pur in presenza di diverse previsioni legislative per ciacun Land, in linea generale, se un docente ottiene un posto quale full professor presso un ateneo, deve attendere tre anni prima di trasferirsi presso un'altra università.

11. Francia [64]

Dal punto di vista della configurazione istituzionale, il sistema di istruzione superiore francese può essere definito in prima approssimazione "dicotomico", vale a dire diviso in due grandi sistemi: il sistema delle Università e il sistema delle *grandes écoles*. Il primo sistema, tradizionalmente caratterizzato da un elevato grado di centralizzazione della *governance*, tende a essere orientato alla ricerca, non selettivo e ugualitario negli esiti formativi. Le *grandes écoles*, fondate durante e dopo la Rivoluzione, sono invece incaricate di formare le *élites*, quindi sono selettive, dotate di mezzi finanziari importanti e di un'autonomia molto maggiore, e possono dipendere oltre che dal Ministero dell'istruzione anche da altri ministeri e da altre istituzioni.

Le università francesi (tranne alcune eccezioni) hanno rappresentato, nel corso del novecento, l'anello debole del sistema di istruzione superiore, schiacciate fra le ricche scuole di eccellenza e la formazione superiore non universitaria. Un'ulteriore prerogativa del sistema francese è costituita dalla forte integrazione fra l'insegnamento e la ricerca, variamente coordinata con le università *(laboratoires)* e con gli enti di ricerca esterni, di cui il più importante è il *CNRS (Centre Nationale de la Recherche Scientifique)*. La creazione dei PRES, che sono delle federazioni di università e di altre istituzioni di istruzione superiore e di ricerca, sta però cambiando il modello della *governance* universitaria, a partire dal fatto che le *grandes écoles* devono condividere i dottorati e la ricerca con le università.

Nel 1806 Napoleone creò l'*Université* Imperiale e il Consiglio dell'Università, organo consultivo e giurisdizionale. Si tratta di un'università di Stato che ha il monopolio dell'insegnamento superiore e integra al suo interno tutte le strutture universitarie. Tutti gli insegnanti sono obbligatoriamente membri di questa università e nelle città sedi di accademia (che erano allora 27) e governate da un rettore, si trovano le facoltà, organismi di stato, direttamente governate dal potere centrale. Nel 1850, con la legge *Falloux* fu soppressa l'università imperiale, che divenne *Université de France*. Nel 1854 la Francia fu divisa in 16 circoscrizioni accademiche. Da questo momento l'università, come corpo costituito con il monopolio dell'insegnamento, scompare, lasciando il posto alle *Facultés*, poste sotto tutela dei rettori, dotati di un certo numero di poteri. Alla fine del 1800, le Facoltà riprendono il nome di Università. Sono istituzioni dotate di poteri ristretti che sopravvivono con molte difficoltà e contraddizioni.

Gli avvenimenti del mese di Maggio 1968 provocano una riforma importante che ricostituisce le università, almeno sul piano formale. La legge *Edgar Faure* del 1968 crea infatti delle strutture di tipo nuovo: le Università Pubbliche di Carattere Scientifico e Culturale (EPCSC). Le antiche "facoltà" scompaiono e vengono sostituite dalle Unità di insegnamento e di ricerca

64 Liberamente tratto da: R. Semenza (2011) "Investing in change: the uneven outcomes of French higher education", in M. Regini (a cura di) *European Universities and the Challenge of the Market*. A Comparative Analysis, Elgar; e da: R. Morzenti Pellegrini, V. Molaschi, I. Genuessi "Le riforme della governance universitaria in Italia e in Europa", cap.2 in questo volume

(UER), che prendono il loro posto. I grandi principi messi in atto da questa legge sono l'autonomia, la partecipazione e la pluri-disciplinarietà.

Tra gli anni ottanta e novanta la Francia conosce, come altri paesi europei, una fortissima espansione quantitativa del sistema di istruzione superiore nel suo complesso e in particolare di istruzione universitaria pubblica, non selettiva e di massa. La legge *Savary* (1984) inaugura la politica del contratto (quadriennale) fra Stato e Università, che segna un punto di svolta decisivo per il sistema universitario. La contrattualizzazione, che in una prima fase ha riguardato solo il settore della ricerca - attraverso un rapporto contrattuale fra i laboratori interni alle università e lo Stato -, si estende poi nel 1984 anche all'insegnamento.

Inizialmente furono stipulati dei contratti istituzionali *(Contrats d'établissement)* finalizzati a finanziare la ricerca universitaria, mentre dal 1990 in avanti furono invece stipulati dei contratti per supportate la didattica, in accordo con la filosofia presentata dal direttore del piano e sviluppo accademico. Fu anche introdotto un nuovo organismo partecipativo *(Conseil des études et de la vie universitaire)*, tuttora funzionante come uno dei tre consigli di governo delle università. Contestualmente fu introdotto nelle università un nuovo sistema di controllo e gestione finanziaria che divenne operativo nel 1997, che permetteva per la prima volta di definire un budget dell'università, votato poi dal consiglio di amministrazione.

A partire dalla seconda metà degli anni ottanta si va dunque rafforzando l'autonomia delle università, all'interno di un sistema che resta ancora in larga misura centralizzato.

La riforma universitaria sollecitata a partire dal processo di Bologna nel 1999 - che in Francia prende il nome di *LMD (licence, master, doctorat)* - è stata ben accolta, perché è stata considerata dal Ministero come un'opportunità, come un volano per favorire l'integrazione europea, l'internazionalizzazione degli studi superiori e anche come un'occasione per aumentare la propria (scarsa) influenza sulle *grandes ècoles*. Le fasi di riforma e di rinnovamento del sistema del 1999 e 2001 sono state caratterizzate da un processo di intensa consultazione con gli *stakeholders*.

Quella attuale è una fase molto dinamica per il sistema di istruzione superiore francese, caratterizzata da nuove spinte innovative in varie direzioni, che non riguardano solo le università, ma incidono sull'organizzazione e sulla *governance* dell'intero sistema di istruzione superiore e di ricerca, immettendo nel sistema una buona dose di competitività e di apertura verso il mondo esterno.

Nel 2007 viene emanata la *Loi sur la Responsabilité des Universités (c.d. LRU, ovvero "Loi Pécresse")*, che, prevedendo la sottoscrizione da parte delle università di *contrats pluriannuels d'établissement* con lo Stato, conduce ad una

maggiore responsabilizzazione degli atenei, consentendo loro di ottenere *competences élargies* e di affermare la loro autonomia in più ambiti. La portata riformatrice della *Loi Pécresse* non appare tuttavia decisiva, con riferimento soprattutto all'auspicata autonomia statutaria, scientifica e didattica degli atenei, dal momento che la legge pare essersi concentrata essenzialmente sull'ambito finanziario, secondo la predetta politica di contrattualizzazione.

A livello di *governance* interna, tale legge di riforma, influenzata dalle tendenze in atto negli altri Paesi europei, comprime in larga parte le prerogative delle istituzioni universitarie, imponendo una generale "aziendalizzazione", basata su principi quali la ponderazione costi-rendimenti e la valutazione dei risultati, e la "gerarchizzazione" e "verticalizzazione" dei rapporti tra gli organi.

In Francia, prima del 2007, gli organi titolari dei poteri decisionali a livello istituzionale erano: *Président*, affiancato da una squadra di sua fiducia; *Conseil d'Administration*; *Conseil Scientifique e Conseil des Études et de la Vie Universitaires*, aventi poteri di proposta e consultivi e *Chancellier d'Université*, quale organo di garanzia. La "*Loi Pecresse*" del 2007 rafforza i poteri del *Président* ed il ruolo del *Conseil d'Administration*. Il sistema di *governance* a livello di ateneo si configura come a carattere presidenziale: il *Président* de l'*Université* con la sua *équipe* di direzione (Bureau) acquisisce maggiori poteri ed esercita una significativa influenza sull'altro organo strategico, ossia il *Conseil d'administration*.

Nel 2013, con l'entrata in vigore della "*Loi n. 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'énseignement supérieur et à la recherche*", c.d. "*Loi ESR*" o "*Loi Fioraso*", lo Stato mantiene la sua funzione strategica di definizione della politica in materia di insegnamento universitario e ricerca, mediante i ruoli di regolazione e finanziamento, rimanendo di fatto l'attore primario del sistema di *higher education* francese. Tale legge si pone l'obiettivo del riequilibrio dei poteri tra gli organi di governo dell'ateneo, ponendo fine alla "*hyper-présidentalisation*" e concretizzando maggiore rappresentatività e collegialità, da tempo auspicate nell'ottica di una maggiore democraticità. In particolare, viene aumentato il numero di rappresentanti degli studenti e del personale amministrativo nell'ambito del *Conseil d'Administration*.

La riforma, inoltre, accorpa in unico organo, il *Conseil académique*, i membri delle due commissioni *Commission de la recherche e Commission de la formation et de la vie universitaire*.

Université Paris Sud

Maria Antonietta Ciclista, Emanuela Stefani, Matteo Turri

Informazioni preliminari

L'università di Parigi XI, denominata Parigi Sud, è stata costituita nel 1970 come raggruppamento di alcune facoltà presenti a sud di Parigi nei comuni di Orsay, Sceaux, Châtenay Malabry e Cachan.

Il campus principale sorge a *Orsay*, dove ha sede la presidenza dell'università. Il sito, a sud di Parigi, è quello dove, dopo il termine del secondo conflitto mondiale, la facoltà di Fisica di Parigi ha progressivamente decentrato i propri laboratori. *Milestones* del percorso che porterà alla costituzione dell'università sono, nel 1956, la costruzione a *Orsay* dell'acceleratore lineare di particelle e, nel 1965, il distacco dalla facoltà di scienze Parigi dalla facoltà di scienze d'*Orsay*. Nel 1968 la legge *Faure*, creando nuovi aggregati interdisciplinari sovraordinati rispetto alle facoltà, denominati *EPSC (les établissements publics à caractère scientifique et culturel)*, è il presupposto legislativo per la realizzazione della nuova università.

L'università, con oltre 2400 docenti e ricercatori impegnati in 109 unità di ricerca e 19 scuole di dottorato, rappresenta una delle principali istituzioni di ricerca francesi. Due docenti dell'Ateneo hanno vinto premi Nobel (entrambi per la fisica, nel 2007 e 1991) e 4 hanno ottenuto la medaglia *Fields* (nel 1994, 2002, 2006 e 2010). L'ateneo, che ha circa 28.000 iscritti, è uno dei tre atenei francesi appartenenti alla *League of European Research Universities (LERU)*.

Organi istituzionali di vertice

Gli organi di vertice dell'università Paris Sud sono quattro: il presidente dell'università, il *Conseil d'Administration (CA)*, il *Conseil Scientifique (CS)* e il *Conseil des Etudes et de la Vie Universitaire (CEVU)*.

Al Presidente risponde il Direttore Servizi Generali dell'Università, il quale ha la responsabilità dei servizi amministrativi dell'Università.

Il Presidente dell'Università è eletto a maggioranza assoluta tra i componenti del CA. È il rappresentante legale dell'università, presiede i tre consigli (CA, CS e CEVU) e ha autorità sulla totalità delle risorse umane. Ordina le spese e le entrate, è il responsabile dell'ordine, e rappresenta l'università all'esterno. Il suo mandato dura 4 anni, coincide con quello del CA ed è rinnovabile una sola volta. Il presidente si avvale di una struttura di collaborazione diretta, il gabinetto del presidente, che oltre a svolgere funzioni segretariali assiste il presidente nelle relazioni con gli esterni (ministero, organismi di ricerca e territori). Nello svolgimento dei propri compiti il Presidente si avvale di Vice-Presidenti da lui nominati con specifiche deleghe.

A seguito dell'applicazione della legge LRU del 2007, la figura del Presidente è notevolmente rafforzata. La legge ha avuto una applicazione differita nel tempo nelle università francesi: l'attuale assetto è operativo presso Paris Sud solo dal 2010. Il Presidente risponde contemporaneamente all'esterno dell'università (poiché la rappresenta davanti al ministero, alle autorità locali e ad ogni altro portatore di interesse) e all'interno dell'università, dove rappresenta il principale organo di governo.

Il Consiglio di Amministrazione, *Conseil d'Administration (CA)*, è l'organo collegiale e ha tra i suoi compiti: lo sviluppo e l'approvazione della program-

mazione strategica dell'università, l'approvazione del bilancio, degli accordi e delle convenzioni, l'assegnazione del personale, l'esercizio del potere disciplinare nei confronti del personale accademico e amministrativo e degli studenti. Il CA è composto da 31 componenti e ha una durata di 4 anni.

Il consiglio è composto da:

Presidente dell'università, 14 rappresentanti del corpo accademico, 5 studenti, 3 rappresentanti del personale tecnico amministrativo, 8 personalità esterne. La procedura per la nomina delle personalità esterne prevede che l'università inviti gli enti a individuare una figura da inserire nel CA e in seguito il CA esprima il proprio gradimento sulla persona designata.

Il meccanismo elettorale del CA prevede la presentazione di liste e un premio di maggioranza per la lista che ha ricevuto il maggior numero di voti.

Su proposta del Presidente dell'università, il CA nomina un Vice-Presidente il cui mandato scade con quello del presidente. Le votazioni dei componenti del CA avvengono tramite liste che sono collegate a un Presidente. CA e Presidente hanno pertanto uno stretto legame.

Alle sedute del consiglio partecipa il direttore generale e il responsabile dell'ufficio di ragioneria e tesoreria.

Il Consiglio scientifico, Conseil Scientifique (CS), è un organo consultivo e si occupa di indirizzare l'attività di ricerca dell'università. Il consiglio è consultato dal CA sui temi che attengono le politiche di ricerca, i finanziamenti delle attività di ricerca, gli investimenti in infrastrutture scientifiche e la valutazione scientifica del personale accademico. È presieduto dal Presidente dell'Università ed è composto da 39 membri elettivi: rappresentanti dei professori, del personale accademico, di dottorandi, assegnisti e altro personale docente, del personale tecnico amministrativo, degli utenti, e di personalità esterne.

Il meccanismo elettorale adottato assicura che tutte le aree scientifiche dell'università siano rappresentate nel CS. Su proposta del Presidente dell'università, il CS nomina un Vice-Presidente il cui mandato scade con quello del Presidente.

Alle riunioni del CS sono invitati a partecipare i Vice-Presidi per la ricerca di ogni facoltà. Malgrado si tratti di un organo consultivo, e non abbia competenza sullo stanziamento delle risorse, il CS ha un ruolo centrale nella definizione della politica di ricerca dell'università.

Il Consiglio degli studi e della vita universitaria, *Conseil des Etudes et de la Vie Universitaire (CEVU)*, è un organo consultivo per la didattica e la vita studentesca.

Si occupa di proporre al CA gli orientamenti inerenti le attività didattiche (corsi di studio e piani di studio), la vita studentesca, l'inserimento professionale, l'orientamento, le biblioteche, la vita sportiva.

È composto da 39 membri elettivi: rappresentanti del corpo accademico, rappresentanti degli studenti, rappresentanti del personale tecnico e amministrativo, personalità esterne.

Il CEVU è presieduto dal presidente dell'università. Su proposta del Presidente dell'università, il CEVU nomina un Vice-Presidente il cui mandato scade con quello del presidente. Il CEVU elegge inoltre un Vice-Presidente tra gli studenti.

Team del presidente e ufficio di presidenza. Nello svolgimento dei propri compiti il Presidente si avvale anzitutto della collaborazione dei Vice-Presidenti. I più stretti collaboratori sono i Vice-Presidenti del CA, CE e CEVU. Ognuno dei Vice-Presidenti è scelto dal Presidente e si occupa della materia per cui è competente il rispettivo consiglio, assicurando il collegamento tra il Presidente e i consigli.

Il Presidente nomina inoltre Vice-Presidenti con specifiche deleghe. Attualmente ne sono presenti quattro: per le questioni finanziarie e il bilancio; per il patrimonio, le infrastrutture e il campus; per le relazioni internazionali; per i sistemi informativi. Per specifiche materie il Presidente si avvale inoltre di delegati.

Tra il Presidente e i Vice-Presidenti vi è una collaborazione forte e un rapporto fiduciario che consente deleghe ampie e fattive. Vi sono incontri regolari con scadenza settimanale a cui partecipa anche il direttore dei servizi amministrativi. L'attuale Presidente è stato in passato un Vice-Presidente e anche l'attuale Vice-Presidente CEVU è stato nella scorsa gestione un Vice-Presidente.

Lo statuto dell'università prevede un ufficio di presidenza convocato dal Presidente quando necessario e comunque prima di ogni CA. Il compito è assistere il Presidente nell'attuazione delle politiche adottate dagli organi e nei compiti di gestione assegnati dalla legge. Il team è composto, oltre che dal Presidente, dai Vice-Presidenti, dal direttore dei servizi generali, dal capo dell'ufficio ragioneria e da un rappresentante del CA.

Malgrado i rafforzamenti della figura del Presidente, l'attuale gestione è definita dagli intervistati come collegiale e propensa alla delega. Gli stessi intervistati riconoscono che tuttavia questo è legato alla personalità e a scelte dell'attuale Presidente, poiché sarebbe possibile un modello di gestione maggiormente accentrato e direttivo.

Il Direttore Servizi Generali dell'Università è nominato dal Ministro dell'Istruzione Superiore, su proposta del Presidente. Nella prassi il Presidente sceglie il direttore generale e frequentemente un cambio di Presidente è as-

sociato a un avvicendamento del direttore generale. La posizione del direttore generale è quella di cerniera tra le cariche accademiche di governo dell'ateneo, che hanno la propria legittimità nelle elezioni, e i funzionari a capo dei servizi amministrativi, che hanno una legittimazione tecnica e amministrativa.

Il direttore ha i seguenti compiti:
- adiuva il presidente nella formulazione e sviluppo delle politiche istituzionali;
- è responsabile, dirige e organizza i servizi amministrativi e tecnici;
- esercita l'autorità gerarchica sul personale tecnico e amministrativo.

I Servizi amministrativi centrali dell'università sono diretti da un Direttore Servizi Generali dell'Università che, sotto l'autorità del Presidente, coordina e gestisce il personale e i servizi amministrativi dell'università.

Al Presidente risponde direttamente un ufficio di ragioneria e tesoreria, composto da 31 persone, e diretto da un dirigente *(agence comptable)*. L'ufficio è responsabile delle questioni finanziarie inerenti la redazione del bilancio, la tenuta della contabilità e la gestione della tesoreria.

Nelle interviste è emersa, sia a livello di ateneo che di facoltà, una consapevolezza dell'importanza della collaborazione tra funzioni accademiche e funzioni amministrative. Sono tuttavia emerse anche difficoltà reciproche in questa relazione a causa di culture professionali disomogenee, accademica da una parte e amministrativa dall'altra.

Complessivamente, come rilevato dal rapporto dell'AERES 2009 e come emerso nelle interviste condotte con i vertici d'ateneo, l'università di Paris Sud ha oggi una struttura amministrativa piuttosto obsoleta e ancora strettamente legata alle facoltà e agli IUT. A queste strutture fa tuttora riferimento la gran parte del personale amministrativo di ateneo (976 unità su un totale di 1332, pari al 73%).

Proprio la componente amministrativa è un elemento chiave nella transizione da un assetto strutturato su facoltà fortemente autonome e con deboli legami, che ha storicamente caratterizzato l'università di Parigi Sud, a un assetto unitario con un direzione effettiva a livello *corporate*. Proprio l'accentramento e la razionalizzazione dei servizi amministrativi a livello centrale, con la loro standardizzazione sulla base di procedure omogenee, è una delle leve maggiori che il vertice di ateneo possiede per assicurare un effettivo governo e coordinamento centrale delle attività accademiche. In questa direzione l'attuale Presidenza dell'università sta operando per accentrare le attività amministrative a livello di ateneo.

Questo e altri processi di accentramento e ammodernamento dei servizi amministrativi, così come l'ammodernamento dei sistemi informativi di ateneo, sono elementi centrali e determinanti per la costruzione di un

livello di governo effettivo a livello di ateneo. Non stupisce, pertanto, che proprio le questioni amministrative siano frequentemente terreno di tensioni tra il centro dell'ateneo e le facoltà.

Organizzazione interna e ruolo dei manager intermedi

L'università di Parigi XI è composta da strutture intermedie denominate *composantes*:

- un politecnico universitario;
- alcuni Istituti universitari di tecnologia (*Institut Universitaire de Technologie - IUT)*;
- 5 *unité de formation et de recherche (UFR)* denominate facoltà (Diritto, Economia e Management; Medicina; Farmacia; Scienze; Scienze e discipline per l'attività motoria e sportiva).

Le facoltà hanno competenze sia per la didattica che per la ricerca. Alcune facoltà. di grandi dimensioni sono internamente suddivise in dipartimenti. La facoltà di Scienze è in particolare suddivisa in 6 dipartimenti (matematica, informatica, fisica, chimica, biologia, scienze della terra e astronomia).

L'organizzazione degli istituti universitari di tecnologia (IUT) è simile a quelle delle facoltà, con la differenza che essi promuovono attività didattiche con una vocazione professionalizzante e non svolgono attività di ricerca.

Di seguito si approfondirà il funzionamento delle facoltà, in particolare con riferimento alla:

- facoltà di Scienze; con 726 unità di personale accademico e 502 unità di personale amministrativo include circa la metà del personale di ateneo. Presso la facoltà sono attivi 47 laboratori di ricerca (molti dei quali in collaborazione con istituti di ricerca pubblici). Gli studenti sono circa 9000, il budget ammonta a circa 25 milioni di euro e la facoltà occupa il 58% degli spazi dell'ateneo;
- facoltà di Diritto, Economia e Management Jean Monnet, che ha circa 5500 studenti, 102 decenti e 62 unità di personale amministrativo. Il budget della facoltà è di circa 3 milioni di euro e gli spazi occupati pari al 6%. I laboratori in cui è organizzata l'attività di ricerca sono 7.

Si illustrerà prima l'organizzazione della facoltà di Scienze e poi, limitandosi a osservare le principali differenze, l'organizzazione della facoltà di Diritto, Economia e Management Jean Monnet.

La Facoltà di Scienze ha le seguenti competenze:
- didattica e formazione continua;
- ricerca;
- orientamento e inserimento professionale;
- valorizzazione dei risultati della ricerca;

- diffusione della cultura e dell'informazione tecnico scientifica;
- cooperazione internazionale.

La facoltà è articolata in 6 dipartimenti ed è amministrata da un consiglio elettivo e diretta da un direttore eletto dal consiglio. Il direttore prende il titolo di preside *(Doyen)*, dura in carica 5 anni e presiede il consiglio di facoltà. Il consiglio ha durata quadriennale (i rappresentanti degli studenti sono rinnovati ogni due anni).

Il preside di facoltà è responsabile del buon funzionamento della facoltà, si avvale di due Vice-Presidi (eletti con durata biennale dal consiglio di facoltà su proposta del preside) ed è assistito dal delegato del direttore generale dei servizi. Altri Vice-Presidi possono essere nominati dal consiglio di facoltà su proposta del preside per materie specifiche.

Il consiglio di facoltà definisce la politica generale della facoltà, approva il bilancio della facoltà (che è sottoposto in seguito al CA) e i regolamenti di facoltà. Si riunisce di norma mensilmente ed è presieduto dal preside.

Il consiglio della facoltà di scienze è composto da 40 membri di cui 20 sono rappresentanti del personale accademico, 5 rappresentanti del personale tecnico amministrativo, 7 rappresentanti degli studenti e 8 personalità esterne.

Il consiglio di facoltà si avvale di due organi assembleari consultivi, il consiglio della didattica e il consiglio della ricerca. Entrambi gli organi sono elettivi. Il consiglio della didattica propone gli orientamenti relativi alla didattica e alla formazione continua ed è presieduto da un Vice-Preside per la didattica nominato dal consiglio di facoltà.

Il consiglio della ricerca propone le politiche per la ricerca ed è presieduto da un Vice-Preside per la ricerca nominato dal consiglio di facoltà. Ai due consigli partecipano rappresentanti dei dipartimenti e dei servizi della facoltà.

Il preside con i Vice-Presidi e il delegato del direttore generale dei servizi compongono un team di governo della facoltà che gestisce le principali questioni e istruisce le decisioni all'ordine del giorno del consiglio di facoltà. Quando necessario, e comunque prima di ogni consiglio di facoltà, il team si riunisce in forma allargata ai direttori dei dipartimenti e ai responsabili dei servizi.

Le attività di didattica e ricerca sono progettate e gestite dalla facoltà, ma devono ottenere approvazione a livello di ateneo oltre a rispondere a requisiti fissati a livello nazionale.

Per quanto riguarda la didattica, la progettazione e la gestione dei corsi di studio avviene nella facoltà in accordo con i dipartimenti. La facoltà ha un ruolo maggiore nella progettazione del primo e secondo anno delle lauree, mentre per ciò che concerne il terzo anno, così come per i corsi di secondo

ciclo, è preponderante la funzione dei dipartimenti. L'offerta formativa è inoltre approvata a livello di ateneo dal CEVU e dal CA. Inoltre, in Francia il piano di studio è approvato a livello statale.

Nella facoltà sono presenti 46 laboratori di ricerca.

Le facoltà dispone di un proprio budget in parte assegnato dall'ateneo e in parte alimentato tramite risorse reperite esternamente. Nel budget non sono inclusi i costi per i salari, gestiti a livello di ateneo. Una quota del budget assegnato alle facoltà dipende da una richiesta che annualmente la facoltà sottopone all'università (questa quota copre le spese obbligatorie e di funzionamento). Per la parte che attiene la ricerca, il budget dipende dal numero di personale e dai risultati ottenuti nella valutazione delle unità di ricerca condotta dall'AERES.

Il budget è assegnato alla facoltà e poi ripartito ai dipartimenti (sulla base di accordi interni alla facoltà) e ai laboratori (sulla base di indicazioni determinate a livello di ateneo anche in coerenza con le valutazioni ottenute nelle procedure dell'AERES).

Nella facoltà di scienze sono fondamentali le risorse economiche ottenute da istituzioni esterne, e istituti di ricerca pubblici. Anche il personale che lavora nei laboratori frequentemente non è universitario (spesso dipende ed è retribuito da istituti pubblici di ricerca).

Facoltà di Diritto, Economia e Management Jean Monnet. Gli organi di facoltà a partire dal preside sono simili a quelli illustrati per la facoltà di scienze con alcune differenze nella composizione del consiglio di facoltà (ma non nella sua numerosità complessiva).

Il consiglio della facoltà di diritto, economia e management è composto di, 40 membri di cui 18 rappresentanti del personale accademico, 3 rappresentanti del personale tecnico amministrativo, 11 rappresentanti degli studenti (designati tramite elezione) e 8 personalità esterne (scelte dal consiglio di facoltà all'interno di organizzazioni economiche, enti locali, associazioni scientifiche e culturali).

Le commissioni del consiglio di facoltà presentano alcune differenze nella denominazione e nella composizione rispetto alla facoltà di Scienze, ma svolgono pressappoco le medesime funzioni. Anche nella facoltà di Diritto, Economia e Management sono previste figure di Vice-Preside per la didattica e la ricerca e altri Vice-Presidi con deleghe specifiche.

Una differenza rilevante con la facoltà di Scienze riguarda la struttura organizzativa della facoltà, che non prevede la presenza dei dipartimenti e l'autonomia amministrativa dei laboratori. Questo è connesso alle minori dimensioni del corpo docente della facoltà e alla diversa natura delle attività accademiche.

Nella facoltà sono presenti 7 laboratori di ricerca (5 nelle scienze giuridiche, uno in economia e uno in management), anche se prevalentemente l'attività di ricerca si sviluppa individualmente o in piccoli gruppi. La direzione e il governo delle attività di ricerca a livello di facoltà, riguarda iniziative di sostegno ai convegni, di promozione di collane editoriali e di formulazioni di pareri per le procedure lanciate dal CS di ateneo.

Ruolo e funzioni della facoltà

Le recenti riforme (legge LRU) non hanno alterato il ruolo e le funzioni della facoltà. Rafforzando il Presidente dell'università hanno però spostato gli equilibri della *governance* universitaria a favore del livello di ateneo. Questo cambio di assetti è previsto dalla legge ma deve ancora essere interiorizzato nell'accademia e, nei fatti, sembra dipendere dalla volontà e dalla capacità del Presidente di assumere un ruolo di governo complessivo dell'ateneo in un contesto caratterizzato storicamente da facoltà fortemente autonome e debolmente connesse tra di loro.

Il rapporto tra livello di governo di ateneo e di facoltà, e in altri termini tra Presidente e preside, è uno dei nodi centrali nella trasformazione delle università francesi. Specie in presenza di facoltà di grandi dimensioni e di forte tradizione, come per Paris Sud la facoltà di Scienze, che sola rappresenta la metà dell'ateneo, contrapposizioni tra presidente e preside possono paralizzare la vita dell'ateneo e creare tensioni molto marcate.

Un ruolo importante nel determinare l'identità delle facoltà lo gioca la disposizione territoriale delle sedi. Nella facoltà di Diritto, Economia e Management, la presenza di una sede territoriale autonoma e separata al campus di Orsay è un elemento importante nel mantenere una forte identità del personale accademico e amministrativo. Nelle interviste è emerso che, malgrado un percorso di convergenza verso un'identità di ateneo, ancor oggi la maggior parte degli accademici sente di avere la propria afferenza primaria alla facoltà Jean Monnet e solo in subordine all'ateneo di Paris Sud.

Anche il rapporto tra facoltà non è semplice. I due casi presi in esame hanno messo in evidenza la presenza di tensioni sulla distribuzione delle risorse dovute ai differenti orientamenti e alle diverse caratteristiche delle due facoltà. La facoltà di Scienze ha brillanti risultati di ricerca ma un numero di studenti stabile o decrescente; viceversa la facoltà di Diritto, Economia e Management ha registrato un marcato incremento di studenti ma ha una tradizione di ricerca meno radicata e meno capace di portare riconoscimenti e reputazione all'ateneo.

Un'altra linea di tensione è già stata richiamata nel paragrafo precedente e attiene il governo centrale delle strutture e procedure amministrative. Attualmente le attività amministrative presenti nella facoltà sono coordinate da un responsabile amministrativo delegato del direttore generale. Tuttavia, benché formalmente sottoposto all'autorità gerarchica del direttore

generale, in assenza del gradimento del preside, il responsabile amministrativo di facoltà è sostituito. Nei fatti il preside e la facoltà dispongono di ampi margini di autonomia nella gestione dei servizi amministrativi e del personale amministrativo; margini i quali, tuttavia non sempre sono in linea con le esigenze di razionalizzazione e standardizzazione a livello di ateneo.

Valutazione e allocazione di risorse

L'università di Parigi Sud, come le altre università francesi, è sottoposta alle campagne di valutazione AERES – Agenzia nazionale francese per la valutazione del sistema universitario e della ricerca. L'attività di valutazione dell'AERES è articolata su tre assi:

- la valutazione delle istituzioni (60-80 valutazioni ogni anno) verifica la coerenza degli indirizzi strategici assunti, le capacità manageriali (anche a fronte della recente autonomia finanziaria), l'apertura internazionale e la capacità di autovalutazione. La valutazione tiene conto della diversità tra istituzioni, si basa su un rapporto di autovalutazione seguito da una visita esterna e prevede la pubblicazione di un report conclusivo;
- la valutazione della didattica prende in esame la rilevanza scientifica e professionale dell'offerta formativa. È prevista la stesura di un documento di autovalutazione a cura dell'ateneo valutato, la redazione di una valutazione da parte del comitato di esperti nominati dall'AERES e infine una fase di validazione che si conclude con la pubblicazione del referto. La procedura è pienamente coerente con le linee guida proposte dal ENQA (ENQA, 2011). Inoltre, AERES fa parte del registro europeo EQAR – European Quality assurance *register*;
- infine, la valutazione delle unità di ricerca (ogni anno sono valutati circa 700 gruppi di ricerca) è articolata con una fase di autovalutazione, seguita da una visita da parte di un panel di esperti nominati dall'agenzia. L'esito della valutazione è un rapporto che tiene conto anzitutto della qualità della produzione scientifica prodotta considerando tuttavia anche aspetti quali il contributo alla ricerca industriale e l'inserimento nella comunità accademica internazionale.

L'AERES ha svolto nel 2009 una valutazione istituzionale dell'università di Parigi Sud: il rapporto si conclude indicando punti di forza e di debolezza dell'Ateneo.

Il rapporto definisce la qualità della ricerca eccellente, riscontra una buona articolazione dell'offerta formativa e una forte attrattività, una situazione finanziaria solida, adeguate dotazioni di risorse umane e materiali e buone prospettive in relazione al piano *Campus du plateau de Saclay*. I principali punti di debolezza messi in evidenza dall'AERES riguardano:

- la debolezza delle attività di trasferimento tecnologico;
- persistere di un ruolo prevalente delle facoltà nell'organizzazione delle attività accademiche e amministrative;
- la presenza di un sistema informatico frammentario;
- la presenza di inefficienze nella gestione amministrativa e l'assenza di una

visione strategica nei rapporti tra strutture periferiche e i servizi centrali;
- la presenza di inefficienze nella gestione amministrativa a causa di una ripartizione non adeguata tra centro e strutture periferiche.

A fronte degli esercizi nazionali di valutazione e dei loro esiti l'università di Paris Sud attiva specifiche politiche e iniziative:

- per quanto riguarda la valutazione della didattica non sono emersi utilizzi marcati della valutazione dell'AERES. L'agenzia ha un ruolo nell'autorizzazione preventiva dei corsi di laurea. La valutazione dei corsi di studio è inoltre considerata all'interno del contratto quadriennale con il governo. Da 2012 è stato attivato a livello di ateneo una procedura per la rilevazione della soddisfazione degli studenti;
- per quanto riguarda la valutazione della ricerca, l'ateneo non ha sviluppato propri esercizi ma si avvale della capillare attività di valutazione dell'AERES (sono stati valutati, 100 unità di ricerca con riferimento all'università di Parigi Sud). I risultati della valutazione sono presi in considerazione sia a livello di ateneo che di facoltà, intervenendo con soppressioni e accorpamenti per quei laboratori che non hanno ottenuto valutazioni adeguate. A livello di ateneo, recentemente è stata introdotta una ripartizione di alcuni fondi per la ricerca tra i laboratori che tiene conto dei risultati dell'AERES (un laboratorio con rating B ha una quota di fondi inferiore del 20% rispetto a un laboratorio con rating A);
- la valutazione istituzionale dell'AERES è considerata all'interno del contratto quadriennale con il governo. Non vi è un utilizzo automatico e preordinato della valutazione, piuttosto il report di valutazione è uno degli elementi su cui si basa il processo di negoziazione tra ministero e ateneo. Il suo carattere terzo rispetto ai soggetti attivi nel negoziato ne aumenta la valenza e l'attendibilità.

Finanziamento

L'università di Paris Sud ha un bilancio di circa 400 milioni di euro. La principale voce di entrata è rappresentata dal finanziamento statale, che è pari a 277 milioni di euro e rappresenta il 70% delle entrate. Vista la presenza di una vivace attività di ricerca, sono numerose le entrate direttamente attratte per la ricerca: complessivamente, le altre sovvenzioni e dotazioni ammontano a 58 milioni, pari al 15% delle entrate totali. La terza tipologia di entrata è rappresentata dalle risorse proprie che ammontano a 48 milioni di euro, pari al 12% delle entrate. Le entrate proprie, comprendono le tasse universitarie che, in media, sono pari a euro 265 euro per studente; complessivamente, il peso delle tasse universitarie sul totale delle entrate è del 2%.

Tabella 02
: Entrate dell'Università Parigi Sud (Budget previsionale 2012)

Totale entrate dallo stato	278	70%
Altre sovvenzioni e dotazioni	58	15%
Risorse proprie	48	12%
TOTALE	**384**	**97%**

Per quanto riguarda le spese, il 66% delle risorse complessive, pari a 276 milioni di euro, è rappresentato dal costo per il personale. Le spese per il funzionamento ammontano a 94 milioni, ovvero il 23% del totale delle spese. Infine, le spese per gli investimenti sono pari a 45 milioni di euro, 11% del totale. Nel leggere questi dati occorre tenere presente che attualmente l'università di Parigi Sud (come la maggior parte delle università francesi):

- non ha la possibilità di accendere prestiti;
- non è proprietaria degli immobili, poiché la proprietà di questi è dello Stato.

Elaborazioni di contabilità analitica dell'Università attestano che l'83% delle spese sono concentrate in tre direttrici principali:

- 42% per ricerca e trasferimento tecnologico;
- 29% per la didattica;
- 12% per la gestione del patrimonio immobiliare.

Finanziamento statale e vincoli all'organico

Come illustrato, circa il 70% del totale delle entrate dell'università proviene dallo Stato. Le risorse sono assegnate sulla base di due differenti misure:

- un'allocazione principale per le spese del personale;
- un'allocazione mediante l'algoritmo SYMPA (pari a 32 milioni di euro);

A queste si aggiunge un'allocazione sulla base del contratto quinquennale con il ministero. Le spese per il personale sono erogate sulla base della spesa storica e comprendono adeguamenti annuali automatici. Invece l'algoritmo SYMPA lega il trasferimento di risorse governativo a una serie di parametri quali:

- numero degli studenti;
- numero dei laureati;
- attività di ricerca (tenendo in conto i risultati della valutazione AERES);
- metri quadri delle strutture.

Presso l'università operano due grandi categorie di personale, trasversali ai ruoli accademici e tecnico amministrativo:

- il personale non contrattualizzato avente lo status di funzionario pubblico;
- il personale contrattualizzato.

A livello statale, per entrambe le categorie, vengono imposti all'ateneo dei limiti massimi numerici e di spesa. In particolare, per il 2013 il numero massimo di personale non contrattualizzato che può essere in forza presso l'ateneo è di 4058 unità, mentre il totale del personale contrattualizzato è

pari a 442 unita. In realtà, il numero di persone assunte è più basso poiché vi sono stringenti vincoli sulla spesa salariale massima.

Allocazione interna delle risorse

L'ateneo gestisce direttamente le spese per il personale. Le risorse per il funzionamento sono trasferite alla facoltà con alcune trattenute sulla base:

- del numero di studenti;
- degli spazi occupati;
- del numero di laureati;
- altri criteri connessi al contratto quinquennale.

Pur transitando sul bilancio dell'ateneo, sono assegnate alle facoltà anche le entrate provenienti da altre dotazioni e sovvenzioni e le risorse proprie. Il trasferimento alle facoltà avviene a seguito di una trattenuta dell'università di una percentuale delle risorse che varia in funzione della tipologia di entrata (5,5% sulle tasse universitarie; 8% sulla formazione continua; 14% sui contratti di ricerca).

Progettazione di corsi di studio e attività didattiche

L'offerta formativa dell'università Paris Sud vede coinvolti come attori principali: l'equipe di direzione, le facoltà o istituti, la commissione didattica dell'università, il CEVU ed il CA. La procedura che di seguito si illustrerà è attualmente in uso ma verrà riformata a partire dal 2014 in direzione di una razionalizzazione della denominazione dei titoli di studio e di un accreditamento delle sedi universitarie.

- L'equipe di direzione, costituita dall'equipe di presidenza a cui sono associati tutti i presidi di facoltà, determina la politica di formazione e di ricerca di ateneo; stabilisce il framework e gli assi strategici, gli strumenti a disposizione dell'ateneo ed ha l'obbligo di tener conto dei costi della formazione.
- Le facoltà o istituti elaborano la proposta didattica unitamente al piano di studio *(maquettes)*.
- La commissione didattica dell'università è costituita da rappresentanti dei tre consigli CA, CS, CEVU, dai Vice-Presidi per la didattica delle facoltà, dai rappresentanti degli studenti dei vari consigli di facoltà; la commissione, pur non avendo diritto di voto, armonizza le proposte delle facoltà con gli assi strategici stabiliti dall'equipe di direzione.
- Il CEVU si esprime sui progetti di formazione licenziati dalla commissione didattica dell'università.
- Il CA è l'organo che approva tutte le proposte di formazione che, dopo la firma del president,e divengono esecutive.

Terminata la procedura interna di definizione dell'offerta formativa, l'ateneo deposita entro una data predefinita le "maquettes" dei corsi di studi su un server del *Ministère* de l'*Enseignement supérieur et de la Recherche*. Il mi-

nistero trasmette i dati in contemporanea alla *DGESIP Direction générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle – DGESIP* del Ministero dell'istruzione superiore e all'AERES. L'AERES effettua una valutazione pubblica dei progetti di corsi di studio e ne trasmette i risultati alla DGESIP. Questa direzione del ministero, acquisito il parere del CNSER (organo consultivo di rappresentanza), emette l'abilitazione dei corsi.

Performance della ricerca e attività di terza missione

I brillanti risultati ottenuti recentemente in termini di alti riconoscimenti scientifici (2 premi Nobel e 4 medaglie Fields) e l'appartenenza alla LERU testimoniano la grande attenzione dell'Università di Paris Sud per la ricerca.

Attività di ricerca

Le attività di ricerca presso l'Università sono organizzate in laboratori o unità di ricerca, che a loro volta sono collocati all'interno delle 5 facoltà dell'ateneo (in totale, nell'ateneo sono operative 109 unità di ricerca).

A livello di ateneo le attività di ricerca sono indirizzate dal CS e dal Vice-Presidente per la ricerca. In realtà, il Presidente dell'università e il CA hanno il potere formale di prendere ogni decisione che attiene la ricerca in modo autonomo, poiché il CS è un organo consultivo. Nei fatti, le decisioni che riguardano la ricerca a livello di ateneo sono preparate, discusse e raggiunte dal CS e poi ratificate dal CA.

Una tra le principali questioni che il CS discute è il contenuto del piano quadriennale oggetto di negoziazione con il ministero. Si tratta di decisioni strategiche di lungo periodo che attengono il dimensionamento, soppressione e potenziamento dei laboratori di ricerca. La decisone del CS tiene conto dell'esito delle procedure di valutazione condotte dall'AERES: i laboratori che ottengono C nella valutazione AERES sono destinati alla chiusura o a riforme radicali.

In generale, l'ateneo sta promuovendo l'incremento delle dimensioni dei laboratori, con l'accorpamento e la funzione di quelli di minor dimensione. Una politica connessa è la creazione di investimenti di ricerca tra più laboratori tramite accordi federativi tra gli stessi.

In passato, l'ammontare di risorse per ogni laboratorio o unità di ricerca era fissato a livello nazionale dal governo e dagli istituti nazionali di ricerca. Il ruolo dell'università era pertanto molto debole e si limitava a gestire il trasferimento amministrativo dei fondi senza poter incidere realmente sulla loro destinazione. Questo faceva sì che la politica di ricerca fosse decisa a livello nazionale in assenza di politiche di ateneo.

Con la riforma del 2007 le università ricevono un ammontare di risorse che possono allocare liberamente, così l'università ha il potere e l'onere di allocare e distribuire le risorse tra i laboratori.

In particolare, i fondi di ricerca vengono distribuiti alle università sulla base di due criteri:

- circa l'80% è attribuito per le spese di funzionamento dei laboratori, tenendo conto delle caratteristiche del numero di personale e dell'attività svolta (un laboratorio di fisica ha costi più alti di un'unità di ricerca di matematica);
- circa il 20% per *call for proposal* che possono essere di tre tipi (progetti di ricerca trasversali, acquisto di infrastrutture, fondi per nuovi ricercatori).

La politica dell'ateneo è quella di assicurare alle unità di ricerca gli stanziamenti su un orizzonte quinquennale legato al contratto stipulato con il ministero.

Nella distribuzione di risorse alle unità di ricerca viene considerato il rating ottenuto dalla valutazione dell'AERES. I laboratori che hanno ottenuto B ricevono l'80% delle risorse destinate a un laboratorio A, mentre risorse aggiuntive sono previste per le unità A+. Le unità valutate B hanno la possibilità, dopo un biennio, di discutere con l'ateneo l'assegnazione di risorse dimostrando di aver intrapreso miglioramenti significativi.

L'attuale livello del budget universitario destinato alla ricerca consente solo in parte di finanziare l'attività di ricerca che, specie nelle scienze dure e con particolare riferimento a grossi esperimenti e all'acquisto di infrastrutture di ricerca, ha la principale fonte in fondi esterni acquisiti tramite bando a livello nazionale o europeo.

Le attività di trasferimento tecnologico

Le attività di trasferimento tecnologico fanno capo al Vice-Presidente per la ricerca e sono gestite tramite un dipartimento di ateneo dedicato denominato *Service d'Activités Industrielles et Commerciales (SAIC)*. La missione del dipartimento è quella di essere un'interfaccia tra i laboratori e i partner socio-economici. Il dipartimento supporta le attività di trasferimento tecnologico facilitando l'incontro con attori esterni, fornendo ai ricercatori il supporto contrattuale inerente alle questioni di diritto della proprietà e finanziario e sviluppando azioni promozionali e di marketing. I SAIC sono inseriti in una rete nazionale e regionale di coordinamento.

Il SAIC dell'Università di Paris Sud si occupa di trasferimento tecnologico e di supporto alla partecipazione di progetti europei.

I costi per l'ottenimento dei brevetti sono spesati direttamente dall'università dopo essere stati approvati da un comitato di ateneo. Attualmente, i costi per l'acquisto dei brevetti sono coperti solo per un decimo dai ricavi generati dagli stessi. Sulla base di questa constatazione, l'ateneo ha avviato una riflessione per incrementare la sostenibilità economica delle attività di trasferimento tecnologico.

Assunzioni e promozioni

Attualmente l'università di Paris Sud attiva nuove posizioni solo in presenza di pensionamenti o fuoriuscite.

Il CA è l'organo di ateneo che assume le decisioni relative all'assunzione di nuovo personale. L'adesione è tuttavia esito di un'articolata procedura interna che ha nelle facoltà l'attore più influente.

La facoltà individua preliminarmente alcune richieste di personale. In seguito la proposta viene discussa sulla base delle politiche di ateneo da parte di una apposita commissione di ateneo.

Malgrado gli accademici vengano valutati sulla ricerca, la didattica continua ad avere una funzione importante nel determinare le scelte di allocazione delle posizioni accademiche. Per talune aree disciplinari il peso della didattica nelle scelte di reclutamento è preponderante. A livello di ateneo le nuove posizioni sono discusse sulla base di una procedura annuale a cui è preposta un'apposita commissione di ateneo. Le risorse disponibili:

- per due terzi sono assegnate sulla base di proposte ricevute dalle facoltà;
- per un terzo sono invece assegnate sulla base di priorità strategiche, quali il potenziamento di una disciplina o il riequilibrio tra facoltà. La connessione con le politiche di ricerca nell'assegnazione di questo terzo è forte.

Anche per le risorse assegnate su base strategica vi è attenzione all'equilibrio tra le facoltà.

Una volta fissata la posizione, viene pubblicato l'annuncio, il CA nomina un comitato di selezione disciplinare con una presenza maggioritaria di esterni all'ateneo il quale prende in esame le candidature e determina quale è il candidato migliore. L'efficacia della decisione del comitato è vincolata da una ratifica finale del presidente dell'università.

Per le promozioni degli accademici vi sono due vie. La prima è nazionale ed è basata su una procedura concorsuale che assegna ogni anno alcune promozioni in seguito ad un esame delle attività accademiche svolte dai candidati. La procedura è gestita a livello nazionale presso il Consiglio nazionale delle università tramite peer review (particolare attenzione è posta sulla produttività scientifica del candidato). Se l'accademico ottiene la promozione, l'università è tenuta a riconoscere l'avanzamento di carriera. Una seconda via per l'avanzamento di carriera del personale docente è a livello locale. Ogni raggruppamento locale avanza alcune proposte per la promozione. Queste proposte sono trasmesse al CS che, dopo un esame e una discussione collegiale, stila un ranking di ateneo sulla base del quale il CA assegna le promozioni.

I salari del personale accademico sono fissati dalla legge così come il relativo carico didattico (che non è in relazione all'impegno nelle attività di

ricerca). Vi sono procedure a livello nazionale e a livello locale per ottenere indennità aggiuntive.

A livello nazionale, le indennità sono decise sulla base di una procedura nazionale volontaria competitiva di durata quadriennale che classifica gli accademici in fasce. A seconda del risultato ottenuto l'università concede le indennità.

Internamente possono essere concesse al personale accademico indennità aggiuntive per compiti di direzione di iniziative didattiche o per funzioni amministrative. La politica di ateneo è comunque quella di non incrementare la competizione interna sui salari.

Université de Strasbourg

Maria Antonietta Ciclista, Emanuela Stefani, Matteo Turri

Informazioni preliminari

L'università di Strasburgo, sita nella regione francese dell'Alsazia, è una delle università più grandi di Francia. Le origini dell'Università di Strasburgo risalgono ai primi anni del 16° secolo, quando fu creata un'istituzione dove studiare teologia, filosofia, medicina e giurisprudenza. L'università si è sempre caratterizzata per una vocazione europea poiché sita in un territorio, l'Alsazia, geograficamente e storicamente a cavallo tra Francia e Germania.

Benché vanti oltre cinque secoli di storia, l'università di Strasburgo ha assunto l'attuale assetto e denominazione solo dal 2009, a seguito della fusione dell'università *Louis Pasteur (Strasburgo 1)*, l'università *March Bloch (Strasburgo 2)*, l'università Robert Schuman (Strasburgo 3) e *l'IUFM (Institut universitaire de formation des maitres)*.

In realtà, fino agli anni 60 l'università di Strasburgo, pur attraversando varie evoluzioni e con un assetto di *governance* centrato sulle facoltà, era stata un soggetto unitario. A seguito delle contestazioni studentesche del 1968, l'università si era divisa in tre istituzioni distinte per orientamento disciplinare:

- università Louis Pasteur (Strasburgo 1) per le discipline scientifiche (con circa 18.000 studenti);
- università March Bloch (Strasburgo 2) per le lettere e le scienze umane (con circa 11.000 studenti);
- università Robert Schuman (Strasburgo 3) che riuniva le discipline giuridiche, politiche, sociali e tecnologiche (con circa 10.000 studenti).

Saranno la volontà di acquisire una maggior visibilità internazionale e di incrementare l'interdisciplinarità, i motori del processo di integrazione denominato "domani, l'università di Strasburgo" che spingeranno i tre atenei a tornare sui propri passi e a dare vita, nell'aprile del 2009, a una fusione delle tre precedenti università.

L'università di Strasburgo, a seguito della fusione, si distingue nel panorama universitario francese per essere una delle istituzioni più reputate: un'università ad alta intensità di ricerca. Questa attenzione alla ricerca è testimoniata dalla presenza nell'università di:

- tre premi nobel: in chimica (2013), in medicina (2011) e in chimica (1987);
- una medaglia *Fields* (1958);
- 3 medaglie d'oro del CNRS;
- 14 membri e 1 corrispondente dell'Accademia delle Scienze Francese;
- 18 docenti che hanno ottenuto un *European Research Council (ERC)*.

L'Ateneo è organizzato in 38 UFR (*unités de formation et de recherche* - unità organizzative come facoltà, scuole e istituti), 76 unità di ricerca e 10 scuole di dottorato con circa 2600 dottorandi e 450 dottori di ricerca. L'università di Strasburgo è uno dei tre atenei francesi appartenenti alla *League of European Research Universities (LERU)* e aderisce alla Confederazione europea delle università del Reno superiore (EUCOR) che dal 1989 lega gli atenei di Strasburgo, Friburgo, Haute-Alsace, Basilea, Karlsruher Institut für Technologie.

Attualmente l'Università ospita circa 43.000 studenti (è pertanto la seconda di Francia per numero di studenti). La percentuale di studenti stranieri è del 20% (15% nelle triennali, 31% nei master e ben il 47% nel dottorato). Le unità di personale sono 4800 (di cui 2700 accademici e 2100 unità di personale tecnico amministrativo).

Organi istituzionali di vertice

Lo statuto dell'Università di Strasburgo regola il vertice dell'Università come segue:

- gli organi di direzione ovvero la Presidenza, che comprende il presidente e i Vice-Presidenti, il bureau e il bureau allargato;
- l'organo deliberativo, che coincide con il consiglio di amministrazione (CA);
- gli organi consultivi ovvero il consiglio scientifico CS, il consiglio per gli studi e della vita universitaria CEVU e altri organi.
- Al vertice dell'ateneo risponde il direttore generale dei servizi, il quale, coordina e dirige l'attività dei servizi tecnici e amministrativi.

Il Presidente dell'Università è eletto a maggioranza assoluta dai membri del Conseil d'Administration (CA), a scrutinio segreto, tra i docenti-ricercatori, i ricercatori, docenti associati, e altro personale, senza condizioni di nazionalità. Il suo mandato dura 4 anni, rinnovabile una sola volta. Il Presidente assicura la direzione dell'università, e a questo titolo presiede il CA di cui prepara ed esegue le delibere. Il Presidente, inoltre, prepara ed attua il contratto pluriannuale dell'ateneo con il Ministero. Presiede inoltre il *Conseil scientifique (CS)* ed il *Conseil des Etudes et de la Vie Universitaire (CEVU)*, dai quali riceve pareri e proposte. È il rappresentante legale dell'università, di cui

stipula gli accordi e le convenzioni. Ordina le entrate e le spese. Ha autorità sulla totalità delle risorse umane. Nomina le commissioni, è responsabile dell'ordine e della sicurezza nell'ambito degli spazi ed edifici dell'università, e vigila sull'accessibilità alle strutture e attività accademiche da parte di studenti e personale dell'università diversamente abili.

Il presidente si avvale di vari Vice-Presidenti, i quali sono eletti a maggioranza dal Congresso ristretto, composto dai soli membri eletti dei tre consigli centrali CA, CS, CEVU, su proposta del Presidente. I Vice-Presidenti esercitano le deleghe assegnate e il loro mandato scade con il mandato del presidente. I Vice-Presidenti attualmente incaricati sono 9.

Il Presidente si avvale anche della collaborazione di sei delegati e 36 Vice-Presidenti responsabili per specifiche materie.

L'attività del Presidente e dei Vice-Presidenti è supportata da un gabinetto, coordinato da un direttore, che si occupa di assistere il presidente e di assicurare le attività segretariali di supporto al presidente e ai Vice-Presidenti.

Il Bureau è composto dai vicepresidenti, il direttore generale dei servizi, il direttore di gabinetto e l'agente contabile; ha il ruolo di assistere il Presidente nello svolgimento delle sue funzioni. Può riunirsi in forma allargata comprendendo i direttori dei collegi – organi di coordinamento tra la presidenza e le componenti. Si riunisce in media una volta al mese e ogni volta che il Presidente lo ritiene necessario.

Accanto a questo organo statutario, con cadenza settimanale, si riunisce *Le comité de direction*, un comitato di direzione composto dal:

- presidente;
- direttore generale dei servizi;
- vice presidente per le finanze e il bilancio;
- vice presidente per le risorse umane;
- vice presidente per la didattica e la formazione;
- il direttore del gabinetto.

Il Consiglio di Amministrazione, *Conseil d'Administration (CA)*, determina attraverso le sue delibere, la politica dell'Università, nell'ambito delle competenze che gli sono attribuite dalla legge e dal regolamento interno. Si tratta dell'organo deliberativo dell'università e pertanto:

approva il contratto d'ateneo dell'Università con il Ministero; vota il bilancio e approva i documenti contabili; approva gli accordi e le convenzioni firmate dal Presidente; adotta il regolamento interno dell'Università; fissa, su proposta del Presidente e nel rispetto delle priorità nazionali, la ripartizione dei posti allocati all'Università dal Ministero; autorizza il Presidente ad adire le vie legali; acquisito il parere del CEVU, adotta i regolamenti relativi

alla didattica; approva il rapporto annuale d'attività, che comprende un bilancio e un progetto, presentato dal Presidente.

Il CA è composto da 30 membri: presidente, rappresentanti del corpo accademico, personalità esterne, rappresentanti degli studenti, rappresentanti del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario.

Il numero dei membri del CA è aumentato di un'unità quando il Presidente è eletto fuori dal consiglio.

Assistono alle sedute del CA senza diritto di voto il direttore generale dei servizi e l'agente contabile dell'università.

Il CA si riunisce minimo 4 volte l'anno, ed ogni volta che il Presidente o un quarto dei suoi membri lo convochi. Si dota di un regolamento interno che ne stabilisce le modalità di funzionamento. Può inoltre costituire tutte le commissioni che giudicherà utili e può fare appello a qualsiasi persona competente, e in particolare, a rappresentanti degli altri Consigli dell'Università.

Consiglio Scientifico

Il Consiglio Scientifico, *Conseil Scientific (CS)*, è un organo consultivo cui è richiesto il parere sugli orientamenti della politica di ricerca, di documentazione tecnico scientifica, e sulla ripartizione dei finanziamenti per la ricerca. Il consiglio assicura il legame tra didattica e ricerca, esprime inoltre il proprio parere su vari aspetti inerenti al personale docente e di ricerca.

Il CS è composto da 40 membri elettivi: l'80% dai rappresentanti delle varie componenti accademiche, il 10% è composto da rappresentanti di dottorandi iscritti e il rimanente 10% da personalità esterne.

Il CS è presieduto dal Presidente o, in caso di assenza, dal vicepresidente del CS. Il vicepresidente del CS è eletto dal congresso su proposta del presidente. Il CS si dota di un regolamento interno che ne determina le modalità di funzionamento. Le sedute del CS non sono pubbliche.

Il Consiglio degli studi e della vita universitaria, *Conseil des Etudes et de la Vie Universitaire (CEVU)*, è un organo consultivo che emette il proprio parere sull'offerta formativa, sulle richieste di "abilitazione" di nuovi percorsi formativi, nonché sulla valutazione dell'offerta formativa stessa. Il CEVU elegge al suo interno un vicepresidente tra gli studenti, che è incaricato degli aspetti relativi alla vita studentesca in coordinamento con i centri regionali delle opere universitarie e scolastiche (enti per il diritto allo studio).

Il CEVU è composto da 40 membri di cui l'80% sono rappresentanti delle varie componenti del corpo docente e da studenti. Il CEVU è presieduto dal presidente dell'università e in sua assenza dal vicepresidente del CEVU. Il vi-

cepresidente del CEVU è eletto dal congresso su proposta del presidente. Le sedute del CEVU non sono pubbliche.

Il Congresso è un organo di rappresentanza dell'ateneo costituito dai tre consigli centrali CA, CS, CEVU e da rappresentanti del personale tecnico di ateneo. In seduta ristretta ai soli membri eletti dei tre consigli centrali CA, CS, CEVU, il Congresso, su proposta del Presidente, nomina i Vice presidenti. È inoltre compito del Congresso approvare il bilancio e la relazione annuale del presidente.

Complessivamente, l'università di Strasburgo ha ereditato la tradizione di gestione dell'Università Louis Pasteur che per dimensioni e volume delle infrastrutture di ricerca era la più strutturata.

L'area dei Servizi Tecnici e Amministrativi è guidata dal direttore generale dei servizi *"directeur général des services"*. Il direttore generale risponde al Presidente dell'Università e sovraintende il funzionamento dei servizi tecnici e amministrativi dell'Università sia a livello centrale che periferico. Direttamente dal Presidente dell'università (senza dipendenza gerarchica dal Direttore Generale) operano il servizio di audit interno e l'ufficio di tesoreria. Quest'ultimo ufficio è diretto da un dirigente denominato *"agent comptable"*.

I servizi centrali dell'università sono suddivisi in due grandi aree, a ognuna delle quali fa capo un vice-direttore generale: l'area delle risorse e l'area delle attività caratteristiche (didattica e ricerca). Dal direttore generale dei servizi dipendono direttamente l'ufficio che cura la comunicazione, l'archivio e gli uffici che seguono il controllo di gestione, i controlli di qualità e le pari opportunità.

Il risultato complessivo è quello di un ateneo con una *corporate governance* molto articolata specie considerando come al vertice di ateneo rispondano 38 unità organizzative intermedie (componenti) e 76 unità di ricerca.

Organizzazione interna e ruolo dei manager interni

L'organizzazione interna dell'Università di Strasburgo si articola su 38 *UFR -Unités de Formation et de recherche* denominate comunamente "*composantes*". Si tratta di strutture organizzative intermedie come facoltà, scuole e istituti.

A fronte di tante componenti, le modalità organizzative interne delle stesse sono molto eterogenee sia a causa di differenze dimensionali, sia a causa di differenti tradizioni disciplinari. Inoltre, a livello di unità organizzative intermedie rimangono sensibilità e stili di gestione molto differenti.

Di seguito si esamina la *governance* e la struttura organizzativa interna di due facoltà appartenenti ad ambiti disciplinari differenti: la facoltà di chimica e la facoltà di lingue e cultura straniera.

La Facoltà di Chimica

La Facoltà di Chimica è stata creata in seno all'Università Louis Pasteur nel 1989 e ospita 414 studenti di livello triennale *(licence)* e 236 studenti di livello biennale (master).

Presso la Facoltà operano 58 unità di personale accademico (tutte impegnate in attività di ricerca oltre che di didattica) e 48 unità di personale tecnico amministrativo (la facoltà dispone di ampi laboratori il cui funzionamento è assicurato da personale tecnico).

La facoltà si inserisce in un ambito disciplinare (la chimica) caratterizzato, presso l'Università di Strasburgo, da grande vivacità per quanto attiene la ricerca. L'offerta formativa della facoltà è articolata in 2 specializzazioni a livello *licence* e in 12 specializzazioni a livello master.

La facoltà non ha competenza sulla ricerca (che è gestita nelle unità di ricerca) e in materia di dottorato di ricerca (che è coordinata e gestita da una apposita scuola di dottorato).

Secondo lo statuto, la Facoltà, per assicurare l'organizzazione, l'amministrazione e la gestione delle attività di insegnamento, opera tramite i seguenti organi:

- il Consiglio di facoltà *(Conseil)*;
- le commissioni del consiglio di facoltà *(le Comissions Spécialisées)*;
- il preside o direttore *(Directeur)*;
- il Bureau.

Il Consiglio amministra la facoltà ed è composto da 30 membri scelti su base elettiva. La durata del mandato dei membri è di 4 anni, il mandato per gli studenti dura invece 2 anni.

Il Consiglio si riunisce almeno 3 volte l'anno e ogni altra volta che è convocato dal direttore. Le sedute del *Conseil* non sono pubbliche.

Attraverso le proprie delibere, il Consiglio elabora o modifica il regolamento interno della Facoltà, coordina i programmi di studio secondo la regolamentazione nazionale, determina le modalità degli esami di controllo dell'acquisizione di conoscenze, propone al Consiglio di Amministrazione le creazioni o soppressioni di posti dopo consultazione delle parti interessate, definisce il budget e approva la gestione finanziaria.

Il Direttore (denominato *'Directeur'*) della Facoltà di Chimica è eletto a maggioranza assoluta dai membri del Consiglio di facoltà per un periodo di 5 anni eventualmente rinnovabile. È scelto tra i docenti e i ricercatori della Facoltà e si avvale di un vice *(Directeur Adjoint)*. Il Direttore presiede di diritto il Consiglio della facoltà e assicura con l'aiuto del Bureau, e sotto controllo del Consiglio, il funzionamento della facoltà.

Il Consiglio di facoltà designa obbligatoriamente una Commissione per la didattica, una commissione per le finanze e il bilancio, una Commissione per la Ricerca scientifica e una Commissione per le risorse umane. Il Direttore è membro d'ufficio di queste commissioni. Il Consiglio può inoltre designare altre commissioni incaricate di studiare temi e casi particolari. I presidenti di queste commissioni sono designati dal Consiglio su proposta del Direttore. Il Direttore è coadiuvato, nelle sue funzione, da un bureau che si riunisce periodicamente. I componenti del bureau (tra cui il *directeur adjoint*) sono scelti dal Direttore e approvati dal Consiglio di Facoltà.

La Facoltà di Lingue e di culture straniere

La Facoltà di Lingue e di culture straniere *(Faculté des Langues et des Cultures Etrangères)* eroga formazione in lingue, letteratura e cultura straniera a circa 3000 studenti triennali *(licence)* e 2000 studenti del biennio (master). Operano presso la facoltà 83 unità di personale accademico ordinario (adiuvato da 134 insegnanti associati) e 19 unità di personale operativo.

A differenza della facoltà di Chimica, la Facoltà oltre a gestire l'attività didattica sui primi due cicli svolge una funzione di coordinamento dell'attività di ricerca (comunque organizzate in 4 unità di ricerca: *Groupe d'études orientales, slaves et néo-helléniques; Études germaniques; Savoirs dans l'espace anglophone: représentations, culture, histoire; Culture et histoire dans l'espace roman*) e della formazione dottorale.

La facoltà è composta da 15 dipartimenti, da un istituto e da un centro di formazione continua. Ciascuna unità organizzativa della facoltà beneficia di una autonomia definita dai regolamenti propri nei limiti imposti dallo statuto di facoltà.

Il Consiglio di Facoltà amministra le attività della Facoltà ed è composto da 35 membri eletti tra: professori, altri docenti, personalità esterne, personale tecnico amministrativo, studenti.

La durata dei mandati dei consiglieri è di 4 anni e per gli studenti di 2 anni. Le personalità esterne sono rappresentanti della Regione Alsazia, della città di Strasburgo, della Camera di commercio e dell'industria di Strasburgo e del Basso Reno, della scuola secondaria e della cultura. La designazione di queste personalità avviene da parte delle istituzioni di provenienza su sollecitazione del Preside.

Le competenze fondamentali del consiglio riguardano la determinazione delle attività didattiche, delle modalità di valutazione e controllo delle conoscenze e la definizione del bilancio di facoltà.

Il Consiglio è convocato dal preside di sua iniziativa o per richiesta di un terzo dei suoi membri. Si riunisce con regolarità durante l'anno, le sue sedute non sono pubbliche; i direttori di dipartimento e di istituto, e i direttori delle equipe di ricerca della facoltà non membri del consiglio intervengono alle sue sedute senza diritto di voto.

Il consiglio di facoltà è presieduto dal preside *(Doyen)*. Il Preside è eletto per un mandato di 5 anni, rinnovabile, tra i docenti e ricercatori della facoltà. Le principali competenze del Preside sono:

- rappresentare la facoltà;
- convocare il consiglio di facoltà e fissarne l'ordine del giorno;
- eseguire le delibere del consiglio;
- dirigere i servizi amministrativi di facoltà;
- elaborare il bilancio e sottometterlo all'approvazione del consiglio;

Il Preside, nello svolgimento della propria attività, si avvale di un vice preside ed è assistito da un bureau composto da 7 membri di cui: 4 docenti, 1 studente, 1 rappresentante del personale tecnico amministrativo, 1 personalità esterna. I membri sono eletti dal Consiglio su proposta del Preside. Al bureau partecipa il responsabile amministrativo della facoltà e il vice preside.

L'esame dell'organizzazione interna della facoltà di Chimica e di Lingue e culture straniere consente di accertare differenze significative nelle dimensioni, nelle competenze e nella struttura organizzativa interna delle componenti. Si tratta di differenze molto marcate, come la competenza sulle attività di ricerca, che si fondano su modalità differenti di organizzare e concepire l'attività accademica.

Nonostante questa considerazione di fondo, emergono importanti aspetti che accomunano i due casi esaminati.

In generale, l'architettura organizzativa dell'Università di Strasburgo, con 38 UFR, mette in evidenza uno sforzo per assicurare una elevata partecipazione e rappresentatività. Le facoltà conservano poteri molto estesi nella programmazione e gestione dell'offerta didattica e il preside rappresenta a livello locale il Presidente dell'università. Il fenomeno, a detta degli intervistati, è specifico dell'Università di Strasburgo (in altri atenei francesi vi è un maggiore accentramento dei poteri in materia di didattica) ed è probabilmente connesso alla volontà di non ostacolare il percorso di fusione, lasciando ampio spazio a istanze di rappresentanza collegiale. In effetti in entrambe le facoltà, pur appartenenti a differenti settori disciplinari e a differenti atenei di origine, emerge un giudizio pienamente positivo per la fusione.

Più problematico e ancora in fase di definizione risulta invece il rapporto tra vertice di ateneo e facoltà. L'elemento di maggiore tensione è legato al trasferimento delle risorse, che per la gran parte coincide con l'assegnazione delle risorse umane. Si tratta di un processo di negoziazione complesso dove a fronte di cessazioni nelle componenti (l'università di Strasburgo non ha la possibilità di attivare posizioni in assenza di cessazioni), il vertice di ateneo negozia con le facoltà le nuove assunzioni e le promozioni tramite lo strumento del dialogo di gestione.

D'altronde su molti temi, come la gestione delle risorse umane, è relativamente da poco che l'ateneo ha la gestione della massa salariale e dunque le procedure di negoziazione tra centro dell'ateneo e unità organizzative intermedie risultano ancora in fase di completa definizione.

A fronte di molte componenti, l'università di Strasburgo presenta alcune unità organizzative di raccordo intermedie denominate Collegium. Attualmente ne esistono 9 e ciascuno di essi federa più componenti e unità di ricerca. Il perimetro di questi *Collegium*, di dimensioni molto diverse tra di loro, è risultato dalla volontà espressa dalle componenti e dalle unità di ricerca

Sulla base dello statuto, i *Collegium* sono organi di coordinamento tra la presidenza dell'ateneo e le componenti con le seguenti competenze:

- esprimere il parere rispetto all'offerta formativa, ai programmi di ricerca e alle relative risorse associate;
- animare e rafforzare il legame tra didattica e ricerca, stimolare percorsi formativi e di tematiche innovative fondate sulla complementarietà delle discipline;
- stimolare lo sviluppo di programmi disciplinari e interdisciplinari con altri *Collegium*.

Nella realtà, fin dalla loro costituzione le competenze e i meccanismi di direzione e funzionamento di queste unità risultano poco chiari e differenti a secondo delle aree disciplinari (ad esempio, nelle scienze umanistiche il *Collegium* ha una funzione importante nel coordinare le iniziative didattiche, funzione che invece non ha nell'area scientifico tecnologica).

La presenza di queste unità è da leggere in chiave evolutiva. Nella costituzione dell'ateneo, a seguito della fusione, la scelta è stata quella di avere un numero elevato di componenti (conservando quelle preesistenti) per assicurare un'ampia rappresentanza e coinvolgimento. In modo parallelo, il vertice dell'ateneo ha favorito una gestione collegiale dell'ateneo. Tuttavia, fin dalla costituzione si è avuta la percezione di una certa frammentazione e per questo sono stati istituiti i collegium, che potenzialmente potrebbero in futuro vedere crescere le loro attribuzioni al fine di assicurare una *governance* più efficace delle componenti, limitando il numero degli interlocutori del vertice di ateneo.

Valutazione e allocazione di risorse

AERES – Agenzia nazionale francese per la valutazione del sistema universitario e della ricerca sottopone le università francesi a tre linee di valutazione: istituzioni, corsi di studio e unità di ricerca.

La valutazione delle istituzioni (60-80 valutazioni ogni anno) verifica la coerenza degli indirizzi strategici assunti, le capacità manageriali (anche a fronte della recente autonomia finanziaria), l'apertura internazionale e la capacità di autovalutazione. La valutazione tiene conto della diversità tra

istituzioni, si basa su un rapporto di autovalutazione seguito da una visita esterna e prevede la pubblicazione di un report conclusivo. Le principali raccomandazioni che il documento menziona riguardano la necessità di:

- riequilibrare il bilancio di ateneo;
- stabilire un piano di investimento immobiliare compatibile con gli equilibri di bilancio;
- stabilizzare e rafforzare gli strumenti di gestione in stretta connessione con i sistemi informativi ;
- chiarire la missione dei *collegium*;
- dotarsi di una politica di ateneo per l'internazionalizzazione

L'accoglienza delle valutazioni dell'AERES all'interno dell'università non è stata favorevole. Il Presidente dell'università ha sottoscritto una lettera (prevista dalla procedura di valutazione e allegata al rapporto finale) in cui contesta alcune valutazioni dell'AERES e si dice insoddisfatto dall'equilibrio tra parti descrittive e valutative del documento.

In particolare, nella lettera, il Presidente contesta l'opinione espressa di un'organizzazione troppo dispersa che diluirebbe le responsabilità, pur riconoscendo la possibilità di miglioramenti nell'efficienza e di maggior compattezza. Il Presidente rivendica la costruzione di un'organizzazione in cui sussidiarietà e trasferimento di responsabilità sono contemporaneamente sia risposte alle evoluzioni imposte dalla LRU, sia necessarie in ragione delle dimensioni di ateneo.

La valutazione della didattica condotta dall'AERES prende in esame la rilevanza scientifica e professionale dell'offerta formativa. È prevista la stesura di un documento di autovalutazione a cura dell'ateneo valutato, la redazione di una valutazione da parte del comitato di esperti nominati dall'AERES e infine una fase di validazione che si conclude con la pubblicazione del referto. Durante la campagna 2011-2012, quasi 70 corsi triennali *(licences)* dell'università di Strasburgo sono stati oggetto di valutazione. I giudizi contenuti in questi documenti non sono direttamente collegati a trasferimenti di risorse o ad altri automatismi. In generale, nell'Università di Strasburgo non si riscontra particolare attenzione per la valutazione della didattica condotta dall'AERES né tanto meno conseguenze nell'ateneo (solo 7 su 38 componenti hanno inviato all'AERES i piani di azione correttivi richiesti).

Le note dei corsi di laurea attribuite dall'AERES, specie nei corsi di licenza, risultano di qualità media, tanto che l'AERES constata come non siano in linea con il profilo di ricerca e di prestigio dell'Ateneo. Le difficoltà in ordine all'utilizzo dei referti della valutazione della didattica sono probabilmente legate a due fattori:

- un generale disincanto verso le procedure di valutazione della didattica promosse dall'AERES, accusate di essere molto onerose dal punto di vista amministrativo e non sempre all'altezza delle aspettative (non è un caso

che nell'estate 2013 la stessa AERES è stata oggetto di un intervento legislativo di revisione);
- un ritardo interno delle componenti nel gestire le iniziative didattiche e un debole coordinamento centrale in questa materia.

Infine, la valutazione delle unità di ricerca condotta dall'AERES (ogni anno in tutta la Francia sono valutate circa 700 unità di ricerca) è articolata con una fase di autovalutazione, seguita da una visita da parte di un panel di esperti nominati dall'agenzia. L'esito della valutazione è un rapporto che tiene conto anzitutto della qualità della produzione scientifica, considerando tuttavia anche aspetti quali il contributo alla ricerca industriale e l'inserimento nella comunità accademica internazionale.

L'università di Strasburgo ha avuto circa 70 unità di ricerca sottoposte a valutazione. I risultati della valutazione sono presi in considerazione, specie in presenza di valutazioni negative, per considerare riorganizzazioni delle unità di ricerca. I risultati della ricerca sono inoltre considerati nell'attribuzione di risorse governative all'Ateneo. Infine, i risultati di ricerca hanno un impatto significativo nella capacità dell'unità di ricerca di attrarre risorse dall'esterno.

Finanziamento

L'Università di Strasburgo ha un bilancio di circa 481 milioni di euro. La principale voce di entrata è rappresentata dal finanziamento statale, che è pari a 330 milioni di euro e rappresenta il 69% delle entrate. I finanziamenti governativi legati al programma *Investiment d'avenir* assicurano altri 26 milioni di euro pari al 5% delle entrate. La terza tipologia di entrata è rappresentata dalle altre sovvenzioni pubbliche, che ammontano a 31 milioni di euro, ovvero il 6% delle entrate.

Le risorse proprie hanno un peso percentuale del 19%, sono pari a 55 milioni e comprendono i contratti di ricerca e le tasse universitarie. Le tasse universitarie, in media, sono pari a 265 euro per studente e hanno un peso complessivo sul totale delle entrate di poco superiore all' 1%.

Le altre entrate (ammortamenti e fatturazioni interne) ammontano a 36 milioni di euro. Per quanto riguarda le spese, il 68% delle risorse complessive, pari a 330 milioni di euro, è rappresentato dal costo per il personale. Le spese per il funzionamento ammontano a 119 milioni, ovvero il 25% del totale delle spese. Infine, le spese per investimento ammontano a 34 milioni di euro, pari al 7% delle entrate totali.

Attualmente l'università di Strasburgo (come la maggior parte delle università francesi):

- non ha la possibilità di accendere prestiti;
- non è proprietaria degli immobili, poiché la proprietà di questi è dello Stato.

Anche a seguito del manifestarsi di tensioni sugli equilibri finanziari si è diffusa, almeno a livello di vertice di ateneo, una responsabilizzazione sulle questioni finanziarie che sono attualmente al centro dell'agenda degli organi di vertice e sono monitorate con riunioni periodiche. Particolarmente rilevanti in questa ottica sono alcune iniziative avviate:

- la gestione centralizzata e unitaria di tutti i documenti contabili mediante la loro digitalizzazione (questa soluzione consente di accentrare la gestione dei documenti contabili salvaguardando la possibilità delle diverse unità organizzative di mantenere le proprie prerogative);
- l'adozione di un sistema di contabilità analitica in grado di imputare i costi delle attività di didattica e ricerca alle diverse unità organizzative;
- l'attivazione di percorsi di formazione manageriale per il top management dell'università.

Finanziamento statale

Come illustrato, circa il 70% del totale delle entrate dell'università proviene dallo Stato. Le risorse sono legate a canali distinti:

- un'allocazione principale per le spese del personale (pari a circa il 90%);
- un'allocazione mediante l'algoritmo SYMPA (pari a circa il 10%);
- le spese per il personale sono erogate sulla base della spesa storica e comprendono adeguamenti annuali automatici.

Invece l'algoritmo SYMPA lega il trasferimento di risorse governativo a una serie di parametri quali:

- numero degli studenti;
- numero dei laureati;
- numero e caratteristiche del personale di ricerca
- attività di ricerca (tenendo in conto i risultati della valutazione AERES);
- metri quadri delle strutture.

A questi due canali primari di finanziamento governativo si aggiunge il contratto quinquennale, che per l'Università di Strasburgo ha un peso annuale complessivo di circa 1 milione di euro.

Allocazione interna delle risorse

L'allocazione interna delle risorse avviene sulla base dei seguenti obiettivi:

- garantire l'equilibrio e la sostenibilità nel tempo del bilancio;
- coprire le spese obbligatorie;
- suddividere le risorse tra le grandi missioni dell'università.

L'ateneo provvede direttamente alla retribuzione del personale di ruolo accademico e tecnico amministrativo. Fondi per il funzionamento (complessivamente pari a 7,6 milioni di euro) sono trasferiti alle 37 strutture

organizzative intermedie che si occupano di didattica sulla base della considerazione:

- di indicatori numerici sulle dimensioni e le performance delle strutture;
- di *"dialogues de gestion"* ovvero di una procedura di dialogo tra amministrazione centrale e strutture organizzative sulla base di progetti;
- dell'andamento delle spese e delle entrate.

Un meccanismo analogo è seguito anche per l'assegnazione ai dipartimenti amministrativi di 4,7 milioni per il funzionamento.

Le assegnazioni da parte dell'ateneo rappresentano solo una parte del budget a disposizione delle facoltà, che è integrato da altre entrate. Limitando l'analisi alle sole facoltà prese in esame è possibile verificare che:

- la facoltà di chimica, a fronte di una dotazione d'Ateneo di circa 0,19 milioni di euro, è in grado di raccogliere autonomamente quasi 0,3 milioni;
- la facoltà di lingue, a fronte di una dotazione d'Ateneo di 0,11 milioni di euro, è in grado di raccogliere autonomamente quasi 0,61 milioni.

La considerazione di questi valori deve tuttavia essere fatta alla luce delle spese per il personale che l'Ateneo copre direttamente, pari a 7,5 milioni per la facoltà di chimica e 9,8 milioni di euro per lingue. Accanto all'assegnazione delle risorse economiche, l'Ateneo assegna alle unità organizzative le unità di personale. È proprio in ordine a questo trasferimento, anche a causa della necessità di contenere la spesa per la massa salariale, che vi è uno degli ambiti primari di contrattazione tra vertice di ateneo e unità organizzative e acquista rilevanza il dialogo di gestione.

Investissements d'avenir

Il programma del governo francese di *Investissements d'avenir* ha come scopo la promozione e il potenziamento della ricerca scientifica, al fine di offrire una visibilità mondiale alle capacità di ricerca e di insegnamento terziario francesi. L'iniziativa, che ha avuto una prima edizione nel 2011 e una seconda nel 2012, è complessivamente finanziata per un totale di 7.700 milioni di euro (la somma a disposizione della spesa è tuttavia rappresentata dai soli interessi che maturano su questo capitale).

L'Università di Strasburgo, anche grazie al percorso di consolidamento attuato con la fusione, fin dal 2011 è stata selezionata per accedere al programma *Initiative d'excelence*, ed ad oggi partecipa complessivamente con 49 progetti (di cui 11 *Laboratoires d'excellence - LabEx*), beneficiando annualmente di circa 25 milioni di euro (gli interessi su un capitale stanziato di circa 700 milioni di euro). In particolare, sono stati oggetto di finanziamento:

- 11 laboratori propri (Labex) sulla base di una valutazione gestita direttamente a livello nazionale tramite un processo di peer review internazionale;

- le attività di ricerca, per un ammontare complessivo annuo di 7,2 milioni di euro;
- le attività di formazione, con uno stanziamento annuo di 4,8 milioni;
- altre attività quali sviluppo economico attraverso la ricerca – formazione continua – azioni socio culturali.

Il coordinamento delle attività *Investissements d'avenir* è assicurato a livello di ateneo da un vice presidente apposito che dispone di uno staff di 5 persone.

Progettazione di corsi di studio e attività didattiche

L'Università di Strasburgo ospita complessivamente 43.890 studenti (dati gennaio 2013).

Gli studenti iscritti, quasi il 20% dei quali sono stranieri, possono scegliere tra un'offerta formativa ricca e abbondante che comprende tra l'altro 47 corsi di primo livello *(licences)*, 40 corsi di primo livello professionalizzanti *(licences professionnelles)*, 63 corsi di secondo livello (master) con 189 specialità.

Malgrado questa ricchezza, nella valutazione dell'AERES si constata che l'offerta formativa è cambiata poco a seguito della fusione: nella maggior parte dei casi si sono riproposte le offerte formative preesistenti. A seguito della fusione non è emersa una strategia complessiva di ateneo per l'offerta formativa a partire dall'esame dei fabbisogni formativi. L'agenzia nazionale rileva inoltre che il monitoraggio dell'efficienza e dell'efficacia dei processi formativi tramite indicatori non è ancora sufficientemente diffuso e che le valutazioni della didattica effettuate dall'AERES non in tutti i casi risultano aver dato seguito a iniziative per il miglioramento.

L'offerta formativa dell'Università di Strasburgo è elaborata dai seguenti attori principali: l'equipe di presidenza, le componenti o istituti, la commissione didattica dell'università, il CEVU ed il CA.

- L'equipe di presidenza a cui sono associati tutti i *doyen/directeur* delle componenti, determina la politica di formazione, stabilisce il *masterplan* o "schema *directeur de l'offre de formation*" con gli assi strategici su cui sviluppare l'offerta formativa, i principi di organizzazione dei corsi di studio che tengano obbligatoriamente conto della previsione dei costi.
- Le componenti elaborano la proposta didattica unitamente al piano di studio *(maquettes)*, comprensivo dei preventivi dei costi.
- La commissione didattica dell'università, costituita da rappresentanti dei tre consigli CA, CS, CEVU, dai vice-presidi per la didattica delle componenti, dai rappresentanti degli studenti dei vari consigli di facoltà, pur non avendo diritto di voto, armonizza le proposte delle facoltà con gli assi strategici stabiliti dall'equipe di direzione.
- Il CEVU si esprime sui progetti di formazione licenziati dalla commissione didattica dell'università;

- Il CA è l'organo che approva tutte le proposte di formazione dopo la firma del presidente, divengono esecutive.

Nello "schema *directeur de l'offre de formation 2013-2017*" del contratto 2013-17, l'Ateneo si propone di ristrutturare l'offerta formativa arrivando a un'offerta più organica, curata nei percorsi didattici e monitorata nei principali indicatori di efficienza ed efficacia. In particolare, in futuro:

- il CEVU effettuerà la valutazione dell'offerta formativa dell'università in maniera obbligatoria e secondo un calendario prestabilito, per operare i miglioramenti necessari in coerenza con il contratto quinquennale d'ateneo;
- i docenti saranno sottoposti a meccanismi di valutazione, ad esempio questionari di soddisfazione degli studenti;
- saranno attivate attività di supporto alla didattica per i docenti e corsi di "didattica universitaria" indirizzati a tutta la comunità accademica, tramite i quali poter effettuare scambi di buone pratiche.

Performance della ricerca e attività di terza missione

Le attività di ricerca sono governate dall'Università di Strasburgo mediante un apposito Vice Presidente, cui fa riferimento un dipartimento amministrativo denominato Direzione per la ricerca. Il vice presidente e la direzione per la ricerca seguono le questioni inerenti le politiche di ricerca, l'amministrazione della ricerca, il finanziamento della ricerca e la formazione dottorale.

L'attività di ricerca si svolge nelle unità di ricerca che, almeno nelle scienze dure, sono ulteriormente organizzate in gruppi di ricerca. A capo dell'unità di ricerca vi è un direttore nominato dal consiglio dell'unità di ricerca. Presso l'Università di Strasburgo sono costituite 76 unità di ricerca (32 nell'area di diritto, scienze sociali e umane – 20 nell'area di scienze e tecnologie – 24 nell'area di scienze della vita e della salute) con dimensioni molto disomogenee (da alcune decine di unità di personale a diverse centinaia).

Oltre la metà di queste unità sono in collaborazione con un ente pubblico di ricerca *(EPST établissement public à caractère scientifique et technologique)*. In particolare, sono attive molte collaborazioni con il CNRS *(Centre national de la recherche scientifique)* e con INSERM *(Institut national de la santé et de la recherche médicale)*. La collaborazione con gli enti pubblici di ricerca è una caratteristica peculiare delle università francesi ma ha modalità operative differenti da unità a unità. Sicuramente rappresenta un elemento di complessità gestionale, poiché in alcuni casi le risorse (personale, fondi di ricerca, immobili, attrezzature) sono dell'università, mentre in altri casi degli enti di ricerca; ciò implica modalità differenti di gestione e governo delle stesse. È abbastanza comune per un laboratorio di ricerca avere due differenti sistemi amministrativi e budget, uno connesso all'università e l'altro al CNRS o INSERM (tra l'altro, questi due enti pubblici di ricerca hanno procedure non omogenee tra loro).

Un'ulteriore complessità che occorre considerare risiede nel fatto che mentre l'Università di Strasburgo ha autonomia decisionale e di spesa, le decisioni all'interno di Enti pubblici di ricerca sono assunte sulla base di regolamenti nazionali e di criteri elaborati centralmente. Per facilitare il processo di coordinamento, ogni 6 settimane il vice presidente per la ricerca e il rappresentate territoriale del CNRS hanno un incontro insieme ai rispettivi uffici amministrativi per concordare le attività comuni.

L'Università possiede tre leve operative per la gestione delle unità di ricerca:

- il trasferimento di fondi per il funzionamento (una quota fissa per ogni unità di personale a prescindere dalla performance ottenuta);
- la distribuzione di fondi nell'ambito del programma IDEX destinato alla ricerca;
- l'assegnazione di risorse umane.

La prima misura, ovvero il trasferimento di fondi per il funzionamento, ha nella realtà un impatto limitato. Infatti, anche a causa della difficile situazione finanziaria in cui versa attualmente l'ateneo, le risorse per l'attività di ricerca sono ottenute dalle unità di ricerca primariamente (all'incirca per l' 80% in un dipartimento scientifico) sulla base di bandi competitivi a livello nazionale ed europeo. Per quanto non trascurabile, il trasferimento di fondi per il funzionamento è per molte unità di ricerca una voce minoritaria.

La seconda misura (programma IDEX) è utilizzata per diverse finalità:

- attrarre ricercatori di fama mondiale;
- contratti di dottorato internazionale triennale;
- posizione biennale post dottorato;

L'assegnazione delle risorse si avvale di una procedura comparativa interna gestita dai 9 collegi mediante un processo *di peer review* internazionale.

Complessivamente, dai dati raccolti emerge che, benché a livello di ateneo siano attive politiche per la ricerca, la gestione e il coordinamento della ricerca dipende primariamente dall'attività di management, pianificazione e attrazione di risorse all'interno delle unità di ricerca. Interventi di ateneo sono presenti solo in caso di valutazioni negative dell'AERES o di altri eventi straordinari che richiedono una riconfigurazione organizzativa delle unità di ricerca.

Assunzioni e promozioni

Il reclutamento avviene in Francia sulla base di concorsi pubblici le cui regole sono stabilite dalla Legge. L'Ateneo è libero di scegliere su quale posizione e disciplina bandire una procedura concorsuale. La decisione spetta agli organi di vertice dell'ateneo e in particolare al CA. Le posizioni per nuove unità di personale appartengono infatti all'università e non alle componenti.

È tuttavia frutto di un processo di negoziazione tra il vertice dell'ateneo e le componenti nell'ambito del dialogo di gestione.

Le posizioni sono distribuite sulla base del dialogo di gestione, che avviene (per le posizioni accademiche e amministrative) sulla base di:

- cessazioni (le nuove posizioni sono quasi tutte generate da pensionamenti);
- richieste effettuate dalle componenti;
- posti disponibili;
- risorse assegnate negli ultimi 3 anni;
- costi;
- performance della struttura.

In modo complementare al dialogo di gestione occorre anche valutare la situazione finanziaria dell'università e tenere presente gli equilibri di bilancio. Oltre a posizioni permanenti vi è la possibilità di creare:

- ore complementari per la didattica;
- contratti di didattica;
- posizioni a tempo determinato.

Le procedure di promozione del personale accademico seguono due differenti canali: una nazionale basata sui risultati di ricerca e una locale che tiene conto dell'impegno accademico complessivo.

- La procedura nazionale è gestita a livello nazionale presso il Consiglio nazionale delle università è gestita tramite *peer review* (particolare attenzione è posta sulla produttività scientifica del candidato). Se l'accademico ottiene la promozione, l'università è tenuta a riconoscere l'avanzamento di carriera.
- Una seconda via per l'avanzamento di carriera del personale docente è a livello locale. Ogni raggruppamento locale formula alcune proposte per la promozione. Le proposte sono trasmesse al vertice di ateneo che, dopo un esame e una discussione collegiale, stila un ranking di ateneo sulla base del quale il CA assegna le promozioni. Fino al 2007 le promozioni a livello locale erano pagate dal centro ma oggi l'onere è interamente sul bilancio dell'ateneo.

Esiste poi una procedura per concedere dei premi salariali quadriennali. A livello nazionale vi è una commissione su base disciplinare che valuta le candidature degli accademici principalmente sulla base delle produzioni scientifiche. Coloro che fanno domanda sono classificati in tre differenti classi: A (non oltre il 20%), B (non oltre il 30%) e C (il rimanente 50%). I risultati della procedura nazionale sono trasmessi all'ateneo che, sulla base delle proprie disponibilità finanziarie, assegna degli incrementi salariali. Attualmente, presso l'università di Strasburgo i premi sono pari a circa 7000 euro all'anno per un professore e 3000 euro annui per un *Maître de Conférences*. Dal 2014 la commissione nazionale sarà abolita e gli atenei dovranno dotarsi di procedure autonome sulla base di criteri locali.

12. Spagna [65]

Le fasi evolutive che hanno interessato l'università spagnola hanno visto passare il sistema di istruzione superiore da un modello estremamente accentrato e burocratico, in cui programmi e autorità accademiche venivano stabilite dal ministero (dal secondo dopoguerra ai primi anni '80), a un sistema caratterizzato da un notevole grado di autonomia regionale e di ateneo privo però di strumenti efficaci di controllo (anni '80 e '90), per finire con un sistema decentrato sottoposto (faticosamente) a meccanismi di valutazione (dal 2001 ad oggi).

Il periodo tra il 1943 e il 1970 coincise con il momento di massima centralizzazione delle decisioni attorno al ministero. Il modello elitario entrò però in crisi, come altrove in Europa, per effetto della crescita degli iscritti e della conseguente massificazione dell'istruzione superiore. Nel governo franchista iniziò a diffondersi la consapevolezza dei pesanti ritardi della Spagna in campo economico ed educativo, consapevolezza che portò nel 1970 a una legge con qualche ambizione riformatrice: la *Ley general de educación (LGE)*.

La transizione democratica rappresentò una cesura nel sistema di istruzione terziario, soprattutto per i processi di devoluzione e di decentramento a cui i nuovi governi democratici (e in particolare il PSOE) diedero seguito. Con la *Ley de Reforma* ***Universitaria*** (LRU) del 1983, i compiti di creazione e finanziamento delle università furono trasferiti alle diciassette neoistituite Comunità autonome. Inoltre, per segnare la distanza dalla passata esperienza franchista, fu promossa una marcata autonomia nei processi di reclutamento della docenza, abolendo le commissioni di concorso nazionali, sostituite da commissioni locali a livello d'ateneo. Nelle intenzioni del legislatore, la maggiore autonomia avrebbe però dovuto essere accompagnata da un meccanismo di rappresentanza degli interessi sociali attraverso la creazione, all'interno di ciascun ateneo, dei Consigli sociali, definiti proprio dalla LRU organismi «di partecipazione della società all'interno dell'università». Tuttavia, negli anni, era emersa una tendenza all'autoreferenzialità degli atenei che, contrariamente agli auspici del governo, non erano affatto divenuti più permeabili alla domanda esterna. Gli stessi Consigli sociali, pensati per far partecipare gli attori sociali al governo degli atenei, dovettero fronteggiare fin da subito la ferma opposizione dei docenti, che riuscirono nel 1987 a vincere un ricorso di incostituzionalità contro alcune delle loro prerogative.

Tra la fine del decennio '90 e il 2000 era quindi diffusa la consapevolezza dell'urgenza di una riforma del sistema universitario. Furono fatti allora alcuni tentativi di intervento in corso d'opera, con tre progetti di revisione della LRU (nel 1992 e 1994 con il PSOE, e nel 1998 con il Partito Popolare). Queste iniziative fallirono però sul fronte parlamentare (non ottennero mai la maggioranza) e lasciarono il campo a una serie di dibattiti, non per ritoc-

65 Liberamente tratto da: L. Perotti (2011) "Spain: major reforms and mixed performance", in M. Regini (a cura di) *European Universities and the Challenge of the Market. A Comparative Analysis*, Elgar; e da: R. Morzenti Pellegrini, V. Molaschi, I. Genuessi "Le riforme della *governance* universitaria in Italia e in Europa", cap.2 in questo volume

care qualche aspetto della legge del 1983, per quanto rilevante, bensì per arrivare a un complessivo riordino del sistema universitario spagnolo.

A livello di *governance* interna, la LRU stabiliva che gli statuti delle università pubbliche debbano necessariamente prevedere la presenza di alcuni fondamentali organi: il *Consejo Social*, organo di partecipazione della società nell'università; il *Claustro*, massimo organo rappresentativo della comunità universitaria; la *Junta de Gobierno*, organo di governo dell'università; *Rector; Vicerrectores; Secretario General e Gerente*.

Con la "*Ley Organica de Universidades*" *(c.d. LOU)* del 2001, se, da un lato, si è proceduto lungo la strada della valorizzazione del ruolo delle Comunità autonome in materia di istruzione universitaria, dall'altro, lo Stato ha comunque mantenuto un ruolo fondamentale nella configurazione del sistema e nell'assicurarne la coesione. La LOU, stante l'eterogeneità di discipline e la compartecipazione di diversi soggetti a livello di *governance* del sistema – Stato, Comunità autonome ed università – ha previsto alcuni organi di coordinamento a livello nazionale, ossia la *Conferencia General de Política Universitaria*, costituita da membri nominati dal Ministero e da rappresentanti delle Comunità autonome, ed il *Consejo de Universidades*, composto da rappresentanti dello Stato e delle università.

Per ciò che concerne la *governance* interna, la LOU ha, anzitutto, evidenziato la distinzione tra funzioni di governo, di rappresentanza e consultive, affidando ciascuna di esse ad organi diversi, ed in particolare al *Consejo de Gobierno*, al *Claustro* e al *Consejo Social*, già previsti quali organi necessari nell'ambito di ciascun ateneo dalla precedente LRU del 1983. Si è inoltre stabilita l'elezione del Rettore ad opera di tutta la comunità universitaria, dunque a suffragio universale. Altra novità introdotta riguarda il *Consejo de Gobierno*, che deve comprendere tre membri appartenenti al *Consejo Social* e sostanzialmente esterni rispetto alla comunità accademica.

Tale legge ha affidato alla competenza delle Comunità autonome la nomina del Presidente del *Consejo Social* e la determinazione della composizione del medesimo, formato, tra gli altri, da rappresentanti degli interessi di categoria, quali sindacati e associazioni imprenditoriali.

La "*Ley Organica de Modificacion de la Ley Organica de Universidades*", c.d. "LOMLOU", del 2007, si segnala sul piano della *governance* di sistema e dell'autonomia organizzativa lasciata agli atenei per aver delegato agli statuti rilevanti scelte in tema di *governance* istituzionale, quali, ad esempio, come si vedrà, la modalità di elezione del Rettore. La LOMLOU ha altresì rafforzato l'autonomia delle università nella gestione dei propri rapporti con la società, incentivando le attività di trasferimento tecnologico e facilitando la possibilità per gli atenei di sviluppare partnership con le imprese del territorio. All'ampliamento degli spazi di autonomia in capo agli Atenei fanno da contraltare i principi di necessaria valutazione e *accountability*.

A livello interno, come si accennava, tale legge ha concesso alle università la facoltà di scelta circa la procedura di elezione del Rettore, optando tra le due alternative del suffragio diretto da parte di tutta la comunità universitaria, come nella LOU del 2001, o indiretto da parte del *Claustro*, come previsto dalla LRU del 1983. Spetta inoltre agli atenei la determinazione della composizione del *Consejo de gobierno*.

Da ultimo, la Spagna è stata interessata dalla promozione ad opera del Ministero della Pubblica Istruzione, coadiuvato dai competenti dipartimenti delle Comunità autonome e dalle stesse università, della c.d. "*Estrategia Universidad 2015*", progetto di eccellenza volto all'innovazione del sistema universitario nazionale mediante l'incentivazione dell'autonomia degli atenei, a fronte di una maggiore responsabilizzazione degli stessi, apportando altresì modifiche alla *governance*.

Universitat de Barcelona (UB)

Valentina Goglio

Informazioni generali

Le origini dell'Università di Barcellona (UB) risalgono al XV secolo ed ha sede nella capitale della Regione Autonoma della Catalogna, una delle aree economicamente piú sviluppate della Spagna, con buone performances in termini di innovazione e ricerca [66].

L'UB é attualmente una delle piú grandi università spagnole, con un totale di oltre 60,000 studenti e oltre 5,000 docenti e ricercatori (tab. 1-3). Comprende 19 facoltà e 106 dipartimenti, offre piú di 150 corsi tra I e II livello e 68 programmi di dottorato. La UB si colloca anche fra le prime posizioni nei ranking nazionali: é la prima fra le università spagnole secondo il *Taiwan University Ranking* e tra la prima e la terza posizione nell'*ARWU Shanghay Ranking*.

Tabella 04
Studenti iscritti alla UB (A.A. 2013/14)

Totale studenti	**63.020**
studenti I livello	46.449
studenti II livello	4.878
altri studenti	11.693

Tabella 05
Personale accademico (AA 2013/14)

Totale personale accademico	**5.191**
POSIZIONI PERMANENTI	
Ordinari	573
Associati	1.458
Profesores Agregados	318
Profesores colaboradores permanentes	70

66 In Catalogna oltre l'1,4% del PIL é investito in R&D; il prodotto industriale della Catalogna rappresenta un quarto del prodotto nazionale e quasi l'1% della produzione mondiale (al pari di Finlandia e Scozia). Le imprese catalane rappresentano circa il 22% del totale delle imprese innovative in Spagna (Generalitat de Catalunya 2013).

POSIZIONI TEMPORANEE	
Asociados (a contratto)	2.153
Altri	617

Tabella 05
Personale accademico (AA 2013/14)

Entrate	**356.302**
tasse e altre entrate	125.492
trasferimenti correnti	219.363
entrate patrimoniali	2.778
trasferimenti di capitale	8.669

Tabella 06
Budget (AA 2013/14)

Fonte: The University of Barcelona in figures, 2014

Gli organi centrali di Ateneo

Il Rettorato

IL Rettore é eletto tramite votazione diretta di tutte le componenti della comunità universitaria, ognuna delle quali ha un peso specifico:

- docenti e ricercatori: 60% (personale a tempo indeterminato 51%; a tempo determinato 9%)
- studenti: 30%
- personale tecnico e amministrativo: 10%

Il mandato dura 4 anni ed é rinnovabile una sola volta. Al momento delle interviste era all'esame la possibilità di modificare le regole elettorali, in modo da trasformare l'elezione in una nomina da parte di un piccolo gruppo (ad esempio costituito dall'*Executive Board*) e non più eletto da tutte le componenti dell'università. Tuttavia non esisteva ancora una proposta specifica ed infatti nel 2015 lo Statuto universitario ancora prevede l'elezione da parte della comunità universitaria intera.

Il Rettore è supportato nelle sue funzioni da una squadra *(Consell de Direcciòn)*, che si riunisce regolarmente ogni settimana ed è composta da circa 15-20 membri nominati dal Rettore. In totale, vi siedono:

- il rettore
- il segretario generale
- 12 vice rettori
- 4 delegati del rettore
- 1 responsabile dell'ufficio del rettore *(Gabinete de Rectorado)*

Il rettore è formalmente responsabile davanti al *Claustro*, l'organo di governo collegiale simile al Senato Accademico italiano, che tuttavia recentemente é diventato più un organo di consultazione che un luogo dove vengono prese le decisioni, si riunisce due volte all'anno ed é generalmente l'arena in cui la componente accademica discute le diverse questioni ma non ha forte potere decisionale.

Tutte le decisioni del rettore devono essere approvate dal *Consell de Govern*, che é un organo collegiale di governo. In linea generale, c'é sempre un

processo di creazione del consenso dietro alle decisioni del rettore, per cui il *Consell de Govern* é informato e coinvolto lungo tutto il processo decisionale e la fase finale di voto é generalmente una fase di ratifica in cui la gran maggioranza delle decisioni viene approvata.

I rapporti con il top management amministrativo sono caratterizzati da una relazione piuttosto stretta con il rettore ed i vice rettori, per cui spesso i diversi organi di top leadership lavorano insieme, mantenendo le diverse sfere di competenza: il Rettore e i vice rettori sono responsabili delle decisioni politiche mentre la dirigenza é responsabile della loro esecuzione.

Gli organi collegiali

Il Claustro (Senato Accademico) si compone di circa 300 membri, tra cui:

- il rettore, che presiede l'assemblea
- il segretario generale
- il direttore generale
- 12 vice rettori
- 19 presidi di facoltà e direttori di scuole universitarie
- rappresentanze di studenti, personale amministrativo e tecnico.

I membri sono eletti secondo la stessa procedura attraverso cui é eletto il rettore (tutte le componenti dell'università, a seconda di determinati pesi).

Il Claustro é l'organo collegiale di più alto grado, le cui funzioni includono la stesura e modifica dello Statuto dell'Università, la supervisione degli organi di governo dell'ateneo e la definizione delle linee strategiche generali dell'Università.

In casi eccezionali il Claustro puó sfiduciare il Rettore con una maggioranza di 2/3 dell'assemblea e chiedere una nuova elezione (gli intervistati dichiarano che si tratta di una circostanza rara, ma é avvenuto nel 2013 presso la *Universitat Politècnica de Catalunya (UPC)* in Barcellona).

Il Consell de Govern (Consiglio di Governo) é composto da 40-45 membri, cosí articolati:

- il rettore
- il segretario generale
- il direttore generale
- 10 rappresentanti del *Claustro*
- 10 presidi di facoltà (i rimanenti 9 possono partecipare ma hanno solo il diritto di parola, non di voto)
- 12 vice rettori
- 3 membri nominati dal rettore
- 4-5 rappresentanti degli studenti
- 5 rappresentanti del personale accademico

Il *Consell* de *Govern* si riunisce ogni due mesi ed é l'organo con reale potere decisionale: definisce e pianifica la politica dell'ateneo e stabilisce le procedure necessarie ad implementarla.

Consell Social. Si tratta di un organo di recente istituzione, introdotto dalla *Ley de Reforma Universitaria* (LRU del 2002), con l'intento di avvicinare l'università alle richieste della società civile. Metà del Consiglio é infatti composto da rappresentanti della società, soprattutto esponenti del mondo industriale. Nella pratica non gode di grande potere decisionale, ha principlamente una funzione consultiva sulle questioni finanziarie. É composto da 15 membri:

- rappresentanti della società catalana (diversi *stakeholders*, soprattutto provenienti dal settore produttivo)
- 5 membri della UB:
- il rettore
- il segretario generale
- 1 rappresentante del personale accademico
- 1 studente
- 1 rappresentante del personale tecnico-amminsitrativo.

Commissione per la didattica; Commissione per la ricerca; Commissione professorale Si tratta di commissioni collegiali con funzione consultiva su un tema specifico. Ognuna di queste ha un direttore e un segretario generale ed é responsabile di fronte al vice rettore di competenza (ad esempio, il vice rettore per la didattica e quello per la ricerca per le prime due commissioni, mentre la terza é composta soltanto dai 19 presidi di facoltà).

Facoltà e dipartimenti

I presidi sono eletti dalla *Junta de Facultad* (Consiglio di Facoltà), attraverso votazione diretta. I candidati possono anche non essere membri della Junta, ma devono essere professori con una posizione permanente. Il mandato dura 4 anni ed é rinnovabile una sola volta.

La composizione della *Junta de Facultad* comprende 50 membri, eletti tra le diverse componenti della facoltà, secondo queste proporzioni:

- 30 membri (60%) eletti fra il perosnale accademico: 26 tra i professori a tempo indeterminato (>51%), 4 fra i professori non permanenti;
- 15 membri (30%) sono eletti tra gli studenti;
- 5 membri (10%) in rappresentanza del personale tecnico amministrativo.

I direttori di dipartimento possono partecipare alla *Junta de Facultad* ma hanno solo diritto di parola e non di voto. I presidi di facoltà sono responsabili delle attività di didattica e ricerca, e sono supportati nelle loro funzioni da una squadra *(Equip Deganal)*, la cui composizione é definita dallo Statuto

universitario: 3 vice presidi e 1 segretario, nominati dal preside. I compiti dei vice presidi sono definiti dal preside, per cui ci possono essere differenze fra vice presidi di diverse facoltà. Inoltre, la *governance* di ogni facoltà e affidata a diverse commissioni create appositamente per funzioni specifiche (didattica, ricerca, personale accademico), che rispecchiano l'organizzazione per commissioni che esiste a livello di ateneo.

Nella Facoltà di Economia e Impresa, la piú grande in termini di numero di studenti (circa 9.000 nell'a.a. 2013/14), la squadra del preside comprende, oltre ai 3 vice presidi e 1 segretario, anche 2 delegati del rettore. Questa figura del delegato é stata creata appositamente per aumentare il numero di persone aventi le stesse funzioni dei vice presidi (rese necessarie dall'alto numero di studenti), senza trasgredire le regole definite nello Statuto. Le deleghe dei vice presidi e delegati sono:

- ricerca e programmi di dottorato
- programmi accademici (principalmente corsi di studio di I livello)
- relazioni internazionali e studenti
- programmi di master
- valutazione della qualità e tirocinii nelle imprese.

La squadra del Preside si riunisce ogni due settimane e tutte le decisioni sono inviate alla *Junta de Facultad* dove sono votate. La Facoltà di Economia é articolata al suo interno in 10 dipartimenti:

- 6 nell'area di economia
- 2 nell'area di business
- 2 nell'area sociologica.

Nel complesso, la facoltà ospita 600 professori:

-
- circa 400 sono impiegati a tempo pieno (posizioni permanenti e temporanee)
- circa 200 sono *docent part-time*, chiamati *professor associado*, che corrisponde al professore a contratto nel sistema italiano.

Per ciascun dipartimento é richiesto un minimo di 10 professori con posizioni permanenti.

Nella Facoltà di Chimica, una delle più piccole (circa 1.800 studenti), la squadra del preside è composta da soli 3 vice presidi e un segretario. Il Consiglio di Facoltà invece mantiene la stessa struttura e lo stesso numero di membri poiché, indipendentemente dalla dimensione, la composizione del Consiglio è stabilita dallo Statuto.

La squadra del preside *(Equip Deganal)* si riunisce ogni due settimane ed è in questa sede che la maggior parte delle decisioni vengono prese, le

quali vengono poi formalmente approvate dalla *Junta de Facultad*. Questa si riunisce circa due, tre volte l'anno in generale, le proposte vi arrivano dopo un lungo processo di discussione e costruzione del consenso, per cui molto raramente le decisioni vengono rigettate. La maggior parte del lavoro istruttorio è svolto dalle commissioni: esistono commissioni delegate per diversi argomenti all'interno di ogni facoltà (la Facoltà di Chimica ne ha 10), e qui viene svolto tutto il lavoro preliminare alla presentazione della proposta al Consiglio di Facoltà per la ratifica.

Le commissioni sono composte da professori nominati dal Preside, e presiedute da uno dei vice presidi, il che fa intuire che il preside goda di un certo potere nell'orientare i processi decisionali, anche se non direttamente. Tuttavia, il nostro intervistato sottolinea come il ruolo del Preside in una piccola facoltà come questa, sia soprattutto di mediatore fra le diverse componenti e in questo contesto il ruolo delle commissioni è cruciale: ogni questione viene prima discussa a livello informale, poi viene trattata in sede di commissione, dove si cerca di negoziare per raggiungere una posizione condivisa. Infine, quando la proposta arriva alla *Junta de Facultad*, tutti i membri sono informati della questione, se non direttamente coinvolti nel processo di negoziazione.

Il cambiamento principale nella *governance* di medio livello è avvenuto negli ultimi dieci anni, quando è stata implementata una riorganizzazione della struttura dell'ateneo (che riguarda solo la UB) non più basata su poche divisioni, ma sulle facoltà. Fino al 2004, infatti, la *governance* di livello intermedio comprendeva anche un livello aggiuntivo, costituito da 4-5 divisioni che riunivano insieme molte discipline sotto poche ma ampie aree scientifiche. Le divisioni comprendevano una parte amministrativa (un vice direttore generale, il settore risorse umane,...) e una parte di natura politica (un presidente di divisione, un consiglio di divisione, eletti dalla componente accademica delle facoltà). A partire dal 2003 è stato avviato un processo di decentralizzazione per cui le divisioni sono state abolite e sono stati conferiti maggiori poteri ai presidi e ai consigli di facoltà che, pur esistendo già da prima, godevano di minore margine di manovra, poiché il potere decisionale era nelle mani delle divisioni e dei consigli di divisione di ciascuna area disciplinare.

Secondo il parere del Preside di Chimica, l'attuale organizzazione in facoltà è più vicina alle esigenze e problematiche specifiche di ciascuna facoltà, ma la precedente organizzazione per aree era per certi aspetti più efficiente, perché permetteva di affrontare con un solo provvedimento alcuni problemi comuni a diverse discipline che invece ora devono essere affrontati separatamente da ciascuna facoltà, moltiplicando le energie e risorse richieste.

Lo stesso preside di Economia sostiene che la precedente organizzazione generava confusione e difficoltà nella mediazione delle richieste, però ora con le 19 facoltà il rettore ha spesso problemi nel coordinare un numero

così alto di facoltà, ognuna con caratteristiche molto diverse in termini di dimensione e contenuto.

A livello di dipartimento, l'organizzazione rispecchia quella delle facoltà: anche qui vi è un capo dipartimento, una squadra che lo supporta nelle sue funzioni, un consiglio di dipartimento e una serie di commissioni consultive.

Come per i presidi, anche il capo di dipartimento ha la sua squadra, i cui componenti possono variare da 6 a 12, a seconda della dimensione del dipartimento, e comprendono:

- il direttore
- un segretario
- rappresentanti di: docenti, personale amministrativo, gruppi di ricerca.

Nella Facoltà di Chimica il consiglio di dipartimento si riunisce solo due, tre volte l'anno (come per la *Junta de Facultad*) e la maggior parte del lavoro viene svolto dalle commissioni e dalla squadra del direttore, la quale si riunisce generalmente una volta al mese o ogni due settimane nei dipartimenti più grandi. Anche a questo livello c'è la tendenza a ricercare il consenso, ed eventuali conflitti vengono mediati entro le commissioni o dalla squadra del direttore, non arrivando quasi mai al consiglio di dipartimento, dove solo raramente si ricorre al voto in caso di decisioni controverse.

A livello intermedio, la *governance* di ateneo comprende anche altri organi importanti: i coordinatori e le commissioni per i corsi di laurea, che verranno discusse nel paragrafo 5.

Valutazione e finanziamento

La valutazione della didattica e della ricerca sono gestite dalla UB attraverso un processo di valutazione interna ed uno di valutazione esterna.

Valutazione Interna

L'UB ha sviluppato un sistema informatizzato che raccoglie le informazioni relative a tutte le attività del personale accademico, non solo la ricerca. Il sistema, chiamato *Plan de Dedicaciòn Acadèmica (PDA)*, viene utilizzato per registrare e valutare le attività dei professori e, sulla base di questi risultati, per bilanciare il carico di attività didattica per ciascun professore e per determinare il fabbisogno di risorse umane dei dipartimenti.

La raccolta dati avviene a livello individuale: ogni professore deve inserire le informazioni riguardanti tre principali campi di attività: ricerca (articoli, libri,...); didattica (numero di corsi/ore insegnate, soddisfazione degli studenti, ecc); terza missione (progetti di ricerca, brevetti, attività di trasferimento tecnologico...).

Per quanto riguarda la ricerca soltanto, esiste un altro sistema informatico, chiamato GREC, attraverso il quale ogni anno i professori devono

aggiornare il proprio CV e, sulla base delle informazioni raccolte, il sistema divide il personale accademico in 4 categorie di merito (A/B/C/D) a seconda del livello di input ricevuti e output prodotti. Le attività di ricerca sono infatti valutate sulla base di:

- inputs (generalmente ristretti alla quantità di fondi ricevuti da fonti esterne all'UB)
- outputs (la quantità di pubblicazioni, ma anche la qualità, in base alla fascia della rivista in cui viene pubblicata).

La valutazione complessiva della qualità avviene a livello di ateneo ed è gestita dal vice rettore per la ricerca e i suoi collaboratori. Questi, sulla base dei criteri di qualità e quantità, elaborano le informazioni inserite nel GREC e qualificano i professori in 4 categorie di merito, sia per input che per output. Ad esempio:

- AA viene assegnato a chi raggiunge il top nella valutazione sia di input che di output,
- AB viene assegnato a docenti che hanno raggiunto il top in termini di input ma sono nella seconda categoria (B) per gli output prodotti (e viceversa, BA),
- BB per chi è classificato nella seconda categoria sia per input che per output, e così via.

La performance del dipartimento è misurata aggregando i risultati individuali, e valutata con gli stessi criteri del PDA. Tuttavia, le contromisure che possono essere messe in atto sono generalmente limitate, al massimo può essere aumentato il carico didattico di un docente, ma non molto di più. C'è stato però il caso di un istituto che mostrava scarse performance in termini di ricerca e in questo caso il rettore, insieme alla sua squadra, ha avviato una serie di consultazioni con i professori dell'istituto e ha dato un anno di tempo al dipartimento per migliorare le proprie performance, prima di ridurre i fondi loro erogati. Ma si tratta comunque di una circostanza rara e solo in circostanze eccezionali i fondi vengono realmente tagliati.

Secondo l'opinione degli intervistati della Facoltà di Chimica, il sistema PDA è apprezzato dai docenti i quali convergono nel definire il PDA almeno un primo giusto tentativo per introdurre la valutazione. Uno dei limiti riportati è che eventuali sconti in termini di carico didattico, a fronte di buoni risultati di ricerca, non sono poi realmente applicabili, in quanto non esiste la possibilità di ricorrere a personale didattico extra, per cui i premi restano solo sulla carta.

Valutazione Esterna

Esistono due processi di valutazione esterna, per la didattica e per la ricerca, che hanno luogo a livello di Comunità Autonoma o di governo nazionale (a seconda della provenienza dei fondi che finanziano la posizione accademica).

Per la didattica: ogni 5 anni i docenti devono elaborare un rapporto riguardante le loro attività didattiche per il governo nazionale o regionale (a seconda di chi finanzia la posizione) e se la valutazione è positiva viene riconosciuto al docente il *Quinquenio*, cui corrisponde anche un piccolo incremento salariale (circa 100/200 euro al mese).

La valutazione della didattica è elaborata sulla base del report prodotto dal docente, dei questionari di valutazione della didattica compilati dagli studenti, tiene in considerazione eventuali corsi di formazione alla didattica intrapresi dal docente e comprende una valutazione del livello di innovazione didattica introdotto.

Per la ricerca: esiste un sistema molto simile al prima citato *Quinquenio*, che però in questo caso avviene ogni 6 anni e si chiama *Sexenio*. Ogni professore deve inviare un report e i documenti attestanti la propria attività di ricerca nei 6 anni precedenti. Anche in questo caso, se ottiene una valutazione positiva può beneficiare di un incremento salariale (come sopra, circa 100/200 euro).

La principale fonte di finanziamento per la UB sono i fondi pubblici provenienti dal governo catalano, principalmente determinati sulla base del numero storico di studenti e professori, e in parte sulla base dei risultati di ricerca (rappresentata dalla quota di progetti di ricerca finanziati attraverso programmi competitivi).

Le tasse universitarie sono definite a livello centrale dal governo nazionale, l'amministrazione catalana si puó muovere solo entro certi *ranges*, e pochissimo margine di manovra è lasciato alle singole università.

Lo stesso accade per gli stipendi dei professori, determinati a livello nazionale; l'università non ha alcuna possibilità di introdurre meccanismi premiali autonomi.

L'organizzazione della didattica

All'interno di ogni facoltà, ogni corso di laurea ha il suo Consiglio di corso di laurea *(Conseill de Studies)*, presieduto dal coordinatore del corso di laurea *(Cap de Studies)*, in carico di tutti gli aspetti pratici dell'organizzazione del corso (calendario delle lezioni, degli esami, ecc..).

Il *Conseill de Studies* dipende dal Preside ed è composto per metà da rappresentati dei dipartimenti coinvolti nel corso di laurea e per metà da rappresentanti degli studenti, più un segretario. Il coordinatore è eletto fra i membri del Consiglio di corso di laurea. Infine, ogni decisione riguardante il corso di laurea deve essere approvato dal Consiglio di Facoltà.

Nella Facoltà di Economia, la allocazione dei docenti nei corsi di II livello richiede che i professori abbiano superato il *sexenio* e soltanto i docenti che di-

mostrano di essere attivi nella ricerca hanno la possibilità di insegnare nei corsi di II livello, aventi un forte orientamento alla ricerca, e nei corsi di dottorato.

L'allocazione dei carichi didattici è di competenza del dipartimento, il quale si occupa, con l'aiuto del *Conseill de Estudis*, di assegnare i docenti ai singoli insegnamenti, e tutti i docenti insegnano sia ai corsi di I che di II livello, senza differenze. In questa fase non entra in gioco la Facoltà, il processo è gestito in modo informale ed avviene tramite la ricerca del consenso fra le parti; solo in casi eccezionali di conflitto la questione può arrivare al vice preside per la didattica o eventualmente fino al vice rettore per la didattica. Il risultato di questo procedimento di negoziazione deve poi essere approvato dal Consiglio di Dipartimento *(Junta de Departamento)* e successivamente dal Consiglio di corso di laurea, mentre non c'è alcun coinvolgimento della Facoltà.

Nei dipartimenti che afferiscono alla Facoltà di Chimica, il processo di allocazione dei docenti agli insegnamenti avviene sulla base delle preferenze dei docenti: il PDA viene utilizzato come criterio guida per determinare le ore di insegnamento di ciascun docente e sulla base di questo ognuno elabora le proprie preferenze. In linea generale, i professori scelgono di insegnare gli stessi corsi degli anni precedenti, ma una regola del dipartimento li incoraggia a cambiare materia di insegnamento ogni 5-6 anni. Anche in questo caso si tende a raggiungere un accordo con il docente; solo in casi di forte opposizione si preme sul docente affinchè rispetti la regola scritta nel regolamento di dipartimento.

Progettazione di nuovi corsi di studi

Il processo di definizione di nuovi corsi di studio generalmente segue un approccio "*bottom-up*", anche se la procedura è molto formalizzata e richiede molto lavoro burocratico. La maggior parte del lavoro preparatorio viene svolto all'interno dei dipartimenti in riunioni informali. In breve:

- la discussione inziale ha luogo a livello di dipartimento e di facoltà, all'interno delle relative commissioni per la didattica, ricerca e professori;
- la proposta di un nuovo corso di laurea viene sottoposta ai consigli di dipartimento e di facoltà;
- la proposta così accettata viene inviata al livello centrale di ateneo, al *Conseill de Govern*;
- infine, la struttura così definita viene sottoposta all'approvazione ex-ante di *AQU Catalunia (Agéncia per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya)* e, tramite essa, all'agenzia nazionale *ANECA (Agéncia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación)*.

Dopo 5-6 anni dall'avvio ha luogo una valutazione di *follow-up*, che verifica se gli obiettivi definiti nella proposta sono stati raggiunti. Qualsiasi cambiamento in corso d'opera deve essere trasmesso e approvato dall'agenzia regionale AQU.

Ricerca e attività di terza missione

L'unità organizzativa di base sono i gruppi di ricerca, generalmente organizzati intorno a un gruppo di professori strutturati che rappresentano il nucleo permanente, a cui vi si aggiungono altri docenti/ricercatori con posizioni temporanee. I gruppi di ricerca possono anche essere trasversali a più dipartimenti, ed ogni gruppo è poi rappresentato nella commissione per la ricerca a livello di facoltà. Anche i fondi di ricerca arrivano direttamente ai gruppi e non vengono mediati dai dipartimenti.

I gruppi di ricerca possono essere riconosciuti formalmente dal governo catalano attraverso la *AGAUR (Agència de Gestió d'Ajuts Universitaris i de Recerca)*, la quale certifica la qualità delle attività svolte dai gruppi di ricerca analizzando *inputs* e *outputs* di ciascun gruppo e sulla base di questi riconosce loro l'accreditamento. Questo riconoscimento è utile in quanto permette ai gruppi di partecipare autonomamente a bandi specifici per i gruppi organizzati e di avere accesso a finanziamenti aggiuntivi per la ricerca.

Esiste anche un altro tipo di accreditamento, rilasciato da ACC1Ó *(Agència per la competitivitat de l'empresa de la Generalitat de Catalunya)*, che è rilasciato sulla base della capacità di sviluppare relazioni con il settore industriale e di portare avanti attività di trasferimento tecnologico. Come l'altro, anche questo titolo permette di partecipare a bandi specifici e di beneficiare di fondi aggiuntivi. Inoltre, alcuni gruppi di ricerca hanno deciso di implementare anche processi di certificazione della qualità, come ISO9001.

Nella Facoltà di Economia é istituito un ufficio apposito che si prende carico di tutti gli aspetti amministrativi e di contabilità connessi alla ricerca (pagamenti, contratti, rimborsi, etc..); tutte le decisioni strategiche che riguardano la ricerca vengono prese all'interno della commissione ricerca istituita a livello di facoltà, nonché presieduta dal vice preside per la ricerca e include i responsabili di tutti i gruppi di ricerca costituiti all'interno della Facoltà (e riconosciuti dalla AGAUR), il responsabile dell'ufficio che si occupa degli aspetti amministrativi della ricerca.

Il finanziamento della ricerca avviene attraverso diversi canali:

- i gruppi di ricerca accreditati presso l'AGAUR ricevono fondi direttamente dal governo Catalano sulla base di piani di ricerca quinquennali (rinnovabili in caso di re-accreditamento);
- l'ateneo, attraverso il vice rettore per la ricerca e la relativa commissione di ateneo, distribuisce alcuni fondi alle facoltà, i quali vengono poi allocati ai diversi gruppi di ricerca sulla base di alcuni criteri definiti internamente (ad esempio numero di pubblicazioni, dimensione del gruppo di ricerca,...);
- i gruppi di ricerca che non sono accreditati (e con scarse performance) ricevono alcuni fondi da parte della facoltà sotto forma di piccoli pro-

grammi finalizzati a finanziare la partecipazione di giovani ricercatori alle conferenze;
- infine, sono anche previsti alcuni incentivi per le pubblicazioni: per ogni articolo pubblicato in riviste classificate al top nelle rispettive discipline, l'autore/i riceve 500€ di incentivo (tuttavia essendo i fondi limitati, il premio é riservato soltanto a poche riviste top).

La Facoltà di Chimica é particolarmente attiva in progetti di ricerca finanziati da enti esterni, soprattutto imprese. In questo caso, i fondi esterni sono gestiti da una fondazione apposita, creata dalla UB, *Fundació Bosch i Gimpera (FBG)*, che si occupa di trasferimento tecnologico e promozione dell'innovazione. Questo centro funziona come intermediario fra i professori e ricercatori e le imprese e fornisce supporto per gli aspetti amministrativi e legali dei progetti di ricerca (compresa la ricerca di bandi e il supporto nella gestione dei progetti europei). Per ogni contratto firmato, la FBG prende un 15% del budget e il resto va direttamente al gruppo di ricerca.

Reclutamento e promozioni

Il processo che definisce l'allocazione delle risorse umane all'interno dei dipartimenti è fortemente influenzato dalle scelte passate, e l'unico modo per incrementare il numero di posizioni assegnate all'università è quello di negoziare con il governo regionale, o a volte nazionale.

La questione si è complicata ulteriormente di recente, a causa della forte riduzione dei finanziamenti del governo nazionale e da un problema di competenze: l'organizzazione e il finanziamento del settore di istruzione terziario è del governo catalano, mentre la regolazione quadro del settore è di competenza del governo nazionale. Questo può essere fonte di conflitti, soprattutto per quanto riguarda le risorse umane. La legislazione spagnola, infatti, stabilisce che il turnover per i docenti debba essere del 10%, mentre la regolamentazione catalana si sovrappone a quella nazionale dicendo che deve essere del 50%. Al momento, nelle università catalane è messa in atto la regola del 50%, ma il governo nazionale potrebbe sollevare una questione di legittimità e di conflitto di competenza, ed aprire una procedura di infrazione nei confronti del governo catalano.

Il fabbisogno di docenti di ciascun dipartimento è definito sulla base del PDA, tuttavia queste richieste sono ancora oggetto di negoziazione a livello di ateneo, nella *Comissiòn de Profesorado*, dove siedono i 19 Presidi di facoltà. Questa commissione è responsabile per tutte le questioni relative al reclutamento e alla gestione delle carriere. Le decisioni prese in questa sede tornano ai dipartimenti interessati, i quali possono ancora rivederle, modificarle e avviare una fase di negoziazione fra preside e vice rettore per le risorse umane.

I candidati alle posizioni di *titular* (corrispondente al nostro professore associato) o *catedràtico* (corrispondente al nostro ordinario) devono essere in

possesso di una abilitazione rilasciata dall'agenzia nazionale ANECA o dalla corrispettiva regionale AQU. Questo titolo non dà diritto alla posizione, ma è condizione necessaria (non sufficiente) per potersi candidare. Il preside di ciascuna facoltà deve negoziare all'interno della commissione competente (Comisiòn de Profesorado) il numero totale di posizioni per ciascun anno e, tra queste, quante possono essere nuove posizioni, quante promozioni e quante sostituzioni.

La maggior parte degli intervistati si dichiara a favore di questa procedura, tuttavia alcuni sollevano il problema che il vincolo della *accreditaciòn* limita le possibilità di assumere docenti stranieri, rendendo ulteriormente poco attraenti le università spagnole (già limitate dal fatto di non poter stabilire autonomamente salari in modo da attrarre i talenti sul mercato internazionale).

Una volta in possesso della abilitazione, i professori sono selezionati sulla base di un concorso pubblico e valutati da un comitato di selezione composto da una maggioranza di membri esterni (si tratta di un elemento che accomuna le università catalane ed è stato introdotto di recente al fine di aumentare la trasparenza delle selezioni)e due soli membri interni al dipartimento.

Reclutamento per posizioni di sola ricerca

Per quanto riguarda le posizioni di sola ricerca, il governo catalano ha recentemente introdotto alcune nuove possibilità: i ricercatori/professori che ottengono una borsa conferita dall'ICREA (*Institució Catalana de Recerca* i Estudis Avançats, un'agenzia del governo catalano) possono dedicarsi alla ricerca soltanto. L'obiettivo del programma è infatti di promuovere la produttività e la qualità della ricerca svolta nelle università catalane e; le borse rilasciate sono di due tipi:

- ICREA Senior: un programma specifico per attrarre professori di fama internazionale che non hanno ancora una posizione permanente in università o centri di ricerca catalani, la cui retribuzione è a carico dei fondi ICREA. I vincitori ottengono una posizione permanente e la loro attività di ricerca verrà valutata da un ente esterno dopo tre anni dall'inizio e successivamente ogni 5 anni. Anche in questo caso, ad una valutazione positiva corrisponde un incremento salariale.
- ICREA Academia: questo programma si applica a personale accademico già strutturato nelle università catalane con l'obiettivo di incentivare la produzione scientifica. I vincitori possono beneficiare di una serie di benefit su base annua e garantiti per 5 anni (fondi extra per sviluppare progetti di ricerca e fondi che vanno direttamente all'università per finanziare posizioni di sola didattica che sostituiscano il docente).

Inoltre, la Facoltà di Economia ha avviato a partire dal 2011 un programma specifico per attrarre ricercatori post doc ricorrendo al mercato accademico internazionale. Il preside della facoltà ha negoziato con il vice rettore per

le risorse umane l'apertura di un certo numero di posizioni *post-doc* per ogni anno del progetto (inizialmente 8, poi ridotte a 2 nel terzo anno a causa delle riduzioni di bilancio), ed il progetto prevede un co-finanziamento da parte *de La Caixa* (il principale istituto di credito della Catalogna), al fine di integrare la retribuzione definita a livello nazionale e renderla competitiva sul piano internazionale.

Il processo di selezione prevede una prima selezione dei CV ricevuti in seguito alla pubblicazione del bando sui principali canali di settore, e delle *job interviews* che si svolgono nelle due principali conferenze nel settore di *Business and Economics* (una in UK e l'altra in Spagna).

Catedràtico	Professore ordinario (dipendente pubblico del Ministero spagnolo)
Titular	Professore associato (dipendente pubblico del Ministero spagnolo)
Agregado	Professore associato (dipendente pubblico del Ministero catalano)
Associado	Posizione part-time con solo attività didattica (assimilabile al nostro docente a contratto, che generalmente è un professionista o un esperto del settore esterno all'università)

Tabella 07
Posizioni permanenti nel sistema accademico catalano

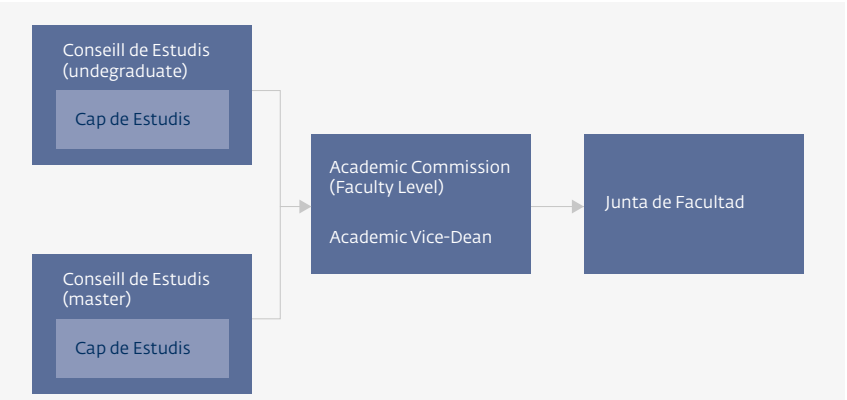


Figura 01
Coordinamento delle attività didattiche

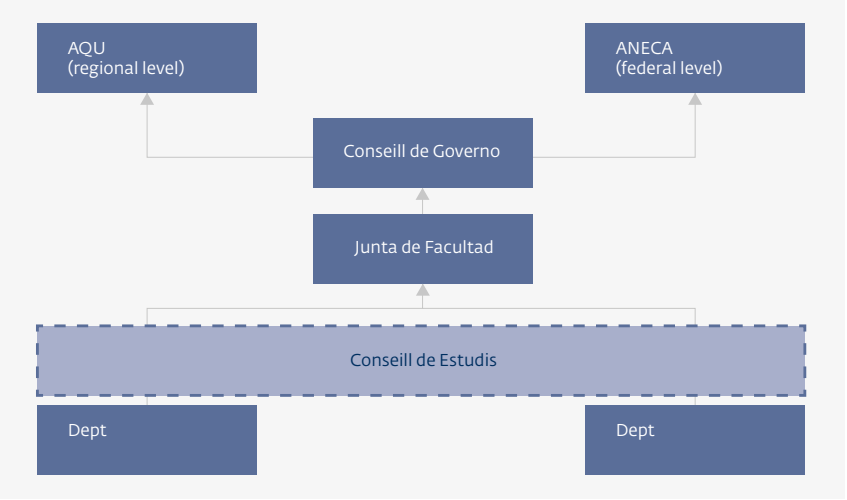


Figura 02
Progettazione di nuovi corsi di laurea

Universitat de València

Valentina Goglio

Informazioni generali

L'Università di Valencia (UV) è una università generalista, che comprende diverse aree disciplinari, articolate in 18 Facoltà e 3 campus. L'organizzazione dell'università si articola poi in 92 dipartimenti, 19 istituti universitari di ricerca e 6 centri di ricerca interdisciplinari.

La UV è classificabile come un ateneo di grandi dimensioni: conta circa 60.000 studenti, impiega poco più di 4.000 docenti *(Personal Docente y Investigador, PDI)* e 1.800 persone del personale tecnico amministrativo *(Personal Administraciòn y Servicio, PAS)*. In termini di reputazione, fra le università spagnole l'UV è classificata fra il 4° e 7° posto dallo Shanghai ranking e al 3° dal Taiwan ranking.

In termini di studenti iscritti, le Facoltà dell'ambito sociale e umanistico sono quelle con un peso più rilevante (vedi Tabella 3).

La maggior parte degli studenti della UV (76%) sono iscritti a corsi di I livello (grado). Tra gli iscritti ai corsi di II livello *(postgrado)*, pari al 23% circa sul totale degli iscritti, il 35% sono studenti di master, il 24% sono studenti di dottorato, infine il 41% è iscritto a *postgraus propis*, master con un orientamento professionalizzante [67] (gestiti dalla Fondazione Università-Impresa ADEIT).

Il budget dell'UV per l'esercizio 2011 ammontava a circa 528,3 milioni di euro, di cui il 55,5% è rappresentato da trasferimenti correnti (provenienti dalla Comunità Valenciana) e il 13% da tasse e altre entrate (dove le prime rappresentano il 60% del totale, seguite dal 37% imputabile alle prestazioni di servizio).

Tabella 01
Studenti iscritti all'UV

Nota: Tutti i dati presentati nelle tabelle seguenti sono tratti da: "Recull de dades estadístiques. Curs 2011/2012" Universitat de Valencia

	A.A. 2011/12
I LIVELLO	
studenti undergraduate (grado)	45.283
studenti in centri ascritti (sedi decentrate)	1.700
totale	**46.983**
II LIVELLO	
studenti di master	4.888
studenti dottorato (secondo RD 1393/2007 e 99/2011)	1.655
studenti dottorato (secondo RD 778/1998)	1.613
postgraus propis	5.661
totale	**13.817**
TOTALE (I+II LIVELLO)	59.100

67 Si tratta di circa 300 corsi, fra master, diplomi e certificati, che dovrebbero rispondere alle necessità formative delle imprese e dei professionisti. I corsi fanno parte del programma di formazione permanente e si svolgono sia in forma tradizionale, in presenza, sia a distanza.

Tabella 02
Personale UV

	NUMERO
Docenti e ricercatori (PDI)	4.119
Personale tecnico ed amministrativo (PSA)	1.819

Tabella 03
Studenti iscritti per Facoltà

FACOLTÀ	ISCRITTI A.A. 2011/12
Economia	8.239
Diritto	5.989
Filologia, traduzione e comunicazione	4.006
Scienze Sociali	2.928
Psicologia	2.840
Magistero	2.804
Geografia e Storia	2.579
Filosofia e Scienze dell'Educazione	2.459
Medicina e Odontoiatria	2.438
Farmacia	2.321
Scienze Biologiche	2.043
Ingegneria	1.679
Infermieristica e Podologia	1.268
Chimica	951
Scienze Motorie	831
Fisioterapia	746
Fisica	708
Matematica	454
TOTALE I LIVELLO	**45.283**

Gli organi centrali di Ateneo

Il Rettorato

Il Rettore dell'UV è eletto con voto diretto a suffragio universale di tutte le componenti dell'università docenti (PDI), personale tecnico e amministrativo (PSA) e studenti alle quali corrispondono pesi diversi [68]. Il candidato deve essere un professore ordinario *(catedràtico)* dell'UV ed il mandato ha una durata di 4 anni, rinnovabile una sola volta. Il Rettore è affiancato da una squadra, chiamata *Consejo de Dirección*, in cui siedono:

- il Rettore,
- il segretario generale (che è responsabile della validazione dei documenti ufficiali dell'UV),
- il gerente (direttore generale responsabile dell'attività economico-finanziaria e del personale dell'università),
- un delegato per gli studenti,
- un delegato per il piano strategico
- altri 10 vice rettori [69]

68 Professori dottori con posizione permanente: 51%; professori non dottori o con posizione non permanente: 12,67%; studenti: 25%; PAS: 10%; personale ricercatore in formazione (dottorandi?): 1,33%.

Attualmente le deleghe sono così distribuite: Economics; Institutional Relations and Communication; Teaching Staff and Academic Planning; Culture and Equality; Studies and Language

Il Rettore e la sua squadra sono responsabili di fronte alla comunità accademica. Il modello di *governance* spagnola, come reazione al previgente sistema gerarchico del periodo franchista, a partire dalla *Ley de Reforma Universitària* del 1983 si caratterizza per un alto livello di collegialità: tutti i ruoli direttivi sono di natura elettiva e gli organi collegiali sono indipendenti dallo stato. L'introduzione di rappresentanti degli interessi della società civile *(Consejo Social)* non ha mai incontrato il favore del corpo accademico e, anche a seguito di alcuni ricorsi alla Corte Costituzionale sulla legittimità del loro ruolo, le loro funzioni sono rimaste molto limitate ed esercitano un ruolo prevalentemente formale. La gestione dell'organizzazione dell'università è prettamente una sfera di competenza degli accademici: a livello apicale, ma anche intermedio, c'è una corrispondenza fra ruoli manageriali e accademici, dove gli accademici sono anche manager.

Gli organi collegiali

Gli organi collegiali dell'UV sono i seguenti, così composti:

Consejo de Gobierno: organo esecutivo, composto da 56 membri:

- Rettore
- Segretario generale
- Direttore amministrativo
- 3 membri del Consiglio Sociale (esterni, che non fanno parte della comunità universitaria)
- 50 membri della comunità universitaria, suddivisi fra:
  - **a.** 35 membri "nati":
    - **I.** 3 rappresentanti dei dipartimenti
    - **II.** 1 degli istituti universitari
    - **III.** 3 rappresentanti del PAS
    - **IV.** 11 Presidi
    - **V.** 12 rappresentanti del PDI
    - **VI.** 5 rappresentanti degli studenti
  - **b.** 15 membri designati dal rettore:
    - **I.** 11 vice rettori
    - **II.** 1 rappresentante del PAS
    - **III.** 3 rappresentanti del PDI

I restanti Presidi (n.7) che non fanno parte del consiglio di governo hanno diritto di partecipazione con voce ma non hanno diritto di voto. Il Consiglio di Governo si riunisce una volta al mese, discute alcune tematiche e prepara le attività propedeutiche alla preparazione di una proposta da presentare al *Claustro*.

Claustro: è il massimo organo di rappresentanza della comunità universitaria, corrisponde al nostro Senato Accademico. Vi siedono:

Policy; International Relations and Cooperation; Postgraduate Studies; Research and Science Policy; Territorial Projection and Participation; Sustainability, Campus and Planing.

- Rettore (che lo presiede)
- segreteria generale
- direttore amministrativo
- 300 membri eletti secondo la seguente composizione:
- 153 rappresentanti del PDI (con posizioni permanenti)
- 38 rappresentanti degli altri membri del PDI (altre posizioni non permanenti)
- 75 rappresentanti degli studenti (eletti annualmente)
- 4 rappresentanti dei borsisti
- 30 rappresentanti del personale PAS

Il Claustro prende le decisioni finali su temi cruciali (ad esempio la modifica dello statuto).

Consejo Social: è l'organo collegiale di partecipazione della società valenziana all'università. Vi sono rappresentate qui:
- le istituzioni della Comunità Valenziana,
- i sindacati,
- le associazioni degli imprenditori
- la stessa UV (attraverso la presenza del Rettore, della segretaria generale, del direttore e di una rappresentanza (n.1) per PDI, PAS e studenti.

Comisiones asesorias: sono commissioni rappresentative delle componenti dell'ateneo attorno a tematiche specifiche, create al fine di affiancare gli organi centrali nella gestione dell'università. Sono istituite dal Consejo de Gobierno, attualmente ne sono presenti 22, in ognuna di queste siedono rappresentanti dei docenti, PAS e studenti, e la composizione varia in relazione alle categorie coinvolte dalle decisioni della commissione.

Junta Consultiva: è un organo di consulenza del Rettore e del *Consejo de Gobierno* soltanto in materia accademica. È composta da:
- Rettore
- Segretario generale
- 40 membri designati dal *Consejo de Gobierno* tra professori e ricercatori di riconosciuto prestigio (che abbiano ricevuto almeno 4 riconoscimenti di merito dal sistema di valutazione previsto dalla legge -nazionale e regionale-)

Facoltà e dipartimenti

I Presidi di Facoltà sono eletti dal Consiglio di Facoltà (Junta de Facultad), che è l'organo collegiale di rappresentanza, decisione e controllo della Facoltà, in cui siedono (a loro volta eletti) i rappresentanti delle tre componenti dell'università: docenti (PDI), tecnico-amministrativi (PAS) e studenti.

Il Preside viene eletto fra uno o più candidati (che devono essere docenti ordinari, catedràticos), i quali si presentano con un programma di attività. Il candidato che riceve più voti viene eletto. Il mandato dura 3 anni, rinnovabile per una sola volta.

Il Preside così eletto si fa affiancare da una squadra, chiamata *Equipo Decanal*, i cui membri sono nominati direttamente dal Preside e la cui composizione varia nel numero ma non nella struttura:

- preside
- un numero che varia da 2 a 8 vice presidi (8 a Economia, la Facoltà più grande, 2 a Scienze Matematiche, la più piccola)
- 1 segretario accademico (a volte affiancato da un vice segretario) che si occupa di redigere gli atti.

Il Preside implementa le decisioni prese in sede di *Junta de Facultad*; siede nel *Consejo de Gobierno* (vedi 2.2) e infine rappresenta la Facoltà nelle diverse commissioni. Fra queste, la più importante è sicuramente la commissione *económica*, dove si decide come ripartire i fondi all'interno dell'università; oppure la commissione *de profesorado*, che decide quanti posti da professore allocare per ogni dipartimento (o area di conoscenza).

Secondo i nostri intervistati, i Presidi hanno un ruolo significativo, quantomeno percepito, poiché sono posizionati gerarchicamente subito sotto i vicerettori. Si considerano il ponte fra la squadra di governo e la Facoltà, coloro che raccolgono questioni/osservazioni/problemi e danno loro voce portandole all'attenzione del centro. A livello generale esiste una rete di relazioni informali molto sviluppata all'interno dell'ateneo, e c'è un continuo scambio di comunicazione fra la top leadership e il *middle management*, ma anche all'interno dello stesso *middle management*, anche in Facoltà molto grandi come quella di Diritto, ad esempio. Questo tipo di relazioni pare sia stata incentivata soprattutto dall'attuale rettore.

Il processo decisionale varia a seconda della dimensione: in una Facoltà piccola come quella di matematica, le decisioni vengono prima discusse, concertate, negoziate in meeting informali fra professori. In questa situazione, quindi, le decisioni arrivano in sede di *Junta de Facultad* soltanto per la ratifica finale: non è questa la sede per un vero dibattito. Tuttavia, lo stesso Preside fa notare che a questo ruolo solamente formale della Junta non corrisponde un maggior potere del Preside, è semmai un ruolo di mediazione e creazione del consenso.

Al contrario, nella Facoltà di Diritto, che è molto più grande, un tale processo di negoziazione non è possibile, per cui la *Junta de Facultad* è la sede in cui il Preside presenta le questioni all'ordine del giorno e proprio lì, in quella sede, le questioni vengono realmente dibattute e decise. In questo processo il Preside è supportato dalla sua squadra di vicepresidi che, a seconda delle deleghe loro affidate, organizzano il lavoro preliminare alla proposta. Comunque, anche in una Facoltà così grande, l'atteggiamento generale è quello di mediazione dei conflitti e di comunicazione.

Direttori di Dipartimento. I capi dipartimento sono figure elette il cui mandato dura 3 anni, rinnovabile per una sola volta. L'organo collegiale di governo che li elegge è il consiglio di dipartimento *(Junta de Departamento)*.

Il direttore di dipartimento è affiancato nelle sue attività dalla Junta permanente, la squadra del direttore da lui/lei nominata, che viene utilizzata per la gestione ordinaria, ed è composta dal direttore di dipartimento, il segretario di dipartimento, 1 rappresentanza di docenti, tecnico-amminsitrativi e studenti.

Chi prende formalmente le decisioni nel dipartimento è il Consiglio di dipartimento, mentre la gestione ordinaria è affidata alla Junta Permanente. Il processo decisionale è influenzato dalla dimensione del dipartimento, ma in generale c'è molta comunicazione fra i vari membri, ancora più facilitata quando questo è relativamente piccolo (ad esempio nel caso di Matematica Applicata).

In linea generale, la funzione principale è quella di mediare fra le diverse correnti e aggiustare i rapporti fra le diverse personalità. Ad esempio, è compito del direttore di dipartimento allocare gli insegnamenti fra i diversi docenti, gli orari, il contenuto dei corsi, ecc., il che può creare forti tensioni. Tra i ruoli informali che il capo dipartimento deve svolgere viene citato anche quello di "negoziazione" con l'apparato centrale, ad esempio per ottenere più posti da professore, oppure in relazione all'organizzazione dei corsi.

Valutazione e finanziamento

La valutazione della ricerca viene svolta internamente una volta all'anno. I docenti devono compilare una scheda informatica (su un software chiamato *GREC "Gestió de la Investigació a la Universitat de València"*), nella quale inseriscono tutte le pubblicazioni e presentazioni a convegni che hanno effettuato nel corso dell'anno precedente. La scheda con le informazioni relative ad ogni docente viene elaborata a livello centrale da una commissione permanente definita dallo Statuto dell'UV. La Commissione dipende dal Vice-Rettorato per la Ricerca e Politica Scientifica, affiancato dal *Servicio de Investigaciòn*, che è un organo di supporto amministrativo al vicerettorato in questione.

I risultati delle elaborazioni delle schede GREC vengono poi trasmessi ai dipartimenti. Una (piccola) parte dei fondi che il dipartimento riceve sono legati a queste valutazioni. Questa parte di finanziamento viene poi re-distribuita fra i docenti sulla base del contributo dato:

- il 10% rimane al dipartimento per le attività collettive (seminari, inviti ai professori, ...),
- la restante parte viene assegnata ai singoli docenti sulla base del loro contributo in termini di ricerca (sulla base del punteggio GREC).
- La valutazione della performance di ricerca ha come conseguenza due tipi di "premi":
- negativo, secondo cui a una minore intensità di ricerca corrisponde un maggior numero di ore di insegnamento,
- positivo, secondo cui a buoni livelli di ricerca corrispondono più fondi (secondo il meccanismo visto prima) e una riduzione del monte ore di insegnamento.

In questo contesto, il dipartimento si configura soltanto come un canale per la raccolta delle informazioni relative alle attività di ricerca, in una logica *top-down*, dove il centro si serve delle strutture intermedie per raccogliere le informazioni sulla base.

La rilevazione sulla qualità della didattica viene effettuata annualmente, attraverso un questionario sottoposto agli studenti alla fine del semestre (da circa un anno in formato elettronico, prima in formato cartaceo).

La maggior parte dei nostri intervistati manifesta delle perplessità sul tipo di domande inserite nel questionario, poiché sono molto generiche o superficiali (ad esempio se il docente arriva in orario alle lezioni, o se è spesso assente), e non sono in grado di dare una valutazione sul reale grado di qualità dell'insegnamento. Altri sostengono che alcuni docenti siano portati ad essere particolarmente "gentili" e accondiscendenti con gli studenti al fine di avere buone valutazioni.

L'esito positivo della valutazione è infatti fondamentale per accedere ad un incremento salariale: dopo 5 anni nella stessa posizione è possibile richiedere il quinquennio, che dà diritto ad un incremento di circa 100€ al mese. Per ottenerlo è necessario aver avuto una valutazione positiva nelle valutazioni degli ultimi 5 anni. Una volta ottenuto il primo, per il quinquennio successivo basta ottenere una valutazione positiva nel primo anno (il sesto): se questa è positiva, non è necessaria la verifica della qualità negli anni successivi del secondo quinquennio (dal 7° in poi).

I risultati delle valutazioni degli studenti sono elaborati a livello centrale dal *Servicio de Calidad*, che elabora delle schede individuali con i valori medi per ogni docente, e le invia al direttore del dipartimento e al preside della Facoltà. Le schede sono inviate soltanto al docente corrispondente e al direttore del dipartimento, mentre per alcuni intervistati sarebbe auspicabile una maggiore diffusione (seppure sia considerato uno strumento con molti limiti, rimane comunque un punto di partenza).

In caso di valutazioni negative non sono previste sanzioni: semplicemente, il direttore di dipartimento affronterebbe il problema con il professore interessato e cercherebbe di capirne le motivazioni.

A livello regionale c'è un'agenzia per la qualità, *AVAP* (*Agéncia Valenciana d'Avaluaciò i Prospectiva*), che riprende la struttura e le funzioni della corrispondente agenzia nazionale ANECA (*Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación*), la quale ogni 2 anni analizza tutti i risultati della qualità dei docenti e per ogni corso di studi verifica gli obiettivi fissati in sede di progettazione (vedi sezione 6). Si tratta di un controllo principalmente legato al rispetto degli obiettivi prefissati del corso di studi (es. abbandoni, bocciature, prolungamento degli studi, ecc...), ma che tiene anche in considerazione indicatori della qualità della didattica.

Per l'allocazione dei fondi ci sono due flussi separati per Dipartimenti e Facoltà: esiste una commissione centrale, la Commissione Economica, che decide quante risorse dare a ciascuna struttura. Per le Facoltà la distribuzione di fondi è elaborata sulla base del numero di studenti, professori e di un indice di sperimentalità della materia (laboratori, macchinari,...).

Anche per i dipartimenti i fondi che arrivano sono decisi a livello centrale, ma il totale è calcolato sulla base del numero di docenti e una restante parte viene formulata sulla base dei risultati di ricerca (vedi sezione precedente, GREC).

Finanziamento

L'UV è una università pubblica, quindi gran parte del proprio budget è rappresentata dai trasferimenti erogati dalla Comunità Valenciana. A partire dalla *Ley de Reforma Universitaria (LRU)* del 1983, infatti, la responsabilità del finanziamento dell'istruzione terziaria è di competenza delle comunità autonome.

Si puo riassumere il budget della UV in:

- 85% proviene dalla Comunità Autonoma Valenciana. Questa parte è determinata in funzione del numero di studenti iscritti, del grado di sperimentalità dei corsi, ma anche sulla base di alcuni indicatori di performance;
- 12-15% proviene da contratti di ricerca con amministrazioni pubbliche: il Ministero dell'Istruzione spagnolo, l'Unione Europea, e in passato le Comunità autonome (che però attualmente non erogano più fondi);
- 2-3% proviene da fonti private.

Questo sistema genera una certa dipendenza dal numero di studenti: maggiore il numero di iscritti, maggiore sarà l'entità dei trasferimenti, per cui sotto molti aspetti c'è una sorta di rincorsa ad aumentare il volume degli iscritti.

Per quanto riguarda le fonti private di finanziamento, non esistono politiche specifiche per incrementarne la quota: questo perché, secondo un intervistato appartenente alla top leadership, non esiste ancora una cultura che sostenga l'importanza della differenziazione delle fonti di finanziamento, così come non esiste una cultura adeguata che sostenga il trasferimento di conoscenze (il che avrebbe risvolti positivi sia sulla differenziazione delle entrate che sull'incremento).

Per quanto riguarda la componente del finanziamento legata alla valutazione della performance, già dal 2005 è stato sviluppato un modello che tiene conto delle performance dell'ateneo nella determinazione dei fondi provenienti dalla Comunità Autonoma Valenciana, schema che tuttavia non è mai stato applicato a causa della mancata disponibilità economica della Comunità autonoma. Il sistema, almeno a livello teorico, visto che nella pratica non è mai stato applicato è così organizzato:

- una quota base (40-50%) calcolata sul numero di studenti e sperimentalità dei corsi;
- una parte variabile così articolata:
- efficienza della didattica (es. abbandoni, durata media degli studi, ...): corrispondente a 0,50€ per ogni credito ECTS;
- performance della ricerca (numero di pubblicazioni, JCR citazioni, ...): 1.000€ per ogni pubblicazione;
- trasferimento tecnologico: 0,10€ per ogni 1€ trasferito/ricavato.

Per quanto riguarda la determinazione delle tasse universitarie, la competenza è del governo regionale, il quale stabilisce un range entro il quale l'università può muoversi nel determinare l'effettiva entità delle tasse studentesche. Negli ultimi due anni l'UV ha incrementato del 50% le proprie tasse, ma non in modo indiscriminato: l'aumento maggiore ha riguardato coloro che si possono definire come "*failing students*", ossia gli studenti che non hanno superato gli esami entro il tempo stabilito (*primera convocatòria*), per i quali le tasse universitarie sono aumentate dell'85%. Al contrario, gli studenti in regola con gli studi hanno subito un aumento delle tasse universitarie pari al 15%.

A detta del nostro intervistato (appartenente alla top leadership), la struttura stessa della *governance* di ateneo rappresenta un freno per l'introduzione di sistemi di differenziazione basati sul merito: il fatto che le posizioni direttive siano responsabili di fronte alla comunità accademica, crea un processo non virtuoso per il quale eventuali scelte impopolari vengono pagate sul piano elettorale. Ad esempio, se un rettore decide di introdurre una ripartizione dei fondi fra le Facoltà basata su meccanismi di performance che inevitabilmente portano a premiare un certo gruppo rispetto ad un altro, i centri che risultano colpiti negativamente dalle nuove misure non voteranno il rinnovo del mandato per quello stesso rettore o per un candidato della sua corrente al prossimo turno elettorale. Lo stesso schema vale all'interno della Facoltà, se applicato ai vari dipartimenti che la compongono: anche in questo caso il preside potrebbe pagare le conseguenze di tale scelta impopolare alla successiva tornata elettorale.

L'organizzazione della didattica

Le procedure per la creazione e revisione dei corsi di studio sono fortemente regolate dalla legislazione nazionale e regionale, soprattutto per quanto riguarda la garanzia della qualità. Con la *Ley de Ordenaciòn Universitaria (LOU)* del 2001 venne introdotto l'obbligo di valutazione ed accreditamento ex-post dei corsi di studio perché questi fossero riconosciuti come ufficiali (da iscrivere nel Registro de *Universidades, Centros y Títulos, RUCT*). La valutazione della qualità poteva essere fatta dalla nuova costituita agenzia nazionale ANECA (*Agencia Nacional de Evaluaciòn y Calidad)* o dalla corrispondente agenzia regionale, nel caso della Comunità Valenciana, la AVAP (*Agència Valenciana d'Avaluaciò i Prospectiva*).

Nel caso dell'introduzione di un nuovo corso di laurea, la progettazione e formulazione della proposta finale avviene all'interno di un organo specificatamente creato per seguire il processo: la CAT *(Comisiòn acadèmica de tìtulo)*. Si tratta di una commissione apposita, indipendente dalla *Junta de Facultad*, responsabile del corso di studi *(tìtulo)* per tutti gli aspetti ad esso relativi: dalla formulazione e progettazione iniziale alla gestione ordinaria della didattica una volta avviato. È quindi una struttura formalizzata, che si configura come il referente a livello di ateneo per tutto il ciclo di vita del corso di studi. Esiste però un livello informale che riguarda il momento in cui vengono valutate la necessità, opportunità e sostenibilità del nuovo corso di laurea che si vuole creare. Il protagonista di questa fase di ideazione è un comitato informale composto da un numero ristretto di docenti (circa 4-5), nominati dal preside, per definire una prima bozza del progetto di nuovo corso di studi. A questo livello si apre un problema legato all'ampia discrezionalità di cui gode questo gruppo ristretto nominato personalmente dal preside, i cui membri potrebbero perseguire logiche opportunistiche legate all'espansione della propria disciplina (o dipartimento) a discapito dell'adesione del corso a reali necessità educative.

La CAT discute al proprio interno la configurazione del corso, muovendosi all'interno delle linee guida formulate dal Ministero, definendo i crediti formativi per ciascuna disciplina e insegnamento, specificando non solo gli obiettivi formativi ma anche gli obiettivi di qualità [70] (tasso di abbandono, durata degli studi, ecc...) sulla base dei quali poi il corso verrà valutato *ex-post*. Una volta formulata la proposta, questa viene inviata poi alla *Junta de Facultad* della Facoltà a cui afferisce il nuovo corso di laurea. Una volta approvato, il documento passa in *Consejo de Gobierno*, che si riserva di fare un controllo sulla fattibilità e sostenibilità del corso di studi. Infine, la proposta così definita giunge all'ANECA. Questa si riserva di approvare o meno il nuovo corso di studi.

Vi è quindi una valutazione che si trasforma in accreditamento del corso di studi nella fase iniziale, che poi prosegue negli anni successivi di attività del corso. Ogni 6 anni, infatti, la ANECA conduce una valutazione globale del corso di studi sul rispetto degli obiettivi definiti in fase di progettazione e sugli standard di qualità raggiunti. Inoltre, vi è un ulteriore controllo in itinere che viene svolto dall'agenzia regionale AVAP ogni 2 anni, la quale si concentra principalmente su indicatori di qualità della didattica, tenendo in considerazione soprattutto i risultati della valutazione dei docenti effettuata dagli studenti (vedi sezione 4), e poi gli altri indicatori di qualità indicati nella proposta.

La revisione dei curricula dei corsi di studio così formulati non può avvenire in maniera indipendente rispetto all'organo di valutazione che aveva rilasciato l'accreditamento. Per cui ogni volta che si vogliano apportare dei

70 La proposta da inviare all'ANECA deve prevedere la predisposizione di un sistema interno di garanzia della qualità, che: tale aspetto occupa le ultime 60 pagine delle circa 200 totali che compongono il fascicolo.

cambiamenti significativi, come il numero di crediti associati a un determinato insegnamento, o rimuovere una determinata materia, è necessario sottoporre le modifiche all'approvazione dell'ANECA.

Il controllo della qualità dei corsi di studio non si esaurisce a livello nazionale e regionale, ma avviene anche a livello di ateneo: all'interno della squadra del Preside, infatti, è stata creata la figura del vicepreside per la Qualità, che ogni anno si occupa di verificare che gli obiettivi prefissati in fase di progettazione del corso siano stati mantenuti e, verificando anche che i programmi, gli orari delle lezioni, le attività curriculari e le attività extra curriculari siano coordinate fra loro.

Il processo di selezione degli studenti nella Facoltà di Scienze Matematiche si basa su un sistema di prove di accesso effettuate a livello regionale *(Pruebas de Accesso a la Universidad, PAU)*, dove il voto finale è rappresentato per il 60% dal voto di maturità e per il 40% dall'esito dell'esame scritto.

Le aspiranti matricole vengono quindi ordinate sulla base dell'esito della PAU e si garantisce l'accesso fino all'80° posizione, salvo eventuali rinunce.

Nella Facoltà di Diritto, invece, molto più grande, non vi è un numero programmato di accessi, ma vi è comunque una valutazione del merito, che sta alla base della divisione in gruppi. Ogni anno, infatti, vi sono circa 900 matricole distribuite su 6 corsi di laurea di I livello. Gli studenti immatricolati vengono quindi divisi in gruppi (al momento sono 17), creati sulla base di alcuni criteri specifici, prima di lingua e poi di merito:

- corsi in spagnolo (castillano):
- corso A: gli studenti con i migliori risultati delle PAU
- corso B: gli studenti con valori intermedi
- corso C e seguenti: studenti con valori più bassi
- corsi in valenciano:
- corso X: studenti migliori
- corso Y: studenti intermedi
- corso Z: studenti con valori più bassi
- corso in inglese: esiste un solo gruppo, chiamato *Alto Rendimento Acadèmico (ARA)*, che prevede che almeno metà dei corsi siano impartiti in inglese. Gli studenti possono accedervi se in possesso di conoscenza accertata dell'inglese pari al livello B2 (test dell'*UV o First Certificate Exam*). I docenti vi possono insegnare se hanno una conoscenza accertata dell'inglese pari al livello C2.

Infine, per quanto riguarda la distribuzione dei carichi didattici fra le diverse categorie di docenti, esistono delle regole precise, esplicitate nei regolamenti di dipartimento. I professori *catedràticos, titulares e ayudantes doctor* (assimilabili ai nostri ordinari, associati e ricercatori) devono insegnare lo stesso numero di ore e si dividono equamente, anche a seconda delle

loro competenze, sia sul livello *undergraduate* che *graduate* (i corsi di dottorato non prevedono lezioni).

Nella Facoltà di Scienze Matematiche non vi sono meccanismi di priorità di scelta legati al ruolo ricoperto o all'anzianità. Nella Facoltà di Diritto, invece, vengono seguiti alcuni criteri di gerarchia e di anzianità (relativa agli anni di servizio), sia sulla scelta dei corsi che sulla scelta degli orari delle lezioni, per cui i *catedràticos* possono scegliere per primi. Però, per insegnare nei corsi di II livello (master), viene fatta una verifica sulle reali capacità del docente di insegnare in quel corso (soprattutto se sono innovativi) e a quel livello: ad esempio, si controlla se il docente ha delle pubblicazioni su quell'argomento e se vi ha condotto ricerca di recente.

Ricerca e attività di terza missione

L'attività di ricerca è considerata come un'attività che attiene prettamente alla sfera individuale: la scelta degli argomenti su cui farla viene dal singolo o dai gruppi di ricerca, che si occupano di individuare i fondi e di predisporre i progetti da presentare a istituzioni esterne (soprattutto pubbliche, solitamente alla Comunità Valenciana o al Ministero nazionale, meno di frequente alle istituzioni europee). Una volta ottenuti questi finanziamenti, le risorse sono gestite dal dipartimento e i singoli docenti/ricercatori coinvolti nel progetto sono liberi di gestire autonomamente le attività di ricerca; anche la verifica dei risultati è di competenza dell'ente finanziatore.

Dalle interviste svolte, non sembra esserci a livello di ateneo una chiara politica di indirizzo delle attività di ricerca, così come non sembrano esserci politiche di sostegno mirato a determinati centri di ricerca.

Al contrario, esiste a livello centrale una politica chiara ed esplicita per rafforzare la terza missione, che definisce gli obiettivi e la direzione del cambiamento. Una prova di questo è l'esistenza del Piano strategico di Ateneo, elaborato a partire dal triennio 2008-2011 e poi per il periodo 2012-2015. A questo documento è associata una figura specifica, il Delegato del Rettore per il Piano Strategico, che si occupa della redazione e implementazione del Piano Strategico, con funzioni di coordinamento, controllo e verifica dei risultati raggiunti. Gli obiettivi relativi al trasferimento tecnologico prevedono di:

- aumentare il numero di programmi e iniziative di trasferimento,
- migliorare la capacità di attrarre risorse esterne,
- valorizzare i risultati della ricerca condotta all'interno dell'UV, ma anche di meglio intercettare la domanda latente di ricerca proveniente dalla società.

Oltre al Delegato del Rettore per il Piano Strategico esiste anche un Vicerettore con deleghe alla partecipazione istituzionale e proiezione territoriale *(Participación y Projección Territorial)*. Mentre la prima delega *(participaciòn)* è orientata soprattutto a favorire l'interazione fra le varie componenti dell'ateneo *(PDI, PSA, top leadership, middle management e base)*, la seconda si concentra sull'obiettivo di far conoscere e rendere visibili le attività dell'UV

(in particolare quelle relative alla formazione, ricerca e trasferimento tecnologico) alla società e alle istituzioni della comunità valenciana.

La creazione di un Parco Scientifico appositamente dedicato al trasferimento tecnologico, al sostegno degli *spin-off* universitari e alla messa a disposizione di spazi per collaborazioni fra imprese e ateneo, va nella direzione di questo impegno. La struttura è stata fondata nel 2009, fa parte della UV, ed è collocata nel campus di Bujassot, dove hanno sede le Facoltà scientifiche e di ingegneria.

Reclutamento e promozioni

L'apertura di nuove posizioni è decisa a livello centrale, sulla base delle necessità didattiche. È l'amministrazione centrale dell'università a decidere, sulla base dei carichi didattici imputati a ciascun dipartimento e della sua composizione (numero di docenti, loro posizione, anzianità, ecc...), se vi sia la possibilità/necessità di introdurre una nuova posizione di docente. Si tratta quindi di un processo decisionale non gestito a livello intermedio, nel quale margini di discrezionalità del dipartimento rientrano solo nella fase finale della selezione. Infatti, la commissione incaricata di selezionare il candidato per la posizione disponibile, anche se formalmente nominata dalla *Junta de Facultad*, viene di fatto decisa dal Consiglio di Dipartimento (e secondo alcuni intervistati, dallo stesso candidato). La giuria è composta da 5 professori ordinari *(catedràticos)*: il presidente e il segretario vengono scelti dal Consiglio di Dipartimento (in cui si apre la posizione), il quale suggerisce alla Facoltà anche gli altri 3 nominativi (che sono generalmente accettati). Quindi, nel caso vi sia un candidato interno, questi potrebbe risultare avvantaggiato, in quanto potrebbe trovarsi a giocare su un campo amico [71].

Per candidarsi a posizioni da *catedràtico* o *titular* è necessario essere in possesso di una abilitazione *(accreditaciòn)* rilasciata dall'agenzia nazionale ANECA. Il processo di abilitazione prevede l'invio del CV all'agenzia, la quale valuta le attività di ricerca, docenza e gestione amministrativa. L'abilitazione così ottenuta, però, non dà accesso di diritto a una posizione, rappresenta, una condizione necessaria ma non sufficiente per ottenere una posizione da docente.

Anche i docenti *titulares* che vogliono diventare *catedràticos* devono ottenere l'abilitazione da parte dell'ANECA e poi partecipare alla selezione nel caso dell'apertura di una posizione. Secondo uno degli intervistati, negli ultimi due anni circa, a causa della riduzione delle risorse e del blocco del *turnover* [72], il meccanismo per cui alla *accreditatión* era garantita l'apertura di una posizione non è più valido, per cui ha iniziato a crearsi una lista di attesa di professori *titulares* in attesa di ottenere la promozione a *catedràtico*.

71 Il condizionale è enfatizzato da una intervistata.
72 Una recente legge nazionale sull'amministrazione pubblica ha bloccato i tassi di turnover, per cui le nuove posizioni che possono essere aperte in sostituzione dei docenti che vanno in pensione sono molto ridotte (il tasso di sostituzione potrebbe essere del 10% ma è da verificare).

A differenza del caos italiano però, l'abilitazione ottenuta non ha un periodo limitato di validità, non scade.

Le procedure di promozione interna sembrano seguire comunque vie formali, per cui per il reclutamento di un professore *catedràtico* si crea un bando e una selezione pubblica anche se poi nella pratica sono sempre stati garantiti gli scatti di carriera (almeno fino agli anni recenti).

Per quanto riguarda invece le posizioni di *post-doc*, il sistema spagnolo non prevede delle posizioni esclusivamente di ricerca, se non in pochi casi particolari. La carriera tipica, infatti, prevede che il neolaureato entri come borsista *(becario)* in un progetto di ricerca, con un contratto di collaborazione alla ricerca che generalmente dura 3 anni. Alla fine di questo periodo non deve presentare un tesi, ma nel mentre può cercare un'altra borsa, magari di didattica, che gli permetta di proseguire e scrivere la tesi di dottorato (che viene svolto senza borsa). Se non è ancora in possesso del titolo di dottore di ricerca e svolge attività didattica si chiama *ayudante*, una volta ottenuto il titolo di dottore di ricerca può prendere una posizione da *ayudante doctor*, che comporta lo stesso numero di ore di insegnamento delle altre posizioni permanenti *(titular e catedràtico)*.

In questo contesto, quindi, non sono previste posizioni di sola ricerca a livello post-dottorale. Le poche esistenti sono generalmente legate a progetti internazionali di ricerca propri di alcuni docenti, oppure attraverso il *Programa Nacional de Contratación e incorporación de RRHH, Subprograma Juan de la Cierva (JDC)* del Ministero dell'Economia e dello Sviluppo, che però ha una diffusione piuttosto limitata.

Infine, non sono previste politiche specifiche dell'ateneo per l'attrazione di docenti dall'esterno: trattandosi di un ateneo pubblico, fortemente regolato dal governo centrale e regionale, non esistono margini di contrattazione tali da poter competere sul mercato del lavoro internazionale. Secondo gli intervistati, l'UV ha buoni risultati in termini di formazione e "allevamento" di giovani ricercatori, ma si trova a non avere possibilità di intervenire con incentivi e altre forme di premio del merito per mantenere le risorse che sono in grado di competere sul mercato internazionale.

Universidad de Zaragoza

Ilaria Genuessi e Flavio Porta

Informazioni preliminari

L'università di Saragozza è situata nella città capitale della comunità autonoma d'Aragona, nel nord-est della Spagna. È la sola università pubblica della regione e nella città di Saragozza sono situati i campus San Francisco, Rio Ebro, Paraninfo e la facoltà di scienze veterinarie. L'edificio Paraninfo è il più prezioso e datato dell'università.

Avente alle spalle all'incirca 500 anni di storia, l'università nasce quale studio d'arte creato per la Chiesa nel XII secolo; nel 1474 papa Sisto IV la eleva, su richiesta del principe Ferdinando, Re di Sicilia, a "*Universitas magistrorum*"; la fondazione vera e propria dell'Università si fa risalire però al 1542, quando l'imperatore Carlo V la proclama «*Universidad general de todas las ciencias*».

Quando nel 1807 una serie di università sono soppresse, quella di Saragozza viene mantenuta e le viene attribuito uno statuto conforme a quello di Salamanca.

Negli anni seguenti la Prima Guerra Mondiale, l'università attraversa una fase di profondo rinnovamento e cambiamento per adattarsi alle esigenze del paese. Nel 1921 si dota di un proprio statuto e dà vita ad un corso di dottorato.

Nei primi anni settanta l'università di Saragozza crea collegi universitari in alcuni capoluoghi di provincia del suo distretto (in particolare, a Huesca, Logrono, Soria e Teruel), incrementa altresì le facoltà determinando un significativo aumento del numero di docenti, studenti, oltre che di diplomi rilasciati. A seguito di un processo di affermazione dell'autonomia universitaria sviluppatosi a metà degli anni ottanta, l'università approva nel 1985 un proprio statuto e avvia un processo di decentramento il quale conduce alla creazione di nuove facoltà nelle città di Huesca e Teruel e ad una conseguente ingente crescita del numero di studenti in entrambe.

L'università conta ad oggi più di 43.000 membri, più di 3900 membri dello staff docente e di ricerca, 2000 membri facenti parte del personale amministrativo e più di 37000 studenti.

L'Università di Saragozza è composta da 23 centri dislocati in più province aragonesi, 56 dipartimenti, 15 centri e istituti di ricerca e contribuisce in maniera significativa alla crescita economica della comunità autonoma di Aragona.

Insieme alle università pubbliche di Navarra, La *Rioja e Lleida*, l'università di Saragozza ha dato vita al Campus IBERUS, premiato nel 2010 quale campus internazionale d'eccellenza.

Ottava università spagnola nei ranking ARWU e LEIDEN, rappresenta la prima università spagnola nella specialità di chimica nell'ARWU ranking e seconda università spagnola per numero di cattedre facenti capo a imprese o istituzioni.

L'università opera a livello internazionale per mezzo di una serie di programmi di mobilità per studenti, docenti, ricercatori e personale amministrativo, considera l'internazionalizzazione quale garanzia di qualità ed ha stipulato all'incirca 1700 accordi con istituzioni di tutto il mondo. Assai richiesta altresì dagli studenti per programmi ERASMUS.

NUMERO	DESCRIZIONE
43.296	Membri della comunità universitaria
31.450	Studenti Bachelor e Master
1.920	Studenti di Master
1.964	Dottorandi
1.867	Studenti di corsi di studio c.d. propri
2.064	Studenti esterni alla Università di Saragozza
1.062	Studenti dell'Università di Saragozza che partecipano a programmi di mobilità internazionale
6.507	Borsisti
4.613	Laureati e diplomati / anno
250	Dottorati / anno
3.770	Tirocini / anno
979	Aziende iscritte al programma tirocini / anno
3.992	Membri del personale docente e di ricerca
2.103	Membri dell'amministrazione e dei servizi

Tabella 04
Comunità universitaria

Fonte: http://www.unizar.es/

Organi istituzionali di vertice

Il Rettore è la massima autorità accademica e di governo dell'università; presiede tutte le riunioni degli organi collegiali dell'Università ed è eletto dall'intera comunità universitaria mediante elezione diretta a suffragio universale, libero e segreto.

Il voto è ponderato rispetto ai settori della comunità accademica con le seguenti percentuali:

- Professori a vincolo permanente con l'università: 53%;
- Resto del personale docente e ricercatore: 16% (2% docenti con contratto a tempo parziale e 14% resto del settore);
- Studenti: 21%;
- Personale di servizio e amministrativo: 10%.

È proclamato Rettore colui che ottiene più della metà dei voti validi; se nessuno la ottiene si procede ad una seconda votazione alla quale prendono parte i due candidati più votati in prima istanza ed è nominato Rettore colui che ottiene la maggioranza semplice.

Il mandato ha una durata di 4 anni, rinnovabile per una sola volta consecutiva, non c'è limite per mandati non consecutivi.

Il Consejo de Direcciòn. Il Rettore fa parte ed è assistito nelle sue funzioni dal Consiglio di direzione, composto da 16 membri tra Vicerettori, Segretario Generale e Gerente (Direttore Esecutivo, responsabile della gestione dei servizi economici e amministrativi dell'Università).

Il Rettore seleziona il suo team e può esplicitare l'identità dei membri prescelti già prima dell'elezione, come avvenuto nell'ultima elezione del presente Rettore.

Il Rettore è formalmente responsabile davanti al *Claustro* (organo di rappresentanza di tutti i membri dell'Università), si presenta innanzi allo stesso una volta l'anno per esporre i risultati della sua gestione ed i programmi per l'anno successivo.

Il Rettore designa i Vicerettori ed il Segretario Generale dell'Università, inoltre propone e nomina il Direttore esecutivo (Gerente) e coordina le funzioni del Consiglio di Direzione. Il Rettore risponde inoltre delle nomine dei responsabili del personale amministrativo ed ha l'ulteriore funzione di direzione e supervisione di tutto il personale amministrativo e di servizio.

I Vicerettori hanno funzioni di direzione e coordinamento delle aree di loro competenza, il Rettore può assegnare loro ulteriori funzioni.

Il Rettore ha l'ulteriore possibilità di nominare altre cariche accademiche che assistano lui stesso ovvero collaborino con il Consiglio di direzione.

Le decisioni principali a livello di didattica sono assunte dai dipartimenti, che si relazionano poi con il Rettore ed il suo team per la decisione finale. La posizione del Decano di Facoltà ha ceduto parte del suo potere in capo ai Dipartimenti.

Il Rettore e il suo team hanno l'ultima parola su tutte le decisioni, soprattutto sulle più importanti.

Il Direttore Esecutivo (Gerente) è responsabile della gestione dei servizi amministrativi ed economici dell'Università, dirige il personale amministrativo e di servizio; è proposto e nominato dal Rettore d'accordo con il Consiglio Sociale.

Il Segretario Generale attesta atti e accordi stipulati dall'università e collabora con il Rettore coadiuvandolo nei compiti di organizzazione. È nominato dal Rettore tra i funzionari che prestano servizio presso l'Università. Funge da segretario del Claustro e del Consiglio di Governo, diffonde e pubblica gli accordi degli organi di governo dell'Università, presiede la Giunta Elettorale Centrale dell'Università; su sua proposta, il Rettore può altresì nominare un Vicesegretario Generale.

Gli organi collegiali dell'Università di Saragozza sono: il Claustro, il Consiglio di Governo ed il Consiglio Sociale.

Il Claustro è un organo collegiale e corrisponde al Senato accademico, organo principale di rappresentanza di tutta la comunità universitaria, formato dal Rettore che lo presiede, dal Segretario Generale, dal Gerente e da 300 membri eletti in rappresentanza dei settori della comunità universitaria (60% personale docente; 30% studenti e 10% personale amministrativo).

Tra le sue funzioni c'è quella di elaborare e modificare lo Statuto dell'Università; discutere e votare proposte presentate, convocare l'elezione del Rettore a carattere straordinario; è inoltre possibile che il Claustro possa destituire il Rettore dal suo ruolo creando una sorta di *impeachment*.

Il Consiglio di Governo è l'organo collegiale di governo dell'Università, presieduto dal Rettore e composto da Segretario Generale, Gerente, 3 membri in rappresentanza del Consiglio sociale, Vicerettori, almeno 10 membri in rappresentanza del Claustro, 6 membri eletti da Decani di Facoltà, Direttori di scuole e istituti eletti tra di loro e 5 membri eletti tra i Direttori di Dipartimento.

Stabilisce le linee strategiche e programmatiche dell'Università, le direttrici e le procedure per la loro applicazione nei seguenti ambiti: organizzazione dell'insegnamento, ricerca, risorse umane ed economiche ed elaborazione del budget.

Il Consiglio Sociale è l'organo di partecipazione della società nell'Università. Il presidente dello stesso è nominato dalla Comunità autonoma di Aragona, sentito il Rettore.

È composto dal Rettore, dal Segretario Generale e dal Gerente, oltre che da rappresentanti dell'Università, da un lato, e della società, dall'altro (tra i quali: membri del Governo di Aragona, Organizzazioni, Sindacati e rappresentanti delle tre città di Sargozza, Teruel e Huesca).

Ha funzioni di supervisione delle attività dell'università aventi carattere economico e del rendimento dei suoi servizi, di promozione della collaborazione della società al finanziamento dell'Università, di approvazione del budget e della programmazione pluriennale dell'Università stessa, su proposta del Consiglio di Governo.

Le Commissioni, attualmente 7, tra le quali una Commissione d'inchiesta, una preposta alla vigilanza circa il reclutamento dei docenti ed una per la qualità dell'insegnamento; ne fanno parte un presidente e membri in rappresentanza di uno specifico settore, oltre che membri designati dal Rettore.

Organizzazione interna e ruolo dei manager intermedi

L'Università è organizzata in Scuole, Facoltà, Dipartimenti e Istituti Universitari di Ricerca.

Le Scuole e Facoltà sono i centri preposti all'organizzazione dell'insegnamento e dei processi volti al rilascio dei titoli accademici.

I Dipartimenti sono suddivisioni interne alle facoltà, centri di docenza e ricerca incaricati di coordinare gli insegnamenti di uno o più settori disciplinari, appoggiano le iniziative didattiche e di ricerca del corpo docente.

Molte delle decisioni in merito a organizzazione degli insegnamenti, promozione o assunzione di nuovi docenti, sono assunte dai dipartimenti. Laddove un docente voglia promuovere un nuovo master o insegnamento è tenuto a rivolgersi, normalmente, al Dipartimento.

L'iter decisionale prevede, a seguito dell'assunzione di una decisione o proposta ad opera del Dipartimento, la comunicazione delle stesse alla Giunta di Facoltà, la quale in ultima istanza deve poi rivolgersi al Rettore per l'approvazione definitiva.

Gli Istituti Universitari di Ricerca si occupano della ricerca scientifica e tecnica, posso, organizzare programmi di dottorato e post-laurea e cooperare con altri enti pubblici o privati.

I Decani di Facoltà *(Deans)*, i Direttori di Scuola, i Direttori di Dipartimento ed i Direttori degli Istituti di Ricerca sono i rappresentanti dei propri centri e svolgono funzioni di direzione e gestione degli stessi, ovvero coordinazione delle attività dei Dipartimenti facenti parte della Facoltà. Sono eletti dal Consiglio di Facoltà tra i professori con contratto a tempo indeterminato *(tenure)* presso l'Università e vengono nominati dal Rettore.

I Decani di Facoltà hanno un team di Vice-decani competenti per diversi settori, quali relazioni internazionali, rapporto con gli studenti, infrastrutture. Normalmente, il Decano deve rendere noti i nomi del suo staff di vice prima della nomina, cosicché i membri del Consiglio di Facoltà siano al corrente delle personalità con cui andrà ad operare.

La Giunta di Facoltà o Scuola è l'organo collegiale di governo della stessa, presieduta dal Decano o Direttore. La rappresentanza della comunità universitaria è inoltre garantita dalla presenza di 20, 40 o 60 membri, dei quali il 65% eletto dal personale docente e ricercatore del centro tra i suoi componenti (almeno il 51% dei membri della Giunta devono essere professori con contratto permanente presso l'Università), il 30% eletto da studenti della Facoltà o Scuola tra di essi ed il 5% eletto tra il personale amministrativo.

La Giunta si riunisce almeno una volta ogni due mesi in sessione ordinaria. La Giunta, tra le altre funzioni previste dallo Statuto dell'Università, elegge il proprio Decano o Direttore, approva le proposte di creazione di nuovi corsi e relativi piani di studio, programma gli insegnamenti del corso e partecipa ai procedimenti di accreditamento dei titoli e insegnamenti impartiti nel centro stesso.

Il Consiglio di Dipartimento è l'organo di governo dello stesso, presieduto dal direttore e composto da una rappresentanza del personale docente e ricercatore, degli studenti e del personale amministrativo.

Tra le sue funzioni quelle di: eleggere il Direttore del Dipartimento; approvare ed inviare al Consiglio di Governo il piano docente del dipartimento

per ogni corso accademico; elaborare i criteri per l'assegnazione del carico di docenza ai professori; partecipare al procedimento di controllo e valutazione della qualità dell'insegnamento; proporre collaborazioni in termini di ricerca dentro e fuori l'Università; proporre programmi di dottorato e corsi di studio. Si riunisce almeno una volta per trimestre.

Il Consiglio di Istituto Universitario, come sopra indicato per gli altri organi collegiali, è presieduto dal Direttore e composto dai docenti e ricercatori membri dell'Istituto, da una rappresentanza dei restanti membri dell'Istituto, degli studenti e del personale amministrativo e di servizio. Si riunisce almeno una volta per semestre.

Ad oggi, l'Università di Saragozza ospita 16 Scuole e Facoltà, alcune delle quali dislocate nelle città di Huesca e Teruel.

Saragozza:
Facoltà di Ingegneria e Architettura
Facoltà di Scienze
Facoltà di Scienze della Salute
Facoltà di Scienze Sociali e del Lavoro
Facoltà di Giurisprudenza
Facoltà di Economia e Commercio
Facoltà di Scienze della Formazione
Facoltà di Lettere
Facoltà di Medicina
Facoltà di Veterinaria

Huesca:
Scuola Politecnica
Facoltà di Scienze della Salute e dello Sport
Facoltà di Lettere e Istruzione
Facoltà di Economia e Management Pubblico

Teruel:
Technical College
Facoltà di Scienze Umane e Sociali

La Facoltà più grande è quella di Economia. Seconda quella di Giurisprudenza, altrettanto importante e vasta, ospita circa 120 docenti, 40 membri del personale amministrativo e all'incirca 1400 studenti.

In passato, molti docenti si recavano presso l'Università di Saragozza in considerazione del prestigio della stessa facoltà, ad oggi, la Facoltà di Giurisprudenza è ritenuta meno prestigiosa rispetto a 20 anni fa.

L'Università di Saragozza conta 57 Dipartimenti e ospita, inoltre, alcuni Istituti Universitari di Ricerca, in parte dell'Università stessa e per altra

parte c.d. misti, ovvero caratterizzati dalla cooperazione dell'università con altri enti pubblici.

Valutazione e allocazione delle risorse

Con riferimento alla valutazione delle università spagnole rileva, a livello nazionale, il "Programma nazionale per la valutazione della qualità nelle università" istituito nel 1995 dal Consiglio delle Università e volto all'introduzione di una valutazione sistematica delle università stesse.

Il Programma ha diffuso in Spagna la cultura della qualità, spingendo una serie di università a dotarsi di uffici e organi preposti al monitoraggio della qualità. Gli stessi governi regionali hanno istituito proprie agenzie per la qualità. La LOU ha stabilito che i programmi vadano sottoposti a valutazione e accreditamento ex-post per essere riconosciuti come titoli ufficiali. La valutazione della qualità può essere operata dall'Agenzia a tal fine preposta a livello nazionale, ANECA *(Agencia Nacional de Evaluacion y Calidad)*, ovvero dalle agenzie regionali.

Per quel che concerne la valutazione, nell'Università di Saragozza il problema principale circa la qualità di insegnamento e ricerca deriva dal fatto che ciascun docente deve svolgere attività didattica (pari, normalmente, a 240 ore). Ogni 6 anni l'attività scientifica del docente è valutata e nella valutazione assume maggior peso, rispetto all'attività didattica, quella di ricerca. Chi ottiene tre periodi da sei anni *(sexenio)* ottiene una decurtazione delle ore di insegnamento obbligatorio che ammontano così a 210.

A seguito di una valutazione positiva al termine di un periodo di sei anni, i docenti ottengono, inoltre, un aumento di stipendio, attorno ai 200 euro mensili.

I risultati di una valutazione positiva o negativa dopo sei anni, di attività non sono discussi o pubblicati: la valutazione dell'attività didattica e di ricerca di un singolo docente rimane una questione privata.

Il sistema attuale di valutazione spinge i docenti a raggiungere una buona qualità nell'insegnamento; tuttavia, è difficile conciliare le due attività e svolgere al massimo livello entrambe.

La qualità dell'insegnamento è garantita dai principi di competenza e dedizione del corpo docente, partecipazione degli studenti ed efficacia dei servizi.

È previsto un sistema interno di gestione della qualità. Il Consiglio di Governo regola il procedimento e le regole conformemente alla quali sono operati il controllo interno e la valutazione sull'attività didattica.

Presso l'Università di Saragozza esiste altresì la Commissione di valutazione della qualità dell'attività docente, la quale formula proposte a proposito della qualità dell'attività didattica, propone i sistemi di valuta-

zione dei docenti e informa dei risultati della valutazione lo stesso Consiglio di Governo.

La valutazione dell'attività didattica e di ricerca dei docenti si svolge secondo il procedimento e le norme stabilite dal Consiglio di Governo, in conformità con quanto disposto dallo Statuto.

Circa il sistema di allocazione delle risorse, l'Università di Saragozza vede quale protagonisti il Rettore e relativo staff ed i dipartimenti. Ogni dipartimento riceve una somma attorno ai 30.000 euro per far fronte ad una serie di spese per il materiale, ovvero per gli uffici. Non essendo la somma sufficiente per coprire tutti i costi, i membri anche appartenenti a diversi dipartimenti costituiscono gruppi di ricerca e chiedono al governo di dare vita a progetti di ricerca per ottenere ulteriore denaro da utilizzare, a titolo esemplificativo, per la partecipazione a congressi.

Il Rettore distribuisce inoltre una somma attorno ai 12000 euro a ciascun Decano di facoltà per coprire le spese che il medesimo e il suo staff devono sostenere.

Le risorse sono normalmente distribuite secondo un criterio quantitativo, ovvero in base al numero di professori e studenti facenti capo ad un dipartimento.

In generale, i fondi governativi sono assai, ristretti ed è necessario competere e farne richiesta al fine di ottenere fondi da destinare alla ricerca, posto che i fondi non sono distribuiti a tutte le università automaticamente.

Finanziamento

Nel 2011 il budget dell'università ammontava a 273.9 milioni di euro, di questi 142.3 (52%) facenti capo a fondi dal governo di Aragona, oltre a fondi addizionali per 12.3 milioni; 37.7 milioni derivanti da tasse studentesche e il restante derivante da servizi, contratti e progetti di ricerca. Nel 2010 la somma totale ricevuta per la ricerca ammontava a 59.8 milioni di euro.

Prima della LRU *(Ley de Reforma Universitaria)* del 1983 le Università erano finanziate esclusivamente dal governo centrale. A seguito di tale legge di riforma si è dato vita ad un profondo cambiamento in ambito finanziario, posto che ad oggi gli stessi governi regionali elargiscono fondi alle Università pubbliche le quali sono poi libere di allocare e redistribuire internamente i fondi medesimi.

Una parte del finanziamento per la ricerca proviene da fondi nazionali, ovvero europei, ottenuti dalle Università secondo un criterio di competitività.

Per quel che concerne l'Università di Saragozza, la stessa deve competere con altre Università a livello nazionale e presentare richiesta per ottenere fondi per la ricerca. La maggior parte dei fondi per la ricerca provengono comunque dall'esterno.

Circa il 60%-70% dei fondi proviene dal governo autonomo di Aragona; altri finanziamenti provengono dalle tasse universitarie studentesche e dalle somme ottenute per la ricerca o da contratti con imprese e sponsor.

Il governo centrale non elargisce fondi direttamente all'Università, ma solamente sovvenzioni selezionate per specifici ambiti quali agevolazioni economiche per famiglie numerose; ma comunque, tale fonte di finanziamento non appare rilevante. Il Rettore ha responsabilità e potere decisionale nella distribuzione dei fondi.

Esistono vari modi, soprattutto convenzioni ed accordi, per attrarre fondi derivanti dall'esterno, per esempio dalle imprese.

Anzitutto, è possibile creare una c.d. cattedra istituzionale gestita da un ente esterno, istituzione o impresa, il quale elargisce denaro, usualmente all'incirca 20000 euro per ricerca, organizzazione di eventi o conferenze; si tratta di un accordo strategico e di lungo periodo, dal quale entrambe le parti traggono vantaggio. Ad esempio, con riferimento all'area giuridica, un grande studio legale spagnolo partecipa a questo meccanismo.

L'Università di Saragozza è la seconda università spagnola per numero di cattedre d'impresa. Ad oggi l'Università conta, infatti, ben 58 cattedre istituzionali e di impresa in diversi ambiti; a ciascuna di esse fa capo una commissione mista che approva il programma annuale.

Altra opzione è quella, sempre riferita all'ambito giuridico, di accordarsi con studi legali o organizzazioni, fornire pareri ed attività di consulenza su questioni particolarmente complesse e ricevere in contropartita una somma di denaro, il 20% della quale è trattenuta dall'Università stessa.

Altra modalità di cooperazione tra l'Università ed enti esterni, volta al recepimento di fondi oltre che al trasferimento tecnologico, è rappresentata dal c.d. progetto OTRI (*Oficina de Transferencia e Innovacion Tecnologica*). Tale apparato dell'Università fornisce supporto ai gruppi di ricerca dell'Università ed a realtà esterne che desiderano collaborare con la stessa nell'ambito di ricerca, innovazione e sviluppo tecnologico.

A livello nazionale è stato inoltre approvato il Piano Nazionale per la Ricerca Scientifica, Tecnica e Innovazione 2013-2016; la legge fiscale sovvenziona le spese sostenute da aziende per ricerca e sviluppo in collaborazione con l'Università di Saragozza mediante detrazioni dalle imposte a carico delle società.

Progettazione di corsi di studio e attività didattiche

Il sistema, a livello di organizzazione dei curricula,\ in tutte le università spagnole dalla LRU del 1983 prevedeva un "Catalogo di Diplomi" determinato a livello centrale dallo stato in termini di denominazione e contenuti

dei corsi che le singole università potevano offrire, con la conseguenza che i curricula, peraltro formati da corsi prevalentemente teorici, erano identici in tutte le università del paese.

Verso la fine degli anni Ottanta è introdotta una riforma del sistema curriculare a seguito della quale viene aumentato il numero di corsi opzionali ed instaurato un modello di insegnamento maggiormente pratico.

Posto che la LOU del 2001 interrompe di fatto l'affermazione del c.d. Processo di Bologna in Spagna, solo nel 2007 viene emanato un decreto di adeguamento delle università spagnole allo Spazio Europeo di Istruzione Superiore, a seguito del quale, con l'abolizione del "Catalogo dei diplomi", le università spagnole possono sviluppare autonomamente programmi di studio conformemente alle esigenze e richieste della locale comunità di riferimento. Assumono importanza determinante in quest'ambito le Agenzie di Qualità. I nuovi programmi devono, infatti, essere valutati e approvati ex-ante dall'Agenzia Nazionale per la Qualità e superare ex-post un processo di accreditamento.

A fronte delle 16 Facoltà presenti, l'Università di Saragozza prevede, in termini di offerta formativa per l'anno accademico 2014-2015, un ampliamento delle stesse, arrivando così ad offrire un'ampia scelta di corsi di laurea di primo e secondo ciclo *(estudios de grado)* in svariati ambiti, presso la sede centrale di Saragozza:

Facoltà di scienze
Scienze della salute
Scienze sociali e del lavoro
Diritto
Economia e impresa
Educazione
Filosofia e lettere
Medicina
Veterinaria
Scuola di ingegneria e architettura
Scuola universitaria di turismo
Centro Universitario della difesa

Oltre che nelle sedi di Almunia de Doña Godina, Huesca e Teruel:

Scuola Universitaria Politecnica de la Almunia
Facoltà di scienze della salute e dello sport
Scienze umane e dell'educazione
Impresa e gestione pubblica
Scuola Politecnica Superiore
Scuola Universitaria di infermeria (Huesca)
Facoltà di scienze sociali e umane

Scuola Universitaria Politecnica de Teruel
Scuola Universitaria di infermeria (Teruel)

In aggiunta, l'Università prevede una serie di master e dottorati, al termine dei quali si consegue un titolo ufficiale avente validità sull'intero territorio nazionale; nel 2011 l'Università già offriva 46 programmi di dottorato, 52 master e 99 ulteriori corsi specifici.

I master, conformi allo "Spazio Europeo di Istruzione Superiore" (SEIS), attribuiscono allo studente un maggior grado di specializzazione, hanno una durata che varia dai 60 ai 120 crediti e si concludono con l'elaborazione di un progetto-tesi finale.

I dottorati (PhD) hanno quale finalità quella di impartire allo studente una formazione avanzata, soprattutto nell'ambito della ricerca. Il programma di dottorato può includere la frequenza a corsi, seminari ed altre attività di formazione, oltre che la stesura di una tesi consistente in una ricerca originale su un dato argomento. I programmi di dottorato sono regolati dal Regio decreto n. 99 del 2011.

Accanto ai corsi di studio esposti, l'Università di Saragozza, compatibilmente con l'autonomia attribuita ad ogni università, offre altresì una serie di corsi denominati "*Estudios propios*", più agili e versatili, i quali permettono di ottenere una formazione specifica in un dato campo del sapere nell'ambito del quale non si estende l'offerta dei corsi istituzionali. Al termine del corso di studio è rilasciato un titolo dall'Università di Saragozza, tale titolo non ha tuttavia validità sull'intero territorio nazionale.

Competenti nel prendere decisioni circa una data facoltà sono il decano della stessa ed il suo team, i quali ricoprono un ruolo assai difficoltoso, potendo promuovere iniziative e assumere decisioni; tuttavia, l'ultima parola spetta al rettore e i medesimi devono rendere conto del proprio operato allo stesso, oltre che ai dipartimenti, i quali assumono la maggior parte delle decisioni nell'ambito della didattica.

Creare un nuovo corso o master comporta il superamento di una serie di successive fasi. Anzitutto, sono le Giunte di Facoltà competenti a proposito della proposta di un nuovo corso, stanti i suggerimenti dei membri delle stesse. In seguito, una commissione competente quale potrebbe essere una "*post graduate commission*" si pronuncia sulla proposta e la rimanda al rettore dell'università. Di seguito si esprimono sulla proposta il governo regionale oltre che l'Agenzia Nazionale A.N.E.C.A.; a seguito della positiva valutazione ad opera di quest'ultima, la proposta viene altresì inviata al competente ministero a livello centrale nazionale, il quale darà l'approvazione definitiva cosicché nel successivo anno accademico il corso o master approvato possa essere offerto agli studenti. I c.d. "titoli ufficiali" (*"official titles"*) sono assai difficilmente modificabili; ciò posto, conformemente con le esigenze e richieste di imprese e della società in generale, l'Università verifica annual-

mente se appare necessario creare un nuovo corso, che deve ad ogni modo ottenere l'approvazione dell'A.N.E.C.A.

Performance della ricerca e attività di terza missione

L'Università di Saragozza comprende 12 istituti di ricerca: 6 facenti capo all'Università, 5 c.d. misti ovvero in collaborazione, e uno affiliato.

La ricerca dell'Università si concentra sulle seguenti variegate aree: tecnica, sociale, umanistica, giuridica e biosanitaria.

Le attività sono organizzate per mezzo degli istituti predetti e mediante gruppi di ricerca aventi rilievo nazionale ed internazionale. Numerosi laboratori e infrastrutture sono volti all'ottimizzazione della ricerca ed alla promozione di sviluppo e innovazione.

Presso l'Università di Saragozza è istituito un registro unico di gruppi di ricerca; l'Università riconosce ufficialmente un gruppo di ricerca a richiesta degli interessati, secondo i criteri elaborati dalla Commissione di ricerca e approvati dal Consiglio di Governo.

L'Università si propone di promuovere la ricerca scientifica, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione, in primis, sviluppando propri programmi di ricerca addizionali rispetto a quelli della comunità autonoma regionale, nazionali, ovvero internazionali.

Inoltre, l'Università promuove la collaborazione con organismi pubblici e privati, oltre che tra diversi gruppi di ricerca.

Presso l'Università è istituita una Commissione di Ricerca designata dal Consiglio di Governo e presieduta dal Rettore, od altra persona delegata. La Commissione supporta il Consiglio di Governo a proposito della politica generale di ricerca e le priorità annuali e pluriennali di attuazione; inoltre, tra le altre plurime funzioni che svolge nell'ambito della ricerca, verifica l'andamento dell'attività di ricerca relativa all'intera Università di Saragozza.

L'Università di Saragozza contava già nel 2011 all'incirca 3800 ricercatori e si collocava al primo posto nel ranking ARWU (stilato dall'Università di Shangai), con riferimento al settore della chimica.

Sempre stando ai dati relativi all'anno 2011, il governo autonomo di Aragona ha finanziato 201 gruppi di ricerca coinvolti in rilevanti progetti di ricerca a livello regionale, nazionale ed internazionale.

Tutti gli sforzi e l'impegno profuso dall'Università nel campo della ricerca sono stati premiati nel 2010 dal Ministero dell'Educazione a livello centrale mediante l'attribuzione all'Università di Saragozza del titolo di "Campus di Eccellenza Internazionale".

In termini di relazioni con le imprese ed il territorio, l'Università ricomprende al suo interno un ufficio relativo al trasferimento tecnologico (OTRI) ed ha creato numerose cattedre istituzionali e di impresa. Per mezzo di tali strumenti, l'Università mantiene un importante contatto con la società, la quale può usufruire delle innovazioni e dei risultati della ricerca operata dall'Università.

Stando ai dati del 2011, l'Università ha collaborato con circa 8300 imprese, ha creato 43 cattedre istituzionali, stipulato all'incirca 400 convenzioni e dato vita a 500 progetti di ricerca; inoltre, nel 2009, si è stimata un'entrata per l'Università attorno ai 59 milioni di euro per ricerca e sviluppo e trasferimento tecnologico.

Tutti i docenti presso l'Università di Saragozza si occupano, oltre che di ricerca, altresì di insegnamento; per l'esattezza, svolgono 240 ore di didattica quali "*full professor*". Ottenuti tre periodi da sei anni *(c.d. "sexenio")*, valutati positivamente in termini di ricerca, si ottiene un "*bonus*" in termini di riduzione di ore di insegnamento. L'aspetto problematico, che i docenti dell'Università vorrebbero fosse modificato, concerne il bilanciamento tra didattica e ricerca e la valutazione dell'attività. Ogni sei anni si è valutati con riferimento soprattutto alla ricerca svolta *("sexenio")*; solo avendo ottenuto due o più periodi da sei anni è possibile ricoprire cariche quali membro di giuria in sede di accreditamento, partecipare al procedimento di accreditamento stesso e poter divenire "*full professor*".

Le proposte in termini di ricerca sono formulate singolarmente dai ricercatori dell'università, ovvero dagli istituti di ricerca. I fondi per la ricerca provengono, infatti, principalmente non dall'università, ma dal governo autonomo, dal governo centrale nazionale, ovvero dal livello europeo. Sono pertanto i ricercatori che richiedono fondi per la ricerca e si attivano, a tal fine, formulando proposte, poi trasmesse al decano o vice-decano di facoltà per l'approvazione.

Per quel che concerne invece decisioni importanti, quali la creazione di un nuovo istituto di ricerca, la competenza è del consiglio direttivo; è dunque il team composto da rettori e vice-rettori a formulare richieste al governo.

L'Università di Saragozza non ha, in generale ed in termini di autonomia, la capacità ed il potere di attrarre ricercatori. Esisteva un programma chiamato "ARAID" per far convergere presso l'Università di Saragozza ricercatori di alto livello, tuttavia non ci sono più fondi disponibili per finanziare tale progetto; pertanto, permangono presso l'Università soltanto i membri di tale progetto che già lo avevano iniziato.

La ricerca ed il trasferimento tecnologico sono funzioni essenziali dell'Università di Saragozza, aventi un ruolo chiave nello sviluppo di conoscenza, innovazione e benessere sociale, come evidenziato nello Statuto della medesima. L'attività di ricerca svolta da professori e gruppi di ricerca ha quali strutture di riferimento i dipartimenti e gli istituti universitari di ricerca.

Assunzioni e promozioni

Il personale docente e ricercatore dell'Università di Saragozza è composto dai docenti di ruolo *(tenured)* dell'Università e da personale a contratto presso l'Università.

I docenti di ruolo hanno status di dipendenti pubblici e ne fanno parte due categorie: "*Catedratico*" e "*Titular*", rispettivamente corrispondenti a docenti ordinari e associati nel nostro ordinamento.

Si ottiene lo status di "*Titular*" dapprima ed in seguito "*Catedratico*" a seguito di una positiva valutazione del proprio lavoro scientifico. Lo stipendio base è stabilito a livello centrale dal governo nazionale ed è relativamente basso. Ad ogni modo, i docenti hanno la possibilità di svolgere attività alternative che consentano loro di ottenere ulteriori entrate. Al fine di ottenere la posizione di Professore "*Catedratico*" o "*Titular*" è necessario ottenere l'accreditamento, così come nel sistema italiano, basato su di un procedimento di valutazione a livello nazionale ad opera di agenzie per la qualità e successivamente è altresì necessario superare una selezione posta in essere a livello di singolo istituto universitario.

La Commissione di valutazione dei candidati a livello di istituzione universitaria consta normalmente di 5 membri, di cui 3 nominati dai dipartimenti e 2 dal rettore; è possibile, inoltre, siano nominati membri esterni. I criteri di valutazione della selezione tengono in considerazione: insegnamento, ricerca, coordinamento e supervisione di attività accademiche. L'elemento più rilevante ai fini di una positiva valutazione in sede di accreditamento è certamente la ricerca; tuttavia, tale elemento non è sufficiente a garantire una positiva valutazione finale.

Una volta ottenuta la posizione di professore di fascia B (ovverosia "*Titular*"), la progressione di carriera sino allo status di professore di fascia A *("Catedratico")* dipende dalle posizioni effettivamente disponibili. Normalmente è necessario aver ricoperto la posizione di professore di fascia B per almeno tre anni per poter richiedere l'avanzamento alla fascia A. Ad oggi, quale conseguenza diretta della crisi economica, si è stabilito a livello legislativo che è possibile immettere in servizio solo il 10% delle posizioni disponibili, di norma, divenute tali a seguito di pensionamenti.

Fattore assai rilevante in tema di promozione risulta essere il sistema di incentivi per la ricerca noto come "*sexenio*".

Ai docenti citati si aggiunge personale docente a contratto presso l'Università, ovverosia le posizioni di "*Professor Ayudante Doctor*" e "*Profesor Contratado Doctor*".

Normalmente, la posizione di "*Professor Ayudante Doctor*" è lo step iniziale in termini di carriera accademica: è una posizione a tempo determinato, normalmente della durata di 4 anni, per la quale è richiesto il preventivo

espletamento di un dottorato di ricerca. I candidati devono inoltre ottenere l'accreditamento ad opera dall'agenzia nazionale di valutazione (ANECA). La posizione successiva è quella di "*Profesor Contratado Doctor*", incarico a tempo indeterminato per ricoprire il quale è necessario aver svolto per tre anni attività di ricerca c.d. *postdoctoral*, oltre che essere in possesso del certificato di accreditamento quale ricercatore. Le sovvenzioni per la ricerca hanno di norma durata biennale e un ricercatore usualmente ricopre una serie di periodi quale assistente o ricercatore prima di ottenere un avanzamento di carriera ad una posizione stabile.

Lo Statuto dell'Università di Saragozza prevede che, oltre alle posizioni individuate, l'Università possa nominare altresì professori emeriti alle condizioni previste dallo Statuto stesso.

Tutte le posizioni individuate, dall' "*Ayudante Doctor*" al "*Catedratico*", sono tenute a svolgere sia attività didattica, sia ricerca.

I docenti di fascia A e B hanno potere di impulso in termini di iniziative e sviluppo nell'ambito dei dipartimenti.

L'attività di ricerca è gestita con maggiore autonomia dal singolo docente, mentre l'attività didattica è predisposta e controllata a livello dipartimentale.

Sono i dipartimenti a prendere le decisioni più rilevanti in termini di assunzione di nuovi docenti od organizzazione della didattica. Laddove un dipartimento percepisca la necessità di assumere un nuovo membro in organico, deve presentare richiesta alla Giunta di facoltà, mentre la decisione finale spetterà al Rettore o vice-rettore in questione.

Il Rettore stila inoltre, ogni anno, un documento relativo alle possibilità in termini economici di promozioni e progressioni di carriera disponibili per quell'anno.

Carriera del docente

- *PhD Candidate/Research Assistant (Becario de investigación or Ayudante)*
- *Postdoctoral Researcher (Profesor Ayudante Doctor)*
- *Lecturer (Contratado Doctor)*
- *Professor B (Profesor Titular / Associate Professor)*
- *Professor A (Catedrático/ Full Professor)*

Appendice alla Parte II: Tracce di intervista

Interview outline with the university top leadership

Set of questions for Rectors and Vice-Rectors, Senior officers, Board and Senate members

Background information

a How long have you been in your current position?
b Did the *governance* of your university undergo major reforms in the last 15 years? When and how? (only one respondent per University)

Roles and responsibilities

a How are the Rector and the top academic leaders elected or nominated in your university? (only one respondent per University)
b The Rector and the top academic leaders are expected to be accountable to whom? E.g. to the executive board, to the senate, to the external stakeholders, to the Ministry?
c What is the relationship between the top academic leaders and the top administrative managers in decision-making?
d Let's now talk of the collegial bodies (Board and Senate, or equivalent bodies): how are they composed and elected or nominated, and what are their respective powers? (only one respondent per University)
e Have the middle managers (deans and department chairs) in your university gained more authority, formally or informally, in recent years? Were they strengthened strategically?
f The middle managers are expected to be accountable to whom? E.g. to the Rector, to the academic community?
g Who takes the formal decisions with regard to recruitment? Can you briefly describe the way recruitment to new professorships and post-doc positions usually takes place?

Curricula design and teaching activities

a Who takes the formal decisions with regard to the design/revision of curricula and to the teaching activities in your university? Can you briefly describe the actors and procedures involved?
b To what extent do actual decisions on these matters conform to formal procedures? Are there discrepancies between formal roles and procedures on the one hand, and actual decision-making on the other?
c How do you try to steer the development of curricula and the teaching activities? And how do you try to guarantee high-quality teaching?
d Is there a focus to attract any particular group of students (e.g. best-talented students, non-EU students)? And if so, what strategies do you use (e.g. scholarships, students loans, lower fees, courses taught in English, support for accommodation, etc.)?
e Is the mix between first- and second-level education, PhD training, vocationally-oriented degrees, etc. roughly the same in all of your university's departments and schools? Or is the focus different in different schools, and if so why?

Research activities and performance

a Who takes the formal decisions with regard to research activities in your university? Can you briefly describe the actors and procedures involved?

b To what extent do actual decisions on these matters conform to formal procedures? Are there discrepancies between formal roles and procedures on the one hand, and actual decision-making on the other?
c How do you try to steer the research activities? E.g. by setting the research profiles/priorities,
d by selective recruitment, by funding the research centres, or what?
e Suppose one of your departments or research centres shows a worse performance in research than the average department at your university, or than the department you consider as benchmark in another university: what actions are the university leadership likely to take? E.g. closely monitoring the department's performance; give it more resources to catch up with the others; force it to specialize in vocationally-oriented degree programs or in third-mission activities; other actions
f Are there any rewards for better performing Faculties or Departments? E.g. increase in the number of PhD students, increasing funding allocations, etc.?

Third mission

a How do you try to steer third mission activities?
b Do you have one or more technology transfer offices at the university central level? Or at the faculty/department level? Which services do they offer? (only one respondent per University)
c Which type of experience in academic entrepreneurship (e.g. spin-offs, patenting, etc.) has your university developed? In which fields? (only one respondent per University)
d Which role does your university play in regional development and community engagement? How do you try to foster this role?
e Are third mission activities such as knowledge transfer, life-long learning, support to local economy more developed in the departments with top research performance or in the ones with lower levels of scientific performance?

Resource allocation to and within the university

a Is there a performance-based component in the funding mechanism used by the national or regional government? Is this component the same for the whole system, or is it agreed with each university? (only one respondent per University)
b Which share of university income is provided by competitive sources? (one respondent per University)
c And which share of public funding is provided as block-grants (untargeted)? (one respondent per University)
d Can your university keep a surplus with respect to the public funding? Can it borrow money on the financial market? Does it own real estate and is it allowed to buy, sell and build autonomously? (one respondent per University)
e Are student fees set autonomously or are they subject to any limitation? Is there any differentiation on fees for different type of students (e.g.: non-EU, degree level, failing students) (one respondent per University)

f How are resources for teaching and research internally allocated? Are there performance-based agreements for resource allocation within the university? More specifically, to what extent are the outcomes of external or internal assessment, the position in rankings, the students' evaluations, or any other measures of performance, actually used to allocate human and financial resources among the different departments or units?

Financial and human resources attraction

a Does your university rely on particular types of revenue? (one respondent per University)
b Are there any policies and incentives, at the university or at the department level, to attract external financial resources?
c How does your university try to attract top professors and researchers? (e.g. with higher salaries, research funds, facilities, agreements on private activities and patenting, etc.)?
d Who decides on academic salaries and promotion? Is your university free to set them, and are there performance-based contracts with academics? (one respondent per University)

Evaluation

a Are research assessment exercises conducted regularly? If so: are they internal or external? Who is assessed and who is evaluating? (one respondent per University)
b Are teaching assessment exercises conducted regularly? How? (one respondent per University)
c What are the consequences of assessment for the organizational units (departments, faculties)?
d Do you reward specific forms or outcomes of research or teaching?

Interview outline with the university middle management

(set of questions for deans, vice-deans, department chairs, in two different organizational units: one in the hard sciences, the other in the SSH).

Background information

a What is your position in the organizational unit (Faculty/School/Department/Institute) and what are your main responsibilities? For how many years have you been in this position?
b Who appointed/elected you to this position? Please briefly describe the process by which you have been nominated/elected
c Please describe the structure of your organizational unit (number of staff, budget, major fields of research and teaching) and the major institutional changes undergone by it in the last 10-15 years (only one respondent per organizational unit)
d How do you see the position of your organizational unit within your

university in terms of reputation, human and financial resources, centrality in the institutional mission?

Decision-making process

a Who is formally in charge of decisions in your organizational unit? (please name the body and its composition, or the person/role)
b How did the decision-making process and the distribution of power change as a consequence of recent reforms or reorganizations (new bodies, new actors, new procedures…)?
c Could you summarize the changes in the relationship between the middle management and the top leadership in your university in the last decade? (more/less centralization, management of conflicts, etc…)?
d In your experience, are there any discrepancies between the formal processes of decision-making and the informal ones? If so, can you mention the major ones?

Teaching activities

a How are teaching activities formally organized within your organizational unit? (one respondent per organizational unit)
b Who is in charge of designing/revising curricula, of allocating teaching duties and of supervising teaching activities?
c Are there differences between those who teach in bachelor vs master vs PhD programs? (E.g. do full professors concentrate on master and PhD courses?)
d Can you/your department decide on the subjects to teach (especially at the time of designing/redesigning curricula)?
e Are there conflicts with the Faculty leadership regarding that?

Research activities

a How are research activities formally organized within your organizational unit? (one respondent per organizational unit)
b Who is responsible for allocating research grants, research support, etc.?
c Could you briefly describe the typical decision-making process - from the selection of research topics, to funding, to assessment of results?
d How does your organizational unit try to balance teaching loads and research activities?
e Are there teaching-only and/or research-only positions?

Allocation of funds and performance measurement

a In which ways are human and financial resources allocated to your organizational unit? Are they allocated on a performance basis? Are there performance-based agreements/contracts with the dean? With the university top leadership? (one respondent per organizational unit)
b Could you please describe how the performance-based system works? Which are the criteria and how have they been selected? Is it managed at the local level or at the centre? (one respondent per organizational unit)
c Does your organizational unit try to increase third party funds?
d What about research and teaching assessment? Is your work assessed

regularly? If so, by internal or external evaluations? Who is assessed and who is evaluating?

e Are assessment results discussed collectively, published in the university website, etc.? And what are the consequences of assessment?

Recruitment / promotion

a Could you briefly describe the process of recruitment to a full professor position? Who is going to decide about the position to fill? And about the candidate to select?

b What are the respective powers of department chairs, deans, university leadership? And what is the role of collegial bodies?

c Could you briefly describe the process of internal promotion to a full professor position? Who is going to decide about this?

d What are the respective powers of department chairs, deans, university leadership? And what is the role of collegial bodies?

The decision-making process in action. Two examples

a When a degree program must be designed or revised, how does the decision-making process actually take place? Which are the various steps that lead to the final outcome? Which are the actors involved (individuals, collegial bodies, most relevant actors)?

b Are there differences between the way the process should be and how it is in practice?

c When a post-doc position can be opened, how does the decision-making process actually take place? Which are the various steps that lead to the final outcome? Which are the actors involved (individuals, collegial bodies, most relevant actors)?

d Are there differences between the way the process should be and how it is in practice?

Progetto grafico *Davide Rino Rossi*