SCUOLA
NORMALE
SUPERIORE

Il ruolo del direttore di dipartimento nella nuova governance universitaria

Giliberto CAPANO
Scuola Normale Superiore, sede di Firenze

Modena, 10 Novembre 2016

SCUOLA
NORMALE
SUPERIORE

SUMMARY

- La riorganizzazione della governance universitaria: cosa è successo negli atenei italiani
- Il dipartimento "nuovo"
- Oltre il Brokeraggio?
- il direttore come leader e manager

SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Cosa è successo? (1)

La legge 240 prevedeva:

- Il rafforzamento del ruolo del Rettore non più *primus inter pares* ma vero e proprio capo dell'esecutivo dell'Ateneo.
- Una composizione del CdA non superiore a 11, con un numero minimo di "esterni".
- Senato accademico con non più di 35 membri, 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.
- L'attribuzione al **dipartimento dei pieni poteri**. 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"*.

SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Cosa è successo (2)

Ruolo del Rettore nella Nomina del Cda	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**
Totale	**59**

⇨ 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.

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.

SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Cosa è successo (3)

La **SQUADRA DEL RETTORE**

	N. Atenei	%
Non ha né prorettori né delegati	2	3,4
Ha solo prorettori	6	10,2
Ha solo delegati	3	5,1
Ha 1 prorettore e fino a 13 delegati	14	23,7
Ha almeno un prorettore (da 1 a 5) e più di 13 delegati	27	45,8
Ha più di 5 prorettori e più di 13 delegati	7	11,9
Totale risposte	59	100,0

SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Cosa è successo? (4)

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

SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Cosa è successo (5)

Esiste Collegio dei direttori di dipartimento?

	Sì	No
Dimensione		
Piccolo	5,3	94,7
Medio	18,8	81,2
Grande	37,5	62,5
Mega	54,5	45,5
Totale	25,8	**74,2**

SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Cosa è successo (6)

Quante strutture di raccordo?

	Atenei senza SR	Atenei con 1 sola SR	Atenei con 2-4 SR	Atenei con 5 o più SR	N. Atenei
Piccolo	15	4	1	0	20
Medio	9	4	2	2	17
Grande	4	2	7	3	16
Mega	0	3	1	7	11
Facoltà di medicina					
Sì	6	11	10	10	37
No	22	2	1	2	27
Totale	**28**	**13**	**11**	**12**	64

SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Cosa è successo (7)

Obbligo afferenza dipartimenti alle strutture di raccordo:

In 22 dei 36 atenei con le strutture di raccordo NON vi è obbligo dei dipartimenti di afferire alle strutture stesse

SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Cosa è successo (10)

1. Ruolo fortsissimo del rettore

2. Cattura del CDA?

3. Ruolo meno rilevante del Senato, tranne che nel caso di quegli atenei in cui in Senato vanno tutti i direttori

4. Scarsa istituzionalizzazione delle attività della Giunta rettorale tranne che in pochissimi atenei

SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Cosa è successo (11)

1. Grandi problemi di cordinamento verticale

2. Minore trasparenza dei processi?

3. Problemi di asimmetria nel ruolo politico dei direttori? E dei presidenti di Struttura di raccordo?

4. Il problema dell'accountability istituzionale

SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Assetti e dinamiche organizzative (1)

Possibili modelli di organizzazione interna degli atenei

Struttura di Raccordo	***Dipartimento*** *Omogeneo dal punto di vista disciplinare*	**Dipartimento** *multidisciplinare*
Assente		
Coordinamento debole		
Coordinamento forte		

SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Assetti e dinamiche organizzative (2)

Possibili modelli di organizzazione interna degli atenei

Struttura di Raccordo	***Dipartimento*** *Omogeneo dal punto di vista disciplinare*	**Dipartimento** *multidisciplinare*
Assente	1. Costi di transazione elevati per la gestione della didattica. 2. Tendenza dei dipartimenti alla autonomia didattica. *Risposta centralizzatrice; e tendenza al coordinamento verticale.*	1. Costi di transazione relativamente bassi per la didattica. 2. Facoltizzazione dei dipartimenti. *Processi decisionali abbastanza decentrati coordinamento relativamente facile, problemi però sulla programmazione e l'indirizzo della ricerca.*

SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Assetti e dinamiche organizzative (3)

Possibili modelli di organizzazione interna degli atenei

Struttura di Raccordo	***Dipartimento*** *Omogeneo dal punto di vista disciplinare*	**Dipartimento** *multidisciplinare*
Coordinamento debole	1. Elevati costi di transazione per la didattica. 2. Tensione tra dipartimenti e scuole. *Tendenza alla centralizzazione dei processi: integrazione gerarchica via scuole o via rettore a seconda dei contesti.*	1. Sovrapposizione di competenze. Conflitti di attribuzione. 2. Tensione tra dipartimenti e scuole. *Tendenze alla centralizzazione; integrazione gerachica via dipartimenti.*

SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Assetti e dinamiche organizzative (4)

Possibili modelli di organizzazione interna degli atenei

Struttura di Raccordo	***Dipartimento*** *Omogeneo dal punto di vista disciplinare*	**Dipartimento** *multidisciplinare*
Coordinamento forte	1. Bassi costi di transazione. 2. Divisione del lavoro (didattica alle strutture di raccordo, ricerca ai dipartimenti). *Decentramento dei processi; integrazione funzionale*	1. Sovrapposizione di competenze tra dipartimenti e scuole; possibili tensioni. *Soluzioni contingenti e contestuali a seconda delle dinamiche interne dell'ateneo*

SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Assetti e dinamiche organizzative (5)

- La 240 ipotizza una struttura di governo interno verticalizzata con le strutture dipartimentali che vengono coordinate, di norma, direttamente dal vertice dell'ateneo (Rettore e Cda).

- Ma dalla realtà (facilmente prevedibile) emerge come questo indirizzo normativo **non si sia concretizzato** (pochi atenei con strutture dipartimentali tendenzialmente omogenee)

SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Assetti e dinamiche organizzative (6)

- Rischio di frammentazione organizzativa.
- Disincentivi al coordinamento orizzontale.
- Necessità di:

1. *Coordinamento dei dipartimenti per aree affini sia nella didattica sia nella ricerca.*
2. *Commissioni o comitati in cui i capi dellle strutture vengano coinvolti nei processi di programmazione e pianificazione da parte del Rettore.*

INTEGRAZIONE

- Come costruire le scelte su didattica, ricerca, terza missione, dottorati?

1. Attraverso una imposizione diretta da parte del governo dell'ateneo (integrazione verticale).
2. Con un processo bottom up integrato per aree e facilitato da un rappresentante del governo dell'ateneo (integrazione orizzontale).
3. Con un processo bottom up individualistico (*frammentazione*).

SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Il problema della leadership del DIRETTORE

- La 240 disegna un assetto teoricamente verticalizzato ma di fatto disegna una situazione in cui tutte le funzioni di governo sono “catturate” dal Rettore.
- Il direttore di dipartimento resta un “rappresentante” della propria struttura ma anche il diretto referente dell’ateneo per l’attuazione delle sue politiche.
- Pertanto il ruolo del direttore è strutturalmente sottoposto a pressione da due forze contrastanti ma asimmetriche
- **Il ruolo del direttore rischia di essere quello di un broker**

SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Oltre il brokeraggio (1)

Il Direttore come responsabile della gestione complessiva

Cosa vuol dire avere una visione gestionale complessiva, anzi sistemica?

Significa **tenere insieme la componente manageriale e di leadership**, che nel nuovo Dipartimento non possono in alcun modo essere disgiunte, pena la ripetizione del vecchio modello di Direttore dipartimentale, schiacciato, suo malgrado, sulla routine amministrativa anziché lanciato sulle strategie di sviluppo.

SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Oltre il brokeraggio (2)

Si ritiene imprescindibile che il Direttore:

•**conosca a fondo cosa fa e come è posizionato il proprio Dipartimento** dal punto di vista della didattica, della ricerca, del peso istituzionale, delle sue reti di relazioni nazionali e internazionali, della modernità di tecnologie e metodologie di lavoro;

•**attivi, a partire da tale conoscenza, un processo di riflessione**, che sfoci in una condivisione sullo stato dell'arte e su come quel Dipartimento si proporrà di evolvere nei successivi 5 anni.

•**Attivi le metodologie** impiegate per la riflessione e la programmazione (un processo guidato e non un insieme di conversazioni episodiche e non coordinate) saranno predittive dell'esito di tale lavoro, senza dubbio faticosissimo soprattutto per lo sforzo di abbandonare i vecchi schemi culturali e di dare grande spazio alla visione dei giovani.

SCUOLA
NORMALE
SUPERIORE

Oltre il brokeraggio (3)

- **Il Dipartimento** è inserito in un'organizzazione con obiettivi programmatici alla
  definizione dei quali ha contribuito.
- **Il Direttore del Dipartimento non è un contabile,** non deve più avere compiti che vadano oltre la vigilanza sul buon andamento dei programmi di lavoro didattico, scientifico, di relazioni interne ed esterne che gli organi centrali e dipartimentali hanno indicato.
- Per questo **deve essere assistito da una struttura adeguata** il cui carico, con i relativi controlli (revisori, audit intero, definizione di procedure standard) deve competere all'amministrazione. L'unico aspetto su cui l'amministrazione non deve intervenire è l'organizzazione della didattica e della ricerca (art. D.lgs 165/2001 e s.m.i.).

SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Oltre il brokeraggio (4)

- Nei Dipartimenti occorre collocare persone adatte al caso/ai casi e **garantire a livello centrale centri di consulenza di spiccata attitudine ad affrontare situazioni nuove** e a monitorare ciò che accade per individuare eventuali rimedi (es.

- Sarebbe auspicabile che tutto ciò fosse oggetto di lavoro condiviso tra componente accademica e componente amministrativa, con rispetto profondo delle reciproche competenze ed esperienze.

- Nel tempo, sarebbe auspicabile che si formasse un mercato interno delle professionalità e che il **Direttore potesse negoziare su questo per disporre del meglio** in base ai progetti da realizzare.

SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Leader e manager (1)

Il Direttore tra management e leadership

MANAGER	LEADER
PRESIDIA Pianificazione e budget Organizzazione Piani strutturati Controllo Problem Solving	**PRESIDIA** Visione Sviluppo Motivazione Change
FOCUS SU Il fare Il ruolo organizzativo Le attività La gestione e l'amministrazione La tattica Il quotidiano e il risultato Il qui e ora La complessità La certezza	**FOCUS SU** L'essere Il ruolo sociale Le persone e le relazioni La conduzione e l'influenza La strategia Lo sviluppo e le mete L'altrove e il domani Il cambiamento Il rischio

Leader e manager (2)

I compiti paiono immani ma sugli aspetti del management più operativi il Direttore può individuare/collaborare con delegati e deve avvalersi del supporto di personale TA competente e capace, in possesso di professionalità specifiche.

Aspetti che però **non può delegare** sono:

- **la pianificazione strategica**

sulla base della conoscenza ampia del proprio settore disciplinare e della capacità di costruire, con le risorse strategiche nella propria struttura, obiettivi coerenti con lo sviluppo della propria disciplina nel tempo;

- **la negoziazione**
  - ad es. del budget (nel quadro di risorse generali di Ateneo)
  - ad es. del ruolo del Dipartimento nelle strategie generali dell'ente

    anche sulla base di

  - capacità di definire obiettivi allineati con gli obiettivi generali di Ateneo
  - capacità di costruire piani di sviluppo che identifichino la portata dei progetti, la sostenibilità, la capacità di reperimento fondi, ecc.

SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Leader e manager (3)

- **la programmazione**

sulla base della capacità di porsi e di rispondere a domande chiave:

  - di quali risorse dispone il Dipartimento?
  - cosa gli manca?
  - qual è il futuro della disciplina da un punto di vista scientifico e didattico? quali sono le priorità per la didattica e la ricerca per come si prevede che evolverà nel futuro, tenendo conto ovviamente anche del fabbisogno immediato?

come impostare la programmazione del personale ragionando anche in termini di ricambio generazionale?

SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Leader e manager (3)

Il Direttore come leader è responsabile di:

- **il perseguimento e condivisione di una visione**
  sulla base della creazione di un consenso (inteso come frutto di un confronto che porta ad una visione condivisa, risultato di una negoziazione integrativa e non appiattimento sulla posizione prevalente o sulla legittimazione delle infinite posizioni individuali al fine di perseguire unanimità e) ma anche della capacità di gestire in modo costruttivo l'inevitabile presenza di un fisiologico dissenso;

- **la gestione del conflitto**
  anche sulla base della conoscenza e della comprensione delle caratteristiche e delle dinamiche delle organizzazioni a legame debole;

- **il presidio e la gestione del cambiamento**
  sulla base della capacità di gestire le legittime preoccupazioni, la turbolenza organizzativa tipica dei periodi di passaggio, di spiegare il senso dell'urgenza, le scelte e gli orientamenti quando è necessario superare una dissonanza cognitiva, dedicando tempo affinché le persone comprendano e, di conseguenza, mettano in atto comportamenti nuovi ove necessario;

- **la declinazione delle competenze essenziali per la gestione delle Risorse Umane**
  quali responsabilità, come costruire il rapporto, come valutare.

SCUOLA
NORMALE
SUPERIORE

Leader o manager?

- Le due dimensioni si sovrappongono
- L'eccessiva enfasi sulla dimensione leadersitica, senza attenzione al management, rendono il direttore debole nella quotidianità della percezione dei colleghi
- L'eccessiva enfasi sulla dimensione manageriale, nel medio periodo, tende a sfaldare il senso di appartenenza e l'identità organizzativa dei membri

SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Ma non Broker

- La complessità del ruolo di direttore richiede una minima propensione alla leadership o al management. Meglio se ad entrambe

- Il direttore broker, quello che media tra i singoli, i gruppi e l'ateneo, fa sopravvivere il dipartimento ma lo incaglia nell'esistente

2016 Ricerca Fondazione CRUI – Unires

L'impatto della valutazione e del costo standard sulle scelte degli atenei

Università di Modena - Reggio Emilia

A1. Quali fra i seguenti criteri sono stati applicati per distribuire le risorse finanziarie per le attività didattiche alle strutture che le gestiscono?	UniMORE		Altri Atenei	
	2015	2016	2015	2016
Costo dello studente riferito a tutti gli studenti iscritti	0	0	9 (7,8%)	9 (7,6%)
Costo dello studente riferito ai soli studenti in corso	1 (33,3%)	1 (50%)	10 (8,6%)	12 (10,2%)
Percentuale di laureati in corso sul totale dei laureati	1 (33,3%)	0	4 (3,4%)	4 (3,4%)
Numero di crediti conseguiti dagli studenti per anno	0	0	16 (13,8%)	16 (13,6%)
Rapporto numerico fra studenti e docenti di ruolo	0	0	9 (7,8%)	9 (7,6%)
Tasso di inserimento laureati nel mercato del lavoro	0	0	1 (0,9%)	1 (0,8%)
Internazionalizzazione (studenti incoming/outcoming)	1 (33,3%)	0	17 (14,7%)	16 (13,6%)
Altre misure di internazionalizzazione	0	0	13 (11,2%)	13 (11,0%)
Altro	0	1 (50%)*	37 (31,9%)	38 (32,2%)

* Nel 2016 è stato preso in considerazione anche il numero di corsi di studio gestiti da un dipartimento e del servizio didattico erogato in termini di crediti ai corsi incardinati in altri dipartimenti. Sia negli anni 2015 e 2016 si è inoltre considerato il numero di docenti, ricercatori, dottorandi e assegnisti di ciascuna struttura.

A2. Quali fra i seguenti criteri sono stati applicati per distribuire le risorse finanziarie per le attività di funzionamento e di ricerca dei dipartimenti?	UniMORE		Altri Atenei	
	2015	2016	2015	2016
Numero docenti di ruolo afferenti al dipartimento	1 (33,3%)	1 (33,3%)	40 (27,6%)	40 (27,4%)
Valutazione conseguita nella VQR 2004-2010	0	0	33 (22,8%)	32 (21,9%)
Politiche di reclutamento dei dipartimenti	0	0	7 (4,8%)	7 (4,8%)
Risorse conseguite in bandi competitivi	1 (33,3%)	1 (33,3%)	24 (16,6%)	24 (16,4%)
Risorse esterne conseguite per attività conto terzi o terza missione	1 (33,3%)	1 (33,3%)	16 (11,0%)	16 (11,0%)
Altro	0	0	25 (17,2%)	27 (18,5%)

A3. Criteri per distribuire l'incentivo una tantum a professori e ricercatori	Impegno nell'attività didattica	Impegno nell'attività di ricerca	Incarichi istituzionali o gestionali	Esiti valutazione della ricerca	Partecipazione attività collegiali	Atro
UniMORE	1 (33,3%)	1 (33,3%)	1 (33,3%)	0	0	0
Altri Atenei	54 (30,0%)	52 (28,9%)	52 (28,9%)	8 (4,4%)	7 (3,9%)	7 (3,9%)

A4. Quali caratteristiche ha la contribuzione degli studenti part-time?	Contribuzione inferiore	Contribuzione uguale
UniMORE	1 (100%)	0
Altri Atenei	53 (94,6%)	3 (5,4%)
A4a. % studenti part-time	2010/2011	2015/2016
UniMORE	0,62 %	1,67 %
Altri Atenei (media)	2,94 %	2,93 %

B1. Quali criteri sono stati applicati per distribuire fra i Dipartimenti i punti organico per il reclutamento di personale docente?	UniMORE		Altri Atenei	
	2014	2015	2014	2015
Risultati del Dipartimento nella VQR 2004-10	1 (33,3%)	1 (33,3%)	35 (23,5%)	36 (23,8%)
Politiche di reclutamento dei dipartimenti	0	0	4 (2,7%)	4 (2,6%)
Qualità della ricerca valutata da organi interni	0	0	12 (8,1%)	12 (7,9%)
Qualità della didattica	0	0	14 (9,4%)	16 (10,6%)
Fabbisogno didattico	Si (33,3%)	Si (33,3%)	32 (21,5%)	34 (22,5%)
Cessazioni dal servizio negli ultimi anni	Si (33,3%)	Si (33,3%)	27 (18,1%)	27 (17,9%)
Compensazione perequativa	0	0	7 (4,7%)	7 (4,6)
Altro	0	0	18 (12,1%)	15 (9,9%)

B2. Nell'impiego dei punti organico 2014 e 2015, i singoli Dipartimenti hanno dovuto rispettare vincoli decisi dagli Organi di Ateneo per quanto riguarda:	UniMORE		Altri Atenei	
	2014	2015	2014	2015
a) il tipo di procedura (art. 18 versus art. 24)	1 (50%)	1 (50%)	49 (39,5%)	51 (40,5%)
b) le fasce o i ruoli (I fascia, II fascia, RTD)	1 (50%)	1 (50%)	48 (38,7%)	48 (38,1%)
c) i settori scientifico-disciplinari in cui bandire le procedure	0	0	27 (21,8%)	27 (21,4%)

B3/B4. Quali fra i seguenti criteri sono stati applicati per distribuire fra i Dipartimenti le risorse per:	UniMORE		Altri Atenei	
	Piano str. associati	Reclutamento RTD B	Piano str. associati	Reclutamento RTD B
Risultati del Dipartimento nella VQR 2004-10	1 (20%)	1 (33,3%)	39 (23,2%)	39 (26,0%)
Politiche di reclutamento dei dipartimenti	1 (20%)	0	3 (1,8%)	7 (4,6%)
Qualità della ricerca valutata da organi interni	0	0	14 (8,3%)	12 (8,0%)
Qualità della didattica	0	0	13 (7,7%)	11 (7,3%)
Fabbisogno didattico	1 (20%)	1 (33,4%)	39 (23,2%)	33 (22,0%)
Cessazioni dal servizio negli ultimi anni	1 (20%)	0	29 (17,3%)	17 (11,3%)
Compensazione perequativa	1 (20%)	1 (33,3%)	7 (4,2%)	8 (5,3)
Altro	1	0	24 (14,3%)	23 (15,3%)

B5. Nell'impiego delle risorse del piano straordinario per il reclutamento di ricercatori a tempo determinato di tipo B i singoli Dipartimenti hanno dovuto rispettare vincoli decisi dagli Organi di Ateneo per quanto riguarda i settori scientifico-disciplinari in cui bandire le procedure?

B5.	Sì	No
UniMORE	1 (100%)	0
Altri Atenei	30 (52,6%)	27 (47,4%)

C1, C2, C3, C4, C5	Corsi di studio attivati		Cds a numero programmato		% ammessi nei corsi di studio a numero programmato
	2015-2016	2010-2011	2015-2016	2010-2011	
UniMORE	74	79	28	28	41%
Altri Atenei	68,0 (media)	72,1 (media)	27,5 (media)	24,6 (media)	43,7% (media)

C6. Esiste una numerosità minima di iscritti a un corso di studi, al di sotto della quale gli organi prevedono una qualche forma di intervento?

C6.	Sì	No	C6B. In quanti casi questo intervento è stato operato negli ultimi 5 anni?
UniMORE	1 (100%)	0	1
Altri Atenei	25 (43,9%)	32 (56,1%)	2,4 (media su 22 casi)

C6a. Specificare il tipo di intervento: Necessità di definire una soglia "critica" di immatricolati più alta, di almeno 1/3, di quella prevista dal dm 17/2010, al di sotto della quale sia previsto l'obbligo del CdS di predisporre un "piano di raggiungimento dei requisiti", pena la disattivazione del CdS a partire dall'anno accademico immediatamente seguente. Necessità di prevedere meccanismi di monitoraggio e di verifica del raggiungimento delle soglie "critiche", come definite al precedente punto, anticipati (ragionevolmente nel mese di gennaio), per evitare tardive reazioni da parte dei CdS, incompatibili con la tempistica per la chiusura della banca dati sull'Offerta formativa. Il Nucleo, infine, sollecita il Presidio della Qualità affinché sia esplicitamente previsto che ciascun CdS, oltre a esaminare l'andamento storico delle immatricolazioni, tenga conto anche della dinamica delle immatricolazioni nell'anno corrente.

C7. Sono stati attuati interventi sull'offerta formativa per contrastare la presenza di studenti fuori corso?

C7.	Sì	No
UniMORE	1 (100%)	0
Altri Atenei	49 (86,0%)	8 (14,0%)

C7a. Specificare il tipo di intervento: azioni di tutorato e corsi di recupero

D1. Negli ultimi 3 anni sono intervenuti degli adeguamenti nella distribuzione del carico didattico?

D1.	Sì	No
UniMORE	1 (100%)	0
Altri Atenei	42 (73,7%)	15 (26,3%)

	D2. Carico didattico medio a.a. 2015/2016		D3. Carico didattico medio a.a. 2012/2013		D4. Affidamenti esterni	
	Professori	Ricercatori	Professori	Ricercatori	2015-2016	2012-2013
UniMORE	107	67	136	88	29	38
Altri Atenei	119,9	79,9	121,2	79,5	28,9 (media)	24,7 (media)

D6. Le attività di orientamento in entrata sono affidate a:						
	Ufficio apposito centrale di Ateneo	Altri uffici centrali di Ateneo	Dipartimenti	Corsi di studio	Strutture di raccordo	Altro
UniMORE	1 (33,3%)	0	1 (33,4%)	0	1 (33,3%)	1
Altri Atenei	55 (50,9%)	4 (3,7%)	28 (25,9%)	9 (8,3%)	10 (9,4%)	2 (1,8%)
D7. Le attività di tutorato sono affidate a:						
UniMORE	1 (33,3%)	0	1 (33,3%)	0	1 (33,4%)	0
Altri Atenei	45 (40,2%)	2 (1,8%)	29 (25,9%)	21 (18,8%)	11 (9,8%)	4 (3,6%)
D8. Le attività di tirocinio/stage/Placement sono affidate a:						
UniMORE	1 (33,3%)	0	1 (33,4%)	0	1 (33,3%)	0
Altri Atenei	57 (50,9%)	2 (1,8%)	31 (27,7%)	10 (8,9%)	9 (8,0%)	3 (2,7%)

E1, E1b	Piano strategico approvato?		Anno di approvazione	
	Sì	No	Prima del 2016	2016
Sud e isole	1 (100%)	0	0	1 (100%)
Altri Atenei	51 (87,9%)	7 (12,1%)	21 (41,2%)	30 (58,8%)

E2, E3	Organo che assicura qualità della ricerca presidia la qualità della didattica?		Quali sono i compiti dell'Organo che si occupa di assicurare la qualità della ricerca?			
	Sì	No	Monitorare la compilazione della SUA-RD	Monitorare la produttività degli accademici	Concorrere alla definizione delle politiche di ricerca dei dipartimenti	Altro
UniMORE	1 (100%)	0	1 (50,0%)	0	0	1 (50,0%)*
Altri Atenei	48 (82,8%)	10 (17,2%)	57 (49,6%)	21 (18,3%)	16 (13,9%)	21 (18,3%)

* d) Altro: Il Presidio di Qualità dell'Ateneo (PQA) monitora la capacità dell'Ateneo di fornire dati utili al processo di gestione della AQ. Nel sistema AQ di Ateneo, il PQA rappresenta la struttura operativa interna all'Ateneo "unica" per le due aree. È costituito da un Delegato del Rettore alla Qualità e da quattro componenti nominati dal Consiglio di Amministrazione e si avvale di una struttura amministrativa di supporto. La terzietà del PQA è assicurata dal rispetto della Delibera del 24/04/2013 del Consiglio di Amministrazione. Il PQA svolge funzioni di promozione della cultura della qualità dell'Ateneo, di consulenza agli organi di governo dell'Ateneo sulle tematiche dell'AQ, di sorveglianza e monitoraggio dei processi di AQ, di promozione del miglioramento continuo della qualità e supporto alle strutture dell'Ateneo nella gestione dei processi per l'AQ. In questo contesto, il PQA sostiene la realizzazione della politica per la qualità definita dagli Organi approntando gli strumenti organizzativi necessari per:

1) affiancare le strutture coinvolte nella impostazione e nella gestione dei processi coinvolti nella AQ,
2) verificare che tutti i processi si svolgano come previsto, producendo eventualmente le necessarie indicazioni operative,
3) monitorare gli esiti dei processi, in coerenza con gli obiettivi, e valutarne periodicamente il raggiungimento.

Il PQA tramite un Ufficio di supporto ha accesso a tutti i dati necessari per svolgere i suoi compiti. Il PQA si colloca così in una posizione di cerniera e funge da organo di trasmissione tra gli organi accademici, compreso il NdV, e i Responsabili Qualità di Dipartimento (RQD). Agisce inoltre da interlocutore principale verso la Commissione di Esperti di Valutazione (CEV) durante le visite per l'accreditamento. Il rispetto delle attribuzioni e delle funzioni del PQA vengono verificate, innanzi tutto, dal NdV e, in fase di accreditamento, dalla CEV all'interno dei requisiti di AQ per l'Accreditamento Periodico. Il PQA ha un proprio sito internet (www.presidioqualita.unimore.it) nel quale mette a disposizione materiale informativo, verbali delle sedute, relazioni, normativa di riferimento, ecc. L'accesso al sito è regolato, a vari livelli, con credenziali coincidenti con quelle fornite a tutti gli utenti UniMoRe.

E4/E5. La scelta dei prodotti da inviare nella VQR 2011-2014 e 2004-2010 è stata gestita in quale modo?

E4, E5	Uffici centrali di Ateneo		Ricercatori		Dipartimento		Atro	
	VQR 12-14	VQR 04-10	VQR 12-14	VQR 04-10	VQR 12-14	VQR 04-10	VQR 12-14	VQR 04-10
UniMORE	0	0	1 (100%)	1 (100%)	0	0	0	0
Altri Atenei	4 (7,0%)	2 (3,4%)	28 (49,1%)	34 (58,6%)	11 (19,3%)	9 (15,5%)	14 (24,6%)	13 (22,4%)

E6, E7	Riunioni del Nucleo di Valutazione nel corso dell'a.a. 2015-16	Unità amministrative a supporto permanente del Nucleo di Valutazione (media)
UniMORE	13	3
Altri Atenei	11,8 (media)	2,6 (media)

E8. Quale figura valuta il personale dei Dipartimenti ai fini della retribuzione di risultato? E9. Quale figura valuta il responsabile amministrativo del Dipartimento ai fini della retribuzione di risultato?

E8	Direttore di Dipartimento	Direttore Generale	Entrambi	Altro
UniMORE	Si	No	No	No
Altri Atenei	24 (41,4%)	10 (17,2%)	6 (10,3%)	18 (31,0%)
E9				
UniMORE	Si	No	No	No
Altri Atenei	22 (37,9%)	24 (41,4%)	7 (12,1%)	5 (8,6%)