



Italian Centre for Research on  
Universities & HE Systems

# **Rapporto intermedio della ricerca sull'attuazione della Legge 240/2010**

## **I risultati della prima *survey* sugli Atenei statali**

**Maggio 2014**

UNIRES è un Centro di ricerca inter-universitario che ha sede nell'Università degli Studi di Milano e a cui partecipano le Università di Bologna, Firenze e Pavia, assieme alla Fondazione CRUI.

Direttore scientifico è Marino Regini (Università degli Studi di Milano), mentre del Consiglio scientifico ristretto fanno parte Giliberto Capano (Università di Bologna), Michele Rostan (Università di Pavia), Emanuela Stefani (Fondazione CRUI) e Carlo Trigilia (Università di Firenze).

Questo Rapporto è stato redatto da un gruppo di lavoro di UNIRES composto da Giliberto Capano, Marino Regini, Michele Rostan e Matteo Turri. La rilevazione dei dati mediante questionario è stata coordinata da Emanuela Stefani e condotta da Elena Breno e Giorgio Mosconi presso la Fondazione CRUI. L'elaborazione dei dati è a cura di Monia Anzivino e Nicole Casanova.

# INDICE

## Presentazione

### Capitolo 1. La governance centrale degli Atenei

- 1.1. Il Rettore e la sua squadra
- 1.2. Il Consiglio di Amministrazione
- 1.3. Il Senato Accademico
- 1.4. Il Direttore generale

### Capitolo 2. Gli assetti organizzativi interni

- 2.1. I dipartimenti
- 2.2. Le strutture di raccordo
- 2.3. La questione dell'omogeneità disciplinare dei dipartimenti e l'evoluzione degli assetti organizzativi interni
- 2.4. La riorganizzazione amministrativa

### Capitolo 3. I meccanismi e i processi decisionali effettivi

- 3.1. Le decisioni relative ai diversi aspetti di gestione della didattica
- 3.2. Centro e periferia nell'organizzazione della didattica
  - 3.2.1. Il grado di "proprietà" dei corsi di studio da parte dei dipartimenti
  - 3.2.2. Le competenze delle strutture di raccordo
  - 3.2.3. Il ruolo degli organi centrali di governo nella programmazione didattica
- 3.3. Le decisioni relative alla programmazione del personale docente

### Capitolo 4. Gli statuti e la prassi: una panoramica sull'implementazione della L. 240 negli Atenei italiani

- 4.1. La legge 240/2010 e gli statuti degli Atenei
  - 4.1.1. Il ruolo del Rettore e le modalità della sua elezione
  - 4.1.2. Composizione e competenze del CdA e del SA
  - 4.1.3. I Dipartimenti e le strutture di raccordo
- 4.2. Gli statuti e le pratiche
  - 4.2.1. Il ruolo degli organi centrali e il funzionamento del governo dell'Ateneo
  - 4.2.2. Le relazioni intra-istituzionali rispetto alla funzione didattica

### Capitolo 5. Conclusioni e nuove sfide

- 5.1. L'eterogeneità delle soluzioni adottate nell'attuazione della riforma
- 5.2. Il grado di mutamento effettivo rispetto alla situazione pre-riforma
- 5.3. Gli effetti non attesi della riforma
  - 5.3.1. Verticalizzazione dei processi?
  - 5.3.2. Semplificazione organizzativa?
- 5.4. Criticità e nuove sfide

## Appendice

1. Tabelle
2. Facsimile questionario

## Presentazione

Questo Rapporto presenta i primi risultati di una ricerca sull'attuazione della Legge 240/2010 (c.d. "riforma Gelmini") commissionata al Centro inter-universitario UNIRES dal Ministero per l'Istruzione, l'Università e la Ricerca (MIUR).

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, nei tre anni circa 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. E' per questo motivo che il Centro di ricerca inter-universitario UNIRES ha elaborato un progetto di ricerca e analisi approfondita dei concreti processi di attuazione della riforma e dei suoi esiti nelle diverse sedi.

Il progetto ha tre principali obiettivi conoscitivi, ciascuno dei quali guidato da ipotesi di lavoro più generali. Si vuole infatti offrire dati descrittivi e spunti interpretativi specifici ai *policy-makers* e ai protagonisti del sistema universitario italiano, ma al tempo stesso formularli 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<sup>1</sup>.

1. 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? Rispetto a quali di questi obiettivi della riforma e in quali soluzioni attuative si riscontra la maggiore variabilità?

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 attendiamo una eterogeneità piuttosto elevata di soluzioni attuative da parte degli Atenei italiani, alcune delle quali anche parzialmente difformi dagli obiettivi dichiarati della riforma. Assumiamo infatti 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.

2. 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?

---

<sup>1</sup> Alcuni componenti del gruppo di lavoro che ha curato questo Rapporto stanno conducendo una parallela analisi su Atenei inglesi, olandesi, tedeschi, francesi e spagnoli, che affronta le stesse questioni relative alla governance centrale, agli assetti organizzativi interni e ai nuovi meccanismi decisionali indotti dalle riforme adottate nei rispettivi Paesi. Benché formalmente indipendente, i risultati di questo studio comparativo verranno presentati congiuntamente con il Rapporto finale sull'attuazione della legge 240, in modo da consentire un approfondimento in chiave comparata delle interpretazioni offerte.

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 attendiamo un tasso di mutamento effettivo – nelle caratteristiche e nei ruoli degli attori cruciali nonché nei comportamenti e nei meccanismi decisionali reali – probabilmente inferiore nel suo complesso a quello reso possibile dai cambiamenti normativi. Collegandoci all'ipotesi precedente, possiamo comunque attenderci anche una variabilità di questo tasso di mutamento fra gli Atenei, in quanto l'atteggiamento favorevole, o invece le resistenze aperte o nascoste verso i mutamenti indotti dalla riforma, dipendono in larga misura dalle caratteristiche precedenti dell'Ateneo e da quelle della leadership estesa che guida il processo di attuazione.

3. 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. Rispetto a questo obiettivo conoscitivo, occorre dunque innanzitutto esplicitare quali fossero le finalità principali della riforma, e verificare poi in quale misura il processo di attuazione abbia consentito di realizzare queste finalità o abbia prodotto esiti differenti.

Peraltra la legge 240 mira 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. E' dunque possibile ipotizzare 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 (ad esempio, come vedremo, più nei piccoli che nei grandi), contribuendo così a una ulteriore differenziazione di fatto del sistema universitario italiano, che rappresenterebbe una rilevante conseguenza non prevista.

Il MIUR ha sostenuto finanziariamente questo progetto di ricerca sull'attuazione della recente riforma, che si articola in diverse fasi e ha una durata complessiva di due anni. Per ragioni di costi, nonché di tempi necessari a che le diverse disposizioni della legge 240 manifestino tutti i loro effetti

negli Atenei, il gruppo di lavoro di UNIRES ha tuttavia deciso di concentrare l'analisi su tre aspetti cruciali della riforma:

- ⇒ la governance centrale degli Atenei;
- ⇒ gli assetti organizzativi interni agli Atenei;
- ⇒ i meccanismi e i processi decisionali effettivi.

Naturalmente la legge 240 contiene disposizioni su numerosi altri temi, che potranno essere studiati via via che si completerà il processo di effettiva implementazione. Fra questi merita ricordare le disposizioni sul reclutamento, sull'offerta didattica, sui carichi didattici dei docenti, sul dottorato di ricerca, sull'internazionalizzazione delle Università, sul bilancio unico di Ateneo, sulla fusione/federazione degli Atenei e la razionalizzazione delle sedi.

E' peraltro evidente che il cuore della legge 240 è costituito dalla riforma della governance e degli assetti interni, che implica a sua volta una profonda revisione dei meccanismi decisionali, e su questi temi si è dunque deciso di concentrare l'indagine utilizzando una pluralità di strumenti di rilevazione e di analisi.

a) Il primo strumento per la raccolta delle informazioni necessarie è un questionario periodico (annuale) on line da somministrare a tutti i 66 Atenei statali italiani<sup>2</sup>. La prima edizione del questionario (v. facsimile in Appendice 2), predisposta nel giugno 2013, è stata dapprima testata su alcuni Atenei, e in ottobre è stata inviata a tutti gli Atenei statali a cura della Fondazione CRUI, con una lettera di accompagnamento del suo Presidente, che sollecitava i Rettori a individuare un referente per ciascun Ateneo. La compilazione definitiva è stata preceduta da una riunione telematica tenutasi in novembre fra il gruppo di lavoro UNIRES e tutti i referenti che avevano richiesto chiarimenti. L'esito di questa *survey* degli Atenei statali italiani è stato di 64 questionari compilati, pari alla quasi totalità dell'universo di riferimento<sup>3</sup>. Il presente Rapporto presenta le elaborazioni dei risultati di questa prima edizione della *survey*.

b) Il secondo strumento sarà una approfondita indagine sul campo su un campione di 12 Atenei scelti sulla base di variabili dimensionali e territoriali<sup>4</sup>, attraverso il metodo dei *case studies*, che prevede interviste in profondità semi-strutturate a diversi componenti degli organi di governo

---

<sup>2</sup> Per elaborare i dati ricavati dal questionario disaggregandoli per area geografica e per dimensione (v. tabelle in Appendice 1), abbiamo innanzitutto classificato i 66 Atenei statali italiani in 3 aree geografiche e in 4 classi dimensionali (v. Tabella 1). Si noti che, mentre la variabile territoriale è oggettiva, le classi dimensionali dipendono da una scelta arbitraria di dove collocare la soglia. 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. Abbiamo inoltre indicato in modo distinto gli Atenei che hanno una Facoltà di Medicina e quelli che non ce l'hanno, anche se abbiamo utilizzato questa variabile solo nella tabella 2.6 relativa alla scelta di istituire o meno strutture di raccordo.

<sup>3</sup> Per ragioni diverse, non hanno partecipato alla *survey* l'Università di Salerno e il Politecnico di Bari

<sup>4</sup> V. nota 2

centrali, dell'amministrazione e delle strutture intermedie degli Atenei prescelti. Tale indagine verrà condotta fra maggio e settembre 2014 e verrà ripetuta nella primavera del 2015.

I risultati dei *case studies*, unitamente a quelli della *survey* su tutti gli Atenei statali, verranno presentati e discussi in un Rapporto finale della ricerca, che si avvarrà anche del quadro comparativo fornito dai casi studiati in altri Paesi europei (v. nota 1). Tale Rapporto finale, che si prevede di completare nel settembre 2015, costituirà la base per un convegno internazionale organizzato da UNIRES sulle trasformazioni del sistema universitario italiano in chiave comparata.

## **Capitolo 1. La governance centrale degli Atenei**

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.

### **1.1. 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. 1.1 in Appendice 1), 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. 1.2), 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 prorettori; 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. 1.3). 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%.

## **1.2. 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. 1.4.

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<sup>5</sup>.

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 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. 1.5) 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 sovra rappresentati nei Consigli di amministrazione.

Per quanto riguarda i membri esterni dei CdA, i settori di attività economica o professionale da cui provengono (Tab. 1.6) 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

---

<sup>5</sup> 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.

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. Esclusi 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. 1.7). 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. 1.8).

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. 1.9).

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. 1.10). 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. 1.11).

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. 1.12).

E' 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. 1.13). 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. 1.14). 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<sup>6</sup>. 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 ai € 500. È interessante notare, però, che un gruppo di 11 Atenei (pari al 17% del totale) mette a disposizione dei propri consiglieri esterni un incentivo superiore ai € 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 ai € 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 ai € 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

---

<sup>6</sup> Dal calcolo è stato escluso un valore considerato anomalo pari a € 37.185.



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. 1.15).

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. 1.16). Resta, tuttavia, da verificare che cosa coloro che hanno risposto al questionario abbiano inteso per “verbali”.

### **1.3. 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. 1.17) 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 mentre 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 le 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.

#### **1.4. 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 Direttore 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 una 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. Aniché 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 infine è stato scelto tra i dirigenti dello stesso Ateneo (Tab. 1.18).

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?

## Capitolo 2. Gli assetti organizzativi interni

### 2.1. 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. 2.1). 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. 2.2). 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. 2.3): 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 complessivamente 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. 2.1). 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 di 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 progressa – 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. 2.4). La continuità delle cariche risulta inversamente proporzionale alla dimensione dell'Ateneo: nei piccoli Atenei è pari al 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. 2.5).

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.

## 2.2. 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. 2.6): 28 Atenei non le hanno istituite, 13 ne hanno istituito 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<sup>7</sup> mentre in passato le facoltà erano mediamente quasi 8 per ogni Ateneo. Il numero medio di strutture di raccordo (Tab. 2.7) 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. 2.6). 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. 2.1), 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). E' 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.

---

<sup>7</sup> La media non considera gli Atenei che non hanno istituito strutture di raccordo.



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. 2.8). 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. 2.9): 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, al 11,8% nei medi e al 10% nei piccoli Atenei.

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.

### **2.3. 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<sup>8</sup> 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 e ha confrontato 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 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 passa 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 intravedere 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

---

<sup>8</sup>ANVUR 2014 *Rapporto sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2013*. Documento disponibile sul sito web [www.anvur.org](http://www.anvur.org)

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<sup>9</sup>. 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.

#### **2.4. 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

---

<sup>9</sup> 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*.

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. 2.10). 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 che la concentrazione del PTA nei dipartimenti è 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% (assegnato 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. 2.11). 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, al 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<sup>10</sup>. Dunque, il PTA in esubero dalle facoltà è stato prevalentemente assegnato ai dipartimenti. È pertanto 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 coinvolge 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)

---

<sup>10</sup> Non si tratta di alternative univoche ma invece talvolta sovrapponibili.

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.

## **Capitolo 3. I meccanismi e i processi decisionali effettivi**

### **3.1. 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. 3.1 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. 3.2). 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. 3.2). 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 competenze 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. 3.3). Queste strutture mantengono un ruolo significativo anche nei bandi per gli affidamenti (Tab. 3.4) e in quelli per i contratti (Tab. 3.5), 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. 3.6 e 3.7). 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. 2.6). 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. 3.8 e 3.9). Ci si poteva infatti attendere che la scelta di affidare queste funzioni alle strutture di raccordo si concentri 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.

### **3.2. 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 2. 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”.

### **3.2.1. 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 pluri-disciplinare 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 appena citato, un quarto modo possibile era infine 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 mediante 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, che 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. 2.1)<sup>11</sup> 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

---

<sup>11</sup> ANVUR, *Rapporto sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2013*, Roma, 2014, pp. 347-352

13,2% post legge 240”.<sup>12</sup> “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. ...”<sup>13</sup>. 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 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 “proprietario assoluto” 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 assoluti” di corsi di studio.

In oltre la metà degli Atenei (54.2%), tutti i dipartimenti risultano proprietari assoluti di almeno un corso di studio (v. Tab. 3.10), 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. E’ interessante rilevare che il ricorso a questa soluzione è inversamente proporzionale alla dimensione dell’Ateneo, a cui risulta fortemente correlato. In quasi tutti i piccoli Atenei, infatti, tutti i dipartimenti sono proprietari assoluti di corsi di studio, mentre nessun mega Ateneo ha adottato questa soluzione, e gli Atenei medi e grandi mostrano valori intermedi (Tab. 3.10).

L’altra metà circa di Atenei italiani, i cui dipartimenti non sono tutti proprietari assoluti di corsi di studio, può essere suddivisa fra quelli in cui i dipartimenti proprietari assoluti sono comunque una percentuale considerevole (che abbiamo arbitrariamente fissato al 70%) e quelli che stanno sotto tale soglia e che dunque mostrano di avere fatto scarso ricorso a questa seconda soluzione. Una conferma dell’importanza della variabile dimensionale nel fare questa scelta è data dal fatto che gli Atenei in cui solo pochi dipartimenti sono proprietari assoluti di corsi di studio sono prevalentemente grandi e mega Atenei (Tab. 3.10).

---

<sup>12</sup> ANVUR, cit. p. 349

<sup>13</sup> ANVUR, cit., p. 352

Può essere interessante notare che la percentuale di Atenei i cui dipartimenti sono tutti proprietari assoluti 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 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 “appropriati da 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 “appropriati da dipartimenti minoritari”). A una di queste alternative o a entrambe dichiarano di avere fatto ricorso, naturalmente in misura variabile, 58 Atenei sui 64 partecipanti alla nostra *survey*.

Più precisamente, questi Atenei indicano un totale di 2941 corsi di studio appropriati dai loro dipartimenti in modo maggioritario e 646 corsi di studio appropriati in modo minoritario. Visto che nel 2012 il totale dei corsi di studio attivati dai 58 Atenei in questione risultava pari a 4.191 ([http://offf.miur.it/pubblico.php/ricerca/show\\_form/p/miur](http://offf.miur.it/pubblico.php/ricerca/show_form/p/miur)), quelli appropriati da dipartimenti maggioritari, cioè affidati a dipartimenti che offrono più della metà dei crediti formativi, erano pari al 70,2% (Tab. 3.11). Naturalmente in questa percentuale rientrano anche – non sappiamo in quale misura – i corsi di studio affidati a dipartimenti “proprietari assoluti”. 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 assoluti dei corsi di studio), ma in misura più attenuata. Se negli Atenei piccoli e medi la percentuale di corsi di studio appropriati da dipartimenti maggioritari arriva a superare l'82%, infatti, nei grandi e nei mega Atenei questa percentuale scende a valori poco superiori al 65% (Tab. 3.11).

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 “appropriati da dipartimenti minoritari”, cioè affidati 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 basata sull’affidamento dei corsi di studio a dipartimenti quali proprietari assoluti. I corsi di studio appropriati da dipartimenti minoritari risultano infatti relativamente più diffusi nei grandi e mega Atenei e poco diffusi nei piccoli e medi (Tab. 3.11). 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 “sostituti 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.

### **3.2.2. 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 par. 2.2, fra i 64 Atenei partecipanti alla nostra *survey*, 28 non hanno istituito strutture di raccordo, 13 ne hanno istituito una sola, mentre 23 ne hanno istituito più di una (v. Tab. 2.6). 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, che tuttavia sembrano 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. 3.12).

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 nella distribuzione dei carichi didattici dei docenti. Infatti ben 28 Atenei sui 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, che hanno una relazione molto indiretta con il coordinamento delle attività didattiche. E’ 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 3.13 indicano i 10 Atenei con strutture di raccordo alle quali, in base ad almeno due indicatori su tre, sembrano essere 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.

### **3.2.3. 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 sono le risposte di alcuni Atenei. Per ciò che riguarda in particolare il ruolo del SA, mentre 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.

### **3.3. 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 3.14 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. E' 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 3.15 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 par. 2.1, 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.

E' 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.

## **Capitolo 4. Gli statuti e la prassi: una panoramica sull'implementazione della legge 240 negli Atenei italiani**

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.

### **4.1. 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 distinguere 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 no queste strutture e, in questo secondo caso, aveva la possibilità di scegliere se creare strutture di raccordo “forti” oppure “deboli” (v. par. 3.2.2)<sup>14</sup>.

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

---

<sup>14</sup> 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.

pertanto estremamente utile per capire come gli Atenei abbiano interpretato i margini di manovra consentiti 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.

#### **4.1.1. 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 4.1. 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 4.2).

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. 4.3): 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.

#### **4.1.2. 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”.

#### **4.1.3. 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<sup>15</sup>), dall’altro 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 par. 2.2, solo in 36 Atenei sono state istituite strutture di raccordo, mentre 28 non le hanno istituite (v. Tab. 2.6). Qui possiamo notare come le previsioni statutarie sulle competenze di queste strutture siano davvero variegata (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

---

<sup>15</sup> Merita osservare che in un Ateneo il dipartimento viene denominato “Facoltà”-

assetto 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:

- ⇒ 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 della 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.

## **4.2. 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.

### **4.2.1. 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 par. 1.1), 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 attraverso uno stile relazionale (tra Rettore e membri della sua squadra) di tipo individuale. E' 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, dove erano presenti i presidi delle vecchie facoltà. E' 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.

#### **4.2.2. 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; e 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 paragrafo 3.2). 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. Questo punto verrà approfondito negli studi di caso, che consentiranno non solo di rilevare se e quanto all'interno dei dipartimenti-facoltà si sia ricreata un'articolazione disciplinare, ma anche se le eventuali sezioni stiano assumendo quel ruolo di istruire le proposte e mediare i conflitti che in precedenza era svolto dalle giunte o comitati di direzione delle facoltà.

## Capitolo 5. Conclusioni e nuove sfide

Il quadro che complessivamente emerge dalla nostra *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. Occorrerà verificare la robustezza o la precarietà di alcune soluzioni adottate dagli Atenei, sia effettuando interviste in profondità su alcuni di essi per capire meglio modalità e ragioni delle loro scelte, sia ripetendo a distanza di tempo (un anno) le domande affrontate in questa *survey* per rilevare il grado di consolidamento delle soluzioni adottate<sup>16</sup>.

Pur con queste cautele, proveremo a offrire di seguito alcune sintetiche considerazioni conclusive, riprendendo gli obiettivi conoscitivi che abbiamo esplicitato nella Presentazione di questo Rapporto e le ipotesi che hanno guidato la rilevazione dei dati. In che misura tali ipotesi risultano verificate?

### 5.1. 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 dirigitico, 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

---

<sup>16</sup> Come indicato nella Presentazione, gli autori di questo Rapporto hanno già programmato queste due modalità di prosecuzione del lavoro empirico.

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 dei singoli 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. par. 3.2.1), 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 vincolante presentano una elevata variabilità, non del tutto prevedibile se ci si sofferma solo sul testo degli statuti.

## **5.2. 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 intravedere 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 conferma 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.

### **5.3. 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, producono 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 verificino 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?

#### **5.3.1. 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 programmatico 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 (come si è già notato nel par. 4.2.1) non si può dimenticare il fatto che questa attribuzione 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 afferrisce invece all'amministrazione centrale.

### **5.3.2. 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 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.

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 come 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.

#### **5.4. Criticità e nuove sfide**

Possiamo concludere mettendo in rilievo alcune criticità che andranno meglio investigate sia con i *case studies* di singoli Atenei sia con la seconda edizione di questa *survey*, 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 1: Tabelle

**Tabella 1. Atenei statali italiani per area geografica e per dimensione**

	Nord	Centro	Sud e isole	Totale Atenei
<b>Mega</b> (> 40.000)	Torino, Milano, Padova, Bologna 4	Firenze, Pisa, Roma Sapienza 3	Napoli, Bari, Catania, Palermo 4	<b>11</b>
<b>Grandi</b> (20-40.000)	<i>Milano Politecnico,</i> <i>Torino Politecnico,</i> Pavia, Bicocca, Parma Verona, Genova, 7	Perugia, <i>Roma Tre,</i> Roma Tor Vergata 3	Chieti, L'Aquila, Napoli Seconda, Salerno, <i>Calabria,</i> Messina, Cagliari 7	<b>17</b>
<b>Medi</b> (10-20.000)	<i>Bergamo,</i> Brescia, Ferrara, Modena, <i>Trento, Cà Foscari,</i> Trieste, Udine 8	Siena, <i>Urbino,</i> Marche Politecnica, <i>Macerata, Cassino</i> 5	<i>Napoli Parthenope,</i> Sassari, Foggia, <i>Bari</i> <i>Politecnico, Salento</i> 5	<b>18</b>
<b>Piccoli</b> (< 10.000)	<i>IUAV,</i> Insubria, Piemonte Orientale	<i>Camerino, Tuscia,</i> <i>Roma Foro italico</i>	<i>Napoli Orientale,</i> Teramo, Molise, <i>Sannio, Basilicata,</i> <i>Reggio Calabria,</i> Catanzaro	<b>20</b>
Di cui a ordinamento speciale:	<i>Trieste SISSA,</i> <i>Pavia IUSS</i> 5	<i>Pisa Normale, Pisa</i> <i>S.Anna, Lucca IMT,</i> <i>Siena stranieri,</i> <i>Perugia stranieri</i> 8	7	
<b>Totale Atenei</b>	<b>24</b>	<b>19</b>	<b>23</b>	<b>66</b>

**NOTA:** in corsivo gli Atenei senza la Facoltà di Medicina.

Dimensione = n. studenti iscritti a.a. 2011-12 (*Fonte:* Ufficio Statistica MIUR).



**Tab. 1.1. Il Rettore e la sua squadra: numero di prorettori incluso il Vicario**

	<b>N. Atenei</b>	<b>%</b>
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
<b>Totale risposte</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 1.2. Il Rettore e la sua squadra: numero di delegati non prorettori**

	<b>N. Atenei</b>	<b>%</b>
Non ha delegati	8	13,3
Ha da 1 a 13 delegati	35	58,3
Ha più di 13 delegati	17	28,3
<b>Totale risposte</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 1.3. Tipologia degli Atenei sulla base del numero dei prorettori e dei delegati**

	<b>N. Atenei</b>	<b>%</b>
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
<b>Totale risposte</b>	<b>59</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 1.4. 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
<b>Totale CdA in via di costituzione</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>	
	4		Messina, Perugia, Perugia stranieri, Siena stranieri
<b>Totale Atenei</b>	<b>64</b>		

**Tab. 1.5. Componenti interni dei CdA appartenenti alla docenza, per area scientifico-disciplinare**

	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
<b>Totale componenti interni docenti</b>	<b>216</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Nota:** 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.

**Tab. 1.6. Componenti esterni dei CdA, per settore di attività professionale**

	<b>N. componenti</b>	<b>%</b>
Impresa privata	50	30,86
Impresa pubblica	7	4,32
Libera professione	18	11,11
Organo legislativo	1	0,62
Governo nazionale	5	3,09
Governo locale	4	2,47
Camera di commercio	4	2,47
Fondazione bancaria	6	3,70
Altra fondazione	7	4,32
Asl	2	1,23
Università	27	16,67
Ente pubblico di ricerca	7	4,32
Ente privato di ricerca	1	0,62
Organizzazione non governativa	0	0,00
Associazioni di categoria	4	2,47
Altro	19	11,73
<b>Totale componenti esterni</b>	<b>162</b>	<b>100,00</b>

**Tab. 1.7. Rapporto tra candidature esterne pervenute e posti per i membri esterni**

	<b>N. Atenei</b>	<b>%</b>
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
<b>Totale</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

**Tab. 1.8. Confronto tra le candidature pervenute e i posti occupati dai componenti esterni nei CdA, per area geografica dell'Ateneo (valori medi)**

<b>Area</b>	<b>Numero candidature esterne pervenute</b>	<b>Numero componenti esterni CDA</b>	<b>Rapporto tra candidature pervenute e posti occupati</b>
Nord	23,5	3,4	7,3
Centro	14,1	2,8	6,2
Sud e Isole	17,4	2,2	7,8
<b>Totale</b>	<b>18,9</b>	<b>2,8</b>	<b>7,2</b>

**Tab. 1.9. Confronto tra candidature pervenute e posti occupati dai componenti esterni nei CdA, per dimensione dell'Ateneo (valori medi)**

	Numero candidature esterne pervenute	Numero componenti esterni CDA	Rapporto tra candidature pervenute e posti occupati
<b>Dimensione</b>			
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
<b>Totale</b>	<b>18,9</b>	<b>2,8</b>	<b>7,2</b>

**Tab. 1.10. Candidati a componente esterno di CdA, per settore di attività professionale**

	N. candidati	%
Settore università e ricerca	206	19,8
Settore privato	589	56,5
Settore pubblico	247	23,7
<b>Totale</b>	<b>1042</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 1.11. Confronto tra candidature esterne pervenute e componenti esterni dei CdA, per settore di attività professionale dei candidati**

	Numero di candidature	Numero di 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
<b>Totale</b>	<b>1042</b>	<b>163</b>	<b>15,6</b>

**Tab. 1.12. Rapporto tra candidature interne pervenute e posti per i membri interni**

	N. Atenei	%
Candidature < posti	4	8,0
Rapporto 1 a 1	2	4,0
Candidature > posti fino a 2 volte	8	16,0
Candidature > posti da 2 a 5 volte	29	58,0
Candidature > posti oltre 5 volte	7	14,0
<b>Totale</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Tab. 1.13. Tipologia degli Atenei in base agli incentivi per i membri esterni del CdA**

	<b>N. Atenei</b>	<b>%</b>
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
<b>Totale</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

**Tab. 1.14. Tipologia degli Atenei in base agli incentivi per i membri interni del CdA**

	<b>N. Atenei</b>	<b>%</b>
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
<b>Totale</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

**Tab. 1.15. Frequenza delle riunioni del CdA, per dimensione dell'Ateneo (%)**

	<b>Una volta al mese</b>	<b>Più di una volta al mese</b>	<b>Meno di una volta al mese</b>	<b>Totale</b>	<b>N. Atenei</b>
<b>Dimensione</b>					
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
<b>Totale</b>	<b>77,4</b>	<b>8,1</b>	<b>14,5</b>	<b>100,0</b>	<b>62</b>

**Tab. 1.16. Pubblicità dei verbali, per dimensione dell'Ateneo (%)**

	<b>Sì</b>	<b>No</b>	<b>Totale</b>	<b>N. Atenei</b>
<b>Dimensione</b>				
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
<b>Totale</b>	<b>51,7</b>	<b>48,3</b>	<b>100,0</b>	<b>60</b>

**Tab. 1.17. Senato accademico: frequenza delle riunioni, per dimensione dell'Ateneo (%)**

	Di norma una volta al mese	Più di una volta al mese	Meno di una volta al mese	Totale	N. Atenei
<b>Dimensione</b>					
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
<b>Totale</b>	<b>82,8</b>	<b>6,3</b>	<b>10,9</b>	<b>100,0</b>	<b>60</b>

**Tab. 1.18. Modalità di scelta del Direttore generale**

	N. Atenei	%
E' stato confermato il precedente Direttore amministrativo	32	50,8
E' stato scelto tra i dirigenti dell'Ateneo	2	3,2
E' stato scelto dall'esterno	15	23,8
Altro	14	22,2
<b>Totale</b>	<b>63</b>	<b>100</b>

**Tab. 2.1. Assetti organizzativi interni: numerosità media delle strutture**

	Media dipartimenti pre-riforma	Media dipartimenti post-riforma	Media Facoltà pre-riforma	Media Strutture di raccordo
<b>Dimensione Ateneo</b>				
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
<b>Totale</b>	<b>24,9</b>	<b>12,6</b>	<b>7,9</b>	<b>3,7</b>

**Tab. 2.2. Differenza nel numero dei dipartimenti attuali rispetto a quelli pre-riforma**

	N. 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
<b>Totale</b>	<b>64</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 2.3. Diminuzione percentuale media dei dipartimenti attuali rispetto a quelli pre-riforma, per area geografica e per dimensione dell'Ateneo**

	<b>Diminuzione media (in %)</b>	<b>N. Atenei</b>
<b>Area</b>		
Nord	39,7	23
Centro	43,4	18
Sud e Isole	46,8	21
<b>Dimensione</b>		
Piccolo	36,0	18
Medio	45,0	17
Grande	43,0	16
Mega	52,2	11
<b>Totale</b>	<b>43,2</b>	<b>62</b>

**Tab. 2.4. Grado di continuità delle cariche: percentuale media di direttori di dipartimento con cariche precedenti, per area geografica e per dimensione dell'Ateneo**

	<b>Continuità media (in %)</b>	<b>N. Atenei</b>
<b>Area</b>		
Nord	68,9	21
Centro	70,9	17
Sud e Isole	76,8	23
<b>Dimensione</b>		
Piccolo	82,5	16
Medio	71,4	18
Grande	67,9	16
Mega	66,2	11
<b>Totale</b>	<b>72,5</b>	<b>61</b>

**Tab. 2.5. Esistenza di un'assemblea dei direttori di dipartimento, per area geografica e per dimensione dell'Ateneo (valori percentuali)**

	Sì	No
<b>Area</b>		
Nord	17,4	82,6
Centro	27,8	72,2
Sud e Isole	33,3	66,7
<b>Dimensione</b>		
Piccolo	5,3	94,7
Medio	18,8	81,3
Grande	37,5	62,5
Mega	54,5	45,5
<b>Totale</b>	<b>25,8</b>	<b>74,2</b>
N. Atenei	16	46

**Tab. 2.6. 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
<b>Area</b>					
Nord	8	6	3	7	24
Centro	12	2	3	2	19
Sud e isole	8	5	5	3	21
<b>Dimensione</b>					
Piccolo	15	4	1	0	20
Medio	9	4	2	2	17
Grande	4	2	7	3	16
Mega	0	3	1	7	11
<b>Facoltà di medicina</b>					
Sì	6	11	10	10	37
No	22	2	1	2	27
<b>Totale</b>	<b>28</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>64</b>



**Tab. 2.7. Numero medio di strutture di raccordo, per area geografica e per dimensione dell'Ateneo**

	<b>N. medio SR</b>
<b>Area</b>	
Nord	4,5
Centro	4,3
Sud e isole	2,6
<b>Dimensione</b>	
Piccolo	1,3
Medio	3
Grande	2,9
Mega	6,2
<b>Totale</b>	<b>3,8</b>

**Tab. 2.8. Grado di continuità delle cariche: percentuale media di presidenti di SR con cariche precedenti, per area geografica e per dimensione dell'Ateneo**

	<b>Continuità media (in %)</b>	<b>N. Atenei</b>
<b>Area</b>		
Nord	38,6	14
Centro	41,1	6
Sud e isole	73,5	11
<b>Dimensione</b>		
Piccolo	50,0	3
Medio	48,4	7
Grande	56,5	11
Mega	48,5	10
<b>Totale</b>	<b>51,5</b>	<b>31</b>

**Tab. 2.9. Obbligo di afferenza dei dipartimenti alle strutture di raccordo (valori percentuali)**

	<b>Atenei con <u>obbligo</u> di <u>afferenza</u> dei dipartimenti alle SR</b>	<b>Atenei con SR ma <u>senza</u> <u>obbligo</u> di <u>afferenza</u> dei dipartimenti</b>	<b>Atenei che <u>non</u> <u>hanno</u> SR</b>	<b>Totale</b>
<b>Area</b>				
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
<b>Dimensione</b>				
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
<b>Totale</b>	<b>20,3</b>	<b>34,4</b>	<b>45,3</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 2.10. Distribuzione del Personale Tecnico amministrativo (PTA) prima della riforma (valori percentuali)**

	Dipartimenti	Facoltà	Amministrazione centrale	Totale
<b>Area</b>				
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
<b>Dimensione</b>				
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
<b>Totale</b>	<b>32,5</b>	<b>11,4</b>	<b>56,1</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 2.11. Distribuzione del PTA dopo la riforma (valori percentuali)**

	Dipartimenti	Struttura di Raccordo	Amministrazione centrale	Totale
<b>Area</b>				
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
<b>Dimensione</b>				
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
<b>Totale</b>	<b>37,9</b>	<b>2,6</b>	<b>59,5</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 3.1. Strutture competenti a deliberare su aspetti di gestione della didattica attinenti al personale docente**

	Assegnazione carichi didattici		Controllo svolgimento did,		Bandi affidamenti		Bandi contratti	
	N.Atenei	%	N.Atenei	%	N.Atenei	%	N.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
<b>Totale</b>	<b>63</b>	<b>100,0</b>	<b>63</b>	<b>100,0</b>	<b>63</b>	<b>100,0</b>	<b>63</b>	<b>100,0</b>

**Nota:** 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

**Tab. 3.2. Strutture competenti a deliberare su attività didattiche integrative**

	Bandi per tutors		Attività di tirocinio		Attività di orientamento		Programmi di scambio studenti	
	N.Atenei	%	N.Atenei	%	N.Atenei	%	N.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
<b>Totale</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>

Nota: v. nota a tab. 3.1

**Tab. 3.3. Strutture competenti a deliberare sul controllo del corretto svolgimento dell'attività didattica, per dimensione dell'Ateneo**

	Dipartimento		Struttura raccordo o Cds		Altra struttura		Totale	
	N.Atenei	%	N.Atenei	%	N.Atenei	%	N.Atenei	%
<b>Dimensione</b>								
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
<b>Totale</b>	<b>46</b>	<b>73,0</b>	<b>12</b>	<b>19,1</b>	<b>5</b>	<b>7,9</b>	<b>63</b>	

**Tab. 3.4. Strutture competenti a deliberare sui bandi degli affidamenti, per dimensione dell'Ateneo**

	Dipartimento		Struttura raccordo o Cds		Amministrazione o organi centrali		Altra struttura		Totale	
	N.Atenei	%	N.Atenei	%	N.Atenei	%	N.Atenei	%		
<b>Dimensione</b>										
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
<b>Totale</b>	<b>45</b>	<b>71,4</b>	<b>8</b>	<b>12,7</b>	<b>5</b>	<b>7,9</b>	<b>5</b>	<b>7,9</b>	<b>63</b>	

**Tab. 3.5. Strutture competenti a deliberare sui bandi dei contratti, per dimensione dell'Ateneo**

	Dipartimento		Struttura raccordo o Cds		Amministrazione o organi centrali		Altra struttura		Totale	
	N.Atenei	%	N.Atenei	%	N.Atenei	%	N.Atenei	%	N.Atenei	%
<b>Dimensione</b>										
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
<b>Totale</b>	<b>42</b>	<b>66,7</b>	<b>8</b>	<b>12,7</b>	<b>8</b>	<b>12,7</b>	<b>5</b>	<b>7,9</b>	<b>63</b>	

**Tab. 3.6. Strutture competenti a deliberare sui bandi per i tutors, per dimensione dell'Ateneo**

	Dipartimento		Struttura raccordo o Cds		Amministrazione o organi centrali		Altra struttura		Totale	
	N.Atenei	%	N.Atenei	%	N.Atenei	%	N.Atenei	%	N.Atenei	%
<b>Dimensione</b>										
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
<b>Totale</b>	<b>32</b>	<b>52,5</b>	<b>11</b>	<b>18,0</b>	<b>15</b>	<b>24,6</b>	<b>3</b>	<b>4,9</b>	<b>61</b>	

**Tab. 3.7. Strutture competenti a deliberare sulle attività di tirocinio, per dimensione dell'Ateneo**

	Dipartimento		Struttura raccordo o Cds		Amministrazione o organi centrali		Altra struttura		Totale	
	N.Atenei	%	N.Atenei	%	N.Atenei	%	N.Atenei	%	N.Atenei	%
<b>Dimensione</b>										
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
<b>Totale</b>	<b>28</b>	<b>47,5</b>	<b>17</b>	<b>27,9</b>	<b>13</b>	<b>21,3</b>	<b>3</b>	<b>4,9</b>	<b>61</b>	

**Tab. 3.8. Strutture competenti a deliberare sulle attività di orientamento, per dimensione dell'Ateneo**

	Dipartimento		Struttura raccordo o Cds		Amministrazione o organi centrali		Altra struttura		Totale	
	N.Atenei	%	N.Atenei	%	N.Atenei	%	N.Atenei	%	N.Atenei	%
<b>Dimensione</b>										
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
<b>Totale</b>	<b>13</b>	<b>22,6</b>	<b>14</b>	<b>22,6</b>	<b>31</b>	<b>50,0</b>	<b>4</b>	<b>4,8</b>	<b>62</b>	

**Tab. 3.9. Strutture competenti a deliberare sui programmi di scambio studenti, per dimensione dell'Ateneo**

	Dipartimento		Struttura raccordo o Cds		Amministrazione o organi centrali		Altra struttura		Totale	
	N.Atenei	%	N.Atenei	%	N.Atenei	%	N.Atenei	%	N.Atenei	%
<b>Dimensione</b>										
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
<b>Totale</b>	<b>16</b>	<b>25,8</b>	<b>12</b>	<b>19,4</b>	<b>29</b>	<b>46,8</b>	<b>5</b>	<b>8,1</b>	<b>62</b>	

**Tab. 3.10. Presenza di dipartimenti "proprietari assoluti" di corsi di studio, per dimensione dell'Ateneo**

	<i>Atenei con <u>tutti</u> i dipartimenti proprietari assoluti</i>		<i>Atenei con <u>molti</u> dipartimenti proprietari assoluti</i>		<i>Atenei con <u>pochi</u> dipartimenti proprietari assoluti</i>		Totale	
	N.Atenei	%	N.Atenei	%	N.Atenei	%	N.Atenei	%
<b>Dimensione</b>								
Piccolo	15	93,8	0	0,0	1	6,30	16	100,0
Medio	11	64,7	4	23,5	2	11,8	17	100,0
Grande	6	40,0	4	26,7	5	33,3	15	100,0
Mega	0	0,0	7	63,6	4	36,4	11	100,0
<b>Totale</b>	<b>32</b>	<b>54,2</b>	<b>15</b>	<b>25,4</b>	<b>12</b>	<b>20,3</b>	<b>59</b>	

**Tab. 3.11. Grado di “proprietà” dei corsi di studio (cds) da parte dei dipartimenti, per dimensione dell’Ateneo**

	<i>Cds appropriati da dipartimenti in modo maggioritario</i>		<i>Cds appropriati da dipartimenti in modo minoritario</i>		<i>Totale cds attivati dai 58 Atenei rispondenti</i>
	N. cds	%	N. cds	%	
<b>Dimensione ateneo</b>					
Piccolo	244	82,4	10	3,4	296
Medio	718	82,1	91	10,4	875
Grande	821	65,4	216	17,2	1256
Mega	1158	65,6	329	18,7	1764
<b>Totale</b>	<b>2941</b>	<b>70,2</b>	<b>646</b>	<b>15,4</b>	<b>4191</b>

**Tab. 3.12. Competenza delle strutture di raccordo nel gestire il funzionamento dei corsi di studio, per dimensione e collocazione geografica dell’Ateneo (in valori assoluti)**

	<i>con strutture di raccordo competenti a gestire funzionamento cds</i>	<i>con strutture di raccordo NON competenti a gestire funzionamento cds</i>	<i>Totale Atenei rispondenti</i>
<b>Dimensione</b>			
Piccolo	4	0	4
Medio	4	4	8
Grande	8	4	12
Mega	6	5	11
<b>Area</b>			
Nord	10	5	15
Centro	3	4	7
Sud	9	4	13
<b>Totale</b>	<b>22</b>	<b>13</b>	<b>35</b>

**Tab. 3.13. 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	

**Tab. 3.14. Criteri utilizzati dal CdA nell’allocazione ai dipartimenti delle risorse per il reclutamento del personale docente**

	<i>Atenei che li UTILIZZANO</i>		<i>Atenei che NON li utilizzano</i>		<i>Totale Atenei rispondenti</i>
	N.Atenei	%	N.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

**Tab. 3.15. Iter del processo decisionale per l’allocazione ai dipartimenti delle risorse per il reclutamento del personale docente da parte del CdA**

Steps del processo decisionale effettivo	Atenei che rispondono SI		Atenei che rispondono NO		Totale Atenei rispondenti
	N.Atenei	%	N.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

**Tab. 4.1. Ruolo del Rettore nella nomina dei membri del CdA**

Ruolo del Rettore	N. Atenei
nomina tutto il CdA	13*
nomina solo gli esterni	15
nomina solo gli interni	2
nomina alcuni degli esterni (meno della metà)	3
NON nomina membri del CdA	26
<b>Totale</b>	<b>59</b>

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

**Tab. 4.2. 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	
	N. Atenei	%	N. Atenei	%	N. Atenei	%
<b>Area</b>						
Nord	9	40,9	13	59,1	<b>22</b>	<b>100,0</b>
Centro	10	62,5	6	37,5	<b>16</b>	<b>100,0</b>
Sud	14	66,7	7	33,3	<b>21</b>	<b>100,0</b>
<b>Dimensione ateneo</b>						
Piccolo	10	66,7	5	33,3	<b>15</b>	<b>100,0</b>
Medio	9	52,9	8	47,1	<b>17</b>	<b>100,0</b>
Grande	8	50,0	8	50,0	<b>16</b>	<b>100,0</b>
Mega	6	54,5	5	45,5	<b>11</b>	<b>100,0</b>
<b>Totale</b>	<b>33</b>	<b>55,9</b>	<b>26</b>	<b>44,1</b>	<b>59</b>	<b>100,0</b>



**Tab. 4.3. Il voto del personale tecnico amministrativo (PTA) nell'elezione del Rettore**

<b>% ponderazione voto del PTA</b>	<b>N. Atenei</b>	<b>%</b>
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
<b>Totale</b>	<b>59</b>	<b>100,0</b>

## **Appendice 2: Facsimile questionario**

# Rilevazione periodica su attuazione Legge 240/10

## INTRODUZIONE

Il MIUR ha affidato al Centro inter-universitario UNIRES (Italian Centre for Research on Universities & Higher Education Systems), di cui fa parte la Fondazione CRUI, un'indagine sull'attuazione della legge 240/2010 (c.d. riforma Gelmini). L'indagine ha l'obiettivo di integrare l'analisi condotta dalla CRUI sui nuovi Statuti delle università e si articola in una rilevazione annuale on-line di dati relativi all'attuazione della riforma presso tutti gli Atenei italiani.

Le saremo oltre modo grati se vorrà compilare il questionario che segue. Esso è composto dalle seguenti 8 sezioni che andranno compilate **ESCLUSIVAMENTE ONLINE**:

- A- ISTITUZIONE E COMPOSIZIONE ORGANI DI GOVERNO
- B- FUNZIONAMENTO DEGLI ORGANI DI GOVERNO
- C- IL RETTORE E I SUOI COLLABORATORI
- D- DIPARTIMENTI
- E- STRUTTURE DI RACCORDO
- F- PROGRAMMAZIONE E GESTIONE DELLA DIDATTICA
- G- PROGAMMAZIONE PERSONALE DOCENTE- ALLOCAZIONE RISORSE
- H- RIORGANIZZAZIONE AMMINISTRATIVA

I risultati dell'indagine saranno pubblicati in forma aggregata, salvaguardando l'anonimato e verranno messi a disposizione dell'intero sistema universitario.

**Il questionario si chiuderà il 31 ottobre.**

E' possibile visualizzare il fac simile del questionario [cliccando qui](#)

Per chiarimenti e informazioni: [segreteria@crui.it](mailto:segreteria@crui.it)

---

### \* DATI COMPILATORE

**Nome**

**Cognome**

**\* Ateneo di afferenza**

**\* Contatti**

n telefono

e-mail

\* RISPOSTA OBBLIGATORIA

## A. ISTITUZIONE E COMPOSIZIONE DEGLI ORGANI DI GOVERNO

### A1. ISTITUZIONE DEI NUOVI ORGANI DI GOVERNO

Indicare le date relative ai seguenti eventi (formato data: gg/mm/aaaa)

**Decreto di costituzione della Commissione per la revisione dello statuto**

**Entrata in vigore del nuovo Statuto**

**Senato accademico**

Data del decreto rettorale di nomina dei componenti

Data prima seduta

**Consiglio di amministrazione**

Data del decreto rettorale di nomina dei componenti

Data prima seduta

### A2. COMPOSIZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Inserire i nominativi dei componenti del CdA (esclusi Rettore e rappresentanti degli studenti), indicando

- per i **MEMBRI INTERNI DOCENTI** il s.s.d di afferenza
- per i **MEMBRI ESTERNI** il settore/ambito di attività e il principale ruolo o funzioni svolti (nel caso di persone ritirate dal lavoro, indicare il settore e la funzione al momento del pensionamento)

**NOMINATIVO01 (Nome Cognome)**

MEMBRO INTERNO- Docente       MEMBRO INTERNO - Personale T.A.       MEMBRO ESTERNO

**Se MEMBRO INTERNO DOCENTE, indicare settore scientifico disciplinare**

**Se MEMBRO ESTERNO:**

# Rilevazione periodica su attuazione Legge 240/10

**- Settore/ambito di attività**

Se Altro settore, specificare:

**- Ruolo/funzione (solo il/la principale)**

**NOMINATIVO2 (Nome Cognome)**

MEMBRO INTERNO - Docente

MEMBRO INTERNO - Personale T.A.

MEMBRO ESTERNO

**Se MEMBRO INTERNO DOCENTE, indicare settore scientifico disciplinare**

**Se MEMBRO ESTERNO:**

**- Settore/ambito di attività**

Se Altro settore, specificare:

**- Ruolo/funzione (solo il/la principale)**

**NOMINATIVO3 (Nome Cognome)**

MEMBRO INTERNO - Docente

MEMBRO INTERNO - Personale T.A.

MEMBRO ESTERNO

**Se MEMBRO INTERNO, indicare settore scientifico disciplinare**

**Se MEMBRO ESTERNO:**

**- Settore/ambito di attività**

Se Altro settore, specificare:

**- Ruolo/funzione (solo il/la principale)**

**NOMINATIVO4 (Nome Cognome)**

# Rilevazione periodica su attuazione Legge 240/10

MEMBRO INTERNO - Docente

MEMBRO INTERNO - Personale T.A.

MEMBRO ESTERNO

**Se MEMBRO INTERNO DOCENTE, indicare settore scientifico disciplinare**

**Se MEMBRO ESTERNO:**

**- Settore/ambito di attività**

Se Altro settore, specificare:

**- Ruolo/funzione (solo il/la principale)**

**NOMINATIVO5 (Nome Cognome)**

MEMBRO INTERNO - Docente

MEMBRO INTERNO - Personale T.A.

MEMBRO ESTERNO

**Se MEMBRO INTERNO DOCENTE, indicare settore scientifico disciplinare**

**Se MEMBRO ESTERNO:**

**- Settore/ambito di attività**

Se Altro settore, specificare:

**- Ruolo/funzione (solo il/la principale)**

**NOMINATIVO6 (Nome Cognome)**

MEMBRO INTERNO - Docente

MEMBRO INTERNO - Personale T.A.

MEMBRO ESTERNO

**Se MEMBRO INTERNO DOCENTE, indicare settore scientifico disciplinare**

**Se MEMBRO ESTERNO:**

# Rilevazione periodica su attuazione Legge 240/10

## - Settore/ambito di attività

Se Altro settore, specificare:

## - Ruolo/funzione (solo il/la principale)

### NOMINATIVO7 (Nome Cognome)

MEMBRO INTERNO - Docente

MEMBRO INTERNO - Personale T.A.

MEMBRO ESTERNO

**Se MEMBRO INTERNO DOCENTE, indicare settore scientifico disciplinare**

**Se MEMBRO ESTERNO:**

## - Settore/ambito di attività

Se Altro settore, specificare:

## - Ruolo/funzione (solo il/la principale)

### Nominativo8 (Nome Cognome)

MEMBRO INTERNO - Docente

MEMBRO INTERNO - Personale T.A.

MEMBRO ESTERNO

**Se MEMBRO INTERNO DOCENTE, indicare settore scientifico disciplinare**

**Se MEMBRO ESTERNO:**

## - Settore/ambito di attività

Se Altro settore, specificare:

## - Ruolo/funzione (solo il/la principale)

### NOMINATIVO9

# Rilevazione periodica su attuazione Legge 240/10

MEMBRO INTERNO - Docente

MEMBRO INTERNO - Personale T.A.

MEMBRO ESTERNO

**Se MEMBRO INTERNO DOCENTE , indicare settore scientifico disciplinare**

**Se MEMBRO ESTERNO:**

**- Settore/ambito di attività**

Se Altro settore, specificare:

**- Ruolo/funzione (solo il/la principale)**

fac simile questionario

## A. ISTITUZIONE E COMPOSIZIONE DEGLI ORGANI DI GOVERNO

### A3. CANDIDATURE ED EMOLUMENTI NEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

**1. Indicare il numero di CANDIDATURE ESTERNE per il CdA pervenute all'Università per macro settore professionale di provenienza dei candidati**

N candidature esterne

Settore Università' ed  
Enti di ricerca

Settore Privato

Settore Pubblico

TOTALE

**2. Indicare il numero di CANDIDATURE INTERNE per il CdA pervenute all'Università'**

Numero candidature  
interne

**3. Indicare se è presente e a quanto ammonta l'emolumento per i MEMBRI ESTERNI del CdA**

	Si	No
Emolumento annuo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Ammontare LORDO (numero intero senza separatore delle migliaia)**

	Si	No
Gettone di presenza (per singola seduta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Ammontare LORDO (numero intero senza separatore delle migliaia)**

**4. Indicare se è presente e a quanto ammonta l'emolumento per i MEMBRI INTERNI del CdA**

	Si	No
Emolumento annuo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Ammontare LORDO (numero intero senza separatore delle migliaia)**



## Rilevazione periodica su attuazione Legge 240/10

**Si**

**No**

Gettone di presenza (per singola seduta)

**Ammontare LORDO (numero intero senza separatore delle migliaia)**

fac simile questionario

## B. FUNZIONAMENTO DEGLI ORGANI DI GOVERNO- II Senato

### B1. IL SENATO

#### 1. Con quale periodicità si riunisce il Senato?

- di norma 1 volta al mese
- più di una volta al mese
- meno di una volta al mese

#### 2. L'ordine del giorno è reso pubblico prima della seduta?

- No, non è reso pubblico
- Sì, ai membri del Senato
- Sì, ai capi struttura (direttori dipartimento/capi strutture di raccordo)
- Sì, a tutto il personale

#### 3. Gli atti istruttori sono resi pubblici prima della seduta anche ad altri oltre ai membri del Senato?

- No, non sono resi pubblici
- Sì, solo ai capi struttura (direttori dipartimento/capi strutture di raccordo)
- Sì, a tutto il personale

#### 4. I verbali della seduta vengono resi pubblici?

- Sì
- No

#### 5. Le deliberazioni sono rese pubbliche dopo la seduta?

- No, non sono rese pubbliche
- Sì, sono pubblicate sul sito web dell'ateneo
- Sì, sono inviate per posta elettronica o comunicate via intranet a tutto il personale dell'ateneo
- Sì, sono inviate per posta elettronica o comunicate via intranet al solo personale docente

#### 6. Gli ordini del giorno sono reperibili sul Web?

- Sì
- No

**6.a Se SI', per favore, inserire il link agli ordini del giorno delle ULTIME 3 SEDUTE del Senato**

**Link web all'OdG dell'ULTIMA seduta del Senato:**

## Rilevazione periodica su attuazione Legge 240/10

**Link web all'OdG della PENULTIMA seduta del Senato:**

**Link web all'OdG della TERZULTIMA seduta del Senato:**

**6.B Se NO, vi preghiamo di fare pervenire gli ultimi 3 OdG del Senato per posta elettronica a:  
segreteria@crui.it**

fac simile questionario

## B. FUNZIONAMENTO DEGLI ORGANI DI GOVERNO- II CdA

### B2. IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

#### 1. Con quale periodicità si riunisce il CdA?

- di norma 1 volta al mese
- più di una volta al mese
- meno di una volta al mese

#### 2. L'ordine del giorno è reso pubblico prima della seduta?

- No, non è reso pubblico
- Sì, ai capi struttura (direttori dipartimento/capi strutture di raccordo)
- Sì, a tutto il personale

#### 3. Gli atti istruttori sono resi pubblici prima della seduta anche ad altri oltre ai membri del CdA?

- No, non sono resi pubblici
- Sì, ai capi struttura (direttori dipartimento/capi strutture di raccordo)
- Sì, a tutto il personale

#### 4. I verbali della seduta vengono resi pubblici?

- Sì
- No

#### 5. Le deliberazioni del CdA sono rese pubbliche dopo la seduta?

- No, non sono rese pubbliche
- Sì, sono pubblicate sul sito web dell'ateneo
- Sì, sono inviate per posta elettronica o comunicate via intranet a tutto il personale dell'ateneo
- Sì, sono inviate per posta elettronica o comunicate via intranet al solo personale docente

#### 6. Gli ordini del giorno del CdA sono reperibili sul Web?

- Sì
- No

**6.a Se Sì, per favore, inserire il link agli ordini del giorno delle ULTIME 3 SEDUTE del CdA**

**Link web all'OdG dell'ULTIMA seduta del CdA:**

**Link web all'OdG della PENULTIMA seduta del CdA:**

## Rilevazione periodica su attuazione Legge 240/10

Link web all'OdG della TERZULTIMA seduta del CdA:

**6.B Se NO, vi preghiamo di fare pervenire gli ultimi 3 OdG del CdA per posta elettronica a: [segreteria@cru.it](mailto:segreteria@cru.it)**

fac simile questionario

## C. IL RETTORE E I SUOI COLLABORATORI

**1. Indicare la data del decreto ministeriale di nomina del nuovo Rettore ex Legge 240/10 (formato data: gg/mm/aaaa)**

**2. Se non è ancora stato eletto un nuovo Rettore ai sensi del nuovo Statuto ex Legge 240/10, indicare la data di cessazione dell'incarico del rettore attuale (formato data: gg/mm/aaaa)**

**3. Quanti prorettori (incluso il Vicario) sono stati nominati?**

**4. Quanti delegati non prorettori sono stati nominati?**

**\*5. Vi sono riunioni formali periodiche tra il Rettore e i prorettori?**

Sì

No

**Se No, proseguire con la compilazione della Sezione D. Dipartimenti**

fac simile questionario

## C. IL RETTORE E I SUOI COLLABORATORI

### 6. Con quale periodicità si svolgono?

- Circa 1 volta alla settimana
- Circa 1 volta al mese
- Circa 1 volta ogni due mesi
- Secondo le necessità operative senza una periodicità precisa

### 7. Quali sono i contenuti tipici di queste riunioni?

- Discutere questioni di indirizzo politico-strategico
- Discutere il contenuto delle pratiche che devono essere sottoposte agli organi
- Altro

Se Altro, specificare

### 8. A queste riunioni partecipano normalmente anche altre persone?

- Sì
- No

#### 8.a Se Sì, si tratta di:

- Delegati non prorettori
- Direttore generale
- Dirigenti/Funzionari
- Altri docenti

### 9. Di queste riunioni viene normalmente steso un verbale?

- Sì
- No

## D. DIPARTIMENTI

**1. Quanti erano i dipartimenti pre-riforma?**

**2. Quanti sono ora?**

**3. Quando è stato istituito il primo dipartimento secondo la Legge 240/10? Inserire la data (formato gg/mm/aaaa)**

**4. I nuovi dipartimenti ex Legge 240/10 sono stati istituiti**

- contemporaneamente
- in momenti diversi

**5. Quanti dei nuovi direttori erano stati negli ultimi 10 anni presidi, o direttori di dipartimento o di istituto, o membri del SA o del CDA?**

**6. Esiste un'assemblea dei direttori di dipartimento?**

- Sì
- No

**6.1 Se Sì, con quale periodicità si riunisce?**

- Almeno 1 volta al mese
- Almeno 1 volta ogni due mesi
- Almeno 2 volte all'anno
- Secondo le necessità operative senza una periodicità precisa

**7. Quanti dipartimenti dell'ateneo offrono almeno il 70% dei crediti formativi di almeno un corso di studio di I o II livello?**

**8. Quanti corsi di studio di I e II livello dell'ateneo sono affidati ad un dipartimento che offre PIU' del 50% dei crediti formativi?**

**9. Quanti corsi di studio di I e II livello dell'ateneo sono affidati ad un dipartimento che offre MENO del 50% dei crediti formativi?**



**E. STRUTTURE DI RACCORDO**

**1. Quante facoltà aveva l'ateneo prima dell'attuazione della Legge 240/10?**

**\*2. L'ateneo ha costituito Strutture di Raccordo?**

Sì

No

**Se No, andare alla Sezione F. Programmazione e gestione della didattica, altrimenti proseguire con la domanda 3.**

fac simile questionario

## E. STRUTTURE DI RACCORDO

### 3. Quante Strutture di Raccordo ha l'ateneo?

### 4. Tutti i dipartimenti afferiscono ad almeno una Struttura di Raccordo?

Sì

No

### 5. Individuazione delle competenze della Struttura di Raccordo:

	Sì	No
Può proporre agli organi l'attivazione o la modifica dei corsi di studio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Può rifiutare le proposte di attivazione o modifica dei corsi di studio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Può dare solo un parere non vincolante all'attivazione o modifica dei corsi di studio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestisce il funzionamento dei corsi di studio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Può dare un parere nella distribuzione dei carichi didattici dei docenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esprime pareri sull'effettuazione delle chiamate del personale accademico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 6. Qual è la composizione dei consigli delle Strutture di Raccordo? (Max 1.000 caratteri)

### 7. Quanti nuovi presidenti di Struttura di Raccordo sono stati negli ultimi 10 anni presidi, o direttori di dipartimento o di istituto, o membri del SA o del CdA?

## F. PROGRAMMAZIONE E GESTIONE DELLA DIDATTICA

**1. Quale struttura è competente a deliberare sulle seguenti attività (NOTA: se ci sono differenze interne all'ateneo, indicare la soluzione prevalente):**

scegliere la struttura

- l'assegnazione del carico didattico ai docenti

**Se Altra struttura, specificare:**

scegliere la struttura

- il controllo del corretto svolgimento dell'attività didattica

**Se Altra struttura, specificare:**

scegliere la struttura

- il bando delle supplenze/affidamenti

**Se Altra struttura, specificare:**

scegliere la struttura

- il bando dei contratti

**Se Altra struttura, specificare:**

scegliere la struttura

- il bando per i tutors

**Se Altra struttura, specificare:**

scegliere la struttura

- le attività di tirocinio

## Rilevazione periodica su attuazione Legge 240/10

**Se Altra struttura, specificare:**

scegliere la struttura

- le attività di orientamento

**Se Altra struttura, specificare:**

scegliere la struttura

- i programmi di scambio studenti

**Se Altra struttura, specificare:**

**2. Al di là di quanto formalmente previsto nello Statuto, che ruolo ha il Senato nella prassi effettiva di programmazione dell'offerta didattica? (Max 1.500 caratteri)**

**3. Al di là di quanto formalmente previsto nello Statuto, che ruolo ha il CdA nella prassi effettiva di programmazione dell'offerta didattica? (Max 1.500 caratteri)**

**G. PROGRAMMAZIONE PERSONALE DOCENTE: allocazione delle risorse**

**\*1. Il CdA ha distribuito le risorse ai dipartimenti per il reclutamento del personale docente?**

- Sì
- No

**Se No, proseguire alla sezione H**

fac simile questionario

## G. PROGRAMMAZIONE PERSONALE DOCENTE: allocazione delle risorse

### 2. Che tipo di criteri il CdA ha utilizzato per l'allocazione?

	Si	No
Turn-over	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Numero di studenti iscritti ai cds afferenti al dipartimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Numerosità docenti del dipartimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Performance ottenute nella didattica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Performance ottenute nella ricerca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Scelte strategiche relative alla didattica o alla ricerca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Altro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3. L'allocazione del CdA è stata preceduta da una richiesta formale dei dipartimenti?

- Sì
- No

### 4. L'allocazione del CdA è stata preceduta da un parere del Senato?

- Sì
- No

### 5. Il Rettore ha presentato e discusso i criteri di allocazione con i direttori di dipartimento prima della delibera del CdA?

- Sì
- No

### 6. L'allocazione delle risorse è stata su base poliennale o solo per le risorse pregresse (dal 2012 indietro)?

- Sì
- No

## H. RIORGANIZZAZIONE AMMINISTRATIVA

### 1. Come è stato scelto il Direttore Generale?

- E' stato confermato il precedente Direttore Amministrativo
- E' stato scelto tra i dirigenti dell'ateneo
- E' stato scelto dall'esterno
- Altro

se Altro, specificare

### 2. Prima dell'entrata in vigore del nuovo statuto, quante unità di personale TA erano assegnate a:

Dipartimenti

Facoltà

Amministrazione Centrale

### 3. In data odierna, quante unità di personale TA sono assegnate a:

nuovi Dipartimenti

Strutture di Raccordo

Amministrazione Centrale

### 4. Con l'abolizione delle facoltà il relativo personale TA

	Sì	No
è rimasto per lo più nelle nuove Strutture di Raccordo o Segreterie Interdipartimentali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
è stato collocato per lo più nei nuovi dipartimenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
è stato collocato per lo più nell'amministrazione centrale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
è stato per lo più distribuito tra diverse strutture organizzative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

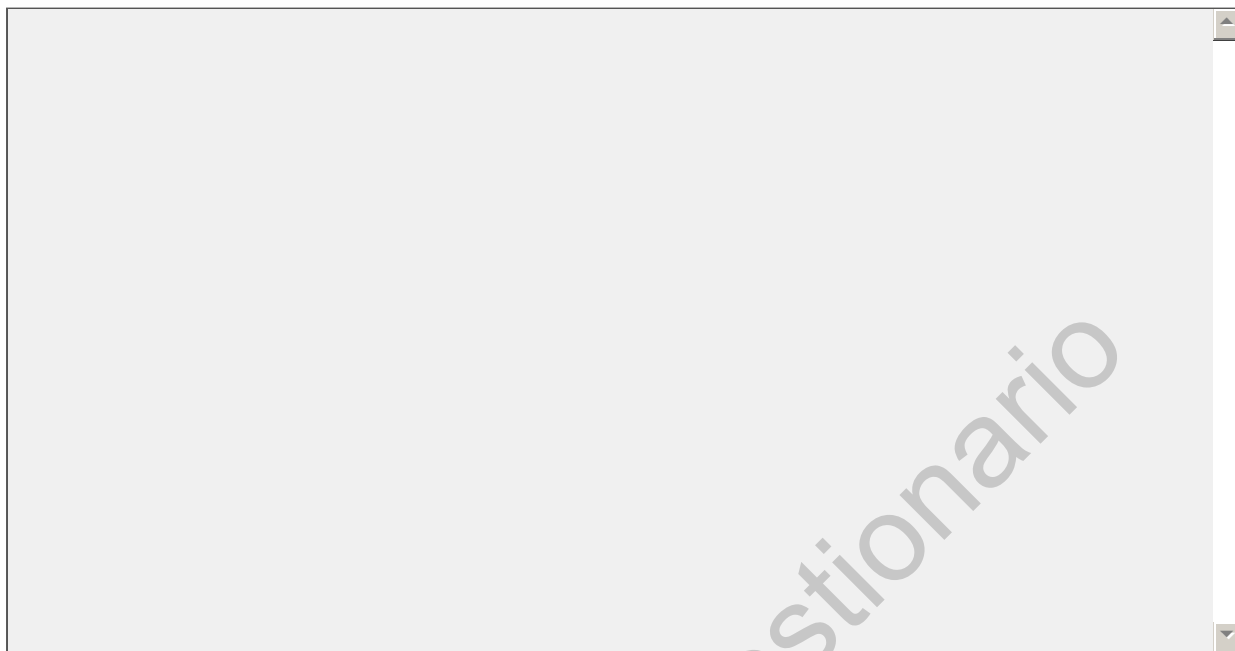
### 5. Il personale TA assegnato ai dipartimenti risponde gerarchicamente, anche ai fini della valutazione delle performance (fino a due risposte):

- al responsabile amministrativo del dipartimento
- al direttore del dipartimento
- a un dirigente di ateneo
- altro

se altro, specificare

### NOTE E COMMENTI

**Se desidera può inserire un testo di massimo 2.000 caratteri. Per un commento più lungo, mandare una mail a [segreteria@crui.it](mailto:segreteria@crui.it)**



**Il questionario è terminato. La preghiamo di cliccare sul tasto FINE solo se ritiene di aver concluso la compilazione. In ogni caso potrà entrare nuovamente nel questionario per aggiunte o modifiche utilizzando il suo link, fino al momento della chiusura della raccolta dati.**