

# GESTIRE PROGETTI COMPLESSI

Coordinamento delle attività  
e vademecum amministrativo  
a partire da CampusOne

---



# **GESTIRE PROGETTI COMPLESSI**

Coordinamento delle attività  
e vademecum amministrativo  
a partire da CampusOne

*Copyright 2005 by Fondazione CRUI per le Università Italiane, Roma, Italy  
www.campusone.it*

*Tutti i diritti riservati.*

*È vietata la riproduzione, anche parziale o ad uso interno o didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia, non autorizzata dalla Fondazione CRUI.*

*Editing di Eleonora Chirichilli*

Finito di stampare nel mese di febbraio 2005  
dalla tipografia Città Nuova della P.A.M.O.M.  
Via S. Romano in Garfagnana, 23  
00148 Roma - tel. 066530467  
e-mail: [segr.tipografia@cittanuova.it](mailto:segr.tipografia@cittanuova.it)

**GESTIRE PROGETTI COMPLESSI**

**COORDINAMENTO DELLE ATTIVITA' E VADEMECUM  
AMMINISTRATIVO A PARTIRE DA CAMPUSONE**

Tiziana Bonaceto, Monica Cantiani, Carla Anna Teresa Casciotti,  
Pietro Di Benedetto, Raffaella Iovane, Daniela Liuzzi, Silvana Martini,  
Giulia Michetti, Ada Pizzi, Pasqua Rutigliani

a cura di

Monica Cantiani e Carla A.T. Casciotti



## INDICE

Premessa .....	1
----------------	---

### PARTE PRIMA

#### Progettazione di modelli di coordinamento

1.	Il contesto universitario	
	<i>Pasqua Rutigliani</i> .....	3
2.	Il Progetto CampusOne	
	<i>Carla Anna Teresa Casciotti</i>	
	a) Nascita e sviluppo del Progetto .....	14
	b) Brevi note conclusive sul Progetto .....	19
	c) I numeri di CampusOne .....	22
3.	L'esperienza CampusOne. Le scelte organizzative delle Università per gestire il Progetto: punti di forza e criticità	
	<i>Carla A.T.Casciotti, Raffaella Iovane, Daniela Liuzzi, Giulia Michetti, Pasqua Rutigliani</i> .....	25
4.	L'importanza dei ruoli	
	<i>Daniela Liuzzi</i> .....	37
5.	Modello di coordinamento binario: il Responsabile scientifico e il Responsabile gestionale	
	<i>Giulia Michetti</i> .....	39
6.	Ufficio progetti	
	<i>Raffaella Iovane</i> .....	44
7.	Team di progetto	
	<i>Daniela Liuzzi, Giulia Michetti</i> .....	48

### PARTE SECONDA

#### Vademecum delle procedure amministrative legate ai progetti

*Tiziana Bonaceto, Monica Cantiani, Pietro Di Benedetto, Silvana Martini, Ada Pizzi,*



1. Premessa .....	53
2. Il processo:	
• Schema generale ipotesi I.....	55
• Schema generale ipotesi 2 .....	56
• Schema per progetti FSE .....	57
- Procedura 1: presentazione di un progetto FSE unicamente dell’Ateneo .....	58
- Gestione finanziamenti progetti FSE .....	59
3. Fase preliminare	
a) Definizione della competenze. Il modello organizzativo di riferimento .....	60
b) Definizione delle procedure .....	62
c) Attività preliminari alla presentazione del progetto in risposta al bando.....	63
• Azione I- Individuazione delle opportunità di finanziamento e presentazione della domanda .....	63
• Supporto amministrativo alla redazione dei progetti .....	64
• Procedure amministrative interne di approvazione da parte degli organi accademici .....	65
• Azione II - Attività successive alla notizia dell’avvenuto finanziamento e preliminari alla gestione del progetto .....	67
4. Gestione amministrativo-contabile del progetto	
• Azione I- Realizzazione delle attività .....	68
• Azione II - Effettuazione e rendicontazione della spesa .....	69
5. Monitoraggio e rendicontazione periodica e finale .....	70
NOTE .....	72
BIBLIOGRAFIA .....	89

## PREMESSA

La presente pubblicazione è frutto dell'attività di due Gruppi di lavoro "Progettazione di modelli di coordinamento"<sup>1</sup> e "Vademecum amministrativo"<sup>2</sup> costituitisi a dicembre del 2003 nell'ambito di un incontro dei Responsabili amministrativi del Progetto CampusOne.

In sede di riunione è maturata l'esigenza di definire dei modelli di coordinamento progettuale che le Università potrebbero adottare per la gestione delle risorse umane coinvolte in futuri progetti della CRUI e un vademecum amministrativo che, partendo dall'esperienza di CampusOne, potrebbe migliorare la gestione amministrativa creando una corsia preferenziale nel controllo dei progetti a venire.

Per poter proporre dei modelli organizzativi, utili al coordinamento progettuale, il Gruppo di lavoro "Progettazione di modelli di coordinamento" è partito dall'esperienza maturata nei tre anni di sperimentazione di CampusOne promuovendo un'azione di monitoraggio delle scelte adottate da ciascun Ateneo per l'organizzazione e la gestione del Progetto.

E' stato somministrato, pertanto, ai Responsabili amministrativi un breve questionario e i dati elaborati hanno permesso di individuare quattro modelli organizzativi che rappresentano le scelte adottate dalle Università. Nella maggior parte dei casi si è trattato di scelte dettate dalla differente dimensione degli Atenei.

I modelli di coordinamento progettuale proposti dal Gruppo di lavoro: modello di coordinamento binario, ufficio progetti, team di progetto partendo dall'esperienza CampusOne cercano in questo testo, di dare delle indicazioni circa l'organizzazione che gli Atenei potrebbero utilizzare, adattandola alle proprie specifiche esigenze, per gestire in modo programmato e sistematico eventuali progetti futuri.

Il Gruppo di lavoro "Vademecum amministrativo" partendo da una ricognizione dei modelli di gestione amministrativa e contabile e di rendicontazione adottati negli Atenei e

---

<sup>1</sup> Il Gruppo di lavoro coordinato da Carla Anna Teresa Casciotti, (CRUI) è composto da: Carla A.T.Casciotti, CRUI; Raffaella Iovane, Università di Roma "La Sapienza"; Daniela Liuzzi, Università di Bologna; Giulia Michetti, Università di Ferrara; Pasqua Rutigliani, Università di Bari.

<sup>2</sup> Il Gruppo di lavoro coordinato da Monica Cantiani (CRUI) è composto da: Tiziana Bonaceto, Università di Perugia; Monica Cantiani, CRUI; Pietro Di Benedetto, Università dell'Aquila; Silvana Martini, Università di Trieste; Ada Pizzi, Politecnico di Bari.



utilizzando l'esperienza maturata nell'ambito della gestione amministrativa del Progetto *CampusOne*, propone una guida per gli operatori degli uffici che nelle Università si occupano della realizzazione di progetti, per l'impostazione, la gestione e la rendicontazione di futuri finanziamenti.

L'ottica è stata quella del non dare nulla per scontato, evidenziando tutti quelli che sono i passaggi fondamentali della procedura di gestione di un progetto, cercando anche di trasmettere dei piccoli consigli dettati dall'esperienza (che spesso consentono di evitare ostacoli e difficoltà) e di fornire un supporto per la gestione di alcuni aspetti amministrativi di particolare rilievo.

## PARTE PRIMA

### PROGETTAZIONE DI MODELLI DI COORDINAMENTO

#### 1. IL CONTESTO UNIVERSITARIO

*Pasqua Rutigliani, Università di Bari*

La “vecchia” Università, per quanti rimpianti possa suscitare, non esiste più, messa in crisi prima ancora che dal legislatore dall’evoluzione della società.

La scarsità delle risorse finanziarie, la globalizzazione, l’aumento delle aspettative dei portatori di interessi, anche in termini di qualità dei servizi, hanno reso obsoleto il modello di Università quale *turris eburnea, fucina del sapere tout court*.

Alle Istituzioni di alta formazione sono richiesti costanti rapporti con il mondo della produzione e del lavoro, per la soluzione di problematiche scientifiche di rilievo sociale, per il trasferimento dei risultati della ricerca nei processi industriali e nei servizi e per garantire professionalizzazione e nuovi e migliori posti di lavoro al personale formato. Nella società della conoscenza alle Università è ormai riconosciuto un ruolo strategico per il vantaggio competitivo anche dell’economia del Paese, il cui sviluppo sostenibile deve rispondere a valori aziendalistici ed al tempo stesso di solidarietà sociale.

La complessità del sapere è essa stessa fattore d’impulso per nuove forme di organizzazione transdisciplinare del lavoro scientifico.

L’insegnamento e la ricerca, quindi, sono sempre meno ancorati ad un singolo Ateneo e sempre più condotte da gruppi eterogenei, legati attraverso reti di collaborazioni che includono partner, anche non accademici, in un contesto sempre più internazionalizzato.

In coerenza alle istanze della società ed alle indicazioni elaborate a livello internazionale circa la *mission* delle Università<sup>3</sup>, il legislatore italiano ha avviato un processo di riforma i cui valori fondamentali sono: autonomia, responsabilità, valutazione.

Considerata la numerosità delle disposizioni normative emanate nell’ultimo ventennio si evidenzieranno di seguito solo quelle che hanno avuto un riflesso sull’organizzazione e, quindi, sui modelli di coordinamento, oggetto della presente trattazione.

Fondamentale è la legge 168/1989 che, in applicazione del dettato costituzionale<sup>4</sup>, riconosce a chiare lettere agli Atenei personalità giuridica, autonomia in ambito didattico, scientifico, organizzativo, finanziario e contabile e potestà normativa, da esercitarsi attraverso l’emanazione di propri statuti e regolamenti, nei limiti stabiliti dalle leggi dello Stato<sup>5</sup>.

In particolare, la legge 168/89 nell'intento di evitare che il processo di autonomia venisse bloccato dalla fine della congiuntura politica favorevole, attribuiva ai singoli Atenei la facoltà di darsi propri statuti, qualora la legge generale sull'autonomia non fosse stata approvata entro un anno dall'emanazione della legge.

In effetti, la legge generale sull'autonomia universitaria non è stata mai approvata dal Parlamento italiano e le Università hanno emanato i propri statuti e regolamenti in molteplici casi non sfruttando a pieno le opportunità offerte dall'autonomia, in altri emanando norme dichiarate illegittime dai TAR, in quanto in contrasto con norme inderogabili di legge quali quelle inerenti lo status giuridico dei docenti.

Nonostante il suo carattere generale un cenno merita la legge 241/90 che ridisegna il rapporto tra Pubblica Amministrazione e cittadino e pone le basi per un'organizzazione del lavoro per processi e per l'affermarsi del principio di qualità totale anche nei servizi pubblici.

Peculiare rilievo assume, inoltre, il D.Lvo 29/93 che sancisce il principio della separazione tra i compiti di direzione politica e quelli di gestione amministrativa.

Nell'immediatezza della sua emanazione si dubitò circa l'applicabilità del principio alla realtà universitaria. Successivamente, è stato sancito espressamente che i poteri della dirigenza non si estendono alla gestione della didattica e della ricerca (art 15, 2° comma)<sup>6</sup> ma, ancora oggi, come si evince dalla lettura degli Statuti delle Università, non sono chiaramente definiti gli ambiti di competenza della dirigenza amministrativa e degli Organi di governo degli Atenei, in particolar modo del Rettore, del Consiglio di Amministrazione e dei Direttori di dipartimento.

Le forme di *governance* degli Atenei sono uno fra i temi più dibattuti, ma, tuttavia, manca un'attenzione alla tecnostruttura amministrativa, indispensabile per supportare il cambiamento e gestire nuove linee di attività quali, ad esempio il trasferimento tecnologico, la valorizzazione dei risultati della ricerca (contratti di *know-how*, licenze di brevetto, costituzione di società spin-off, etc.).

Al D.Lvo 29/93 va altresì ascritta la privatizzazione o meglio la contrattualizzazione del rapporto di lavoro con le Pubbliche Amministrazioni.

Alla fonte pubblicistica permane la competenza alla definizione dei principi generali in materia di organizzazione degli uffici, di individuazione di quelli di maggiore rilevanza e le modalità di conferimento della loro titolarità.

Il nuovo rapporto di lavoro trova, invece, la sua fonte regolatrice nel codice civile, nello statuto dei lavoratori, nel contratto collettivo nazionale e nel contratto integrativo e la sua fonte costitutiva nel contratto individuale di lavoro.

La ratio della riforma è quella di supportare il cambiamento nelle Pubbliche Amministrazioni introducendo strumenti per la gestione delle risorse umane più flessibili ed adeguati al nuovo ruolo assunto dalle stesse.

I vari meccanismi di incentivazione economica (progressione orizzontale), economica e di status (progressione verticale) ed economica funzionale (posizioni organizzative), oltre alle procedure di valutazione, alle quali è legata una parte di retribuzione (retribuzione di risultato), offrono oggi, anche alle Università, la possibilità di valorizzare le potenzialità individuali, nell'ottica del miglioramento continuo degli standard di qualità dei servizi offerti all'utenza interna ed agli *stakeholders*.

Non va, peraltro, sottaciuto che le norme non sono sufficienti ad un effettivo cambiamento culturale.

Il management pubblico incontra ancora difficoltà nell'abbandonare i tradizionali valori professionali, quali quello dell'anzianità di servizio e/o dell'inquadramento giuridico del dipendente che, di fatto, ostacolano sia un affidamento delle posizioni organizzative coerente alle competenze e abilità richieste, sia l'adozione di un sistema retributivo e di carriera coerente alle effettive potenzialità dei singoli.

Inoltre, per il cambiamento organizzativo è indispensabile l'adozione di un sistema di comunicazione interna che permetta di superare le resistenze degli operatori, rendendo chiara e trasparente la relazione tra responsabilità e qualità delle prestazioni e retribuzione e carriera e coinvolgendoli nella definizione delle politiche da adottare.

La formazione assume poi rilevanza strategica per un passaggio dall'amministrazione del personale ad una gestione delle risorse umane come evidenziato nelle direttive emanate negli ultimi anni e negli stessi contratti collettivi.

L'attività formativa deve essere progettata previa adeguata analisi dei fabbisogni di nuove e specifiche competenze e deve tener conto delle aspettative dei fruitori che potranno maturare crediti "da spendere", eventualmente, nelle progressioni economiche e/o di carriera. Opinione avvalorata, peraltro, dai sistemi di progressioni adottati di recente dalle stesse Università.

Continuando nell'exkursus delle norme alla base del cambiamento organizzativo negli Atenei, non possiamo tralasciare l'art.5 della legge 537/93 che introduce un nuovo sistema di finanziamento<sup>7</sup>.

La contribuzione statale, pur rimanendo preponderante, non avviene più per singole voci di spesa e ogni Università è chiamata ad assumere autonomamente e responsabilmente

le scelte di allocazione delle risorse e di combinazione dei fattori produttivi. Inoltre, agli Atenei viene riconosciuta la facoltà di determinare l'ammontare delle tasse e dei contributi a carico degli studenti, sebbene nel limite massimo stabilito a livello centrale.

Contestualmente alla concessione dell'autonomia finanziaria vengono introdotti sistemi di valutazione e verifica a livello locale e settoriale (commi 22 e 23 art.5 cit. riportati in nota sub 5).

In particolare, vengono confermati i Nuclei interni di valutazione, istituiti con il D.Lvo 29/93 ai quali viene attribuito il compito di valutare tutti gli aspetti dell'attività universitaria, dal buon andamento ed imparzialità dell'azione amministrativa alla produttività della didattica e della ricerca ed istituito l'Osservatorio nazionale per la valutazione del sistema universitario, con compiti di valutazione della *performance* delle singole Università e del sistema universitario nel suo complesso.

Nell'immediatezza dell'emanazione della 537/93, è riscontrabile una particolare attenzione per l'operato della dirigenza amministrativa, alla quale si richiedono nuove *performance*, finalizzate, soprattutto, ad una riduzione dei costi di gestione.

Il sistema di valutazione trova poi, una compiuta disciplina nella legge n.370/99<sup>8</sup> che, fra l'altro, stabilisce espressamente un legame tra gli esiti della valutazione ed il finanziamento degli Atenei, con l'istituzione della quota di incentivazione.

In particolare, la legge 370/99 sollecita le singole Università, pena l'esclusione per tre anni dal riparto dei fondi relativi alla programmazione universitaria, ad istituire i Nuclei di valutazione di Ateneo con il compito di consultare gli studenti ed acquisire i dati richiesti per la formulazione della relazione annuale da produrre al Ministero.

All'Osservatorio per la valutazione del sistema universitario, la legge sostituisce il Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario, al quale viene attribuito anche il compito di fissare i criteri generali per la valutazione della didattica, della ricerca, dell'amministrazione, del corretto utilizzo delle risorse pubbliche ed in particolare degli interventi a sostegno degli studenti.

Parallelamente al processo di autonomia procedono, quindi, una diversa concezione del governo dei servizi pubblici, più responsabile ed orientato ai risultati piuttosto che all'adempimento *tout court* delle regole e delle procedure e il sistema di valutazione articolato nelle fasi di autovalutazione, finalizzata ad un miglioramento continuo della qualità dei servizi offerti e di valutazione esterna.

Gli atenei nell'era delle autonomie e della consequenziale competitività traggono dal

“dare conto” del loro operato un vantaggio competitivo, anche per il reperimento di risorse “dal mercato”.

Considerato che l’Università costituisce un costo per lo Stato e per i suoi utenti e che i “prodotti” delle sue attività hanno un impatto significativo sullo sviluppo socio-economico del Paese, la trasparenza sul modo in cui gestisce le proprie attività e risorse consente, infatti, ai suoi finanziatori di operare delle scelte per l’attribuzione dei fondi.

Alla medesima filosofia si ispirano la strategia e gli strumenti operativi delle agenzie nazionali ed internazionali (MIUR e Unione Europea in primo luogo) per il sostegno della ricerca universitaria.<sup>9</sup>

I finanziamenti a pioggia cedono il passo alla concentrazione delle risorse su progetti il cui effettivo rilevante interesse è giudicato attraverso un sistema concorrenziale e con procedure trasparenti, a garanzia dell’imparzialità<sup>10</sup>.

In linea con tale tendenza, si è stato recentemente previsto che le Università, al pari con altri Enti di ricerca pubblici e privati, aderiscano ad una procedura di valutazione della produttività della ricerca, i cui risultati condizioneranno i finanziamenti agli Atenei nei prossimi anni<sup>11</sup>.

Dobbiamo poi tenere conto degli strumenti previsti a livello nazionale ed europeo che rompono la logica della separatezza dell’Università, degli enti pubblici di ricerca e dell’industria tradizionalmente competenti rispettivamente alla cura della ricerca di base, della ricerca applicata e della ricerca industriale chiamando tutti gli attori pubblici e privati ad una più stretta ed efficace cooperazione.<sup>12</sup>

In particolare, va sottolineata la facoltà riconosciuta agli Atenei di affiancare, alle attività svolte come terzo affidatario di attività di ricerca per progetti a titolarità dell’industria, la compartecipazione diretta. L’Università, come coproponente di un progetto unitamente ad una impresa, se ne assume la responsabilità di gestione e rendicontazione dei costi, secondo criteri aziendalistici.

Interessante è anche la novità degli spin-off<sup>13</sup>, che consente ai ricercatori di valorizzare i risultati della loro attività con la costituzione di imprese partecipate dagli stessi ed eventualmente dall’Università di afferenza.

La cogestione di progetti di ricerca o addirittura di imprese da parte di Università ed enti privati e, più in generale, l’attenzione alla valorizzazione dei risultati della ricerca, costituiscono una modifica epocale dei tradizionali modelli istituzionali e non può non avere effetti sull’organizzazione interna.

Lo dimostra quanto verificatosi in seguito all'emanazione della nuova disciplina della proprietà intellettuale delle invenzioni realizzate in ambiente universitario.<sup>14</sup>

Il riconoscimento in capo al ricercatore, autore dell'invenzione brevettabile, dei diritti derivanti dalla stessa si proponeva di incentivare la valorizzazione della ricerca universitaria e di promuovere il trasferimento dei brevetti al mondo produttivo, attività ritenute ostacolate dalla burocrazia universitaria, impreparata alla gestione dei rapporti con le imprese.

In realtà, la novità legislativa non ha prodotto gli effetti sperati ed ha, anzi, reso più difficili i rapporti internazionali e la stipula di contratti di ricerca con i privati.

Oggi si propone di ritornare alla precedente disciplina che riconosceva all'Università, fatto salvo il diritto dell'inventore di riconoscerne la paternità, la proprietà intellettuale delle invenzioni realizzate al suo interno e si comprende l'importanza che, presso ogni Ateneo o in forma consortile fra più Istituzioni, venga istituito un *laison-office* a presidio dell'attività di valorizzazione della ricerca e per il trasferimento tecnologico.

A conclusione di questa sommaria e sintetica esposizione in materia di nuove prospettive per la ricerca universitaria, va sottolineato che le ricerche di diretta natura applicata non devono pregiudicare l'impegno dei ricercatori nella ricerca di base, che deve costituire il settore primario delle attività di ricerca universitaria, sebbene da condurre preferibilmente in un contesto d'applicazione, come accennato in nota sub.11.

Del resto le più grandi Università di ricerca americane trovano nelle imprese i principali finanziatori delle ricerche di base, fondamentali per il progresso della conoscenza.

L'integrazione con il territorio è il punto fondamentale anche della riforma didattica.

A partire dalla Legge 245/90, passando attraverso la legge 341/90, la legge 264/97, le leggi Bassanini 59 e 127 del 97, fino ad arrivare al D.M. 509/99, alla legge cosiddetta "Biagi" ed ai più recenti provvedimenti normativi in materia di prestiti d'onore e di anagrafe nazionale degli studenti e dei laureati, si consolida il principio di una Università al servizio della società, per formare cittadini in grado di partecipare attivamente ai mutamenti e di gestire e promuovere l'innovazione, nel rispetto dei fondamentali valori alla base dello sviluppo sostenibile e della coesione sociale.

Nell'evo dell'immateriale l'attività universitaria nel campo dell'istruzione e della formazione si arricchisce di nuovi e molteplici contenuti per rispondere a crescenti esigenze del singolo utente e della comunità.

Come affermato nella cosiddetta bozza Martinetti, resa pubblica il 9 dicembre 1997, lo studente assume un ruolo centrale nell'erogazione del servizio formativo. L'attenzione si sposta dall'insegnamento all'apprendimento e gli studenti assumono un ruolo collaborativo nella progettazione, nel monitoraggio e nella valutazione del percorso formativo, tanto che si afferma la "contrattualità del rapporto studenti – Ateneo".<sup>15</sup>

La sfida è quella di trasferire conoscenze e competenze immediatamente spendibili nel mondo del lavoro<sup>16</sup>, ma anche di sviluppare attitudine alla ricerca e capacità di autoapprendimento, per favorire la flessibilità e la riqualificazione professionale in una società ad elevato trend di cambiamento.

La categoria degli "studenti a tempo definito"<sup>17</sup> ed il prestito d'onore<sup>18</sup> sono recenti risposte innovative ad una nuova cultura che riconosce il giusto valore alle esigenze dello studente con il quale viene instaurato un rapporto personalizzato, in considerazione del tempo che ritiene di poter dedicare al suo "investimento" in formazione.

La centralità riconosciuta allo studente ed al suo apprendimento ha focalizzato l'attenzione anche sulle metodologie di insegnamento, promuovendo ad esempio la formazione e-learning. Innovazioni a favore dello studente sono state poi introdotte sul versante amministrativo e dei servizi ICT.

Non vanno sottaciuti gli sforzi per favorire la sperimentazione di servizi telematici, quali student card, laboratori multimediali, formazione a distanza per rendere più agevole la "vita burocratica" e lo stesso apprendimento degli studenti.

Per l'erogazione di un servizio formativo di qualità, ma anche per l'innalzamento della qualità del lavoro e dei tassi di occupazione, è essenziale anche una stretta e stabile interazione con il mondo del lavoro<sup>19</sup>.

Non si tratta di un asservimento alle logiche delle imprese, come da alcuni si è paventato, anzi alle Università è riconosciuto il ruolo fondamentale di analizzare e far emergere i fabbisogni formativi, soprattutto impliciti del mondo produttivo e di progettare percorsi di studio che rispondano alle esigenze emergenti e future delle imprese pubbliche e private, influenzando positivamente il mercato del lavoro<sup>20</sup>.

I cosiddetti *stakeholders* devono esprimersi sulla congruenza delle attività didattiche previste, con il profilo professionale ipotizzato e partecipare attivamente anche all'erogazione dell'attività formativa tramite il tutor aziendale, durante i tirocini e gli stage ed il professore a contratto, al quale verrà affidato il modulo didattico cosiddetto professionalizzante.



La necessità di apprendimento lungo tutto l'arco della vita richiede, inoltre, una maggiore integrazione con le agenzie e le istituzioni formative, al fine di garantire permeabilità tra i diversi sistemi e livelli di istruzione.

A tal fine sono utili i crediti formativi che consentono di tesaurizzare le conoscenze, competenze ed abilità acquisite e la personalizzazione del percorso formativo universitario<sup>21</sup>.

Da quanto esposto risulta evidente che alla nuova idea di Università deve corrispondere una nuova organizzazione. Ma quale organizzazione? Quali modelli organizzativi dovrebbe – potrebbe adottare le Università per migliorare la propria capacità di gestire i cambiamenti?

Nell'ambito dell'organizzazione aziendale, in questi ultimi anni, coesistono molteplici modelli organizzativi<sup>22</sup>.

Numerose sono le strutture a carattere divisionale che fondano il *core business* sulla specializzazione e utilizzano per i servizi collaterali l'*outsourcing*, al fine di conseguire vantaggio competitivo ed economie di scala.

Aziende leader nel mercato propongono l'abolizione delle gerarchie, il lavoro per progetti, l'organizzazione orizzontale.

Il modello più diffuso nelle imprese, nelle organizzazioni sociali e sanitarie è, comunque, quello cosiddetto “a rete”, che ricalca il modello “a matrice”.

Il modello a rete consente di interagire con il territorio e sviluppa al tempo stesso una forte integrazione con lo stesso al punto di stabilire vere e proprie partnership.

In taluni casi, il rapporto può configurarsi come una vera e propria co-progettazione e stretta collaborazione nella gestione di alcuni progetti.

In un tale modello si delineano gruppi che lavorano su specifici progetti di cui fanno parte persone afferenti ad enti diversi, sicché i componenti dipendono dal capo progetto, per quanto riguarda la loro dipendenza funzionale e dal capo gerarchico per quanto riguarda la loro dipendenza amministrativa.

Sebbene le teorie dell'organizzazione ed i modelli organizzativi maturati in contesti aziendali siano molto lontani dal mondo universitario, il percorso seguito ci consente un confronto critico per trarne spunti o occasioni di riflessione utili per il presente lavoro.

Molte Università, infatti, al pari delle aziende utilizzano oggi l'*outsourcing* per alcune attività strumentali, quali l'attività di manutenzione delle strutture edilizie e delle infrastrutture (contratti di *global service*) ed alcuni atenei hanno costituito fondazioni per

l'espletamento di attività di supporto alle azioni di orientamento o per l'espletamento delle funzioni di incubatore d'impresa.

Astrattamente, il modello organizzativo a rete o a matrice risulta il più adatto alle ipotesi in cui l'Università debba realizzare progetti o gestire nuove linee di attività che coinvolgono figure appartenenti ad aree professionali, discipline e spesso enti diversi.

Il vero problema è quello di capire quali funzioni e responsabilità attribuire al coordinatore.

L'Università, a differenza di altre organizzazioni, presenta una struttura alquanto complessa che rende difficile associare responsabilità e funzioni di coordinamento ad un unico ruolo o ad un medesimo superiore gerarchico.

Docenti e personale tecnico - amministrativo hanno, infatti, giuridicamente competenze, ruoli e linee gerarchiche differenziate.

Inoltre, l'Università, come sostenuto da alcuni studiosi, può essere assimilata ad una "professional organization"<sup>23</sup> tipologia di organizzazione che si caratterizza per essere formata da professionisti indipendenti (docenti e ricercatori), che ne costituiscono il nucleo fondamentale e da un corpo di personale tecnico - amministrativo, addetto ai meri adempimenti burocratici a supporto della quotidiana attività dei professionisti stessi.

Il Gruppo di lavoro del Codau sull'organizzazione dell'amministrazione universitaria ha ulteriormente sottolineato che "senza risolvere il nodo del rapporto tra le due componenti è difficile pensare a modelli organizzativi validi. Le carenze organizzative maggiori derivano, infatti, da un'insufficiente chiarezza degli statuti e dei regolamenti che definiscono i compiti della Direzione Amministrativa. In generale le attività dell'Università sono pensate come appannaggio della comunità degli studiosi, con la parte gestionale e manageriale di solo supporto e ci sono interlocutori accademici che avvertono tuttora una concezione quasi "servile" nel rapporto che si instaura in alcuni casi con la componente amministrativa, mancando il riconoscimento delle professionalità gestionali interne. Persiste una concezione diffusa che la componente accademica, in quanto detentrici di certe competenze specialistiche, sia autosufficiente dal punto di vista delle competenze."<sup>24</sup>

La scelta di un modello di coordinamento deve confrontarsi anche con la cultura organizzativa dell'Università.

Come sostenuto da un'autorevole studioso, essa presenta alcune caratteristiche della "person culture"<sup>25</sup> che ha, quale peculiarità, il perseguimento da parte dei suoi componenti di interessi individuali, slegati dalla *mission* strategica dell'Istituzione.

Più precisamente, un altro autore<sup>26</sup> rileva che "i processi organizzativi dell'attività

universitaria presentano caratteri di anarchia e legami deboli tra i diversi attori e in particolare tra l'attore docente e quello amministrativo e tecnico, a ragione anche della diversità di logica e razionalità che ne sottende l'agire.”

Queste considerazioni inducono a sottolineare le difficoltà di implementazione di un modello organizzativo che attribuisca alla componente amministrativa competenze chiave nell'ambito della realizzazione di progetti di ricerca e/o formativi.

Risulta, altresì, evidente che per governare il cambiamento nell'Università è necessario prima di tutto una vera rivoluzione culturale.

E' indispensabile che tutte le componenti dell'organizzazione (docenti, studenti, personale amministrativo, parti interessate) acquisiscano la consapevolezza dell'importanza del proprio lavoro e di quello altrui per l'erogazione di servizi di qualità, adeguati alle esigenze della società.

Dal punto di vista più propriamente organizzativo si tratta di riconoscere dignità di funzione alla componente gestionale, fare ingegneria tra un compito e l'altro, soprattutto, fare chiarezza sulle competenze dei singoli definendo standard di qualità delle prestazioni<sup>27</sup>.

In una disamina dei fattori di contesto che possono influenzare la scelta di un modello di coordinamento, si ritiene opportuno un breve cenno ai metodi operativi.

Dal alcuni sono stati identificati tre metodi operativi diversi<sup>28</sup> :

- per adattamento: utilizzato comunemente nelle organizzazioni culturali, si fonda sull'abilità degli attori ad adattarsi l'uno all'altro lungo un percorso non definito, adottando modalità di lavoro condivise, basate anche su una comunicazione informale;
- per supervisione: l'adattamento reciproco non è sufficiente a coordinare il lavoro e per questo viene nominata una figura preposta a coordinare le attività;
- per standardizzazione: in questo modo il risultato è programmato a tavolino, prima ancora di iniziare l'attività, tramite la standardizzazione dei processi di lavoro; la standardizzazione dei risultati; la standardizzazione delle capacità e delle conoscenze.

Dei tre metodi, il terzo è il meno adatto alla cultura organizzativa delle Università, in quanto a causa della sua schematicità non contempla un adeguato riconoscimento dei bisogni individuali, che nella stessa rivestono peculiare rilievo.

Questo metodo è, comunque, funzionale a garantire l'esigenza di trasparenza della gestione dei processi indispensabile per la valutazione.

Si giunge così alla conclusione che la competenza di un coordinatore si misura dalla sua capacità di coagulare consensi e, nel rispetto delle regole predefinite, nel realizzare gli obiettivi prefissati.

Delineati, seppure sinteticamente, riforme e studi teorici sulle caratteristiche dell'organizzazione universitaria va, infine, evidenziato che “non possono formularsi ricette valide universalmente, ovvero panacee in grado di fornire una risposta pronta a qualsiasi male l'organizzazione presenti nell'operatività quotidiana. Rispetto alle precedenti teorie sulle organizzazioni, oggi si è ,infatti, abbandonata l'idea di affrontare il cambiamento attraverso un grande apparato organizzativo, ovvero elaborando un modello organizzativo standardizzato.”<sup>29</sup>

Le pagine che seguono, pertanto, come un punto di partenza per una progettazione del contingente piuttosto che dello stabile, dei processi di strutturazione piuttosto che delle strutture in sé.

## 2. IL PROGETTO CAMPUSONE

Carla Anna Teresa Casciotti, CRUI

### a) Nascita e sviluppo del Progetto

Il Decreto Ministeriale n. 509 del 1999<sup>30</sup> sulla riforma della didattica attualmente rivisto e corretto dal DM 270/2004<sup>31</sup> ha profondamente rinnovato e rivoluzionato l'architettura generale degli studi universitari<sup>32</sup>

Con la riforma della didattica si è passati ad un sistema di crediti costruiti sulla laurea di primo livello e sulla laurea di secondo livello, laurea specialistica e il Progetto CampusOne è nato con l'obiettivo di sostenere il processo di trasformazione del sistema universitario italiano.

Dall'emanazione della riforma al 2001 le Università hanno rapidamente modificato i loro regolamenti didattici e "la riforma costruita e varata nel 1999-2001 inizia la sua navigazione con l'anno accademico 2001-2002"<sup>33</sup> grazie anche al Progetto CampusOne, che, per la durata di un triennio accademico (2001-2004), ha permesso di sostenere, grazie ai fondi UMTS finanziati dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, l'autonomia didattica attraverso la progettazione e la sperimentazione di nuovi modelli organizzativi e gestionali dell'Università, finalizzati al raggiungimento di più alti standard qualitativi.

Il Progetto nelle sue varie fasi ha interessato tutti gli attori coinvolti nel sistema universitario (docenti, studenti, tecnici-amministrativi), che sono stati i primi fruitori della riforma e i propulsori del processo di rinnovamento che ha interessato anche il sistema produttivo, potenziando il raccordo tra mondo accademico e mondo del lavoro in termini di analisi congiunta dei fabbisogni formativi nella fase di programmazione dei Corsi di Studio e di facilitazione dell'inserimento delle nuove generazioni nel settore delle attività produttive, pubbliche e private.

CampusOne ha offerto la possibilità agli Atenei di sperimentare l'applicazione della riforma proponendo percorsi formativi innovativi dal punto di vista dell'erogazione, della valutazione e dell'organizzazione della didattica, per l'utilizzo di nuove tecnologie informatiche e per la definizione di una maggiore collaborazione tra Università e mondo del lavoro.

Con l'autonomia didattica i percorsi formativi hanno dovuto assicurare, come *conditio sine qua non*, la padronanza di metodi e contenuti scientifici accanto all'acquisizione di specifiche conoscenze e competenze professionali, prevedendo nell'iter formativo il tridente "sapere, saper fare e saper essere" che si raggiunge soltanto integrando conoscenze disciplinari e capacità operative, moduli teorici ed attività pratiche attraverso un'ampia innovazione della didattica, dell'organizzazione e della gestione della vita universitaria.

CampusOne è stata la naturale evoluzione del Progetto Campus<sup>34</sup>, diretto e coordinato dalla Conferenza dei Rettori delle Università Italiane, che negli anni dal 1995 al 2000 ha coinvolto 32 atenei del Centro-Nord a sperimentare un modello innovativo attraverso i Diplomi Universitari allora istituiti<sup>35</sup>, in particolare per i diplomi in Ingegneria, Terziario avanzato e Scienze Tecnologiche, con l'intento di affermare in Italia la presenza universitaria anche nel segmento della formazione professionale di alta qualificazione<sup>36</sup>.

Alcuni tra i risultati più significativi di Campus hanno rappresentato parte integrante della riforma ed hanno avuto una notevole ricaduta sull'intero sistema universitario, accentuando e consolidando gli elementi innovativi introdotti con i diplomi di laurea: la preparazione culturale affiancata ad una preparazione professionalizzante e un'immediata spendibilità nel mercato del lavoro del titolo acquisito.

CampusOne è stato sperimentato da 70 atenei per un totale di 500 Corsi di Laurea tra CampusOne e Campus like<sup>37</sup>, per i quali è stato possibile introdurre e implementare nuove figure professionali e nuove tecnologie, contribuendo ad un miglioramento continuo dell'offerta formativa.

CampusOne è stato costantemente monitorato dalla CRUI rispetto ai contenuti e alla congruità delle attività svolte in relazione agli obiettivi e alle spese dichiarate. La CRUI ha coordinato il Progetto attraverso un comitato di gestione il *Campus board* che rappresenta non soltanto il mondo universitario, ma anche la realtà economica, sociale ed istituzionale italiana come dimostrato dalla sua composizione, che vede al suo interno, i rappresentanti della CRUI, del MIUR, del CNEL, di Confindustria, di Unioncamere, dei Sindacati e del Coordinamento delle Regioni e delle Province autonome, pianificare, visionare e gestire le attività del Progetto.

I finanziamenti previsti per CampusOne hanno offerto la possibilità alle Università partecipanti di sostenere e diffondere l'innovazione tecnologica e formativa in particolare nei Corsi di Laurea di nuova istituzione, richiedendo, però, una quota di co-finanziamento da parte degli Atenei in misura percentualmente differenziata tra gli Atenei del Centro-Nord e quelli del Mezzogiorno (rispettivamente 55% e 45%). CampusOne ha, quindi, finanziato il 45% al Centro-Nord e il 75% al Sud dei costi progettuali, gli Atenei si sono impegnati a coprire le restanti quote.

Inoltre, il 90% del finanziamento erogato è stato assegnato agli Atenei, per le azioni di Ateneo e per le azioni di Corso di Laurea, mentre il restante 10% è stato utilizzato dalla CRUI per le azioni rivolte al sistema universitario nazionale.

Nel giugno del 2001 la CRUI ha proposto alle Università italiane di partecipare a

CampusOne invitandole a predisporre un progetto di fattibilità articolato in tre anni che descrivesse i contenuti per le singole azioni dirette a perseguire l'attuazione della riforma universitaria per i Corsi di Studio triennali e quantificasse le relative spese e, contemporaneamente, nei tre anni di sperimentazione, ha svolto un'attività di gestione, coordinamento e controllo predisponendo anche, strumenti informatici innovativi per il monitoraggio e la rendicontazione delle spese.

### **Le azioni CampusOne**

Le azioni previste dal Progetto CampusOne interessavano tre differenti aree: “azioni di sistema universitario”, “azioni di ateneo” “azioni di corso di laurea”. Le prime riferite all'intero sistema universitario nazionale, le seconde al sistema di ateneo, le ultime rivolte ai Corsi di Laurea partecipanti al Progetto (massimo cinque per Ateneo), scelti in modo da poter rappresentare le Facoltà presenti nelle Università.

### **Azioni a livello di sistema universitario nazionale**

Le attività indirizzate al sistema universitario che sono state seguite dalla CRUI nel triennio di sperimentazione del Progetto possono essere così schematizzate:

- proposta di un modello di *management didattico* e dei relativi strumenti di supporto alle attività, anche in modalità ICT (es. software per il monitoraggio delle carriere degli studenti; forum per il tutorato a distanza dei manager didattici; banca dati dei Regolamenti didattici);
- adozione di un *modello di valutazione* della qualità delle attività didattiche;
- progettazione e realizzazione di *corsi di formazione e seminari* rivolti al personale universitario su specifiche aree tematiche del Progetto;
- sostegno dei *rapporti con il mondo del lavoro e delle parti sociali*;
- predisposizione di piani nazionali di *comunicazione* con particolare riferimento all'applicazione della riforma didattica, ai suoi obiettivi strategici e ai risultati raggiunti dal Progetto;
- assistenza agli Atenei per le attività di *gestione delle risorse finanziarie*, per il monitoraggio delle attività e della spesa, anche attraverso la predisposizione di strumenti in rete a supporto delle attività.

### Azioni a livello di sistema di Ateneo

A livello di ateneo, il Progetto *CampusOne* prevedeva azioni relative a:

- *Servizi ICT* per potenziare la diffusione e la sperimentazione delle nuove tecnologie a supporto dell'insegnamento e ampliare l'accesso degli studenti ai servizi amministrativi e didattici attraverso Internet e Intranet.
- *Certificazione delle abilità linguistiche e informatiche* per realizzare interventi finalizzati alla certificazione delle competenze linguistiche ed informatiche su standard internazionali e sistemi di auto-apprendimento, mediante moduli di formazione a distanza (Fad) e strumenti informatici di base.
- *Management didattico* per l'introduzione di modelli organizzativi e personale specializzato con il compito di facilitare la gestione delle attività formative dei Corsi di Laurea, coerentemente con le scelte effettuate dagli Organi di governo.
- *Stage e job placement* per pianificare e realizzare attività formative che prevedessero la partecipazione a stage durante il Corso di Laurea, nonché iniziative di orientamento e di sostegno ai laureati nel loro ingresso nel mondo del lavoro.
- *Valutazione della qualità* per realizzare un processo di valutazione basato sull'autovalutazione e sulla valutazione esterna (*peer review*) con l'obiettivo finale di proporre alle Università italiane un modello unico di valutazione, coinvolgendo i Nuclei di Valutazione delle diverse sedi.
- *Rapporti con il territorio* per introdurre modelli organizzativi volti a costituire un rapporto stabile con gli enti territoriali e le parti sociali (associazioni delle imprese, organizzazioni sindacali, ordini professionali, etc.) e determinare una maggiore attenzione da parte delle Università alla domanda di formazione proveniente dal mondo del lavoro, coinvolgendolo nella programmazione territoriale dei Corsi di Studio e nella predisposizione dei relativi curricula.

### Azioni a livello di Corso di Laurea

Le azioni che hanno coinvolto i singoli Corsi di Laurea *CampusOne* sono state:

- *Attività formative professionalizzanti* per realizzare corsi di formazione o moduli innovativi a forte valenza professionalizzante, avvalendosi di professori a contratto provenienti dal mondo del lavoro; per prevedere esperienze lavorative e professionali (stage), attività di assistenza e auto-apprendimento per la certificazione delle competenze linguistiche e informatiche di base.



- *E-learning e servizi ICT* per predisporre strumenti didattici e amministrativi utilizzabili con l'ausilio di tecnologie informatiche e telematiche.
- *Comitato di Indirizzo* per costituire un Comitato di Indirizzo composto da esponenti dell'Università e del mondo del lavoro con il compito di misurare e adeguare i curricula offerti agli studenti sulla base dell'incontro tra domanda e offerta formativa dello specifico Corso di Laurea.
- *Management didattico* per introdurre una nuova figura professionale, un manager dei servizi formativi, che coadiuvasse ed assistesse i docenti responsabili dei Corsi di Laurea in tutte le funzioni operative, interagendo con gli studenti e con il mondo esterno.
- *Valutazione della qualità* per realizzare veri e propri sistemi di valutazione e di garanzia della qualità per i singoli Corsi di Studio.

CampusOne ha rappresentato, quindi, la fucina in cui sono stati ideati e avviati nuovi sistemi per l'organizzazione e il miglioramento dei rapporti tra attori interni ed esterni all'Università e per la valutazione della qualità.

Valutazione, Management didattico e Rapporti con il territorio sono i tre fiori all'occhiello di CampusOne e in tre anni di sperimentazione possiamo effettivamente riconoscere che questo Progetto è riuscito a spolverare e rinnovare il sistema universitario italiano.

Grazie alla metodologia di valutazione dei Corsi di Laurea partecipanti al Progetto, si è diffuso nelle Università un sistema della qualità che permette, con mirate procedure di autovalutazione e visite di valutazione esterna, di avere esatta conoscenza e percezione delle caratteristiche e delle potenzialità dei Corsi di Studio dal punto di vista delle esigenze e degli obiettivi, del sistema organizzativo, delle risorse, del processo formativo, degli strumenti messi a disposizione (banche dati, indicatori ecc.) per poter avviare opportune azioni correttive e di miglioramento che permettano di alzare gli standard qualitativi della didattica offerta dagli Atenei italiani.

La seconda grande area di attività promossa con CampusOne riguarda la sperimentazione del management didattico con l'introduzione nelle Università di una nuova figura professionale per perseguire l'obiettivo di facilitare i processi di gestione delle attività formative.

Compiti, ruoli e funzioni proprie del management didattico sono state definite dalla CRUI<sup>38</sup> sulla base del DM 509/99<sup>39</sup> che ha reso necessario introdurre nel sistema

universitario una figura professionale innovativa, per una gestione più agile ed efficace dei processi e dei servizi formativi. La scelta spesso è stata orientata sul personale amministrativo interno a cui è stata affidata la nuova funzione di manager didattico con il compito di interagire con attori differenti (dai docenti, agli studenti, al personale tecnico-amministrativo, ai rappresentanti del territorio), al fine di migliorare il raccordo tra i soggetti interni all'Università e di intensificare l'integrazione tra Università e mondo esterno attraverso modelli organizzativi più vicini alle esigenze dettate dalla nuova architettura degli studi.

Nell'ambito dell'azione Rapporti con il territorio il punto di forza è rappresentato dall'esigenza di rafforzare i legami tra il sistema universitario e il mondo del lavoro attraverso il coinvolgimento delle parti sociali nella verifica dei fabbisogni formativi, nella progettazione e nella realizzazione dei Corsi di Laurea, nel trasferimento della cultura aziendale all'interno del percorso curricolare.

Gli Atenei hanno dimostrato grande partecipazione e impegno nell'introdurre e sperimentare le azioni previste dal Progetto e soddisfacenti sono i risultati raggiunti e la rete di relazioni che la CRUI, insieme alle Università, è riuscita a tessere su tutto il territorio nazionale.

## **b) Brevi note conclusive sul Progetto**

Durante tutto il triennio del Progetto la CRUI ha organizzato momenti di confronto e di condivisione tra gli Atenei che hanno permesso di agevolare e semplificare la realizzazione di *CampusOne* da parte degli Atenei e di raccogliere molte buone pratiche utili per la diffusione e lo sviluppo, nel sistema universitario, delle azioni previste dal Progetto.

Nei mesi di maggio, giugno e luglio 2004, in un momento vicino alla conclusione di *CampusOne*, sono stati organizzati, presso gli Atenei partecipanti al Progetto gli incontri regionali e interregionali che hanno coinvolto i Coordinatori Scientifici e i Responsabili Amministrativi e hanno avuto come obiettivo il *follow-up* del Progetto per una possibile diffusione e crescita delle azioni previste da *CampusOne* e hanno offerto la possibilità di creare un importante momento di confronto a chiusura del Progetto, per l'individuazione delle *best practices* e la presentazione dei nuovi prodotti realizzati dagli Atenei in questi tre anni di sperimentazione. Durante gli incontri sono state affrontate, inoltre, tematiche legate agli aspetti organizzativi e della rendicontazione valutando i problemi che si sono presentati nel corso della realizzazione del Progetto per proporre possibili azioni di miglioramento.

Gli incontri hanno permesso di focalizzare quali tra le azioni previste dal Progetto hanno avuto maggiore diffusione all'interno degli Atenei, offrendo suggerimenti e opportunità per l'eventuale nascita ed elaborazione di altri futuri progetti, finalizzati al potenziamento e al consolidamento delle singole azioni.

La *valutazione* è risultata, senza dubbio, uno dei cavalli di battaglia di *CampusOne* con un apprezzamento unanime da parte di tutti gli Atenei che in questi tre anni si sono dovuti misurare con procedure e metodologie innovative per la valutazione della qualità dei Corsi di Studio.

Un ruolo centrale e strategico per la diffusione di questa azione è stato svolto, in alcune realtà, dai Nuclei di Valutazione che hanno adottato totalmente il modello *CampusOne* con una diffusione capillare anche agli altri Corsi di Laurea dell'Ateneo. Questo ha consentito di disseminare i contenuti e le finalità della valutazione tra la gran parte dei docenti in un'ottica di diffusione della cultura della qualità, producendo un effetto breccia nelle logiche di Ateneo.

Autovalutazione e valutazione esterna, pur avendo appesantito e aumentato il carico di lavoro delle persone coinvolte, soprattutto dei docenti, sono state riconosciute come un indispensabile momento di verifica, imprescindibile per un reale miglioramento della qualità del percorso formativo.

I contenuti del Modello *CampusOne*, che presentano una corrispondenza di principi con i parametri comuni identificati dall'European University Association (EUA) per una gestione e garanzia della qualità che contribuisca alla creazione di uno Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore "a ulteriore conferma del fatto che, grazie alla sperimentazione della Metodologia *CampusOne*, è stato compiuto un significativo passo in avanti verso la creazione dello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore"<sup>40</sup>, hanno ottenuto, inoltre, il riconoscimento da parte dell'EUA e il processo di accreditamento dei Corsi di Laurea *CampusOne*, avviato con la CRUI dagli Atenei delle Regioni Toscana e Campania per usufruire dei fondi regionali del Fondo Sociale Europeo (FSE), si basa sulla metodologia *CampusOne* dimostrando il notevole risultato raggiunto nella diffusione della cultura della qualità a livello universitario e del modello di valutazione proposto dalla CRUI.

Il *management didattico* non ha ottenuto in tutti gli Atenei il consenso e la diffusione che il Progetto si auspicava. Tuttavia, pochissime sono state le Università dove l'introduzione di questa nuova figura professionale non ha determinato alcun cambiamento nei processi organizzativi e di gestione delle attività dei Corsi di Laurea e dell'Ateneo,

imputabile, in alcuni casi, alle scarse capacità delle persone selezionate per questa attività, in altri alle dinamiche universitarie che, talvolta, hanno ingessato la figura del manager impedendo e limitando la sua azione.

Nella maggior parte delle Università il management didattico è stata un'azione di successo che ha permesso di migliorare il sistema organizzativo e la gestione della didattica, favorendo e facilitando il dialogo tra docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo.

Il carattere innovativo di questa azione, anche se in alcuni casi ha dovuto superare iniziali ostilità, ha permesso agli Atenei di riconoscere l'importanza e la necessità di questa nuova figura professionale che, probabilmente, dalle indicazioni fornite dagli Atenei, troverà diffusione, dopo *CampusOne*, soprattutto a livello di Facoltà per un coordinamento della gestione dei processi e dei servizi formativi. Per questo numerosi Atenei si sono già attivati per poter utilizzare Fondi di Ateneo e Fondi dell'UE per riconfermare e stabilizzare questa figura al loro interno.

Le *ICT e e-learning* in molte Università hanno migliorato realtà operative già esistenti, quali la certificazione linguistica e i servizi ICT per gli studenti, razionalizzando le strutture organizzative interne e adeguando, dal punto di vista tecnologico, le infrastrutture d'Ateneo. In alcuni casi, è stato predisposto un nuovo sistema informativo al fine di creare un coordinamento più efficace tra le Segreterie Studenti e le Facoltà relativamente agli Ordinamenti, ai Regolamenti didattici e ai Piani di Studio, creando un sistema di gestione integrata delle informazioni con l'intento specifico di riorganizzare i processi gestionali ed organizzativi.

Alcuni strumenti proposti agli Atenei dalla CRUI nell'ambito del Progetto (come il software per il monitoraggio delle carriere degli studenti) in alcune Università sono stati estesi, se non a tutti, alla maggior parte dei Corsi di Laurea.

Diffusa è stata, inoltre, l'adozione e l'utilizzo della "student card" per i Corsi di Laurea *CampusOne* che ha consentito l'uso del libretto elettronico e la possibilità di registrazione diretta dei dati, favorendo un notevole risparmio sui tempi di segreteria e l'adozione di verbali elettronici in sostituzione di quelli cartacei.

Alcune Università hanno creato un portale con accesso riservato agli studenti, ai docenti e al personale amministrativo contenente tutte le informazioni relative ai Corsi e alle scadenze amministrative.

Per quanto riguarda l'e-learning alcuni Atenei hanno ritenuto strategico il suo sviluppo

nella formula *blended*, cioè con materiali interattivi a supporto della formazione frontale e hanno creato dei centri per la didattica multimediale e portali per l'apprendimento e-learning fruibili da tutte le Facoltà dell'Ateneo, con strumenti, metodologie e moduli online di approfondimento per il recupero degli studenti.

I *Rapporti con il territorio* resi operativi e stabili con l'istituzione dei Comitati di Indirizzo, con il processo di consultazione e con l'attività di orientamento e stage hanno permesso di ottenere, in alcuni casi, suggerimenti innovativi per la progettazione dei Corsi di Laurea e la definizione di procedure comuni e uniformi per la realizzazione di attività didattico formative che facilitassero l'ingresso delle nuove generazioni nel modo produttivo. Per le attività di orientamento e tirocinio sono stati creati, in alcuni Atenei, degli uffici distribuiti a livello di Facoltà e un ufficio a livello centrale di organizzazione e coordinamento. In alcuni casi la scelta delle Università è stata orientata verso la realizzazione di database interattivi per favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, strumenti di valutazione dell'attività di tirocinio e meccanismi premianti.

Utile, talvolta, si è dimostrato per la formazione continua e per l'aggiornamento dei profili professionali, il contatto ed il coinvolgimento degli ex studenti, ora inseriti nel mondo produttivo.

Per facilitare i rapporti tra Università e mondo produttivo alcuni Atenei auspicano, inoltre, la creazione di un *market place* per il lavoro e la nascita di un Comitato di indirizzo regionale come osservatorio del mondo del lavoro.

Nota di sicuro rilievo, emersa durante gli incontri regionali, è che le azioni previste da *CampusOne* non sono state avviate dagli Atenei nell'ottica della mera sperimentazione finalizzata unicamente al raggiungimento degli obiettivi richiesti dal Progetto, ma sono state implementate al fine di conservarle nel tempo, per continuare a far crescere e migliorare il sistema universitario, puntando sullo sviluppo di sistemi di qualità che permettano di offrire al mondo un quadro dell'Università italiana sempre più competitiva e di respiro europeo.

### **c) I numeri di *CampusOne***

Nel Progetto *CampusOne* è stata coinvolta una miriade di attori che hanno contribuito a diffondere ed implementare le esperienze e le buone pratiche, delle quali difficilmente il nuovo sistema universitario italiano potrà in futuro fare a meno.

Alla sperimentazione hanno partecipato 90.000 studenti, 16.000 docenti e le risorse

umane coinvolte dalle Università e dalla CRUI per la realizzazione del progetto sono state complessivamente 112.201 (tab 1.)

Le prime figure richieste dalla CRUI, che gli Atenei hanno dovuto individuare al loro interno per avviare e gestire *CampusOne*, sono stati i responsabili della messa in opera e della realizzazione del Progetto a livello decentrato, il Coordinatore Scientifico e il Responsabile Amministrativo, figure con capacità e autorità per attivare e far rispettare le procedure richieste per la sperimentazione di *CampusOne*.

Le figure del Coordinatore Scientifico e del Responsabile Amministrativo, che rappresentano nel Progetto l'Ateneo, oltre a porsi come intermediari fra la CRUI e l'Università avevano lo specifico compito di coordinare le azioni programmate e di seguire la loro realizzazione sotto il profilo sia organizzativo che contabile.

Tuttavia, non sempre le scelte operate dagli Atenei hanno permesso di individuare persone con caratteristiche rispondenti alle specifiche esigenze del Progetto, talvolta, le scelte non sono state dettate da un'effettiva necessità di indicare chi realmente si sarebbe poi interessato in modo attivo e continuativo del Progetto. Purtroppo, in alcune Università proprio queste scelte hanno determinato la maggiore o minore riuscita di *CampusOne*.

In fase di realizzazione del Progetto è emersa, inoltre, la necessità per le Università e per la CRUI, di definire una rete di persone che, con diverse competenze e conoscenze, si occupassero a vario titolo delle azioni previste da *CampusOne* e di tutti gli aspetti legati all'attuazione del Progetto. Sono stati così individuati gli autovalutatori, i valutatori esterni, i tutori per l'autovalutazione, i manager didattici, i responsabili delle pagine locali web, i referenti di ateneo per la certificazione ECDL (European Computer Driving Licence), i docenti dei corsi di formazione per la valutazione e per il management didattico, i componenti dei Comitati di Indirizzo, il Gruppo di lavoro dei Responsabili Amministrativi che ha supportato la CRUI nella gestione contabile e amministrativa di un grande Progetto complesso come *CampusOne* e nella realizzazione dei corsi di aggiornamento per la rendicontazione prevista dal Progetto, il Gruppo di lavoro del management didattico che ha collaborato con la CRUI nella preparazione, nell'organizzazione e nella realizzazione di 11 corsi di formazione per il management didattico e di 32 visite regionali e interregionali per i manager didattici.

Tutte insieme le professionalità coinvolte hanno contribuito alla riuscita della sperimentazione di *CampusOne*.

**Tab. 1**

**i “numeri” del PROGETTO CAMPUSONE**

Atenei che hanno partecipato al Progetto:	70
Corsi di Laurea:	500
Studenti coinvolti:	90.000
Docenti coinvolti:	16.000

**Risorse umane coinvolte in CampusOne**

Studenti	<b>90.000</b>
Docenti	<b>16.000</b>
Componenti Campus board	<b>15</b>
Coordinatori Scientifici del Progetto	<b>70</b>
Responsabili Amministrativi del Progetto	<b>70</b>
Presidenti Corsi di Laurea coinvolti	<b>500</b>
Autovalutatori formati	<b>509</b>
Valutatori formati	<b>175</b>
Componeneti Gruppi di Autovalutazione (GAV)	<b>2189</b>
Cabina di Regia per la valutazione	<b>4</b>
Manager didattici di Ateneo	<b>59</b>
Manager didattici di Facoltà	<b>31</b>
Manager didattici di Corso di Laurea	<b>383</b>
Docenti per i corsi di formazione sul management didattico	<b>37</b>
Docenti per i corsi di formazione sulla valutazione	<b>3</b>
Tutori per il management didattico	<b>7</b>
Tutori per l'autovalutazione	<b>25</b>
Responsabili della pagina locale web	<b>68</b>
Referenti di Ateneo per l'ECDL	<b>68</b>
Componenti Gruppo di lavoro Valutazione	<b>7</b>
Componenti Gruppo di lavoro Management didattico	<b>5</b>
Componenti Gruppo di lavoro Formazione	<b>6</b>
Componenti Gruppo di lavoro Comunicazione	<b>7</b>
Componenti Gruppo di lavoro Rapporti con il mondo del lavoro	<b>6</b>
Componeneti Comitati di Indirizzo di Ateneo	<b>560</b>
Componeneti Comitati di Indirizzo di Corso di Laurea	<b>1397</b>
<b>TOTALE</b>	<b>112.201</b>

### **3. L'ESPERIENZA CAMPUSONE. LE SCELTE ORGANIZZATIVE DELLE UNIVERSITA' PER GESTIRE IL PROGETTO. PUNTI DI FORZA E CRITICITA'.**

*Carla A.T.Casciotti, Raffaella Iovane, Daniela Liuzzi, Giulia Michetti, Pasqua Rutigliani*

Gli Atenei italiani per l'attuazione del progetto *CampusOne* hanno adottato modelli organizzativi molto diversi fra loro.

Le diverse scelte organizzative oltre che derivare dal fatto che la CRUI ha lasciato ampia autonomia agli Atenei per la realizzazione del Progetto, probabilmente sono connesse anche, alla differente dimensione delle Università. I mega Atenei hanno sicuramente dovuto affrontare problematiche diverse rispetto a quelle degli Atenei medio-piccoli, anche in considerazione della complessità del progetto *CampusOne*.

Dal monitoraggio condotto dal Gruppo di lavoro<sup>41</sup> per conoscere le scelte organizzative adottate dagli Atenei partecipanti al Progetto si è pensato di ricondurre l'esperienza di *CampusOne* a quattro tipologie di modelli: A, B, C e D.

#### **Modello A**

I vertici di alcuni Atenei, nell'intento di far fronte alla gestione di un progetto che richiedeva competenze di varia natura reperibili in rami dell'amministrazione diversi e poco integrati, hanno formato uno staff gestionale in cui vi erano persone con conoscenze ed esperienze professionali diverse e che, quindi, potevano ben affrontare le varie tematiche di un Progetto complesso come *CampusOne*. In questo modo si voleva garantire sia la cura degli aspetti finanziari, indispensabili per gestire i finanziamenti, che quella degli aspetti legati all'innovazione didattica e al contenuto del Progetto. Inoltre, nell'intento di assicurare un reale impatto presente e futuro del Progetto sull'apparato amministrativo, si è preferito non distrarre le persone dalla loro funzione e destinarle al Progetto a tempo parziale ed aggiuntivo.

In questi casi lo staff è stato coordinato anche dal punto di vista amministrativo dal Coordinatore Scientifico, talvolta unico depositario dell'esperienza precedente di Campus. Questa individuazione di ruoli, fra l'altro non formalizzata, ha causato una commistione fra l'attività politico-scientifica, che senz'altro spettava al Coordinatore, e l'attività più strettamente gestionale che, invece, avrebbe avuto bisogno di un'altra figura, parallela a quella del Coordinatore Scientifico, ma con ambiti di azione diversi, concentrati principalmente sulla gestione e motivazione del team. Va ricordato, infatti, che il team era



composto da persone provenienti da aree diverse dell'Ateneo, prive di comuni esperienze lavorative, la cui integrazione è stata inizialmente sottovalutata.

Per sostenere dal punto di vista politico il Coordinatore Scientifico, la scelta si è orientata a volte sulla creazione di un Campus board in cui i componenti, in genere Pro Rettori coinvolti nella riforma della didattica e nella strategia organizzativa dell'Ateneo, potessero manifestare le proprie istanze di carattere strategico-generale. La separatezza, fra questo gruppo, composto per lo più da persone molto impegnate su altri versanti e lo staff gestionale precedentemente descritto, da un lato ha facilitato l'efficienza amministrativa, dall'altro non ha generato un forte sostegno politico al Progetto.

Per le azioni dei Corsi di Laurea sono stati individuati alcuni docenti come referenti e per ogni Corso è stato costituito un Comitato di Indirizzo; mentre le azioni di Ateneo sono state per lo più portate avanti dai vertici amministrativi e dallo staff gestionale, con particolare riguardo alla valutazione, al management didattico e all'azione sui tirocini. In generale, per le singole azioni la tendenza è stata quella di formalizzare il meno possibile i ruoli e i rapporti; così come è stata poco formalizzata anche la rete all'interno dell'amministrazione che ha agevolato l'attività dello staff gestionale nel reperire informazioni, documenti di spesa, gestire i contratti. Infatti, non c'è stata una scelta di accentramento di tutte le attività amministrative nello staff gestionale. La logica del decentramento è stata usata anche per la rendicontazione e il monitoraggio delle spese dei Corsi di Laurea.

Tale modello organizzativo da un lato ha avuto il vantaggio di far andare avanti, comunque, il Progetto nonostante l'estremo carico di lavoro delle persone dedicate, dall'altro ha rilevato alcune criticità come la scarsa chiarezza dei ruoli, la specializzazione e la separazione delle attività a scapito dell'integrazione, che a volte si sono riflesse sul contenuto e sull'essenza del Progetto stesso.

Un notevole miglioramento si è ottenuto quando lo staff gestionale è stato arricchito della presenza dei manager didattici, figure professionali introdotte grazie alla spinta della CRUI e alla grande disponibilità dei vertici amministrativi degli Atenei verso questa innovazione. Infatti, negli Atenei in cui il Progetto è stato accompagnato e sostenuto dai vertici amministrativi, pur in presenza di difficoltà di varia natura anche politiche, i vantaggi hanno riguardato in particolare le novità organizzative introdotte dai manager didattici. La scelta di individuare prevalentemente personale interno per ricoprire questi ruoli, oltre a valorizzare risorse interne adeguate, ha agevolato lo sviluppo dell'azione di management e la diffusione del modello organizzativo nell'apparato amministrativo.

Inoltre, nonostante queste figure non siano sempre state formalizzate, da un lato svolgevano la loro azione principale finalizzata alla riorganizzazione dei servizi della didattica, dall'altro partecipavano attivamente anche all'attività dello staff, contribuendo ad una gestione più integrata e più sensibile ai contenuti del Progetto stesso. Infatti, il rischio più grosso verificatosi al principio è stato quello di gestire il Progetto solo sotto l'aspetto contabile, senza che questo avesse un reale impatto sull'organizzazione della didattica a livello di Ateneo: non sempre far quadrare i conti ha contemporaneamente portato all'innovazione a cui si ispirano i contenuti del Progetto *CampusOne*.

In conclusione, negli Atenei in cui è stato adottato questo modello, le criticità più forti sono state causate sia dalla mancanza di una figura di *project manager* che si occupasse di pianificazione, programmazione delle attività e della motivazione e dell'integrazione delle persone coinvolte, che dalla poca chiarezza che ne è derivata degli altri ruoli. Invece, i punti di forza sono stati determinati dalla ricchezza professionale e dalla diversità delle persone coinvolte nello staff, dal forte impegno personale di tutti e, in particolare, del Coordinatore Scientifico, dal costante sostegno e impulso dei vertici amministrativi.

## **Modello B**

In alcune Università sono state individuate, fin dalla fase di progettazione, le figure chiave per la realizzazione di *CampusOne*, quindi, non solo il Responsabile scientifico ed il Responsabile amministrativo, ma anche i responsabili delle azioni a livello di Ateneo e di Corso di Laurea.

Questo è senza dubbio un punto di forza del modello, in quanto ha consentito agli attori del Progetto di elaborarlo in forma integrata, condividendone, quindi, scelte di fondo ed obiettivi. Queste Università hanno individuato come Coordinatore del progetto il Pro Rettore e come Responsabile Amministrativo un Dirigente ed, in alcuni casi, il Direttore Amministrativo.

La motivazione della scelta non risulta formalmente esplicitata, ma si avverte l'acquisita consapevolezza del carattere innovativo e della complessità del Progetto che richiedevano ruoli "forti" all'interno dell'organizzazione.

L'affidamento del ruolo di Coordinatore Scientifico al Pro Rettore è stato ritenuto un punto di forza del modello adottato, in quanto il duplice ruolo ha facilitato la veicolazione di contenuti innovativi che, generalmente, incontrano forme di resistenza e l'integrazione con altri progetti a medesimo o anche a diverso coordinamento.

Anche l'affidamento dell'incarico di Responsabile Amministrativo ad un Dirigente è stato ritenuto un punto di forza, in quanto ha permesso di avviare una gestione più veloce essendo attribuiti ai Dirigenti, per legge e regolamenti interni, poteri di spesa seppure delimitati per materia ed importo in maniera diversa dagli Atenei.

La scelta può, comunque, rivelarsi un punto di debolezza quando Pro Rettore e Dirigente siano oberati da numerosi impegni, che non consentono di dedicare al Progetto la dovuta attenzione, o quando l'incarico abbia solo valore formale, essendo le attività di fatto svolte da altro personale che può, peraltro, sentirsi sottostimato e conseguenzialmente essere poco motivato alla realizzazione degli obiettivi generali del Progetto stesso.

Tenuto conto che le azioni di Ateneo (valutazione, management didattico, servizi ICT certificazione delle abilità informatiche e linguistiche, rapporti con il territorio) richiedevano competenze specialistiche e conoscenza del sistema complessivo, questi Atenei hanno nominato dei Responsabili Scientifici, per ciascuna azione o per gruppi di azioni affini, docenti che ad esempio per le certificazioni avevano già la responsabilità rispettivamente per l'informatizzazione e per l'innovazione tecnologica e dei Centri linguistici. Tale scelta può ritenersi un punto di forza, in quanto garantisce l'integrazione fra i sistemi in essere e quelli avviati con il Progetto ed evita diseconomie.

In questi Atenei, inoltre, l'autovalutazione è stata condotta da commissioni nominate con provvedimento rettorale su proposta delle strutture didattiche composte da docenti interni al Corso di Laurea e dal manager didattico e coordinate dal docente che aveva frequentato il corso per autovalutatori organizzato dalla CRUI<sup>42</sup>.

Per quanto riguarda l'affidamento dell'incarico di manager didattico, sono state individuate unità di personale in servizio presso le Facoltà con rapporto di lavoro a tempo indeterminato.

La scelta è stata motivata dall'obiettivo di non disperdere, alla fine del progetto, le competenze acquisite attraverso il corso di formazione organizzato dalla CRUI<sup>43</sup> e durante il periodo di realizzazione del Progetto e questo costituisce un punto di forza della scelta stessa.

L'incarico è stato attribuito con provvedimento formale, sulla base delle competenze possedute dall'unità di personale, a prescindere dalla categoria di appartenenza. Tale scelta costituisce un punto di forza per il Progetto, ma presenta caratteri di debolezza, in quanto le competenze attribuite non trovano corrispondenza nel livello di responsabilità e nella retribuzione correlati allo status giuridico del dipendente incaricato.

Nei casi in cui l'incarico di manager si è aggiunto a competenze precedentemente svolte, si è preferito stipulare contratti di lavoro autonomo o contratti di collaborazione coordinata e continuativa per un'attività di supporto al manager didattico interno, al fine di ridurre l'eccessivo carico di lavoro. Un punto di debolezza è rappresentato dal rischio che alla fine del Progetto sul manager ricadono le ordinarie incombenze, a pregiudizio dei nuovi compiti connessi all'incarico *de quo*.

E' stato nominato manager di Ateneo il responsabile del settore preposto all'attività negoziale in tema di formazione ed al coordinamento delle attività per l'attivazione di stage e tirocini.

Il coordinamento dei manager di Corso di Laurea e dello stesso manager d'Ateneo è stato affidato al Responsabile Amministrativo, con un ulteriore formale incarico.

In tale caso, il coordinatore dei manager didattici, attraverso riunioni periodiche calendarizzate, ha svolto un ruolo di ascolto dei problemi incontrati ed è personalmente intervenuto per la loro soluzione se i problemi inerivano ai rapporti con gli uffici dell'Amministrazione centrale o ne ha riferito al Coordinatore Scientifico, se richiedevano interventi del Senato Accademico o della Facoltà o del Responsabile Scientifico di un'azione di sistema.

Il Coordinatore Scientifico del progetto *CampusOne* ha assolto compiti di:

a) coordinamento dei diversi attori della realizzazione del Progetto, attraverso riunioni collegiali dei responsabili di azioni di sistema e delle figure a presidio della realizzazione del Progetto a livello di Corso di Laurea; b) coordinamento con altri progetti affini, attraverso riunioni congiunte tra gli attori degli stessi; c) comunicazione agli Organi di governo (Consiglio di amministrazione, Senato Accademico) delle istruttorie per scelte politiche o gestionali di competenza degli stessi; d) presentazione del Progetto alle parti interessate.

Il Responsabile Amministrativo ha, comunque, sempre interagito con il Coordinatore Scientifico programmando e partecipando alle discussioni collegiali nel rispetto delle rispettive professionalità e responsabilità.

Il modello di coordinamento binario dell'organo collegiale può ritenersi un punto di forza del modello in quanto consente di valutare con immediatezza la fattibilità delle scelte politiche, evita le difficoltà interpretative connesse a delibere od ordini non condivisi, elimina i tempi tecnici di comunicazione tra l'organo decisionale e quello operativo.

In questi Atenei il Responsabile Amministrativo ha curato, su richiesta dei responsabili

Scientifici e previo accertamento della rispondenza delle stesse al piano di fattibilità e alle voci del piano finanziario approvati, la gestione di tutte le attività amministrative connesse alla realizzazione sia delle azioni di sistema che di Corso di Laurea, quali la predisposizione dello schema tipo delle convenzioni per la costituzione del Comitato di Indirizzo di Ateneo e di Facoltà, le procedure per la fornitura di beni e servizi e per il reclutamento di personale (tutor, docenti a contratto, collaboratori coordinati e continuativi, lavoratori autonomi). Ha svolto funzioni di interfaccia tra i Responsabili Scientifici e l'Amministrazione centrale, per la raccolta dati ed informazioni necessarie per la realizzazione del Progetto e per evitare sovrapposizioni con altri progetti in corso e favorire integrazioni ed economie di scala.

Per l'espletamento di tutte queste attività il Responsabile Amministrativo si è avvalso della collaborazione di unità di personale afferente a più dipartimenti amministrativi, formalmente incaricato, con compiti di supporto al responsabile amministrativo nelle aree di attività di rispettiva ed ordinaria competenza.

Questo gruppo di lavoro costituisce un punto di forza del modello in quanto semplifica l'attività amministrativa, eliminando numerosi passaggi burocratici e gerarchici. Un punto di debolezza del modello è dato dalla circostanza che i componenti del gruppo, per assolvere i compiti ordinari e quelli assunti nell'ambito del gruppo, sono chiamati ad un aggravio di lavoro che richiede particolari capacità organizzative per conciliare le diverse esigenze e scadenze. Non vanno sottaciute le difficoltà legate alle necessità di acquisire doppie autorizzazioni per congedi ordinari, permessi etc.

Questo problema è stato parzialmente risolto, ricomprendendo nel gruppo di lavoro anche i Dirigenti delle strutture amministrativamente interessate (es. Dirigente dipartimento per le risorse finanziarie, Dirigente area contrattuale risorse), al fine di coinvolgerli personalmente nella realizzazione degli obiettivi progettuali. Questa scelta può essere resa possibile grazie ad un clima particolarmente collaborativo fra i Dirigenti e dalla prassi di affidare a rotazione ai Dirigenti la responsabilità di progetti. Il Responsabile Amministrativo ha, altresì, curato la diffusione della conoscenza del Progetto fra il personale tecnico amministrativo.

## **Modello C**

Alcuni Atenei hanno individuato come Coordinatore del Progetto il Pro Rettore all'innovazione didattica e come Responsabile Amministrativo la persona che aveva svolto

tale compito nel precedente progetto Campus, che, pertanto, aveva acquisito una certa esperienza nella stesura dei progetti di fattibilità, nel monitoraggio delle spese e nei rendiconti annuali, oltre che nella gestione dei progetti di interesse generale per l'Ateneo.

Considerando la varietà di azioni proposte nell'ambito del Progetto CampusOne è stato indispensabile elaborare progetti specifici per ogni singola azione: è stato, pertanto, individuato un responsabile per ogni azione di Ateneo (valutazione, management didattico, servizi ICT, certificazione delle abilità linguistiche e informatiche, rapporti con il territorio) e un responsabile per ogni azione di Corso di Laurea, non necessariamente coincidente con il Presidente del Corso stesso e, ove possibile, singoli referenti amministrativi. A questa rete di responsabili si sono aggiunti i gruppi di autovalutazione, i Comitati di Indirizzo dei singoli Corsi di Studio e il Comitato di Indirizzo di Ateneo.

Con riferimento all'azione Rapporti con il territorio, non esistendo in questi Atenei un servizio centrale di *job placement*, è stato deciso di lasciare ai singoli Corsi partecipanti al progetto la realizzazione di attività specifiche dirette al collegamento Università/territorio, nella convinzione che un Comitato di Indirizzo a livello di singolo Corso di Laurea potesse valutare meglio il rapporto fra la programmazione didattica e le esigenze del territorio. In alcuni casi l'idea iniziale di costituire anche un Comitato di indirizzo di Ateneo è stata abbandonata, ritenendo che lo stesso potesse agire solo su un piano politico, senza alcun contributo alle procedure di consultazione indicate nel D.M. 509/99.

Per quanto riguarda il management didattico di Ateneo sono state individuate talvolta due persone, di cui una coincidente con la figura del Responsabile Amministrativo. Infatti, mentre la figura del manager didattico di Corso di Laurea è apparsa ben definita perché si ricollegava all'esperienza del manager didattico del precedente progetto Campus, meno lo è stata quella a livello di Ateneo che aveva sicuramente caratteristiche totalmente innovative.

Alcuni Coordinatori Scientifici del Progetto CampsuOne hanno ritenuto che il loro compito fosse quello di seguire l'andamento generale del Progetto, le diverse fasi ed in particolare lo svolgimento delle attività, la programmazione temporale delle stesse e la quantificazione dei costi, al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati nel Progetto stesso. Tale compito implicava, ove necessario, di interagire con le figure istituzionali dell'Ateneo (il Rettore, il Direttore Amministrativo, i Presidi, i Presidenti di Corso di Laurea), con gli uffici dell'Ateneo coinvolti a diverso titolo nel Progetto e con le nuove figure ad esso collegate (i manager didattici di Corso di Studio, gli autovalutatori ecc.).

Diverso il ruolo del manager didattico di Corso di Laurea che ha risposto all'esigenza di realizzare la riforma didattica con logiche di efficacia ed efficienza, affiancate da una particolare attenzione per gli aspetti qualitativi del processo formativo. Ed è qui che si inserisce il concetto di valutazione della qualità dei Corsi di Studio, inteso come un processo continuo di miglioramento.

L'attività legata alla valutazione è stata programmata in modo da rendere possibile il coordinamento tra i gruppi di autovalutazione costituiti a livello di Corso di Laurea e il Nucleo di Valutazione di Ateneo. Ciò avrebbe reso possibile, nel caso di risultati positivi, l'estensione del modello di valutazione *CampusOne* a tutti gli altri Corsi di Laurea attivati presso gli Atenei.

In sintesi, il Coordinatore ha voluto creare un nucleo di coordinamento del Progetto costituito dal Coordinatore stesso, dal Responsabile Amministrativo e dal management didattico di Ateneo. Il fine era quello di costituire un punto di riferimento univoco per i Corsi di Laurea coinvolti nel Progetto stesso nonché per i referenti delle diverse azioni di Ateneo.

Più in particolare, il Coordinatore Scientifico aveva il compito di individuare a livello politico gli obiettivi del Progetto *CampusOne* concretamente realizzabili nel contesto dell'Ateneo; il ruolo del Responsabile Amministrativo era quello di tenere la contabilità del Progetto in tutte le sue articolazioni (fattibilità, monitoraggi, rendiconti); la funzione del manager didattico di Ateneo era, invece, legata all'organizzazione degli aspetti gestionali innovativi presenti in *CampusOne*, con particolare riferimento alle certificazioni delle abilità linguistiche ed informatiche.

La gestione di un progetto non può prescindere dall'analisi degli obiettivi generali che ci si prefigge di raggiungere, ma neppure dalla gestione delle risorse finanziarie necessarie per la realizzazione degli stessi: questa la ragione fondamentale, in taluni casi, della concentrazione in un'unica figura dei due ruoli di Responsabile Amministrativo e di manager didattico di Ateneo.

In questo modo, pur avvalendosi dell'indispensabile supporto degli uffici, si è cercato di gestire e monitorare le azioni innovative del progetto *CampusOne* da un "osservatorio privilegiato" trasversale rispetto alla tradizionale organizzazione universitaria.

In tale contesto diventa fondamentale l'aspetto comunicativo delle cosiddette "buone pratiche", al fine di poterle trasmettere all'organizzazione universitaria nel suo complesso.

I responsabili delle varie azioni di Ateneo e di Corso di Laurea sono stati ufficialmente

incaricati, anche se in tempi diversi, con decreti del Rettore o del Direttore Amministrativo, se strutturati dell'Ateneo, oppure con incarichi specifici, qualora esterni.

Ogni responsabile ha formulato un progetto, che dopo essere stato vagliato dal Coordinatore Scientifico, è stato inserito nel progetto di fattibilità.

I gruppi di autovalutazione e i Comitati di Indirizzo dei Corsi di Laurea sono stati nominati in sedute di Consiglio di Corso di Laurea o di Facoltà.

Il progetto di fattibilità e i rendiconti annuali sono stati presentati agli organi accademici dell'Ateneo.

I punti di forza di un modello di questo tipo, quindi, sicuramente sono stati:

- manifestazione di un concreto interesse per le azioni del Progetto *CampusOne* da parte del Rettore con particolare riguardo a quelle di management didattico e di valutazione;
- coinvolgimento del Nucleo di Valutazione nelle attività di valutazione svolte secondo il modello proposto dalla CRUI;
- costituzione di un gruppo di lavoro attento allo sviluppo del Progetto in tutte le sue fasi, dalla pianificazione alla concreta realizzazione delle singole attività;
- creazione di una rete di responsabili che ha rappresentato un'organizzazione trasversale rispetto all'organizzazione gerarchico-funzionale dell'Ateneo.

Le criticità, invece sono state:

- la mancanza di un modello di coordinamento dei progetti che ha comportato un notevole dispendio di energie e di tempo per definire gli attori, i ruoli, le competenze e le relative responsabilità;
- la scarsa definizione del management didattico di Ateneo che ha permesso di delineare la figura in modo autonomo, legandola all'esigenza di gestione del progetto senza, tuttavia, inserirla nell'ambito dell'area didattica.

## **Modello D**

Il coinvolgimento nel Progetto *CampusOne* dei mega Atenei ha posto sicuramente altri generi di problemi. In primo luogo, si è verificata una importante questione riguardo l'organizzazione interna da darsi per lo svolgimento del Progetto, nei tempi nei modi e, soprattutto, con le scadenze imposte.

Questo è apparso chiaro fin dall'inizio, soprattutto, a quegli Atenei che avevano già partecipato ai progetti *Campus* ed *Apollo*, progetti che avevano dimensioni molto più



contenute sia dal punto di vista delle risorse finanziarie assegnate, che del numero, dell'entità e della complessità delle azioni da porre in essere.

Quindi, per far fronte al Progetto CampusOne alcuni mega Atenei hanno pensato, immediatamente dopo l'individuazione da parte del Rettore del Coordinatore Scientifico e del Responsabile Amministrativo, (spesso individuato nel Responsabile Amministrativo dei progetti citati), di costituire un Comitato di gestione interno, una sorta di "Campus board locale" formato da membri sia del personale docente che del personale tecnico-amministrativo ed esattamente: dal Coordinatore Scientifico, dal Responsabile Amministrativo, dal manager didattico di Ateneo e da altre figure che ricoprivano ruoli significativi nell'ambito del Progetto. Nei casi in cui le Università avevano individuato subito il manager didattico di Ateneo, contestualmente alla nomina del Coordinatore Scientifico e del Responsabile Amministrativo, con relativa formalizzazione, il vantaggio è stato sicuramente significativo.

In questo modo si è voluto individuare e legittimare l'Organo di governo che racchiudeva al suo interno la pianificazione, la supervisione, la strategia, le linee di indirizzo e la gestione di tutte le attività inerenti il Progetto.

In questi casi, ha rappresentato la sede nella quale i responsabili delle azioni riferivano sull'andamento delle diverse parti del Progetto, ponevano problematiche, venivano trovate e poste a confronto possibili soluzioni, si adottavano azioni correttive laddove ve ne fosse il bisogno; insomma, una cabina di regia oltre che un tavolo di confronto. Questo modello rappresenta la sede attraverso la quale le varie esperienze possono essere portate dal centro – Ateneo, alla periferia – corsi di studio e viceversa.

Per alcune grandi Università costituire il Campus board è stato un atto necessario per far sì che le attività potessero andare avanti su un piano che non coinvolgesse sempre e comunque gli organi istituzionali di Ateneo, già oberati dalle molteplici attività che si svolgono in un Ateneo di grandi dimensioni.

Il passo successivo, ma non meno importante, è stato quello di creare una sorta di "Rete interna" della quale facessero parte tutte quelle persone (referenti CampusOne) che, dislocate nei diversi uffici dell'Ateneo, erano interessate dalle procedure di svolgimento e realizzazione del Progetto, ad esempio persone dislocate nelle seguenti aree:

- ufficio bilancio della ragioneria;
- ufficio accertamenti e impegni della ragioneria;
- ufficio gestione fondi bilancio della ragioneria;

- ufficio contratti;
- ufficio affari generali del patrimonio;
- ufficio stipendi

e così via, dipendentemente dall'organizzazione interna dei singoli Atenei.

L'individuazione della "Rete di referenti" in alcuni casi è stata anche formalizzata.

La scelta delle persone è stata determinata a volte dall'esperienza acquisita con la partecipazione a precedenti progetti, in altri casi dal ruolo ricoperto nell'ambito dell'ufficio.

Un aspetto fondamentale delle "reti" è sicuramente la cura nella costruzione e nell'alimentazione di rapporti interpersonali fra i componenti che senza dubbio facilita lo svolgimento del lavoro.

I manager di Corso di Studio ed il manager di Ateneo sono stati tutti reclutati all'esterno, molti di loro avevano già maturato esperienze nei precedenti progetti; l'intero organico interno riconducibile al Progetto *CampusOne*: coordinatori, collaboratori, personale tecnico-amministrativo ecc. in alcuni casi è stato formalizzato con decreto rettorale o altro.

Va evidenziato, a questo punto, come in questi Atenei siano state individuate tre figure fondamentali suggerite dalla CRUI per seguire ciascuno uno dei diversi aspetti del progetto: l'aspetto politico, quello contabile-amministrativo e quello didattico.

In questo caso la gestione contabile e amministrativa non è stata assunta dal manager didattico né tantomeno è avvenuto il contrario. C'è stata sicuramente una collaborazione molto stretta tra Responsabile Amministrativo e manager di Ateneo ma i ruoli sono rimasti ben distinti.

Sotto il profilo della gestione economica e contabile alcune grandi Università hanno scelto di gestire i fondi delle azioni di sistema centralmente e hanno accreditato su centri di spesa di appoggio i fondi per le azioni dei Corsi di Studio.

In alcuni casi l'ufficio nel quale è stato incardinato il Progetto *CampusOne* gestisce tutti gli atti riguardanti l'attività contrattuale, le procedure acquisti, i monitoraggi, i rendiconti e, quindi, tutto il controllo della spesa. In altri casi queste attività vengono svolte dagli uffici che istituzionalmente se ne occupano. Sicuramente, possiamo dire che laddove l'ufficio che cura il Progetto, svolge le procedure relative, si verifica una diminuzione degli errori, c'è un immediato controllo dello speso senza dover incrociare dati con altri uffici.

Evidenziamo anche in questo caso i punti di forza e quelli di debolezza.

Indubbiamente, la scelta di creare un Campus board di Ateneo ha in sé una forte spinta di autonomia che deve tenere conto della realtà di alcuni mega Atenei. Sarebbe impensabile attribuire la gestione dell'intero progetto agli organi istituzionali. In questo modo è possibile portare avanti le azioni in maniera assolutamente semplificata e fluida. Non solo, un organo di questo tipo oltre a svolgere funzioni di indirizzo e di governo è una sede di confronto e di elaborazione di soluzioni ai problemi che via via si devono superare.

Si ritiene, inoltre, che sia un punto di forza la creazione di reti di referenti amministrativi piuttosto che la creazione di un ufficio che racchiuda in sé le professionalità richieste. Questo perché possono essere coinvolte nell'espletamento del Progetto tutte quelle figure che istituzionalmente sono chiamate a svolgere le singole parti dei processi, spesso nel ruolo di responsabili dei processi medesimi.

Appare chiaro, quindi, che ogni referente conosce molto bene il lavoro che deve svolgere per l'andamento del progetto perché coincide con la sua preparazione professionale. Inoltre, essendo inserito all'interno dell'organizzazione è in piena sincronia sia con la sua struttura organizzativa (Ragioneria, Patrimonio, Personale) sia più in generale con i meccanismi universitari a lui ben noti.

Il limite di questa scelta è rappresentato dal sovraccarico di lavoro per queste persone che si trovano impegnate su più fronti e che devono fare riferimento a più responsabili.

Altro punto di debolezza è poi rappresentato dal non poter disporre di un luogo unico nel quale vengano emanati ed archiviati tutti gli atti e i provvedimenti amministrativi inerenti il progetto e questo può rappresentare una difficoltà all'atto della rendicontazione, così come all'atto di un controllo o di un'ispezione.

Un ulteriore aspetto riguarda l'affidamento della responsabilità amministrativa del progetto ad altra figura che non sia un Dirigente. Da ciò scaturisce che ogni atto o provvedimento deve essere presentato e firmato secondo la scala gerarchica esistente negli Atenei con conseguente rallentamento dei tempi di espletamento della procedura.

#### **4. L'IMPORTANZA DEI RUOLI**

*Daniela Liuzzi, Università di Bologna*

Le esperienze maturate nel Progetto *CampusOne* sono preziose per una riflessione sui modelli organizzativi che possono essere utilizzati dagli Atenei per gestire i progetti in generale e, in particolare, quelli coordinati a livello nazionale dalla CRUI.

Da diversi anni la CRUI coordina gli Atenei che partecipano a progetti finanziati dal Ministero o dalla Comunità Europea come *Campus*, *Apollo* e *CampusOne*. Inoltre, le poche risorse economiche messe a disposizione per le Università inducono, sempre più frequentemente, a reperire finanziamenti mediante la gestione di progetti.

Le esperienze maturate con precedenti progetti possono rappresentare una grande occasione per affinare e migliorare i modelli organizzativi di gestione dei progetti. Il più delle volte e, in particolare, con *CampusOne* gli Atenei hanno dovuto in pochissimo tempo, improvvisare l'organizzazione che avrebbe garantito l'impulso del Progetto. All'inizio l'organizzazione si è risolta nell'individuazione, richiesta dalla CRUI, del Coordinatore Scientifico e del Referente Amministrativo. L'intento di lasciare la più ampia autonomia agli atenei nell'interpretazione di queste due figure non ha, tuttavia, favorito una riflessione pubblica e condivisa su questi ruoli per i quali, inoltre, nel corso della durata del Progetto è stata utilizzata indistintamente una doppia denominazione (Coordinatore/Responsabile Scientifico e Referente/Responsabile Amministrativo) e questo non ha contribuito a chiarire il loro ambito di intervento.

Le esperienze descritte nel capitolo precedente hanno evidenziato, ad esempio, come negli Atenei in cui sono stati individuati con chiarezza almeno i ruoli del Coordinatore/Responsabile Scientifico e del Referente/Responsabile Amministrativo, sia stato più facile gestire il Progetto. Invece, negli Atenei in cui non si è riflettuto abbastanza su quali dovessero essere gli ambiti di azione dei diversi ruoli, il Progetto ha avuto maggiori difficoltà di gestione.

Soprattutto, il ruolo amministrativo poteva essere interpretato in vari modi: limitandolo ad un ruolo di referente concentrato sulla relazione con la CRUI o ad un ruolo di contabile concentrato sulla sola attività di rendicontazione oppure estendendolo ad un ruolo più ampio e gestionale che comprendesse anche la pianificazione e la programmazione del Progetto nei suoi vari aspetti. Tra l'altro, l'ambiguità del ruolo di Coordinatore Scientifico, emersa in alcuni casi, può essere connessa ad altre problematiche.

La frequente commistione fra politica e amministrazione, tipica del contesto universitario, si riflette su ogni momento della vita universitaria, compresi quelli in cui si sviluppano dei progetti; la complessità delle relazioni fra i docenti, influenzano i loro rapporti di forza e, quindi, anche la legittimazione del Coordinatore Scientifico di un progetto.

Inoltre, il Progetto *CampusOne* ha fatto emergere forti esigenze di programmazione, pianificazione, coordinamento, integrazione, comunicazione, sensibilità al cambiamento. Queste sono state le parole chiave per una buona gestione del Progetto. Come si poteva sviluppare e diffondere negli Atenei una cultura del cambiamento nell'ambito didattico, così come richiesta dalle varie azioni di *CampusOne*, senza far dialogare fra loro i tanti e diversi attori coinvolti?

Come si potevano diffondere nuovi modelli organizzativi senza piani di comunicazione? Come si potevano rendicontare le spese e, quindi, anche destinarle senza una buona pianificazione e una sensibilità al cambiamento?

Tutto questo necessariamente poteva nascere, oltre che da una discreta volontà politica dei vertici, da una buona organizzazione delle persone che in prima battuta hanno avuto la responsabilità di avviare il Progetto.

La complessità e la capacità di impatto di *CampusOne* sulle Università ha imposto a quasi tutti gli Atenei un'organizzazione articolata ed è proprio dai loro punti di forza e dalle loro criticità dei modelli organizzativi adottati dagli Atenei che si può partire per offrire degli spunti di riflessione sul tema. Infatti, le esperienze maturate grazie al Progetto *CampusOne*, come accennato nella premessa, sono state il punto di partenza per individuare alcuni modelli di coordinamento funzionali alla gestione di progetti che proponiamo nei paragrafi successivi con l'unico intento di stimolare la riflessione e aiutare chiunque sia interessato alla tematica in futuro.

## **5. MODELLO DI COORDINAMENTO BINARIO: IL RESPONSABILE SCIENTIFICO E IL RESPONSABILE GESTIONALE**

*Giulia Michetti, Università di Ferrara*

Le Università rappresentano il luogo ideale per lo sviluppo di alcuni progetti, sia sotto il profilo della didattica che della ricerca. Partendo proprio dall'esperienza nel settore della ricerca, si può individuare un modello minimo di coordinamento di progetti in ambito universitario. Infatti, alcuni gruppi di ricerca locali, nazionali e internazionali, costituiti da docenti, ricercatori, collaboratori, personale in formazione e tecnici realizzano la propria attività sotto la guida di un'unica figura che assume il ruolo di "coordinatore scientifico". Quest'ultimo, scelto tra i docenti spesso è chiamato a svolgere le proprie funzioni non solo in ambito scientifico (individuazione della tematica di ricerca, descrizione del progetto e sua articolazione in fasi, realizzazione del progetto, raccolta e pubblicazione dei risultati), ma anche sotto il profilo gestionale (indicazione delle voci di spesa per la richiesta di finanziamento, stesura dei rendiconti).

Alcuni docenti, proprio per le attività di tipo gestionale, si avvalgono della collaborazione di personale amministrativo. Un esempio in tal senso può essere quello della collaborazione degli uffici ricerca nella fase di compilazione dei moduli per l'accesso ai fondi; un altro esempio può essere individuato nel supporto dei segretari di dipartimento alla gestione delle spese e, quindi, alla stesura dei rendiconti. Queste collaborazioni di solito non vengono formalizzate nei moduli che i docenti devono compilare per la presentazione dei progetti di ricerca.

Considerazioni analoghe possono valere anche per progetti che interessano il campo della didattica, come ad esempio i progetti di internazionalizzazione per dottorati, master ecc., coordinati dal MIUR.

Accade spesso, quindi, che i finanziatori di progetti richiedano l'individuazione di un solo coordinatore che diventa anche l'unico referente nei confronti dell'ente sostenitore.

Tuttavia, la realtà pratica, come sopra accennato, dimostra che la realizzazione di un progetto spesso richiede competenze non solo scientifiche ma anche gestionali.

E' da qui che scaturisce l'idea di un modello di coordinamento di progetto che, da una parte tenga conto di tale duplicità di competenze, dall'altra conduca alla definizione dei diversi ruoli, dei rispettivi ambiti di operatività e dei possibili punti di incontro.

Tale modello di coordinamento può essere definito “binario” nel senso che la figura del “coordinatore scientifico” sopra descritta, tipica dei progetti di ricerca, cede il passo a due figure diverse, ognuna con i propri compiti e le proprie responsabilità: il “responsabile scientifico” e il “responsabile gestionale”.

Un progetto può nascere all’interno dell’Università oppure essere proposto da enti o soggetti esterni.

In quest’ultimo caso è opportuno individuare il responsabile scientifico in relazione agli obiettivi che il progetto stesso si prefigge di realizzare.

Nell’ipotesi, invece, in cui il progetto abbia origine all’interno dell’Ateneo, in analogia col settore della ricerca, dove il responsabile scientifico di solito individua le tematiche da sviluppare in relazione agli indirizzi di ricerca del proprio dipartimento, il responsabile scientifico di un progetto dovrà preliminarmente valutare se gli obiettivi dello stesso si inseriscono a pieno titolo negli indirizzi politici dell’Ateneo. Qualora questi non siano ben definiti, si dovranno invitare i vertici politici a riflettere sull’opportunità e/o la necessità che gli obiettivi del progetto stesso possano trasformarsi in indirizzi politici dell’Ateneo. In questo caso il responsabile scientifico del progetto assume il ruolo di leader, in grado di indirizzare l’ente verso nuovi o diversi obiettivi.

Si pensi ad esempio alla rilevanza di certi nuovi sistemi (sistema bibliotecario di Ateneo, sistema museale, sistema di valutazione della qualità), che un tempo non esistevano nella realtà universitaria e che sono stati gradualmente introdotti anche grazie all’attività della Conferenza dei Rettori delle Università Italiane. In tali casi, infatti, la CRUI ha coordinato a livello nazionale progetti di interesse per tutti gli Atenei, dialogando con essi tramite referenti appositamente individuati che avevano il compito specifico di rendere partecipi il Rettore e gli organi universitari degli obiettivi generali dei progetti stessi, nonché di indirizzare la concreta realizzazione delle attività ad essi collegate. Il ruolo di tali referenti era, quindi, quello di svolgere un’importante opera di intermediazione fra la CRUI e gli organi di vertice degli Atenei, con lo scopo di rendere comuni in ambito nazionale le esperienze delle singole Università collegate allo sviluppo e all’attuazione di nuove proposte.

Per ogni progetto, dunque, interno o esterno che sia, occorre mettere in luce gli obiettivi che con lo stesso si vogliono perseguire e raffrontarli con quelli dell’organizzazione.

Qualsiasi organizzazione, infatti, non può essere statica ma deve avere la “porta

aperta” ai continui cambiamenti della realtà circostante. I progetti, nell’ambito del proprio limitato ciclo di vita, rappresentano il naturale “campo di sperimentazione” di qualcosa di nuovo, consentendo all’organizzazione di svilupparsi in modo dinamico e di rimanere al passo con i tempi. E’ in quest’ottica di “apertura al cambiamento” che il responsabile scientifico di un progetto è chiamato a verificare la connessione tra gli indirizzi dell’Ateneo e gli obiettivi del progetto e, sulla base di questi, a identificarne gli attori a partire dal responsabile gestionale.

Un progetto può essere articolato in diverse fasi:

- l’ideazione e la definizione, che spetta al responsabile scientifico;
- la programmazione, per la quale è opportuno il lavoro congiunto del responsabile scientifico e del responsabile gestionale;
- la realizzazione di quanto programmato, che può coinvolgere una rete di persone da individuare in base alle caratteristiche del progetto;
- il completamento del progetto stesso e la sua valutazione, in cui emergono nuovamente i ruoli del responsabile scientifico e del responsabile gestionale.

Le persone rappresentano la risorsa fondamentale: si può sostenere che per la realizzazione di determinati obiettivi è più importante “con chi” si lavora rispetto a “per cosa” si lavora, nel senso che il raggiungimento dei risultati dipende, soprattutto, dalla capacità delle risorse umane e dalla loro spinta motivazionale.

Come sopra accennato, il responsabile scientifico svolge un ruolo fondamentale nella fase dell’ideazione e definizione degli obiettivi specifici del progetto che dovranno essere opportunamente correlati con quelli generali dell’Ateneo.

Tuttavia, già dalla seconda fase, in cui vengono programmate le attività da realizzare, il responsabile scientifico deve essere affiancato dal responsabile gestionale, che “governa” il progetto basandosi fundamentalmente su tre parametri:

1. la qualità;
2. il costo;
3. il tempo.

Il primo implica che vengano specificate le varie attività connesse con la realizzazione degli obiettivi del progetto; il secondo implica la gestione di un determinato budget e il terzo comporta la necessità di fissare dei termini per lo svolgimento delle attività stesse.

Modello binario di coordinamento di un progetto significa definire ruoli, compiti e responsabilità distinte fra le due figure, quella del responsabile scientifico e del



responsabile gestionale, ma anche avere chiari i necessari punti di raccordo senza i quali il progetto rischia di fallire o, quantomeno, di aumentare le probabilità di insuccesso.

Il principio di separazione tra “indirizzo politico” e “gestione”, sancito dalla normativa degli anni '90, può essere applicato anche a singoli progetti. Il criterio di distinzione fra le diverse sfere di azione si basa sulla natura dell'attività. Tuttavia, tale “separazione” non va interpretata nel senso letterale del termine, ma rappresenta un criterio orientativo.

Separazione implica che i ruoli del responsabile scientifico e del responsabile gestionale non possono sovrapporsi ma devono essere distinti senza impedire, però, lo sviluppo di punti di raccordo.

Separazione significa, dunque, collaborazione in quanto il “politico”, nella propria attività di programmazione degli obiettivi, necessita dell'apporto gestionale di chi conosce i meccanismi operativi dell'apparato. D'altra parte chi si occupa di gestione non può essere considerato come mero esecutore di programmi politici, ma deve essere in grado di governare i processi di cambiamento connessi alla realizzazione degli obiettivi, svolgendo un ruolo che può dirsi propositivo più che esecutivo.

In altre parole, la distinzione tra le fasi di ideazione e programmazione di un progetto è artificiosa, in quanto nella realtà le due fasi sono strettamente collegate, così come l'attività del responsabile scientifico è connessa a quella del responsabile gestionale.

Affinché si realizzi il raccordo fra le due figure è bene che sia il responsabile scientifico a scegliere il responsabile gestionale, sulla base di considerazioni che potranno variare da progetto a progetto. L'esperienza pregressa nella gestione di un progetto analogo o le capacità professionali individuali oppure il ruolo di una persona all'interno dell'organizzazione, sono solo alcuni dei parametri di riferimento per la scelta del responsabile gestionale.

Se il raccordo fra le due figure del modello binario riesce a funzionare si può realizzare quello scambio reciproco di conoscenze che è molto utile per lo sviluppo del progetto. Dopo la sua definizione iniziale, infatti, potrebbero essere necessarie alcune modifiche *in itinere* legate a difficoltà in un primo momento non prevedibili.

Qualora il progetto sia articolato in sottoprogetti o specifiche azioni, il responsabile scientifico e quello gestionale potrebbero avvalersi di una rete di collaboratori, scelti in ragione delle proprie competenze specifiche, collegate alle tematiche da sviluppare nel progetto stesso. Grazie a tali competenze la definizione e la programmazione del progetto potrebbero essere migliorate. Ma non solo: a queste stesse persone potrebbe essere affidata la responsabilità della realizzazione delle varie attività. Infatti, nel momento in cui chi

realizza un progetto è coinvolto anche nella fase progettuale, sarà maggiormente incentivato a dimostrare la fattibilità di quanto programmato.

In presenza di una rete di collaboratori responsabili delle diverse azioni, il responsabile gestionale assume anche il ruolo di coordinatore. La sua funzione si sviluppa in modo particolare nella gestione del budget e dei tempi di realizzazione del progetto, mentre i responsabili delle singole azioni sono chiamati a sviluppare le stesse sotto il profilo qualitativo.

L'individuazione dei collaboratori all'esterno dell'organizzazione o nell'ambito del proprio personale interno, dipenderà dagli obiettivi che si vogliono raggiungere e dalla disponibilità di risorse umane con specifiche capacità. Occorre valutare tali risorse nell'ottica di complementarità e integrazione reciproca, in modo che ogni singola professionalità possa apportare il proprio contributo.

Il modello binario di coordinamento di un progetto è necessario anche nell'ultima fase dello stesso, che si sostanzia nella valutazione dei risultati. Quel raccordo di cui si è parlato fra il responsabile scientifico e quello gestionale è necessario per svolgere una riflessione finale sulla validità del progetto, sul suo grado di successo o di insuccesso, inteso come capacità o meno di concretizzare gli obiettivi che si volevano raggiungere, pur nella consapevolezza che la loro mancata realizzazione non può dipendere solo da un'erronea definizione e programmazione del progetto stesso, ma da un insieme di fattori fra cui sicuramente è da annoverare la resistenza al cambiamento tipica di ogni organizzazione.

## 6. UFFICIO PROGETTI

*Raffaella Iovane, Università Roma “La Sapienza”, Pasqua Rutigliani, Università di Bari*

Tradizionalmente le sedi deputate alla realizzazione di progetti di ricerca e formazione di matrice universitaria sono rispettivamente i Dipartimenti e le Facoltà.

Recentemente, si va affermando la tendenza a costituire l’Ufficio progetti. La motivazione di questo fenomeno si può ritrovare nell’esigenza di gestire progetti che coinvolgono tutte le Facoltà o più strutture. Si pensi ai progetti sull’orientamento o allo stesso *CampusOne* ovvero alla crescente complessità di gestione di progetti che coinvolgono enti privati o stranieri, che seguono logiche e procedure fino ad oggi estranee al mondo accademico.

L’orientamento da parte degli Atenei di costituire l’Ufficio progetti piuttosto che il team di progetto, descritto nel capitolo successivo, è dettato sicuramente dalla minore traumaticità, in quanto il primo riproduce il modello di struttura organizzativa tipica delle Università e più in generale delle pubbliche amministrazioni.

Nello specifico, l’istituzione dell’Ufficio progetti nasce sicuramente dall’esigenza di racchiudere “in un luogo” una serie di attività ed esattamente:

- a) attività di ricerca delle opportunità di finanziamento per progetti;
- b) attività di studio, coordinamento, indirizzo e controllo;
- c) predisposizione di reports informativi sull’andamento del progetto;
- d) consulenza al personale docente e tecnico-amministrativo coinvolto a vario titolo nei progetti;
- e) predisposizione di procedure omogenee per la gestione dei vari progetti;
- f) richiesta dati, raccolta e cura di tutta la documentazione relativa;
- g) formazione del personale interno che si avvicenda nell’ufficio e del personale che gestisce i progetti perifericamente;
- h) analisi e produzione di reports sull’andamento finanziario dei progetti;
- i) cura e sviluppo dei rapporti con i finanziatori;
- j) partecipazione a tavoli tecnici per la risoluzione di problematiche connesse alla progettazione, gestione e realizzazione dei progetti;
- k) formulazione di proposte per lo snellimento delle procedure e il recepimento delle indicazioni;

- l) controllo e redazione dei rendiconti;
- m) valutazione delle fasi del progetto;
- n) realizzazione delle azioni correttive;
- o) diffusione delle informazioni e dei risultati raggiunti.

L'Ufficio progetti può essere incardinato all'interno di un'area, può essere inserito all'interno della Ragioneria (se si vuole privilegiare l'aspetto contabile), può essere collocato come ufficio di staff al Direttore Amministrativo o al Rettore, ecc.

Inoltre, in relazione alla grandezza e alla complessità dell'Ateneo si potrebbe pensare di istituire più uffici progetti che, tenendo conto della sperimentazione che devono attuare, si inseriscano nell'area della didattica, dell'informatica, della ricerca e così via.

Nell'attribuzione delle funzioni ad un Ufficio progetti sarebbe opportuno fare una distinzione nel caso dell'Ufficio progetti per la ricerca.

Tradizionalmente, in molti Atenei questa attività viene seguita direttamente dai Dipartimenti; si avverte però l'esigenza di un ufficio centrale (in alcuni casi è stato istituito), che possa seguire tutti gli aspetti relativi all'individuazione dei fondi, alle modalità di partecipazione, alle date di scadenza dei vari bandi e più in generale ad una funzione di supporto, di consulenza, di informazione dati inerenti i costi indiretti e la rendicontazione, fermo restando che la gestione amministrativo-contabile rimarrebbe in capo ai dipartimenti.

Come scegliere i componenti dell'Ufficio progetti?

Sicuramente si deve fare riferimento a principi di interfunzionalità e di multidisciplinarietà, ossia le persone che ne fanno parte devono avere competenze in ambito di contrattistica, acquisti, personale, contabilità, progettazione e gestione di fondi comunitari, stipendi, informatica, didattica, ricerca. Si deve cioè garantire il contributo di diversi specialisti.

Inoltre, è altrettanto importante che venga definita l'organizzazione delle attività: chi fa cosa. Senza che questo conduca ad una cristallizzazione ma dia la possibilità, in alcuni casi, di cambiare le misure organizzative in relazione alle conoscenze, alla disponibilità ed alle condizioni delle persone coinvolte nell'Ufficio progetti.

Si può affermare che la creazione di un ufficio di questa natura non pone grossi problemi organizzativi se non nella scelta delle persone che, pur avendo provenienze diverse fra loro e, quindi, sicuramente impostazioni lavorative diverse, devono avere una forte motivazione, una coesione ed intesa, un orientamento all'apprendimento di procedure

nuove e diverse a seconda dei progetti da realizzare, un grosso spirito di collaborazione e di iniziativa, la voglia di mettere in comune le proprie competenze: in una parola possedere “spirito di squadra” e capacità di cooperare positivamente.

Questo perché il progetto di per sé ha caratteristiche che sono in conflitto tra di loro: tempo, costo e qualità del risultato.

Il punto di forza dato dalla creazione di una struttura, ma soprattutto di persone completamente dedicate a questa attività, trova la sua criticità nel momento in cui deve avvalersi di strutture “esterne”, che poi sono quelle deputate istituzionalmente a compiti quali gli acquisti, i pagamenti, l’emissione di mandati, l’erogazione degli stipendi e così via, attività che difficilmente potrebbero essere delegate all’Ufficio progetti.

In questo caso sembrerebbe opportuno, se non necessario, che accanto a questo ufficio si articolasse una sorta di “rete di referenti” con persone incardinate negli uffici di riferimento che possano agevolare il “cammino” delle varie fasi del processo.

Un’ alternativa possibile, nella direzione di una maggiore autonomia di spesa dell’Ufficio progetti, potrebbe essere quella della delega da parte degli organi collegiali una volta avvenuta l’approvazione del progetto.

Altra criticità è rappresentata, con il passare del tempo, dall’effetto di cristallizzazione che si realizza nel momento in cui i componenti dell’ufficio, isolati dalle strutture istituzionalmente dedicate alle varie funzioni, vengono a perdere il contatto quotidiano con l’evolversi delle norme, delle procedure che l’organizzazione si dà, cioè con quelle conoscenze per le quali sono stati inizialmente scelti.

Nel porre il focus sulla figura del responsabile dell’Ufficio progetti è importante valutare l’opportunità di individuare un Dirigente (nel caso di più uffici, nel Dirigente dell’area di appartenenza) oppure un funzionario. Nel primo caso il punto di forza sarebbe rappresentato dal potere di firma sugli atti, nel secondo caso dal maggior grado di coinvolgimento nel progetto, essendo il funzionario completamente dedicato a queste attività.

Aldilà della scelta che verrà fatta, il responsabile dell’ufficio dovrà coordinare il lavoro dei diversi attori coinvolti nel progetto, in modo che tutte le fasi procedano in modo lineare, dovrà monitorare l’avanzamento dei lavori, misurare e controllare i progressi compiuti rispetto ai programmi. Dovrà valutare le fasi del progetto. Tutto questo presuppone lo sviluppo massimo delle sue capacità relazionali rispetto ai soggetti interessati (i componenti dell’ufficio, i vertici dell’Amministrazione, i destinatari delle attività, i responsabili scientifici del progetto e così via).

In sintesi, il responsabile dell'ufficio ha il compito di mantenere l'ordine e la stabilità e quello di elaborare sistemi che assicurino che tutti gli attori coinvolti agiscano nel rispetto delle direttive e delle politiche dell'Università.

Il ruolo del coordinatore scientifico sarà essenzialmente politico. Darà le linee guida per lo svolgimento e la realizzazione del progetto, relazionerà gli obiettivi del progetto con gli obiettivi politici dell'Ateneo, darà copertura e forza al progetto nelle sedi istituzionali, monitorerà e valuterà le fasi del progetto in relazione agli obiettivi politico-strategici prefissati, terrà i contatti con i responsabili scientifici coinvolti a vario titolo nella realizzazione del progetto, si relazionerà al responsabile dell'Ufficio per tutti gli aspetti tecnico-gestionali.

## 7. TEAM DI PROGETTO

*Daniela Liuzzi, Università di Bologna, Giulia Michetti, Università di Ferrara*

Un altro possibile modello di coordinamento può essere chiamato “Team di progetto” per sottolineare la differente collocazione del progetto all’interno dell’ente rispetto al modello descritto nel capitolo precedente.

In questo caso, il progetto non rientra nelle competenze di un ufficio inteso come organizzazione funzionale. Solitamente gli uffici gestiscono attività specialistiche per funzioni (sono collocati generalmente in Aree e Settori che hanno un ambito di attività specialistica); le persone che lavorano insieme negli uffici, anche se posseggono formazioni personali diverse, nello svolgere le attività funzionali esprimono, comunque, delle professionalità comuni; i flussi di comunicazione si muovono in genere all’interno di linee verticali e gerarchiche; la comunicazione trasversale e il coordinamento fra aree funzionali sono più difficili; i conflitti tra funzioni sono più frequenti.

Il modello team, invece, si colloca al di fuori degli uffici se pur all’interno di una organizzazione che, solitamente, è di tipo funzionale. L’idea è quella del gruppo di lavoro composto da persone che sono collocate in rami dell’amministrazione diversi e che, quindi, esprimono competenze ed esperienze professionali diverse e complementari, a prescindere dalla propria formazione. Le persone portano nel progetto punti di vista di strutture che a volte, nell’attività ordinaria, sono anche poco integrate; questo contributo delle persone coinvolte comporta una maggiore attenzione alla trasversalità e all’originalità, caratteristiche tipiche delle attività dei progetti.

A fronte di questi vantaggi possiamo ricordare alcune difficoltà che, comunque, esistono nel conciliare l’attività del progetto con quella ordinaria (solitamente le persone non sono distratte dalla loro funzione), non solo in relazione ai carichi di lavoro, ma anche in relazione alle varie linee gerarchiche, al rischio di poca chiarezza dei poteri organizzativi.

Per ovviare ad alcune difficoltà potrebbe essere consigliabile inserire il progetto e la sua struttura organizzativa nell’organigramma degli atenei. Questa prima formalizzazione oltre ad aumentare la chiarezza, la trasparenza, la legittimazione può essere utile per affrontare gli ostacoli che derivano dalla temporaneità e flessibilità di una struttura per team.

Come già accennato, l’individuazione e la chiarezza dei ruoli sono fondamentali. In

particolare, nel modello team, è necessario un manager di progetto che identifichi le attività da svolgere, che si occupi di pianificazione e programmazione, che convochi le riunioni, che motivi e coordini i componenti del gruppo. Questo ruolo non toglie al coordinatore scientifico, un docente, che dovrebbe essere sempre presente in un progetto universitario e che può garantire il giusto sostegno politico mediante delle direttive che indichino le scelte generali e sostanziali che un Ateneo compie per realizzare i macroobiettivi stabiliti a livello nazionale. Pensiamo all'esperienza di *CampusOne*, le Università quando hanno presentato la fattibilità del Progetto, pur essendo vincolate alle azioni definite a livello nazionale, hanno avuto grossi margini di discrezionalità per realizzarle. E' in questo margine che si può muovere la figura del coordinatore scientifico, recependo e coordinando le spinte politiche dei suoi colleghi coinvolti, del suo Rettore contribuendo alla diffusione del progetto presso la componente docente. Il suo ambito di azione è diverso da quello del manager di progetto, ma con esso deve essere integrato. Egli fa parte del team, ma soltanto concentrandosi sul suo ruolo legato ai contenuti scientifici del progetto e astenendosi dalla guida di tipo tecnico – organizzativo, agevola l'avanzamento del progetto. Inoltre, con l'aiuto del manager di progetto, potrebbe curare la trasparenza degli obiettivi all'interno del team: solo in presenza di obiettivi chiari, finalizzati in modo esplicito, accettati, i componenti del team potranno partecipare proficuamente al progetto.

Naturalmente, non pensiamo di consigliare la scelta delle figure fondamentali del team, che rimane una scelta autonoma degli Atenei, ma ci proponiamo di offrire degli spunti che possano essere di aiuto, in particolare per individuare le caratteristiche e le competenze del manager di progetto e dei componenti del team. Va da sé però, che sia il manager che il coordinatore scientifico, a prescindere dai loro requisiti, debbano essere sostenuti da chi ha la guida degli Atenei: nessun progetto può funzionare se non c'è un sostenitore forte e sostanziale.

Se si sceglie una struttura cosiddetta debole, in cui il manager di progetto non ha autorità gerarchica sulle risorse umane del team e, in relazione a queste, ha solo funzioni di coordinamento, è consigliabile individuare una persona autorevole nell'organizzazione, che abbia una certa influenza e compensi così l'ambiguità e la difficoltà del suo ruolo.

Se si sceglie una struttura cosiddetta a matrice, invece, in cui i componenti del team, da un lato rispondono gerarchicamente al responsabile dell'Area o ufficio di appartenenza e dall'altro rispondono anche al responsabile gestionale del progetto (pensiamo ad esempio che le loro ferie in questo caso devono essere autorizzate da entrambi), è consigliabile



individuare tutti i componenti del team tenendo conto della loro capacità di resistere allo stress che può derivare da questa situazione.

In ogni caso, tutti i componenti del team dovrebbero avere di base uno spiccato senso di squadra e, quindi, un comportamento cooperativo e non individuale, una buona disponibilità al cambiamento e una sensibilità verso gli obiettivi generali dell'ente.

E' consigliabile che il manager di progetto abbia altre numerose capacità:

- a. Capacità di programmare: vuol dire riuscire a scomporre problemi complicati in problemi semplici; definire date affidabili, il più possibile attendibili; gestire i carichi di lavoro e le priorità.
- b. Capacità di comunicare: perché in un progetto vi sia sincronismo è necessaria una buona comunicazione e trasparenza informativa. L'esperienza di *CampusOne* ha rilevato l'importanza dei piani di comunicazione del progetto, le sue modalità, le sue forme, i suoi destinatari. Inoltre, per coordinare un gruppo, dando istruzioni, dando il feedback, valutando e gestendo i conflitti è indispensabile la capacità di comunicare.
- c. Capacità di elaborare una visione da trasmettere agli altri senza trascurare contemporaneamente, la responsabilizzazione e l'apertura allo sviluppo personale dei propri collaboratori.
- d. Capacità di verifica: di valutazione dello scarto fra gli obiettivi e i risultati, sempre mediante un confronto con i propri collaboratori.
- e. Capacità di ascolto: mediante una partecipazione attiva e una disponibilità a capire tutti i segnali, anche le intenzioni non manifestate esplicitamente.
- f. Capacità di dare e ricevere feedback: nel primo caso focalizzandosi su fatti precisi e non sulla persona, assicurando chiarezza, sensibilità per i bisogni e immediatezza; nel secondo caso ascoltando attivamente, evitando di mettersi sulla difensiva, richiedendo ulteriori feedback per capire se si è modificato quel comportamento;
- g. Capacità di gestire riunioni.
- h. Capacità di risolvere i conflitti, accettandoli come fattori naturali e come opportunità per discussioni costruttive.
- i. Capacità di promuovere i cambiamenti senza lavorare in opposizione.

Si può fare una riflessione anche sulle competenze tecniche che possono essere utili in un progetto. Ad esempio in *CampusOne* sarebbe stato utile che in un eventuale team di gestione si fossero integrate:

- a) competenze sulla riforma della didattica e, quindi, sul contenuto del progetto;

- b) competenze archivistiche, sempre estremamente utili perché solo gestendo bene l'archivio si possono affrontare le successive visite ispettive;
- c) competenze contabili, necessarie per la rendicontazione;
- d) competenze giuridiche, perché le norme attraversano molti aspetti della vita di una pubblica amministrazione;
- e) competenze comunicative, perché spesso è necessario fare dei piani di comunicazione in un progetto.

Non occorre naturalmente che queste competenze siano riunite in una persona e tanto meno che siano riunite nella persona del manager di progetto. La forza del team è proprio quella di poter contare su persone con competenze diverse e integrabili che, a differenza dei componenti di un ufficio, interagiscono in una posizione di parità. Un manager di progetto che abbia delle conoscenze legate al contenuto del progetto e che sappia, comunque, utilizzare al meglio le competenze altrui è forse avvantaggiato nell'esercizio del proprio ruolo.

Questi suggerimenti sulle capacità e competenze dei componenti del team aiutano ad affrontare alcune tematiche difficili.

Come scegliere le persone?

Posto che si voglia tendere ad acquisire in un progetto capacità e competenze, come queste possono essere individuate?

E' utile scegliere persone che abbiano avuto già esperienze pregresse nei progetti precedenti curati dalla CRUI?

Naturalmente non ci possono essere risposte univoche e certe a queste domande, la questione dipende molto dal contesto del singolo Ateneo. In generale, gli Atenei che hanno una struttura che si occupa di sviluppo delle risorse umane e di mappatura delle competenze, sono avvantaggiati nella scelta. L'esperienza pregressa nei progetti precedenti in alcuni casi può essere un vantaggio (specie per le competenze contabili e sempreché siano state esperienze proficue), ma non conviene trascurare l'energia, la carica innovativa, l'entusiasmo che persone prive dell'esperienza specifica possono mettere in gioco in un progetto.

Certamente, è opportuno non trascurare la potenziale motivazione e la volontà dei singoli componenti di gestire un progetto in gruppo: affinché la collaborazione sia efficace, occorre avere un alto livello di condivisione di valori e di méte, occorre raggiungere un accordo sulle modalità di relazione e di scambio, con una chiara suddivisione dei ruoli. In quest'ottica, è consigliabile che il manager di progetto, in particolare, sia disposto a

considerare i propri collaboratori come professionisti e non come suoi sottoposti e si comporti come un capitano di una squadra sportiva.

Altra questione delicata riguarda gli effetti che incentivi economici o di carriera possono avere sulla gestione di un progetto. Molti ritengono che questi aspetti dovrebbero essere regolati dalla contrattazione e che le scelte dei componenti del team dovrebbero essere condizionate da questa. A nostro avviso, la soluzione è diversa a seconda del contesto. Tuttavia, non possiamo fare a meno, in generale, di sottolineare i rischi che nella realtà possono esistere in una scelta delle persone avulsa da tutto ciò che abbiamo appena descritto in relazione a capacità e competenze effettive.

Il modello “Team di progetto” è molto stimolante e, se applicato in condizioni favorevoli, tende a risultati qualitativamente elevati. Tuttavia, è un modello poco funzionale se applicato in una realtà organizzativa in cui la competizione fra gli individui è troppo elevata oppure non dispone di tante e diverse professionalità o, infine, la realtà organizzativa non è ancora pronta a fare i primi passi per sviluppare principi di gestione che privilegino l’orizzontalità dei rapporti, la trasversalità e la comunicazione interna.

## PARTE SECONDA

### VADEMECUM AMMINISTRATIVO DELLE PROCEDURE LEGATE AI PROGETTI

*Tiziana Bonaceto, Università di Perugia, Monica Cantiani, CRUI,  
Pietro Di Benedetto, Università dell'Aquila, Silvana Martini, Università di Trieste,  
Ada Pizzi, Politecnico di Bari*

#### 1. PREMESSA

Nel testo, il Gruppo di lavoro “Vademecum amministrativo” ha ritenuto opportuno limitare il campo di indagine alla sola ipotesi di un progetto complesso gestito centralmente da uffici dell’Amministrazione Centrale di un Ateneo, senza considerare l’ipotesi di progetti semplici ovvero gestiti a livello Dipartimentale.

Si è immaginato che tale documento debba essere letto da un funzionario neo-assunto, del tutto privo di specifica esperienza nel settore, che si muova all’interno di un Ateneo che non ha ottimizzato le procedure amministrative per la gestione centralizzata di progetti complessi.

Quindi, si è proceduto in prima analisi ad enucleare quale sia il percorso procedimentale essenziale di un progetto di tal genere, confrontando i procedimenti seguiti negli Atenei di appartenenza dei componenti del Gruppo di lavoro e riducendo il percorso ai soli elementi necessari, sgombrando il campo dalle prassi interne e da passaggi non necessari nè utili.

Ricostruito lo schema di procedimento-tipo, si è proceduto a descrivere le operazioni di ogni singola fase, evidenziando alcune prassi che hanno dato in passato buoni risultati.

Per la parte attinente in modo specifico alla gestione, coinvolgendo il discorso una quantità pressochè illimitata di procedimenti, ci si è concentrati su quelli più ricorrenti, raggruppandoli in alcune macroaree (acquisti; collaborazioni esterne; monitoraggio periodico; missioni), per le quali è stato selezionato del materiale documentale ritenuto utile come riferimento pur con il limite del necessario raccordo con la normativa regolamentare interna di ogni singolo Ateneo.

I diversi capitoli del testo sono stati organizzati nel modo seguente:

#### 1. Fase preliminare

- a) *Definizione della competenze e delle procedure.* Il modello organizzativo di riferimento: esposizione delle caratteristiche principali e dei costi/benefici dei due

modelli proposti- modello unitario; modello a rete-. Si sottolinea, nel caso di struttura a rete, l'importanza di un assetto organizzativo "a matrice" in cui il team di progetto intersechi, attraversandola trasversalmente, l'organizzazione gerarchica dell'Ateneo.

- b) *Procedure*: suggerimenti su alcune norme di carattere regolamentare ed eventuali deliberazioni che è bene che siano assunte in via continuativa per agevolare la gestione dei progetti, quali ad esempio: 1- la standardizzazione del costo orario del personale; 2- la definizione del modello di esposizione dei costi da parte dell'Ateneo (costi marginali); 3- gli eventuali interventi preventivi sul bilancio per consentire una agevole gestione e rendicontazione dei progetti e dei cofinanziamenti; 4- gli accordi con l'istituto cassiere per le modalità di concessione di fidejussioni e garanzie; 5- la definizione del team di progetto ed eventuali modalità di raccordo tra gli uffici.
- c) *Azione I- Individuazione delle opportunità di finanziamento e presentazione della domanda*: descrizione delle modalità di reperimento delle informazioni e delle migliori pratiche per diffondere l'informazione agli interessati.
- d) *Supporto Amministrativo alle redazioni dei progetti*: modalità di interrelazione fra componente tecnico-scientifica e componente amministrativa; problematiche per la realizzazione di partenariati; accorgimenti utili per la costituzione di ATI (Associazione Temporanea d'Impresa) in relazione anche alle future rendicontazioni).
- e) *Procedure amministrative interne di approvazione da parte degli organi accademici*: eventuali selezioni per la definizione delle priorità; approvazione; accorgimenti utili per l'istruttoria e la redazione delle delibere; interventi sul bilancio.

- 2. **Gestione amministrativo-contabile del progetto**: principali problematiche in tema di gestione delle attività di progetto (coordinamento; gli overheads; l'incentivazione del personale, la tenuta della contabilità; il monitoraggio); attività ricorrenti nella gestione dei progetti (selezione di personale a contratto; acquisto di beni e servizi; missioni; borse di studio)
- 3. **Monitoraggio e rendicontazione periodica e finale**: principali problematiche ed accorgimenti pratici dettati dalla prassi; utilità della metodologia CampsuOne; altre metodologie utilizzabili dagli Atenei ed accettate da Enti nazionali o sovranazionali.

## 2. IL PROCESSO

### -SCHEMA GENERALE IPOTESI 1

#### FASE PRELIMINARE:

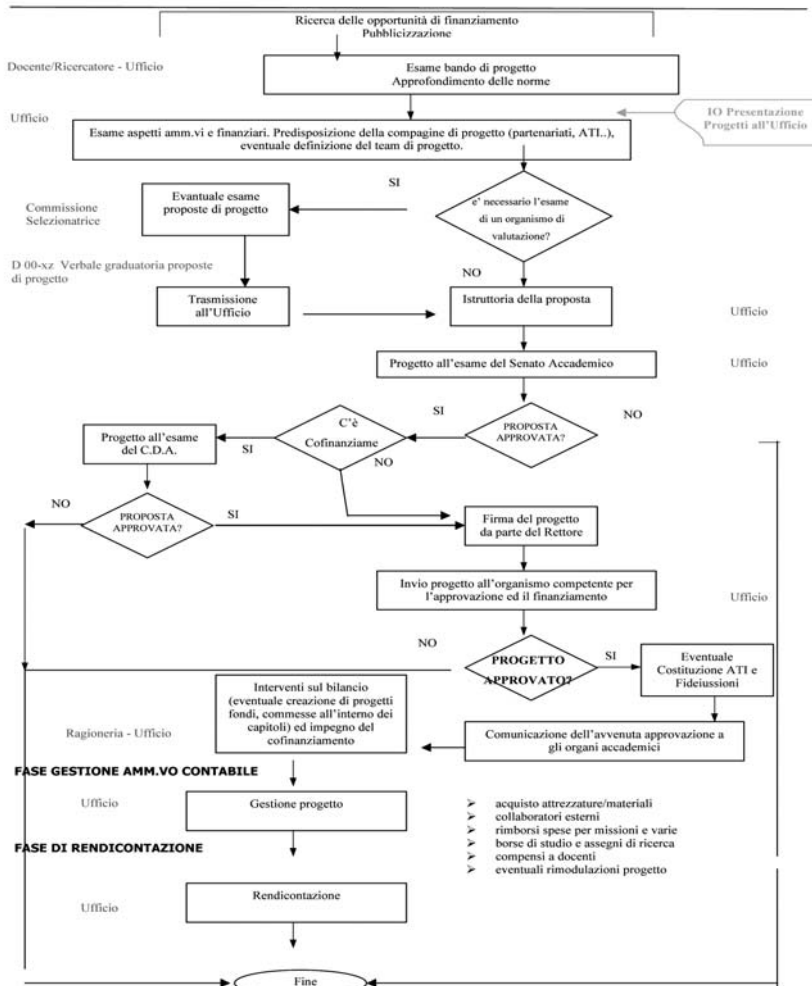
- 1) DEFINIZIONE DELLE COMPETENZE E DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI
- 2) DEFINIZIONE DELLE MODALITA' DI RENDICONTAZIONE (COSTI PIENI, COSTI MARGINALI)
- 3) EVENTUALE STANDARDIZZAZIONE DEL COSTO ORARIO DEL PERSONALE

## 2. IL PROCESSO

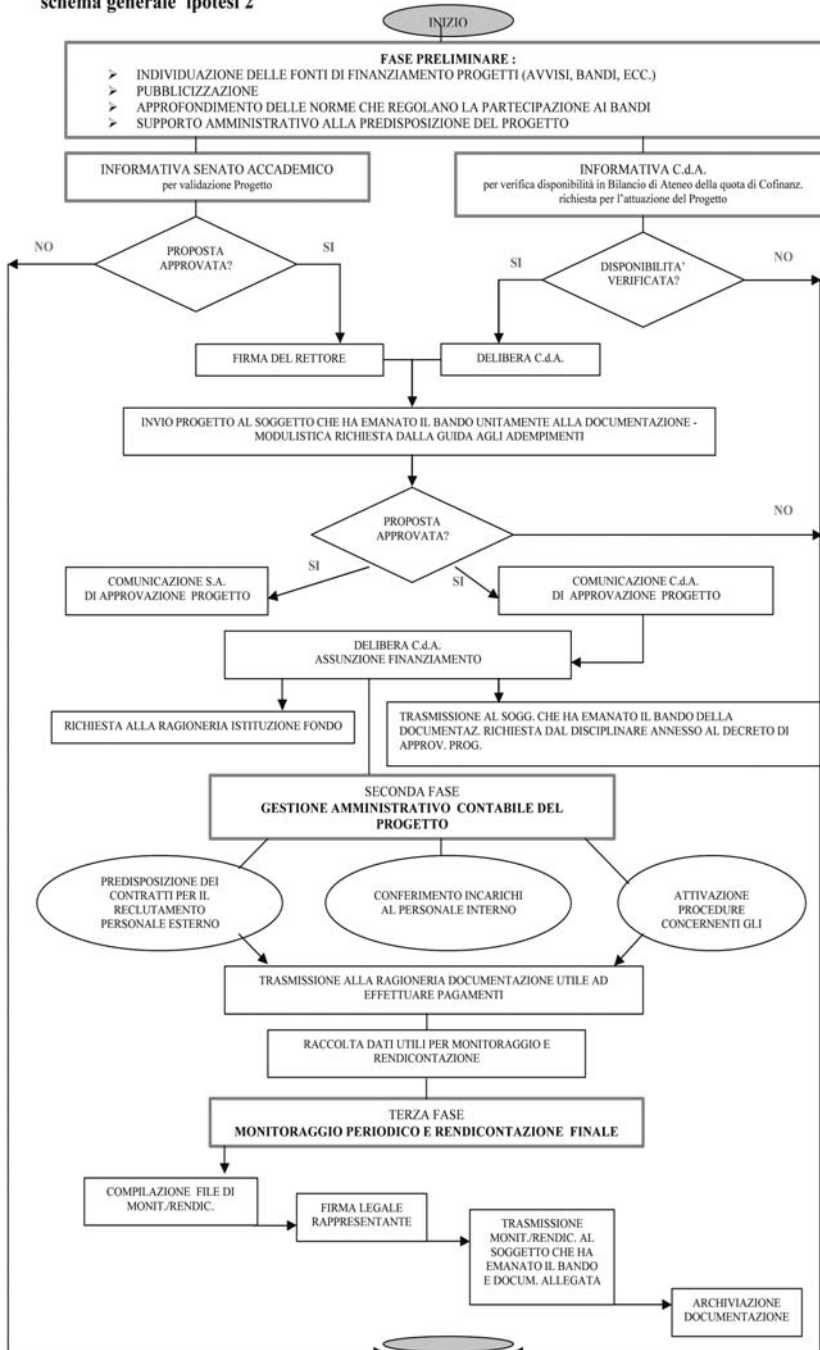
### -SCHEMA GENERALE IPOTESI 1

#### FASE PRELIMINARE:

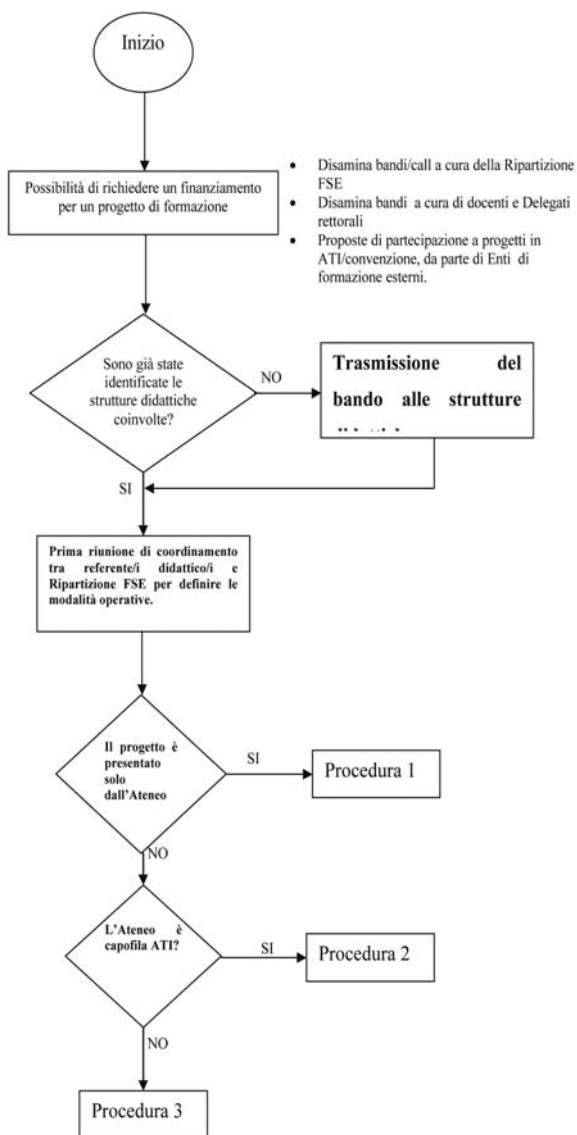
- 1) DEFINIZIONE DELLE COMPETENZE E DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI
- 2) DEFINIZIONE DELLE MODALITA' DI RENDICONTAZIONE (COSTI PIENI, COSTI MARGINALI)
- 3) EVENTUALE STANDARDIZZAZIONE DEL COSTO ORARIO DEL PERSONALE



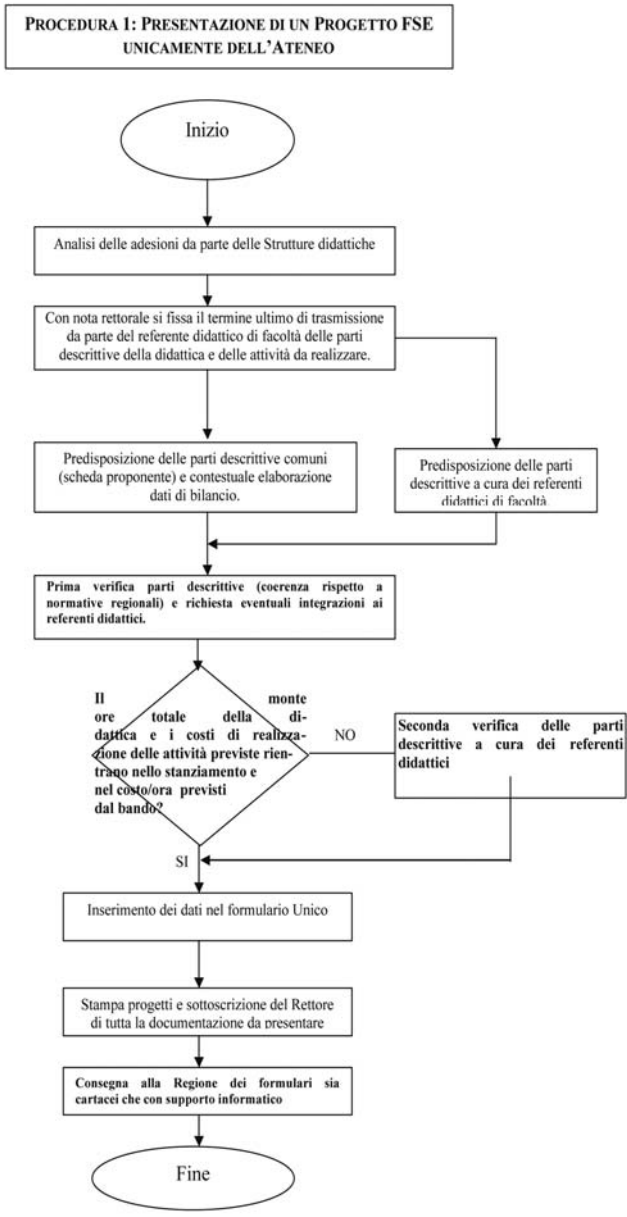
schema generale ipotesi 2



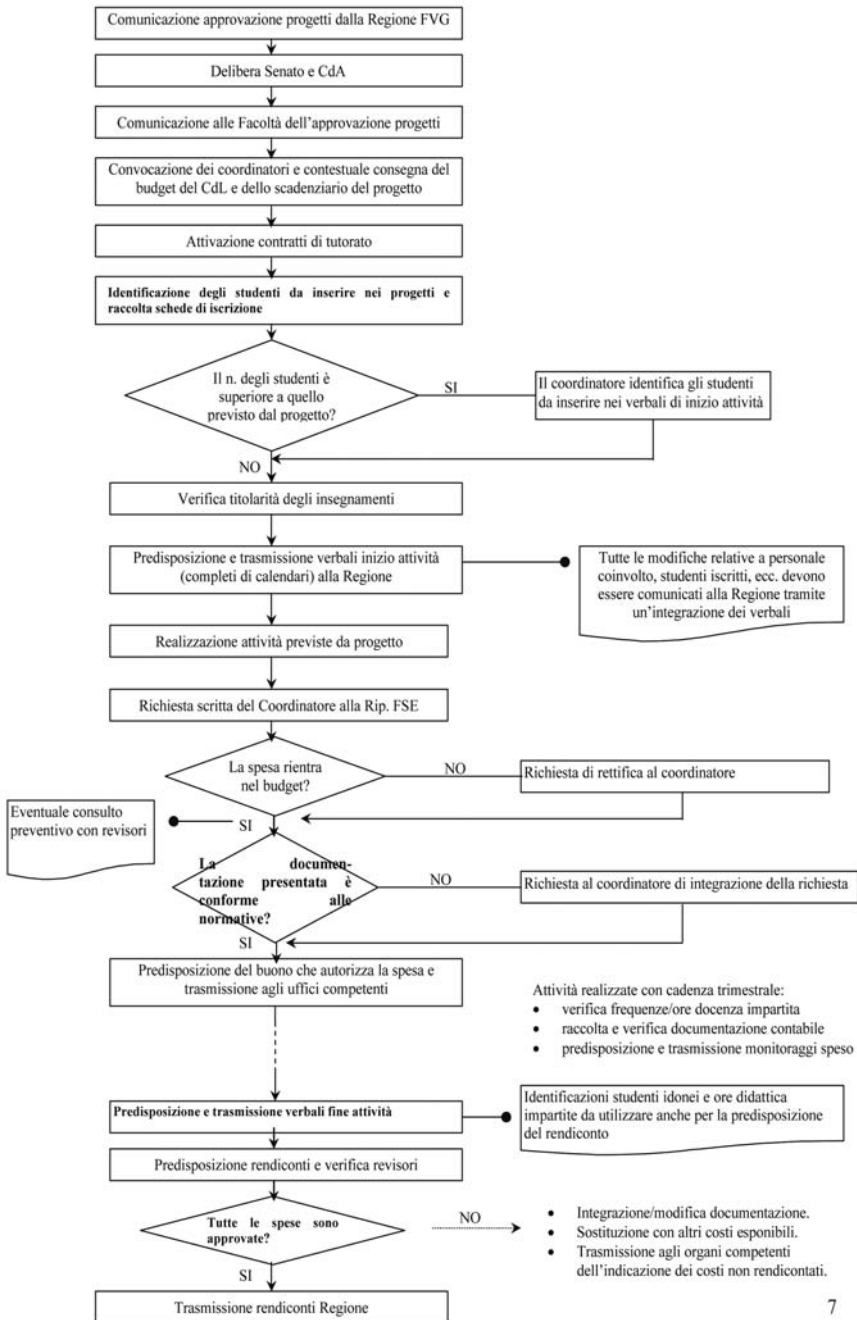
- SCHEMA PER I PROGETTI FSE







**GESTIONE FINANZIAMENTI PROGETTI FSE**



### 3. FASE PRELIMINARE

#### A) DEFINIZIONE DELLE COMPETENZE E DELLE PROCEDURE. IL MODELLO ORGANIZZATIVO DI RIFERIMENTO

Può sembrare una ovvietà, ma spesso negli Atenei l'attribuzione delle competenze in materia di progetti si è venuta stratificando sulla base di esperienze acquisite o di competenze individuali in questo o quell'ufficio, invece di essere il frutto di una scelta strategica.

Prescindendo dagli aspetti di organizzazione che formano oggetto della prima parte del presente testo<sup>44</sup>, si deve osservare che gli Atenei hanno optato in linea di massima per due distinti modelli di gestione dei progetti: quello della struttura autosufficiente, "monistica" e quello delle competenze distribuite "a rete".

##### *Il modello "monistico"*

Alcuni Atenei, quale ad esempio il Politecnico di Bari, hanno scelto di individuare un'apposita struttura (Area), all'interno dell'Amministrazione centrale, deputata a gestire l'intera procedura concernente i progetti di cui all'oggetto, ammessi a finanziamento e/o cofinanziamento, in risposta ad appositi bandi emanati a livello regionale, nazionale, europeo ed internazionale.

La struttura viene dotata di risorse umane e strumentali idonee alla gestione dei progetti in questione.

Eventuali risorse economiche vengono, di volta in volta, messe a disposizione della struttura, su delibera del Consiglio di Amministrazione, sotto forma di cofinanziamento, allorquando lo prevedano singoli progetti.

La struttura, nell'attività di gestione dei progetti, è affiancata dal Responsabile Scientifico, individuato dal Senato Accademico nella persona del docente che ha predisposto il progetto, a cui competono compiti e responsabilità riguardanti la corretta esecuzione delle attività progettuali dal punto di vista tecnico – scientifico. Il Responsabile Scientifico, per l'espletamento delle suddette attività, si avvale del supporto di altri docenti, da lui individuati, i quali hanno collaborato con lo stesso nella stesura dell'elaborato. Detti docenti integrano il Comitato Tecnico Scientifico, presieduto dal Responsabile Scientifico, che rappresenta l'organo a cui è deputata la gestione tecnico – scientifica del Progetto.

Il Progetto ha altresì un Responsabile Amministrativo, cui competono funzioni e responsabilità in merito alla corretta articolazione ed esecuzione delle attività, sia con

riferimento agli aspetti prettamente gestionali, sia con riferimento agli aspetti amministrativo – contabili, individuato nella persona del Dirigente della struttura.

I vantaggi di una simile organizzazione del lavoro sono evidenti: concentrare le procedure all'interno di una medesima struttura significa garantire competenza e maggiore rapidità di esecuzione, oltre che una sorveglianza continua sul procedere degli adempimenti. Inoltre, il nucleo di persone addette in maniera stabile all'ufficio svilupperà nel tempo una sempre maggiore competenza in tutte le questioni direttamente o indirettamente correlate alla gestione dei progetti.

D'altro canto è evidente che l'adozione di una simile organizzazione presuppone la possibilità per l'Amministrazione di concentrare in un medesimo ufficio diverse unità di personale dotate di specifiche professionalità o comunque di collaudate abilità individuali, sia nel campo specifico della gestione dei progetti, sia nelle materie a tale gestione connesse (effettuazione di acquisti, procedure di selezione di personale a contratto, missioni).

### ***Il modello “a rete”***

La maggioranza degli Atenei adotta invece un modello “a rete”, in cui le competenze restano in capo agli uffici istituzionalmente deputati alla conduzione dei vari procedimenti amministrativi, uffici che vengono di volta in volta attivati per impulso di un altro ufficio, incaricato della gestione e rendicontazione del progetto. Tale ufficio spesso ha come competenza esclusiva quella di gestire finanziamenti su progetto, ma altre volte è un ufficio con diverse competenze cui, per una sorta di effetto di sedimentazione, alle competenze istituzionali si sono venute a sovrapporre quelle relative alla gestione dei progetti.

In altri casi ancora la competenza relativa alla gestione dei progetti non è individuata in via continuativa e viene posta in capo di volta in volta all'ufficio ritenuto più idoneo in base alla specifica materia oggetto del progetto.

Un simile modello risulta spesso non essere frutto di una scelta consapevole ma necessitato per via della carenza ormai cronica di personale amministrativo, tuttavia, presenta dei propri punti di forza. Soprattutto è un sistema che consente di far presidiare sempre i singoli procedimenti amministrativi connessi al progetto dall'ufficio tradizionalmente più competente, con evidente garanzia di corretta esecuzione delle norme e delle procedure.

Gli aspetti negativi sono connessi ai tempi di conclusione delle procedure, che, convogliate nell'alveo della gestione corrente dell'ufficio, restano spesso soggette alle

modalità ordinarie di esecuzione, che non sempre sono congrue rispetto alla temporizzazione del progetto.

La chiave in questo caso è ovviamente quella di garantire ai procedimenti relativi al progetto delle “corsie preferenziali”, nel rispetto della normativa vigente.

Simili accelerazioni al processo possono essere garantite attraverso opportune modifiche regolamentari, cercando quanto più possibile di ridurre i passaggi procedurali interni e limitandoli ai soli snodi ineliminabili.

Inoltre, una corretta informazione dei responsabili degli uffici e la loro sensibilizzazione verso l'importanza del rispetto dei tempi nelle procedure connesse alla gestione di progetti determina nella maggioranza dei casi una automatica riduzione dei tempi.

L'esperienza ha dimostrato che non è superfluo adottare anche degli accorgimenti spiccioli, come quello di far viaggiare fra gli uffici tutte le pratiche connesse alla gestione di un progetto su fogli di carta aventi un colore particolare, in modo da richiamare immediatamente l'attenzione degli operatori sulla loro natura privilegiata.

## **B) DEFINIZIONE DELLE PROCEDURE**

Le procedure interne da seguire per consentire la corretta gestione e rendicontazione di un progetto non possono essere improvvisate o, comunque, decise volta per volta: non lo consentono i ristretti e ben definiti tempi di realizzazione del progetto.

Aver definito le competenze e le responsabilità rappresenta solo un primo, ineliminabile passo: occorre mettere a punto, attraverso gli opportuni interventi regolamentari e/o deliberativi, oltre che comunicativi, tutti quegli aspetti che consentono di delineare, sia pure a livello minimale, una certa standardizzazione dei procedimenti.

Occorre definire, innanzitutto, quali sono i momenti deliberativi ineliminabili da parte degli Organi Accademici. Nel seguito della trattazione proporremo un modello-base, nato dal confronto dei modelli procedurali di vari Atenei, che deve però ricevere adeguata copertura a livello di regolamentazione interna della singola Università.

Occorre poi definire le modalità di gestione dei finanziamenti e dei cofinanziamenti a livello di bilancio, con correlativa eventuale attivazione di appositi capitoli e allocazione delle risorse per il cofinanziamento a livello di bilancio preventivo e le modalità di tenuta della relativa documentazione contabile.

Occorre, quindi, definire, laddove non esistano specifici regolamenti interni, una

serie di procedimenti standard per tutte quelle che sono le attività ricorrenti in sede di gestione di un progetto (missioni, selezione di personale esterno, acquisizione di beni e servizi).

Importantissima è la definizione delle modalità di rendicontazione dei costi di personale. Al riguardo la soluzione ottimale consiste nella standardizzazione dei costi, al fine di avere a disposizione dei parametri di riferimento immediatamente utilizzabili per ogni categoria di personale e, sicuramente, coerenti fra la fase di predisposizione della proposta di finanziamento e la fase di rendicontazione del progetto.

### **C) ATTIVITÀ PRELIMINARI ALLA PRESENTAZIONE DEL PROGETTO IN RISPOSTA AL BANDO**

Esamineremo adesso le singole attività preliminari alla presentazione del progetto in risposta ad un bando, prescindendo dalla dimensione organizzativa. In altri termini le osservazioni che seguono concernono tanto le strutture organizzate secondo il modello “a rete” sia quelle organizzate secondo il modello “monistico”, con gli opportuni adattamenti derivanti dalla necessità di rispettare le regolamentazioni interne del singolo Ateneo e le disposizioni dei bandi.

Con il termine “struttura” indicheremo, quindi, la generica Unità Organizzativa Responsabile, in via esclusiva o con ruolo centrale se in via concorrente, della gestione e rendicontazione del progetto.

Con il termine “ricercatore” indicheremo genericamente quanti effettuano ricerca all’interno dell’Ateneo e non la specifica figura delineata dalla 382/80.

### **AZIONE I- INDIVIDUAZIONE DELLE OPPORTUNITA’ DI FINANZIAMENTO E PRESENTAZIONE DELLA DOMANDA**

La fase preliminare può essere attivata secondo due diverse modalità: una *top-down* e una *bottom-up*.

Nel primo caso è la struttura che cerca le opportunità di finanziamento e le propone ai docenti.

Nel secondo caso sono i ricercatori che rendono nota alla struttura la loro disponibilità ad effettuare una determinata tipologia di attività e demandano alla struttura la ricerca di una idonea fonte di finanziamento.

Spesso avviene, poi, che il ricercatore abbia già individuato anche la modalità di

finanziamento e, quindi, demandi alla struttura solo la fase di perfezionamento della domanda di partecipazione ad un certo bando .

Nel processo *top-down*, la struttura deve consultare periodicamente e regolarmente vari siti (*www.miur.it*, *www.formez.it*, *www.isfol.it*, *www.euroPA.it*, *www.cordis.it*, *www.APRE.it*, ...) da cui è possibile *reperire avvisi e bandi* in risposta ai quali l'Ateneo possa presentare progetti di ricerca e/o formazione.

Individuati i bandi di eventuale interesse, la struttura deve procedere *all'approfondimento della normativa* richiamata dagli stessi, delle modalità di partecipazione, della tipologia di soggetti destinatari delle azioni proposte, della natura del finanziamento.

I bandi successivamente possono essere inseriti in un database, da aggiornare periodicamente, contenente gli estremi normativi del documento, la data di scadenza, i destinatari nonché le modalità di presentazione della domanda.

Così individuato ed archiviato, ogni bando può essere opportunamente ed ampiamente *diffuso*, attraverso una apposita sezione del sito internet di Ateneo e/o per il tramite della posta elettronica, a tutto il personale che fa ricerca all'interno dell'Ateneo.

In questo modo, attraverso l'assidua consultazione dei siti internet e il periodico aggiornamento del database suddetto, la struttura è in grado di offrire un valido supporto ai ricercatori nella scelta del canale migliore attraverso cui proporre progetti e successivamente ottenere finanziamenti per la loro realizzazione.

Nel processo *bottom-up* i docenti direttamente interessati formulano una proposta progettuale e demandano alla struttura la ricerca di una fonte di finanziamento necessaria alla realizzazione del suddetto progetto. In tal caso la struttura, qualora individui tale fonte ne dà comunicazione ai soli ricercatori direttamente interessati attraverso la predisposizione di note di sintesi mirate contenenti informazioni strettamente riguardanti le opportunità identificate: oggetto del bando, tipologia e valore del finanziamento, requisiti e vincoli partecipativi (tecnici ed amministrativi), possibili opzioni di partenariato, tempi e scadenze per la predisposizione delle proposte.

### **SUPPORTO AMMINISTRATIVO ALLA REDAZIONE DEI PROGETTI**

La struttura si occupa, successivamente, di *supportare i ricercatori nella attività di progettazione* fornendo assistenza tecnico-amministrativa nella predisposizione dei dossier di partecipazione, sia per quanto concerne la compilazione di specifica modulistica, sia per

quanto concerne la predisposizione delle parti amministrative, tecniche ed economiche dei dossier.

Formulato il progetto, la Struttura si occupa di darne *informazione agli Organi di governo* dell'Ateneo.

Il Senato Accademico o una sua apposita Commissione o altra struttura a ciò delegata dai Regolamenti interni di Ateneo, deve validare le proposte progettuali prima della loro presentazione al Soggetto che ha emanato il bando, al fine di esprimere un giudizio sulla dimensione didattica e scientifica delle stesse.

Non può sottacersi che in talune realtà tale attività di validazione venga omessa, ritenendosi inopportuno frapporre qualsivoglia limite alla libertà di ricerca. Bisogna peraltro, considerare che la partecipazione a bandi per finanziamenti alla ricerca, anche quando non vi siano problemi di cofinanziamento (per i quali la competenza è del Consiglio di Amministrazione, come vedremo in seguito), non è mai una partecipazione totalmente individuale ma coinvolge sempre l'Ateneo come persona giuridica (il cui legale rappresentante sottoscrive poi il relativo contratto in caso di approvazione) e come struttura organizzativa (ogni progetto introduce un ulteriore carico di lavoro di cui è necessario verificare la sostenibilità) e, quindi, un momento di verifica preliminare non sembra eliminabile.

## **PROCEDURE AMMINISTRATIVE INTERNE DI APPROVAZIONE DA PARTE DEGLI ORGANI ACCADEMICI**

La struttura deve, quindi, predisporre una informativa per il Senato Accademico nella quale siano ben dettagliati i seguenti elementi:

- estremi normativi del bando in risposta del quale il docente interessato ha predisposto una proposta progettuale, e relativa scadenza;
- estremi normativi richiamati dal suddetto bando, al fine di chiarire il quadro legislativo nel quale si inserisce l'avviso;
- fonte di finanziamento del progetto ed entità dello stesso nonché percentuale di costi a carico dell'Ateneo proponente;
- possibilità di costituire partenariati o consorzi (nelle ipotesi di bandi rivolti ad Associazioni Temporanee di Imprese);
- indicazione del docente, e dei soggetti che lo hanno supportato, che ha predisposto l'elaborato progettuale e della struttura di appartenenza;



- estremi identificativi del progetto quali: denominazione completa ed eventuale acronimo; oggetto; tempi; modalità di realizzazione; luoghi di svolgimento dello stesso; obiettivi da perseguire;
- proposta del personale con competenze professionali adatte ai ruoli da svolgere all'interno del progetto.

Il Senato Accademico provvederà, nell'eventuale delibera di approvazione, a nominare il Responsabile Scientifico, cui competeranno i compiti e le responsabilità connessi alla gestione del progetto per gli aspetti già delineati in precedenza.

Il Direttore Amministrativo nominerà, con Decreto, il Responsabile Amministrativo del progetto. E' peraltro possibile effettuare tale nomina con un decreto generico che individui nel responsabile della struttura addetta alla gestione dei progetti il responsabile amministrativo di tutti i progetti per i quali non sia stato individuato dagli organi accademici uno specifico, diverso responsabile amministrativo.

Il Consiglio di Amministrazione deve essere coinvolto laddove sia necessario verificare la disponibilità in bilancio di Ateneo di una quota di cofinanziamento richiesta dal Bando per l'attuazione del progetto. In tal caso la struttura deve predisporre una relazione per il suddetto organo specificando gli elementi sopracitati, dettagliando l'aspetto relativo alla copertura finanziaria da garantire. In particolare, d'intesa con gli uffici di ragioneria, dovrà individuare i fondi su cui far gravare tale impegno e formulare una proposta circa le modalità di gestione a livello contabile della quota di finanziamento e del cofinanziamento.

Una volta acquisita la delibera dell'organo di governo interessato, la struttura deve predisporre la modulistica indicata dall'avviso o bando in risposta al quale è presentato il progetto, verificare la regolarità di tutta la documentazione da inoltrare al Soggetto che ha emanato il bando, acquisire la firma del Rettore in qualità di Rappresentante Legale dell'Ateneo e provvedere nei termini alla spedizione del progetto, completo di tutta la documentazione richiesta.

La struttura deve occuparsi, inoltre, di verificare puntualmente l'avvenuta pubblicazione del provvedimento di approvazione dei progetti presentati in modo da acquisire anticipatamente l'eventuale notizia di approvazione del progetto presentato e darne opportuna e tempestiva informazione ai soggetti interessati.

A seguito di comunicazione ufficiale da parte del Soggetto che ha emanato il Bando di approvazione del Progetto ed ammissione a cofinanziamento o finanziamento dello stesso, la struttura avvierà la II fase.

## **AZIONE II- ATTIVITA' SUCCESSIVE ALLA NOTIZIA DELL'AVVENUTO FINANZIAMENTO E PRELIMINARI ALLA GESTIONE DEL PROGETTO**

Acquisita la comunicazione ufficiale da parte del Soggetto che ha emanato il bando di approvazione del progetto presentato e di ammissione a cofinanziamento dello stesso, la struttura deve provvedere a darne comunicazione al ricercatore nominato dal Senato Accademico quale Responsabile Scientifico del progetto ed attiva le procedure necessarie al fine di ottemperare agli adempimenti richiesti nel provvedimento di approvazione del progetto.

Parallelamente la struttura deve dare analoga informazione al Senato Accademico per rendergli nota l'avvenuta approvazione del progetto.

Se è previsto cofinanziamento, la struttura deve predisporre, altresì, una relazione per il Consiglio di Amministrazione affinché tale organo, sulla base della precedente delibera, attivi i necessari adempimenti di ordine contabile connessi alla ormai certa erogazione del finanziamento dal Soggetto che ha emanato il bando (variazione di bilancio in aumento in entrata ed in uscita; eventuale impegno delle somme destinate al cofinanziamento, qualora questo non sia diversamente realizzato; creazione di un fondo di riserva per eventuali non riconoscimenti di spesa in fase di rendicontazione).

Il Consiglio di Amministrazione deve, inoltre, deliberare in merito all'assunzione di responsabilità derivanti dalla inesatta o incompleta realizzazione degli obiettivi connessi al progetto cofinanziato.

Intervenuta la deliberazione del Consiglio di Amministrazione, la struttura richiederà agli uffici di Ragioneria, l'effettuazione delle necessarie operazioni sul bilancio (eventuali variazioni di bilancio o storni) e fornirà indicazioni sulle modalità di tenuta della documentazione contabile in accordo con quanto previsto dal bando e dal decreto di finanziamento. A tal riguardo l'esperienza insegna che è molto utile, prima di dare avvio a qualsiasi tipo di attività contabile sul progetto, programmare un incontro con l'ufficio destinato ad effettuare i monitoraggi e le verifiche sui rendiconti, al fine di concordare preventivamente tutti gli aspetti di tipo formale connessi alle modalità di impegno delle somme, di effettuazione delle spese e di tenuta della relativa documentazione. Non sempre, infatti, le disposizioni contenute nei bandi sono suscettibili di una lettura univoca, anche in relazione alla diversa natura dei soggetti beneficiari dei finanziamenti ed un chiarimento preliminare consente di evitare contestazioni future circa l'esponibilità di taluni costi, quando ormai le somme sono state impiegate.

Posto che il Bilancio contenga al suo interno un capitolo di bilancio destinato alla gestione di progetti finanziati si richiederà l'attivazione, nell'ambito di tale capitolo, di un apposito fondo (sottocapitolo, progetto), nel quale allocare sia il cofinanziamento dell'Ateneo, che le somme che saranno accreditate, a titolo di finanziamento, da parte del Soggetto che ha approvato il progetto. Ciò consentirà di tenere una contabilità separata per ogni progetto approvato.

E', peraltro, possibile gestire finanziamento e cofinanziamento su capitoli diversi, anche perché i comuni strumenti di gestione informatizzata del bilancio consentono di aggregare le relative voci di spesa mediante strumenti trasversali ai capitoli (progetti, causali).

Entro le scadenze ben definite nell'atto di approvazione del progetto, la struttura dovrà provvedere poi a trasmettere al Soggetto finanziatore tutta la documentazione richiesta, quale, ad esempio:

- atto d'obbligo e di accettazione, o uguale atto di assunzione del finanziamento, con cui l'Ateneo accetta il contributo finanziato obbligandosi a rispettare le prescrizioni e condizioni contenute nell'atto di assegnazione del cofinanziamento ed impegnandosi ad eseguire il progetto nei tempi, con i modi e nelle forme prescritte, con la diligenza necessaria al raggiungimento degli obiettivi di formazione e/o ricerca e secondo criteri di qualità ed efficacia;
- eventuali garanzie fidejussorie, laddove richieste dal Soggetto che ha emanato il bando, al fine di erogare la prima anticipazione della quota spettante;
- verifica del possesso dei requisiti logistici e organizzativi richiesti (per i soli progetti di formazione), eventuale dichiarazione di avvio delle attività previste dal progetto e data di effettivo inizio dell'attività formativa ed altra documentazione relativa allo stato dei luoghi in cui si terrà l'attività di progetto.

#### **4. GESTIONE AMMINISTRATIVO-CONTABILE DEL PROGETTO**

##### **AZIONE I- REALIZZAZIONE DELLE ATTIVITA'**

In tale fase la struttura provvederà ad attivare le procedure necessarie all'acquisizione delle risorse umane e strumentali previste nel progetto per la realizzazione dell'iniziativa.

E' questa la fase in cui più marcata è la differenza fra strutture organizzate secondo il modello monistico e strutture a rete.

La struttura, in via diretta o attivando i competenti uffici di Ateneo, cura le procedure

di selezione di personale, le procedura di evidenza pubblica per l'acquisizione di beni e servizi, le procedure di autorizzazione per l'effettuazione di missioni, l'attivazione di eventuali borse di studio.

## **AZIONE II- EFFETTUAZIONE E RENDICONTAZIONE DELLE SPESE**

1. In questa fase la struttura interessata, attivate le procedure necessarie alla formalizzazione dell'affidamento di incarichi oppure di acquisto di beni e/o servizi necessari alle attività di progetto, si occupa di ottemperare agli adempimenti necessari a consentire alla Ragioneria l'effettuazione dei pagamenti. Ad esempio, nel caso di acquisto di materiale e attrezzature: acquisisce dal Responsabile Scientifico la dichiarazione di presa in consegna della merce richiesta o di regolare esecuzione del servizio ordinato; acquisisce la fattura da parte dell'azienda individuata, occupandosi di annullare l'importo con apposito timbro su cui è riportata la dicitura del progetto interessato; trasmette la suddetta documentazione richiesta di migliore offerta, preventivi pervenuti, lettera d'ordine, dichiarazione del Responsabile Scientifico, fattura annullata alla Ragioneria al fine di consentire l'emanazione del mandato di pagamento. Parimenti, nel caso di missioni relative all'attività di progetto acquisisce: la preventiva autorizzazione al compimento della missione, eventuali documenti atti a comprovare la motivazione dello svolgimento della missione, quali convocazioni di riunioni; la richiesta di rimborso delle spese elencate in apposita tabella riepilogativa delle stesse, con allegati documenti giustificativi, in originale e successivamente provvede ad annullare con apposito timbro ogni documento di spesa e trasmette tutta la documentazione alla Ragioneria al fine di consentire l'emanazione del mandato di pagamento, dandone contestuale comunicazione all'interessato che ha effettuato la missione.

La Struttura, nel rispetto delle scadenze indicate, inoltrerà al Soggetto che ha emanato il bando, sia il monitoraggio, solitamente trimestrale, che la rendicontazione annuale delle spese sostenute.

A tal fine la struttura:

1. predisporre note ufficiali di richiesta dei dati utili al monitoraggio o alla rendicontazione, indirizzate alle altre aree dell'Ateneo (richiesta costi orari del personale rendicontato, richiesta dei mandati collettivi di pagamento delle unità amministrative e dei docenti, richiesta dei mandati di pagamento delle attrezzature acquistate) ed ai Soggetti consorziati nonché al Responsabile Scientifico;

2. acquisisce i dati richiesti e ne valuta l'esattezza e la corrispondenza ai parametri indicati nel Disciplinare;
3. verifica, in particolare, che ogni singolo documento giustificativo di spesa, da acquisire in copia conforme se relativo a spese sostenute dai soggetti in ATI (Associazione Temporanea d'Impresa), sia stato debitamente annullato con apposito timbro.

## **5. MONITORAGGIO E RENDICONTAZIONE PERIODICA E FINALE**

Per tutta la durata del progetto sarà necessario procedere ad un continuo monitoraggio dello stato di attuazione dello stesso, sia dal punto di vista della realizzazione delle attività previste, sia dal punto di vista della situazione amministrativa sia dal punto di vista contabile delle risorse di progetto.

Tale monitoraggio è quasi sempre imposto con modalità e scadenze predeterminate dal soggetto che eroga il finanziamento ma, anche in assenza di disposizioni vincolanti del soggetto erogatore resta una esigenza imprescindibile a garanzia di una corretta attuazione di tutti gli adempimenti nei tempi previsti.

La Struttura a tal fine deve aver predisposto a monte un proprio sistema, preferibilmente informatizzato, per il monitoraggio e la rendicontazione del progetto, ovvero deve aver acquisito tutte le informazioni, e la necessaria capacità operativa, per un corretto utilizzo di un analogo predisposto dal soggetto erogatore (come nel caso del Progetto *CampusOne*).

La Struttura deve acquisire tutti i dati necessari alla predisposizione del monitoraggio e/o del rendiconto finale di spesa. A tal fine è utile aver previsto, nella fase preliminare, un sistema di reporting periodico da parte delle strutture che effettuano la spesa (Ragioneria, Stipendi), per non essere costretti a chiedere di volta in volta i dati.

Particolarmente complessa risulta tradizionalmente la rendicontazione dei costi di personale.

La Struttura provvede, infine, alla compilazione del report di monitoraggio o rendicontazione nel rispetto dei parametri richiesti dal Soggetto erogatore e a sottoporre tali documenti alla sottoscrizione da parte del Legale Rappresentante dell'Ateneo. Tale documentazione consiste in genere in un prospetto contenente la rendicontazione delle spese che ed una connessa autodichiarazione, da inoltrare unitamente al rendiconto, relativa all'ammissibilità, pertinenza e congruità delle spese sostenute nonché al rispetto delle

prescrizioni di legge ed in particolare le disposizioni fiscali previste dalla normativa (comunitaria e nazionale) vigente.

La Struttura provvede parallelamente ad acquisire, verificandone la regolarità, i documenti che il Soggetto erogatore ha previsto vengano inoltrati unitamente alla rendicontazione (attestazioni del Responsabile Scientifico sull'attività svolta e sullo stato d'avanzamento del progetto, dichiarazioni inerenti sia il regolare svolgimento dell'attività didattica che le attestazioni di frequenza dei partecipanti).

Quando la documentazione da inviare è tutta acquisita e verificata sotto il profilo formale, la Struttura provvede ad inoltrarla al Soggetto che ha emanato il bando e ad archivarla in maniera coerente con le necessità connesse ad una eventuale visita ispettiva in loco o ad eventuali richieste di trasmissione dati da parte del Soggetto che ha finanziato il progetto, nell'ambito dei controlli di diverso livello che possono essere attivati dallo stesso.

## NOTE

3 Si pensi alla “Magna Charta” sottoscritta a Bologna, nel 1998, dai Rettori delle Università europee ed alla “Dichiarazione mondiale sull’Istruzione superiore per il ventunesimo secolo” adottata a Parigi nel 1998, etc.

4 Art.33 Cost., 5° comma, “Le istituzioni di alta cultura, università ed accademie, hanno il diritto di darsi ordinamenti autonomi nei limiti stabiliti dalla leggi dello stato”.

5 Legge 168/89:

Art.6. Autonomia delle università.

1. Le università sono dotate di personalità giuridica e, in attuazione dell’articolo 33 della Costituzione, hanno autonomia didattica, scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile; esse si danno ordinamenti autonomi con propri statuti e regolamenti.
2. Nel rispetto dei principi di autonomia stabiliti dall’articolo 33 della Costituzione e specificati dalla legge, le università sono disciplinate, oltre che dai rispettivi statuti e regolamenti, esclusivamente da norme legislative che vi operino espresso riferimento. È esclusa l’applicabilità di disposizioni emanate con circolare.
3. Le università svolgono attività didattica e organizzano le relative strutture nel rispetto della libertà di insegnamento dei docenti e dei principi generali fissati nella disciplina relativa agli ordinamenti didattici universitari. Nell’osservanza di questi principi gli statuti determinano i corsi di diploma, anche effettuati presso scuole dirette a fini speciali, di laurea e di specializzazione; definiscono e disciplinano i criteri per l’attivazione dei corsi di perfezionamento, di dottorato di ricerca e dei servizi didattici integrativi.
4. Le università sono sedi primarie della ricerca scientifica e operano, per la realizzazione delle proprie finalità istituzionali, nel rispetto della libertà di ricerca dei docenti e dei ricercatori nonché dell’autonomia di ricerca delle strutture scientifiche. I singoli docenti e ricercatori, secondo le norme del rispettivo stato giuridico, nonché le strutture di ricerca:
  - a) accedono ai fondi destinati alla ricerca universitaria, ai sensi dell’articolo 65 del DPR. 11 luglio 1980, n.382;
  - b) possono partecipare a programmi di ricerca promossi da amministrazioni dello Stato, da enti pubblici o privati o da istituzioni internazionali, nel rispetto delle relative normative.
5. Le università, in osservanza delle norme di cui ai commi precedenti, provvedono all’istituzione, organizzazione e funzionamento delle strutture didattiche, di ricerca e di servizio, anche per quanto concerne i connessi aspetti amministrativi, finanziari e di gestione.
6. I regolamenti di ateneo e quelli interni di ciascuna struttura sono emanati con decreto del rettore nel rispetto dei principi e delle procedure stabiliti dallo statuto.
7. L’autonomia finanziaria e contabile delle università si esercita ai sensi dell’articolo 7.
8. La legge di attuazione dei principi di autonomia di cui al presente articolo stabilisce termini e limiti dell’autonomia delle università, quanto all’assunzione e alla gestione del personale non docente.
9. Gli statuti e i regolamenti di ateneo sono deliberati dagli organi competenti dell’università a maggioranza assoluta dei componenti. Essi sono trasmessi al Ministro che, entro il

termine perentorio di sessanta giorni, esercita il controllo di legittimità e di merito nella forma della richiesta motivata di riesame. In assenza di rilievi essi sono emanati dal rettore.

10. Il Ministro può per una sola volta, con proprio decreto, rinviare gli statuti e i regolamenti all'università, indicando le norme illegittime e quelle da riesaminare nel merito. Gli organi competenti dell'università possono non conformarsi ai rilievi di legittimità con deliberazione adottata dalla maggioranza dei tre quinti dei suoi componenti, ovvero ai rilievi di merito con deliberazione adottata dalla maggioranza assoluta. In tal caso il Ministro può ricorrere contro l'atto emanato dal rettore, in sede di giurisdizione amministrativa per i soli vizi di legittimità. Quando la maggioranza qualificata non sia stata raggiunta, le norme contestate non possono essere emanate.

11. Gli statuti delle università sono pubblicati nella Gazzetta Ufficiale, i regolamenti nel Bollettino Ufficiale del Ministero.

Art.7. Autonomia finanziaria e contabile delle università.

Le entrate delle università sono costituite da:

- a) trasferimenti dello Stato;
  - b) contributi obbligatori nei limiti della normativa vigente;
  - c) forme autonome di finanziamento, quali contributi volontari, proventi di attività, rendite, frutti e alienazioni del patrimonio, atti di liberalità e corrispettivi di contratti e convenzioni.
1. I mezzi finanziari destinati dallo Stato alle università e alle strutture interuniversitarie di ricerca e di servizio sono iscritti in tre distinti capitoli dello stato di previsione del Ministero relativi:
    - a) alle spese per il personale dovute in base a disposizioni di carattere generale;
    - b) ai contributi per il funzionamento, ivi comprese le spese per investimento e per l'edilizia universitaria;
    - c) ai contributi per la ricerca scientifica universitaria.
  2. Le somme non impegnate da ciascuna università nel corso dell'esercizio finanziario vanno ad incrementare le disponibilità dell'esercizio successivo, nel rispetto dei vincoli di destinazione previsti nelle lettere a), b) e c) del comma 2.
  3. Gli statuti indicano le strutture didattiche, di ricerca e di servizio alle quali è attribuita autonomia finanziaria e di spesa.
  4. Le università possono contrarre mutui esclusivamente per le spese di investimento. In tal caso il relativo onere complessivo di ammortamento annuo non può comunque superare il 15 per cento dei finanziamenti a ciascuna università trasferiti ai sensi della lettera b) del comma 2.
  5. Per consentire l'analisi della spesa finale e il consolidamento dei conti del settore pubblico allargato il Ministro dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica, con proprio decreto, emanato di concerto con il Ministro del tesoro, fissa i criteri per la omogenea redazione dei conti consuntivi delle università.
  6. A decorrere dalla data di entrata in vigore della presente legge, le università possono adottare un regolamento di ateneo per l'amministrazione, la finanza e la contabilità, anche in deroga



alle norme dell'ordinamento contabile dello Stato e degli enti pubblici, ma comunque nel rispetto dei relativi principi.

7. Il regolamento disciplina i criteri della gestione, le relative procedure amministrative e finanziarie e le connesse responsabilità, in modo da assicurare la rapidità e l'efficienza nella erogazione della spesa e il rispetto dell'equilibrio finanziario del bilancio, consentendo anche la tenuta di conti di sola cassa. Il regolamento disciplina altresì le procedure contrattuali, le forme di controllo interno sull'efficienza e sui risultati di gestione complessiva dell'università, nonché dei singoli centri di spesa, e l'amministrazione del patrimonio.
  8. Il regolamento è emanato con decreto del rettore, previa deliberazione del consiglio di amministrazione, sentiti il senato accademico, le facoltà e i dipartimenti ed è pubblicato nel Bollettino Ufficiale del Ministero. Il controllo del Ministero è esercitato nelle forme di cui all'articolo 6, comma 9.
  9. A decorrere dalla data di entrata in vigore della presente legge, sono soggetti al controllo preventivo di legittimità della Corte dei conti esclusivamente i provvedimenti di nomina, promozione e cessazione dal servizio del personale. Tali provvedimenti sono immediatamente esecutivi, fatta salva la sopravvenuta inefficacia a seguito di ricusazione del visto da parte della Corte dei conti. Dalla stessa data la gestione finanziaria delle università è soggetta, sulla base di consuntivi annuali, al controllo successivo della Corte stessa. La Corte dei conti riferisce al Parlamento con un'unica relazione annuale.
  10. Fino alla emanazione del regolamento di cui al comma 7, per ciascuna università continuano ad applicarsi le norme ed i regolamenti vigenti in materia. Per ciascuna università, con l'emanazione del regolamento di ateneo, cessano di avere efficacia le disposizioni legislative e regolamentari con lo stesso incompatibili
- 6 Art. 15, comma 2°, D.L.vo 29/93 e successive modificazioni ed integrazioni: "Nelle istituzioni e negli enti di ricerca e sperimentazione nonché negli altri istituti pubblici di cui al sesto comma dell'articolo 33 della Costituzione, le attribuzioni della dirigenza amministrativa non si estendono alla gestione della ricerca e dell'insegnamento"
- 7 Articolo 5 Legge 537/93: "Università".
1. A decorrere dall'esercizio finanziario 1994 i mezzi finanziari destinati dallo Stato alle università sono iscritti in tre distinti capitoli dello stato di previsione del Ministero dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica, denominati:
    - a) fondo per il finanziamento ordinario delle università relativo alla quota a carico del bilancio statale delle spese per il funzionamento e le attività istituzionali delle università, ivi comprese le spese per il personale docente, ricercatore e non docente, per l'ordinaria manutenzione delle strutture universitarie e per la ricerca scientifica, ad eccezione della quota destinata ai progetti di ricerca di interesse nazionale di cui all'articolo 65 del decreto del Presidente della Repubblica 11 luglio 1980, n. 382, e della spesa per le attività previste dalla legge 28 giugno 1977, n. 394;
    - b) fondo per l'edilizia universitaria e per le grandi attrezzature scientifiche, relativo alla quota a carico del bilancio statale per la realizzazione di investimenti per le università in

- infrastrutture edilizie e in grandi attrezzature scientifiche, ivi compresi i fondi destinati alla costruzione di impianti sportivi, nel rispetto della legge 28 giugno 1977, n. 394, e del comma 8 dell'articolo 7 della legge 22 dicembre 1986, n. 910;
- c) fondo per la programmazione dello sviluppo del sistema universitario, relativo al finanziamento di specifiche iniziative, attività e progetti, ivi compreso il finanziamento di nuove iniziative didattiche.
  2. Al fondo per il finanziamento ordinario delle università sono altresì attribuite le disponibilità finanziarie di cui all'articolo 52, comma 1, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, e successive modificazioni, relative al personale delle università, le disponibilità finanziarie per la completa applicazione dei contratti in itinere con il personale non docente, nonché le disponibilità finanziarie a copertura degli incrementi di retribuzione del personale docente.
  3. Nel fondo per il finanziamento ordinario delle università sono comprese una quota base, da ripartirsi tra le università in misura proporzionale alla somma dei trasferimenti statali e delle spese sostenute direttamente dallo Stato per ciascuna università nell'esercizio 1993, e una quota di riequilibrio, da ripartirsi sulla base di criteri determinati con decreto del Ministro dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica, sentito il Consiglio universitario nazionale e la Conferenza permanente dei rettori, relativi a standard dei costi di produzione per studente e agli obiettivi di qualificazione della ricerca, tenuto conto delle dimensioni e condizioni ambientali e strutturali.
  4. Il fondo per l'edilizia universitaria e per le grandi attrezzature scientifiche è ripartito in relazione alle necessità di riequilibrio delle disponibilità edilizie, ed alle esigenze di investimento in progetti di ricerca di rilevante interesse nazionale.
  5. Il fondo per la programmazione dello sviluppo del sistema universitario è ripartito in conformità ai piani di sviluppo.
  6. Le università possono, altresì, stipulare con il Ministro dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica, accordi di programma per l'attribuzione delle risorse finanziarie di cui ai commi 3, 4 e 5 per la gestione del complesso delle attività ovvero di iniziative e attività specifiche.
  7. Salvo quanto previsto al comma 2, il fondo per il finanziamento ordinario delle università è determinato, per l'anno 1994, in misura pari agli stanziamenti previsti nello stato di previsione del Ministero dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica per l'anno medesimo, per le finalità di cui al comma 1, lettera a).
  8. A partire dal 1995, la quota base del fondo per il finanziamento ordinario delle università sarà progressivamente ridotta e la quota di riequilibrio dello stesso fondo sarà aumentata almeno di pari importo. La quota di riequilibrio concorre al finanziamento a regime delle iniziative realizzate in conformità ai piani di sviluppo. Il riparto della quota di riequilibrio è finalizzato anche alla riduzione dei differenziali nei costi standard di produzione nelle diverse aree disciplinari ed al riallineamento delle risorse erogate tra le aree disciplinari, tenendo conto delle diverse specificità e degli standard europei.

9. Le funzioni del Ministero dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica relative allo stato giuridico ed economico dei professori universitari e dei ricercatori, fatte salve le competenze e le norme vigenti in materia di concorsi, nonché le norme vigenti in materia di stato giuridico, sono attribuite alle università di appartenenza, che le esercitano nelle forme stabilite dallo statuto, provvedendo comunque direttamente agli adempimenti in materia di pubblicità.
10. L'organico di ateneo è costituito dai posti di personale di ruolo, docente e ricercatore, già assegnati, da quelli recati in aumento nel piano di sviluppo delle università per il triennio 1991-1993, approvato con decreto del Presidente della Repubblica 28 ottobre 1991, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 256 del 31 ottobre 1991, dai posti di ruolo di personale non docente già assegnati alla data del 31 agosto 1993, nonché dal 50 per cento di quelli previsti nel predetto piano di sviluppo 1991-1993. Le assunzioni, sino al completamento degli organici, sono effettuate compatibilmente con gli stanziamenti progressivamente assegnati alle università, sulla base di criteri finalizzati al riequilibrio del sistema universitario e al decongestionamento dei mega atenei.
11. Gli organici nazionali del personale docente e non docente delle università sono costituiti dalla somma delle dotazioni organiche dei singoli atenei.
12. Le modifiche degli organici sono deliberate dalle università secondo i rispettivi ordinamenti. Non sono consentite modifiche comportanti oneri aggiuntivi rispetto alla spesa complessiva per gli organici definiti al comma 10.
13. A partire dall'anno accademico 1994-1995, gli studenti universitari contribuiscono alla copertura dei costi dei servizi universitari delle sedi centrali e di quelle decentrate attraverso il pagamento, a favore delle università, della tassa di iscrizione e dei contributi universitari. Dalla stessa data sono abolite le tasse, sovrattasse ed altre contribuzioni studentesche vigenti alla data di entrata in vigore della presente legge.
14. Le singole università fissano le tasse di iscrizione in base al reddito, alle condizioni effettive del nucleo familiare ed al merito degli studenti. Per l'esercizio 1994-1995, la tassa minima è fissata in lire 300.000, quella massima, per la fascia di reddito superiore, non può superare il triplo della minima.
15. Il 20 per cento degli introiti derivanti dalle tasse di cui al comma 14 è riservato alle regioni le quali, in base a convenzioni da stipularsi con le singole università, stabiliscono gli obiettivi di utilizzo. Le università possono inoltre stabilire contributi, d'importo variabile secondo le fasce di reddito di cui al comma 14, finalizzati al miglioramento della didattica e, per almeno il 50 per cento del loro ammontare, dei servizi di cui alla legge 2 dicembre 1991, n. 390. L'ammontare dei contributi e delle tasse non può superare il quadruplo della tassa minima.
16. Le università stabiliscono inoltre per gli studenti capaci e meritevoli o privi di mezzi, criteri per l'esonero totale o parziale dalle tasse e dai contributi universitari.
17. Sono mantenute per l'anno accademico 1993-1994 le quote di compartecipazione del 15 per cento su tutte le tasse ed il contributo suppletivo di cui agli articoli 2 e 4 della legge 18 dicembre 1951, n. 1551.

18. I criteri generali per la determinazione del merito, dei limiti di reddito e delle condizioni effettive del nucleo familiare di cui ai commi 14 e 15 sono stabiliti con il decreto del Presidente del Consiglio dei ministri previsto dalla legge 2 dicembre 1991, n. 390.
19. L'importo della tassa minima di cui al comma 14 per gli anni accademici successivi all'anno accademico 1994-1995 è aumentato sulla base del tasso di inflazione programmato, con decreto del Ministro dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica.
20. A decorrere dall'anno accademico 1994-1995 sono abrogate le vigenti disposizioni in materia di esonero da tasse e contributi universitari. Sono esonerati dalla tassa di iscrizione e dai contributi universitari gli studenti beneficiari delle borse di studio e dei prestiti d'onore. I criteri di cui al comma 16 sono stabiliti dalle università sulla base dei principi di uniformità definiti dal decreto del Presidente del Consiglio dei ministri previsto dall'articolo 4 della legge 2 dicembre 1991, n. 390, nonché sulla base delle convenzioni e degli accordi internazionali già sottoscritti con Paesi terzi. L'individuazione delle condizioni economiche va effettuata tenendo conto anche della situazione patrimoniale del nucleo familiare. In sede di prima applicazione della legge 2 dicembre 1991, n. 390, il decreto del Presidente del Consiglio dei ministri di cui all'articolo 4 della citata legge può essere emanato anche nelle more della costituzione della Consulta nazionale per il diritto agli studi universitari di cui all'articolo 6 della medesima legge.
21. I provvedimenti di nomina, promozione e cessazione dal servizio del personale delle università non sono soggetti a controlli preventivi di legittimità della Corte dei conti. Il controllo successivo della Corte dei conti di cui all'articolo 7, comma 10, della legge 9 maggio 1989, n. 168, è esercitato ai soli fini della Relazione al Parlamento con l'esclusione del controllo amministrativo di regolarità contabile e sui singoli atti della gestione. All'uopo le università trasmettono alla Corte dei conti i consuntivi annuali, corredati della relazione del rettore, dei nuclei di valutazione interna e dei revisori dei conti, non oltre quindici giorni dopo la loro approvazione e comunque non oltre sei mesi dopo la chiusura dell'esercizio finanziario a cui si riferiscono.
22. Nelle università, ove gi non esistano, sono istituiti nuclei di valutazione interna con il compito di verificare, mediante analisi comparative dei costi e dei rendimenti, la corretta gestione delle risorse pubbliche, la produttività della ricerca e della didattica, nonché l'imparzialità ed il buon andamento dell'azione amministrativa. I nuclei determinano i parametri di riferimento del controllo anche su indicazione degli organi generali di direzione, cui riferiscono con apposita relazione almeno annualmente.
23. La relazione dei nuclei di valutazione interna è trasmessa al Ministero dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica, al Consiglio universitario nazionale e alla Conferenza permanente dei rettori per la valutazione dei risultati relativi all'efficienza e alla produttività delle attività di ricerca e di formazione, e per la verifica dei programmi di sviluppo e di riequilibrio del sistema universitario, anche ai fini della successiva assegnazione delle risorse. Tale valutazione è effettuata dall'osservatorio permanente da

istituire, con decreto del Ministro, ai sensi dell'articolo 12, comma 4, lettera f), della legge 9 maggio 1989, n. 168, previo parere delle competenti Commissioni parlamentari. La relazione è altresì trasmessa ai Comitati provinciali della pubblica amministrazione, di cui all'articolo 17 del decreto-legge 13 maggio 1991, n. 152, convertito, con modificazioni, dalla legge 12 luglio 1991, n. 203.

Omissis

8 Legge 370/99: "Art. 1(Nuclei di valutazione interna degli atenei)

1. Le università adottano un sistema di valutazione interna della gestione amministrativa, delle attività didattiche e di ricerca, degli interventi di sostegno al diritto allo studio, verificando anche mediante analisi comparative dei costi e dei rendimenti, il corretto utilizzo delle risorse pubbliche, la produttività della ricerca e della didattica, nonché l'imparzialità e il buon andamento dell'azione amministrativa.
2. Le funzioni di valutazione di cui al comma 1 sono svolte in ciascuna università da un organo collegiale disciplinato dallo statuto delle università, denominato "nucleo di valutazione di ateneo", composto da un minimo di cinque ad un massimo di nove membri, di cui almeno due nominati tra studiosi ed esperti nel campo della valutazione anche in ambito non accademico. Le università assicurano ai nuclei l'autonomia operativa, il diritto di accesso ai dati e alle informazioni necessari, nonché la pubblicità e la diffusione degli atti, nel rispetto della normativa a tutela della riservatezza. I nuclei acquisiscono periodicamente, mantenendone l'anonimato, le opinioni degli studenti frequentanti sulle attività didattiche e trasmettono un'apposita relazione, entro il 30 aprile di ciascun anno, al Ministero dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica, e al Comitato per la valutazione del sistema universitario unitamente alle informazioni e ai dati di cui all'articolo 2, comma 1, lettera c).
3. Le università che non applicano le disposizioni di cui ai commi 1 e 2 entro sei mesi dalla data di entrata in vigore della presente legge sono escluse per un triennio dal riparto dei fondi relativi alla programmazione universitaria, nonché delle quote di cui al comma 2 dell'articolo 2 e agli articoli 3 e 4. Qualora il nucleo di valutazione di un ateneo non trasmetta al Ministero dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica (MURST) la relazione, i dati e le informazioni di cui al comma 2 entro il termine ivi determinato, al medesimo ateneo non possono essere attribuiti i fondi di cui al comma 2 dell'articolo 2 e agli articoli 3 e 4.

Art. 2 (Comitato nazionale per la valutazione del sistema universitario)

1. È istituito il Comitato nazionale per la valutazione del sistema universitario, costituito da nove membri, anche stranieri, di comprovata qualificazione ed esperienza nel campo della valutazione, scelti in una pluralità di settori metodologici e disciplinari, anche in ambito non accademico e nominati con decreto del Ministro dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica, previo parere delle competenti Commissioni parlamentari. Con distinto decreto dello stesso Ministro, previo parere delle competenti Commissioni parlamentari, sono disciplinati il funzionamento del Comitato e la durata in carica dei suoi componenti secondo principi di autonomia operativa e di pubblicità degli atti. Il comitato:

- a) fissa i criteri generali per la valutazione delle attività delle università previa consultazione della Conferenza dei rettori delle università italiane (CRUI) del Consiglio universitario nazionale (CUN) e del Consiglio nazionale degli studenti universitari (CNSU), ove costituito;
  - b) promuove la sperimentazione, l'applicazione e la diffusione di metodologie e pratiche di valutazione;
  - c) determina ogni triennio la natura delle informazioni e i dati che i nuclei di valutazione degli atenei sono tenuti a comunicare annualmente;
  - d) predisporre ed attua, sulla base delle relazioni dei nuclei di valutazione degli atenei e delle altre informazioni acquisite, un programma annuale di valutazioni esterne delle università o di singole strutture didattiche, approvato dal Ministro dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica, con particolare riferimento alla qualità delle attività universitarie sulla base di standard riconosciuti a livello internazionale nonché della raccomandazione 98/561/CE del Consiglio, del 24 settembre 1998, sulla cooperazione in materia di garanzia della qualità nell'istruzione superiore;
  - e) predisporre annualmente una relazione sulle attività di valutazione svolte;
  - f) svolge i compiti assegnati dalla normativa vigente, alla data di entrata in vigore della presente legge, all'Osservatorio per la valutazione del sistema universitario di cui al decreto del Ministro dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica 5 maggio 1999, n. 229;
  - g) svolge, su richiesta del Ministro dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica, ulteriori attività consultive, istruttorie, di valutazione, di definizione di standard, di parametri e di normativa tecnica, anche in relazione alle distinte attività delle università, nonché ai progetti e alle proposte presentate dalle medesime.
2. A decorrere dall'anno 2000 il Ministro dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica, sentiti il CUN, il CNSU e la CRUI, riserva, con proprio decreto, unitamente alla quota di riequilibrio di cui all'articolo 5, commi 3 e 8, della legge 24 dicembre 1993, n. 537, e successive modificazioni, un'ulteriore quota del fondo per il finanziamento ordinario delle università per l'attribuzione agli atenei di appositi incentivi, sulla base di obiettivi predeterminati ed in relazione agli esiti dell'attività di valutazione di cui all'articolo 1 e al presente articolo.
  3. Alla data di insediamento del Comitato nazionale per la valutazione del sistema universitario è soppresso l'Osservatorio per la valutazione del sistema universitario. Al Comitato nazionale per la valutazione del sistema universitario si applicano le disposizioni di cui all'articolo 1, comma 88, della legge 23 dicembre 1996, n. 662; la relativa autorizzazione di spesa, da intendere riferita alle attività del Comitato, è integrata di lire 2 miliardi a decorrere dal 1° gennaio 1999.
  4. Alla data di cui al comma 3, primo periodo, sono abrogati il secondo e il terzo periodo del comma 23 dell'articolo 5 della legge 24 dicembre 1993, n. 537.
1. Le disposizioni di cui all'articolo 1, commi 1 e 3, e all'articolo 2, comma 1, si applicano anche alle università non statali autorizzate al rilascio di titoli aventi valore legale. Il Ministro

dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica riserva, con proprio decreto, una quota dei contributi di cui alla legge 29 luglio 1991, n. 243, per l'attribuzione alle università non statali di appositi incentivi, sulla base di obiettivi predeterminati e in relazione agli esiti dell'attività di valutazione di cui agli articoli 1 e 2.

9 Il MIUR finanzia la ricerca universitaria, oltre che attraverso il FFO, con stanziamenti per specifici programmi di ricerca. I principali strumenti di intervento sono:

**PRIN** - I Programmi di Ricerca di Interesse Nazionale, finanziati annualmente dal MIUR, prevedono la disponibilità dell'Ateneo al cofinanziamento per una percentuale variabile (fissata con Circolare ministeriale in occasione dell'emissione del bando annuale) dell'importo da finanziare (costo del progetto).

La peculiarità della ricerca universitaria, i contenuti e i metodi dei programmi di ricerca sono liberamente scelti dai proponenti, senza predeterminazione di temi od obiettivi prioritari. La selezione delle proposte è affidata a una Commissione di garanzia che si avvale dell'opera di revisori anonimi. Il D. M. 320/97 ha dato formalmente avvio alla procedura di presentazione dei programmi di ricerca di rilevante interesse nazionale proposti dalle università.

**FIRB** - Fondo per gli Investimenti della Ricerca di Base I criteri e le modalità procedurali per l'assegnazione delle risorse finanziarie del fondo sono disciplinati dal D. M. 8 marzo 2001. Il MIUR interviene, attraverso le risorse del FIRB, a sostegno di attività di Ricerca di Base definite come attività che mirano all'ampliamento delle conoscenze scientifiche e tecniche non connesse a specifici ed immediati obiettivi industriali o commerciali. A norma dell'art. 3 "(modalità procedurali)":

1. Gli specifici interventi a favore delle attività di cui all'articolo 2 sono realizzati secondo modalità procedurali di carattere valutativo e negoziale.
2. Secondo modalità procedurali di carattere valutativo sono realizzati interventi di sostegno a favore di:
  - a) progetti autonomamente presentati per lo svolgimento di attività di ricerca di base di alto contenuto scientifico e tecnologico, anche a valenza internazionale.
3. Secondo modalità procedurali di carattere negoziale sono realizzati interventi di sostegno a favore di:
  - a) progetti di potenziamento delle grandi infrastrutture di ricerca pubbliche o pubblico-private;
  - b) progetti strategici per lo sviluppo di tecnologie pervasive e multi-settoriali;
  - c) progetti per la costituzione, il potenziamento e la messa in rete di centri di alta qualificazione scientifica, pubblici o privati, anche su scala internazionale."

**FISR** - Fondo integrativo speciale per la ricerca, istituito con D. Lvo giugno 1998 n. 204, è finalizzato al finanziamento di specifici interventi di particolare rilevanza strategica, indicati nel Programma Nazionale per la Ricerca (PNR) e nei suoi aggiornamenti, per il raggiungimento degli obiettivi generali. Rappresenta lo strumento per l'integrazione delle attività di ricerca, che mirano all'ampliamento delle conoscenze scientifiche e tecniche non connesse a specifici ed immediati obiettivi industriali o commerciali, da gestire in regime di cofinanziamento tra le amministrazioni dello Stato interessate alla realizzazione dei programmi e i soggetti proponenti.



FAR Fondo per l'agevolazione della ricerca: E' destinato al sostegno della ricerca industriale e trova compiuta disciplina nel D.M. 8 agosto 2000, n. 593 recante: "Modalità procedurali per la concessione delle agevolazioni previste dal decreto legislativo 27 luglio 1999, n. 297". Detto D.M. razionalizza tutto il sistema delle agevolazioni rivolte alle imprese che investono in R&S, eliminando tutte le precedenti normative in materia. Innovativo è il rilievo dato alla collaborazione tra mondo produttivo ed università.

Per cogliere gli aspetti più salienti delle nuove tendenze in materia di finanziamento della ricerca, si rinvia agli atti del convegno tenutosi l'11 giugno 2003 sul tema. Gli interventi degli autorevoli relatori sono raccolti nel libro "La ricerca universitaria: esperienze, modelli, proposte: Roma, 11 giugno 2003 / a cura di Carla A.T. Casciotti e Giorgio Mosconi", disponibile on line al sito [www.crui.it](http://www.crui.it).

Nell'ambito delle iniziative dell'Unione Europea a favore della ricerca, si segnalano fra i più interessanti:

Azioni Marie Curie a sostegno della formazione e mobilità dei ricercatori;

Reti di eccellenza e Progetti integrati a sostegno della integrazione di ricercatori con potenziale di eccellenza e di mezzi rispettivamente orientati al progresso delle conoscenze e verso un obiettivo preciso. Entrambi sono utilizzati nei sette settori tematici prioritari del Sesto Programma Quadro;

Tempus a sostegno della cooperazione universitaria con i Paesi dell'ex Unione Sovietica, dell'Europa sudorientale e della regione mediterranea.

10 Si pensi ad esempio al sistema di valutazione dei PRIN di cui alla nota precedente.

11 D.M. 2206 del 26 dicembre 2003 e Linee guida per la valutazione della ricerca, consultabili on line sul sito [www.civr.it](http://www.civr.it).

12 Norma fondamentale è il D.M. 593/2000 di cui alla nota 7

13 La nascita degli spin-off nasce dall'acquisita consapevolezza che la conoscenza per produrre innovazione continua deve svilupparsi in un ambiente dove è possibile misurarsi con i problemi applicativi e dove devono coesistere eterogenee competenze (ricercatori, tecnologici, imprenditori) che, nel lavoro contiguo, potranno acquisire e trasmettere quelle conoscenze tacite ed implicite, difficilmente codificabili e trasferibili con i tradizionali strumenti (licenze di brevetto, contratti di Know-how, di ricerca, accordi di confidenzialità, etc.).

14 Art. 7 della legge 18 ottobre 2001 n. 383:

Nuove regole sulla titolarità dei diritti brevettuali per invenzioni industriali

1. Al regio decreto 29 giugno 1939, n. 1127, sono apportate le seguenti modificazioni:

- a) all'articolo 24, primo comma, le parole: "o dell'Amministrazione pubblica" sono soppresse;
- b) dopo l'articolo 24 è inserito il seguente:

"Art. 24-bis. - 1. In deroga all'articolo 23 del presente decreto e all'articolo 34 del testo unico delle disposizioni concernenti lo statuto degli impiegati civili dello Stato, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 10 gennaio 1957, n.3, quando il rapporto di lavoro intercorre con una università o con una pubblica amministrazione avente fra i suoi scopi istituzionali finalità di ricerca, il ricercatore e' titolare esclusivo dei diritti derivanti dall'invenzione brevettabile di cui è autore. In caso di più autori, dipendenti delle università, delle pubbliche amministrazioni predette ovvero di altre pubbliche



amministrazioni, i diritti derivanti dall'invenzione appartengono a tutti in parti uguali, salvo diversa pattuizione. L'inventore presenta la domanda di brevetto e ne dà comunicazione all'amministrazione.

2. Le università e le pubbliche amministrazioni, nell'ambito della loro autonomia, stabiliscono l'importo massimo del canone, relativo a licenze a terzi per l'uso dell'invenzione, spettante alla stessa università o alla pubblica amministrazione, ovvero a privati finanziatori della ricerca, nonché ogni ulteriore aspetto dei rapporti reciproci.
3. In ogni caso, l'inventore ha diritto a non meno del 50 per cento dei proventi o dei canoni di sfruttamento dell'invenzione. Nel caso in cui le università o le amministrazioni pubbliche non provvedano alle determinazioni di cui al comma 2, alle stesse compete il 30 per cento dei proventi o canoni.
4. Trascorsi cinque anni dalla data di rilascio del brevetto, qualora l'inventore o i suoi aventi causa non ne abbiano iniziato lo sfruttamento industriale, a meno che ciò non derivi da cause indipendenti dalla loro volontà, la pubblica amministrazione di cui l'inventore era dipendente al momento dell'invenzione acquisisce automaticamente un diritto gratuito, non esclusivo, di sfruttare l'invenzione e i diritti patrimoniali ad essa connessi, o di farli sfruttare da terzi, salvo il diritto spettante all'inventore di esserne riconosciuto autore".
2. La disciplina di cui all'articolo 24-bis del regio decreto 29 giugno 1939, n.1127, introdotto dal comma 1 del presente articolo, si applica a tutte le invenzioni ivi indicate conseguite successivamente alla data di entrata in vigore della presente legge, ancorché in dipendenza di ricerche cominciate anteriormente.

Publicata in G.U.R.I., serie generale, n. 248 del 24 ottobre 2001, in forza del quale, se viene realizzata un'invenzione industriale nell'ambito di un rapporto di impiego con un'Università, il docente o ricercatore inventore è titolare esclusivo dei diritti derivanti dall'invenzione brevettabile di cui è autore.

15 Art.12 D.M. 509/99

Regolamenti didattici dei corsi di studio

1. In base all'articolo 11, comma 2, della legge 19 novembre 1990, n. 341, il regolamento didattico di un corso di studio, deliberato dalla competente struttura didattica in conformità con l'ordinamento didattico nel rispetto della libertà d'insegnamento, nonché dei diritti e doveri dei docenti e degli studenti, specifica gli aspetti organizzativi del corso di studio. Il regolamento è approvato con le procedure previste nello statuto dell'ateneo.
2. Il regolamento didattico di un corso di studio determina in particolare:
  - a) l'elenco degli insegnamenti, con l'indicazione dei settori scientifico-disciplinari di riferimento e dell'eventuale articolazione in moduli, nonché delle altre attività formative;
  - b) gli obiettivi formativi specifici, i crediti e le eventuali propedeuticità di ogni insegnamento e di ogni altra attività formativa;
  - c) i curricula offerti agli studenti e le regole di presentazione, ove necessario, dei piani di studio individuali;
  - d) la tipologia delle forme didattiche, anche a distanza, degli esami e delle altre verifiche del profitto degli studenti;

e) le disposizioni sugli eventuali obblighi di frequenza.

3. Le disposizioni dei regolamenti didattici dei corsi di studio concernenti la coerenza tra i crediti assegnati alle attività formative e gli specifici obiettivi formativi programmati sono deliberate dalle competenti strutture didattiche, previo parere favorevole di commissioni didattiche paritetiche o di altre analoghe strutture di rappresentanza studentesca. Qualora il parere non sia favorevole la deliberazione è assunta dal senato accademico. Il parere è reso entro trenta giorni dalla richiesta. Decorso inutilmente tale termine la deliberazione è adottata prescindendosi dal parere.
4. Le università assicurano la periodica revisione dei regolamenti didattici dei corsi di studio, in particolare per quanto riguarda il numero dei crediti assegnati ad ogni insegnamento o altra attività formativa.

16 Art. 10D.M. 509/99

Obiettivi e attività formative qualificanti delle classi

1. I decreti ministeriali individuano preliminarmente, per ogni classe di corsi di studio, gli obiettivi formativi qualificanti e le attività formative indispensabili per conseguirli, raggruppandole in sei tipologie:
  - a) attività formative in uno o più ambiti disciplinari relativi alla formazione di base;
  - b) attività formative in uno o più ambiti disciplinari caratterizzanti la classe;
  - c) attività formative in uno o più ambiti disciplinari affini o integrativi di quelli caratterizzanti, con particolare riguardo alle culture di contesto e alla formazione interdisciplinare;
  - d) attività formative autonomamente scelte dallo studente;
  - e) attività formative relative alla preparazione della prova finale per il conseguimento del titolo di studio e, con riferimento alla laurea, alla verifica della conoscenza della lingua straniera;
  - f) attività formative, non previste dalle lettere precedenti, volte ad acquisire ulteriori conoscenze linguistiche, nonché abilità informatiche e telematiche, relazionali, o comunque utili per l'inserimento nel mondo del lavoro, nonché attività formative volte ad agevolare le scelte professionali, mediante la conoscenza diretta del settore lavorativo cui il titolo di studio può dare accesso, tra cui, in particolare, i tirocini formativi e di orientamento di cui al decreto del Ministero del Lavoro 25 marzo 1998, n. 142. omissis

17 La figura dello studente a tempo definito è introdotta dall'art.5, comma 6,D.M. 509/99:  
Art. 5

Crediti formativi universitari

Omissis

I regolamenti didattici di ateneo possono prevedere forme di verifica periodica dei crediti acquisiti, al fine di valutarne la non obsolescenza dei contenuti conoscitivi, e il numero minimo di crediti da acquisire da parte dello studente in tempi determinati, diversificato per studenti impegnati a tempo pieno negli studi universitari o contestualmente impegnati in attività lavorative. Omissis

18 L'istituto del prestito d'onore, introdotto con legge 390/91, non è mai decollato.

Detto istituto consentirebbe a studenti costretti a lavorare per mantenersi agli studi universitari di impegnarsi a tempo pieno nello studio, grazie ad un prestito, a tasso agevolato, da restituire al termine dell'università e dopo un "periodo di grazia" per trovare un posto di lavoro. Recentemente, l'art. 7 del 23 ottobre 2003, n. 198 ha previsto uno stanziamento di Euro 500.000, per il finanziamento di progetti sperimentali ed innovati proposti dalle Regioni di intesa con le Università, preordinati alla stipula di convenzioni con le aziende e gli istituti di credito per la concessione agli studenti di prestiti d'onore.

In data 17 gennaio 2004, è scaduto il termine per l'invio di candidature al MIUR.

Interessante risulta la lettura dei criteri definiti dal Comitato Nazionale di Valutazione del sistema universitario, consultabile sul sito dello stesso Comitato, per una comprensione delle finalità dell'istituto.

19 Art. 11 D.M. 509/99

Regolamenti didattici di ateneo

Omissis

3. Ogni ordinamento didattico determina:

- a) le denominazioni e gli obiettivi formativi dei corsi di studio, indicando le relative classi di appartenenza;
- b) il quadro generale delle attività formative da inserire nei curricula;
- c) i crediti assegnati a ciascuna attività formativa, riferendoli, per quanto riguarda quelle previste nelle lettere a), b), c) dell'articolo 10, comma 1, ad uno o più settori scientifico-disciplinari nel loro complesso;
- d) le caratteristiche della prova finale per il conseguimento del titolo di studio.

4. Le determinazioni di cui al comma 3, lettere a) e b), sono assunte dalle università previa consultazione con le organizzazioni rappresentative a livello locale del mondo della produzione, dei servizi e delle professioni.

20 Il D.Lvo 276/2003 di attuazione della legge delega n.30/2003 cosiddetta legge Biagi attribuisce alle Università un nuovo e fondamentale ruolo di intermediazione tra offerta e domanda di lavoro e di certificazione dei rapporti di lavoro. La legge va interpretata come una sfida a riqualificare il sistema di reclutamento fin ad oggi adottato, insegnando agli studenti a compilare un curriculum coerente al proprio potenziale e attrattivo per le aziende e ai datori di lavori a selezionare in coerenza ai fabbisogni ed in chiave di sviluppo delle linee di attività aziendali.

21 Art. 5 D.M. 509/99:

Crediti formativi universitari

Omissis

7. Le università possono riconoscere come crediti formativi universitari, secondo criteri predeterminati, le conoscenze e abilità professionali certificate ai sensi della normativa vigente in materia, nonché altre conoscenze e abilità maturate in attività formative di livello postsecondario alla cui progettazione e realizzazione l'università abbia concorso.

22 Un modello organizzativo è uno schema di divisione e di coordinamento del lavoro diretto a conseguire i fini aziendali

La struttura funzionale si basa sulla suddivisione del lavoro in base alle funzioni; le funzioni sono un modo di suddividere i processi in modo che siano della medesima specie. Per esempio distinguiamo tra: - Funzione acquisti, - Funzione del personale, etc. Uno dei principali vantaggi del modello funzionale è quello di ottenere una grande specializzazione del personale, che acquista competenza e professionalità, con elevati rendimenti operativi. Un'altro vantaggio è quello di creare economie di scala. La visione eccessivamente settoriale, determinata dalla specializzazione, disabituava comunque gli operatori a ragionare in termini di sintesi globale; e questo può creare intralcio al coordinamento delle varie funzioni aziendali. Un ulteriore svantaggio del modello è quello della difficoltà di attuare una precisa responsabilizzazione sui rendimenti globali. Inoltre si riscontra lentezza di risposta a cambiamenti ambientali che richiedano un coordinamento tra le varie unità organizzative.

La struttura divisionale è tipica delle aziende di grandi dimensioni, dove si può fare una divisione della struttura aziendale in base alle linee dei vari prodotti, o in base alle zone geografiche in cui sono poste le varie divisioni aziendali, oppure in base ai clienti a cui sono destinati i prodotti o i servizi. Ogni divisione assume la caratteristica di una struttura a se stante che progetta, realizza e commercializza la propria linea di prodotti o di servizi. La struttura divisionale ha il pregio del decentramento e della specializzazione, favorisce cioè la gestione unitaria dei singoli prodotti o delle singole zone geografiche. Un difetto è la duplicazione di alcuni uffici con funzioni eguali; inoltre, ciascun responsabile è portato a privilegiare la propria divisione, perdendo di vista la unitarietà della azienda.

La struttura a matrice è l'insieme della struttura funzionale unita alla struttura divisionale. Sono presenti due livelli di direzione, e cioè la direzione in base alle funzioni, quindi Direzione acquisti, Direzione personale, ecc, e le varie Direzioni in base ai prodotti o ai progetti o alle aree geografiche o in base ai clienti. Ciascuna persona, quindi, è soggetta alle due direzioni, sia di funzione che di divisione. Nella struttura a matrice il potere delle varie Direzioni è limitato, in quanto ogni Direttore o manager per funzioni deve condividere l'autorità con i manager o Direttori dei diversi prodotti. Inoltre, ogni organo operativo è soggetto al doppio comando, sia delle Direzioni delle singole funzioni sia della Direzione del singolo progetto o prodotto. La struttura a matrice garantisce: elevata efficienza e specializzazione del personale; gestione unitaria ed integrata dei singoli prodotti o progetti; elevata flessibilità; economie di scala. Presenta alcune debolezze che possono così sintetizzarsi: maggior numero di conflitti tra responsabili di funzione e responsabili di prodotto; senso di insicurezza nelle unità operative, soggette a più autorità e alla precarietà del ruolo, che termina una volta finito il progetto o il prodotto; rallentamento dei processi decisionali, per il venir meno della unica gerarchia, con frequenti riunioni e sessioni di risoluzione dei conflitti, che fanno perdere del tempo; grandi sforzi per mantenere un bilanciamento del potere.

La struttura orizzontale organizza i dipendenti attorno ai processi chiave. Tutte le persone che lavorano in un particolare processo vengono riunite in modo che possano facilmente comunicare, coordinare i propri sforzi e fornire valore direttamente ai clienti. La struttura orizzontale elimina, quindi, sia la gerarchia verticale sia i confini tra unità organizzative. All'interno di ogni gruppo vi è un responsabile di processo; ma tale responsabile di processo non è un Direttore, cioè uno che emana le direttive e poi controlla i risultati, ma è una persona che coordina gli altri membri del gruppo e le

azioni da intraprendere, col fine della perfetta riuscita dell'intero singolo processo. Pregio di tale modello e la flessibilità e la pronta adattabilità ai cambiamenti. Lo spostamento verso la struttura orizzontale richiede però molto tempo, perché implica cambiamenti significativi nella cultura, nella progettazione delle mansioni, nella filosofia dei responsabili di processo, nei sistemi informativi, negli incentivi alle retribuzioni. Richiede inoltre una attività di formazione significativa dei dipendenti, per poter permettere loro di lavorare in gruppi orizzontali in maniera efficace.

23 Quinn, Minzeberg, James, 2002

24 GdL 2002: l'organizzazione dell'Amministrazione (doc. finali), consultabile sul sito [www.codau.it](http://www.codau.it)

25 Handy, 2002

26 Sforza, 1997

27 Quaglino, 1998

28 Henry Mintzberg, teorie riportate

29 Quaglino, 1998

30 Decreto Ministeriale 3 novembre 1999, n. 509 "Regolamento recante norme concernenti l'autonomia didattica degli atenei" G.U. n. 2 del 4 gennaio 2000.

31 Decreto ministeriale del 22 ottobre 2004 n.270 "Modifiche al regolamento recante norme concernenti l'autonomia didattica degli Atenei, approvato con Decreto del MIUR 3 novembre 1999 n.509"

32 Stefani, 2001, p.1.

33 Stefani, 2001, p. 2

34 "Le frontiere di Campus. Come lavorano i diplomati universitari", 2001.

35 Legge del 19 novembre 1990 n. 341.

36 Stefani, 2001, p. 6.

37 I Corsi Campus like sono dei corsi che hanno sperimentato la metodologia del progetto *CampusOne* senza avere alcun finanziamento.

38 Corsi di introduzione al management didattico, organizzati dalla CRUI da febbraio a novembre 2002

39 Nella nota sono messi in relazione compiti e funzioni del manager didattico, così come indicati nella Guida per il Corso di formazione per management didattico, con alcuni articoli del DM 509/99:

#### **Collaborare alla pianificazione e gestione delle attività didattiche**

- il manager didattico collabora all'organizzazione di attività propedeutiche alla valutazione della preparazione iniziale e di quelle relative al recupero delle carenze iniziali
- DM 509/99 art. 11 comma 7/f *Regolamenti didattici di ateneo*: organizzazione di attività formative propedeutiche alla valutazione della preparazione iniziale degli studenti che accedono ai corsi di laurea nonché di quelle relative agli obblighi formativi aggiuntivi di cui all' art. 6 comma 1.
- il manager didattico collabora all'organizzazione del servizio di tutorato per gli studenti

- DM 509/99 art. 11 comma 7/g *Regolamenti didattici di ateneo*: introduzione di un servizio di ateneo per il coordinamento delle attività di orientamento, da svolgere in collaborazione con gli istituti d'istruzione secondaria superiore, nonché in ogni corso di studio, di un servizio di tutorato per gli studenti
- il manager didattico collabora all'organizzazione di attività formative per studenti a tempo parziale
- DM 509/99 art. 11 comma 7/h *Regolamenti didattici di ateneo*: eventuale introduzione di apposite modalità organizzative delle attività formative per studenti non impegnati a tempo pieno
- il manager didattico partecipa alla programmazione e al coordinamento delle attività formative
- DM 509/99 art. 11 comma 7/a *Regolamenti didattici di ateneo*: obiettivi, tempi e modi con cui le componenti strutture didattiche provvedono collegialmente alla programmazione, al coordinamento e alla verifica dei risultati delle attività formative
- il manager didattico contribuisce all'individuazione delle responsabilità per le singole attività
- DM 509/99 art. 11 comma 7/i *Regolamenti didattici di ateneo*: modalità di individuazione, per ogni attività, della struttura o della singola persona che ne assume la responsabilità
- il manager didattico organizza la comunicazione e la pubblicità dei procedimenti
- DM 509/99 art. 11 comma 7/m *Regolamenti didattici di ateneo*: forme di pubblicità dei procedimenti e delle decisioni assunte
- il manager didattico elabora strumenti per la presentazione dei contenuti da riportare nel diploma supplement
- DM 509/99 art. 11 comma 8 *Regolamenti didattici di ateneo*: i regolamenti didattici di ateneo disciplinano le modalità con cui le università rilasciano, come supplemento al diploma di ogni titolo di studio, un certificato che riporta, secondo modelli conformi a quelli adottati dai paesi europei, le principali indicazioni relative al curriculum specifico seguito dallo studente per conseguire il titolo
- il manager didattico sviluppa gli strumenti per la registrazione della frequenza degli studenti
- DM 509/99 art. 12 comma 2/e *Regolamenti didattici dei corsi di studio*: disposizioni sugli eventuali obblighi di frequenza

#### **Monitorare la qualità dell'offerta didattica, contribuire alle attività di valutazione**

- il manager didattico effettua il monitoraggio dei risultati delle attività formative
- DM 509/99 art. 11 comma 7/a *Regolamenti didattici di ateneo*: obiettivi, tempi e modi con cui le componenti strutture didattiche provvedono collegialmente alla programmazione, al coordinamento e alla verifica dei risultati delle attività formative
- il manager didattico contribuisce alla valutazione della qualità delle attività formative
- DM 509/99 art. 11 comma 7/l *Regolamenti didattici di ateneo*: valutazione della qualità delle attività svolte

### **Orientare e accompagnare gli studenti**

- il manager didattico predispone materiali e strumenti per permettere alle Commissioni paritetiche di esprimere il parere sulla coerenza tra obiettivi e crediti
- DM 509/99 art. 12 comma 3 *Regolamenti didattici dei corsi di studio*: le disposizioni dei regolamenti didattici dei corsi di studio concernenti la coerenza tra i crediti assegnati alle attività formative e gli specifici obiettivi formativi programmati sono deliberate dalle competenti strutture didattiche, previo parere favorevole di commissioni didattiche paritetiche o di altre analoghe strutture di rappresentanza studentesca
- il manager didattico acquisisce informazioni dirette ed indirette sulla proporzione del lavoro dello studente riservato allo studio individuale
- DM 509/99 art.5 comma 3 *Crediti formativi universitari*: i decreti ministeriali determinano per ciascuna classe di corsi di studio la frazione dell’impegno orario complessivo che deve essere riservata allo studio personale o ad altre attività formative di tipo individuale.
- il manager didattico raccoglie le richieste di riconoscimento, in termini di crediti, di conoscenze e abilità professionali e collabora a sviluppare sistemi di trasformazione di competenze in crediti
- DM 509/99 art. 5 comma 7 *Crediti formativi universitari*: le università possono riconoscere come crediti formativi universitari, secondo criteri predeterminati, le conoscenze e abilità professionali certificate ai sensi della normativa vigente in materia nonché altre conoscenze e abilità maturate in attività formative di livello postsecondario alla cui progettazione e realizzazione l’università abbia contribuito
- il manager didattico collabora alla predisposizione di strumenti per la valutazione della preparazione iniziale degli studenti
- DM 509/99 art. 11 comma 7/e *Regolamenti didattici di ateneo*: valutazione della preparazione iniziale degli studenti che accedono ai corsi di laurea e ai corsi di laurea specialistica

40 Mirandola, Squarzoni, Stefani, Tronci, 2003, pag.216.

41 Cfr nota n.1 pag.1

42 La CRUI ha organizzato 10 Corsi di formazione per autovalutatori

43 La CRUI ha organizzato 11 Corsi di formazione per il management didattico

44 Parte prima: Progettazione di modelli di coordinamento pag. 60

## BIBLIOGRAFIA

**Corso di formazione per management didattico, Conferenza dei Rettori delle Università Italiane**, Roma 2002 [www.campusone.it/data/allegati/table/87/guida\\_md.pdf](http://www.campusone.it/data/allegati/table/87/guida_md.pdf)

**Handy 2002** = C.B. Handy, *Understanding Organizations*, 3 ed., Harmonds-worth, Penguin Books, 1985 come riportato in “*La valutazione delle attività amministrative delle università: il Progetto ‘Good practices’*” – Bologna 2002

**Le frontiere di Campus. Come lavorano i diplomati universitari**, Conferenza dei Rettori delle Università Italiane, Roma 2001 [www.campusone.it/data/allegati/links/61/FRONTIER.PDF](http://www.campusone.it/data/allegati/links/61/FRONTIER.PDF)

**Mirandola, Squarzoni, Stefani, Tronci 2003** = Roberto Mirandola, Alfredo Squarzoni, Emanuela Stefani, Massimo Tronci, *CampusOne: il modello di valutazione i primi risultati*, in Atti del convegno “*La Valutazione: un indispensabile strumento di garanzia e di governance*” a cura di Carla A.T. Casciotti, Roma 2003, pagg 201-238.

**Quaglino 1998** = G.P. Quaglino, *Formazione e cambiamento organizzativo: binomio strategico per le Università*, in Atti del VII Convegno Nazionale sulla Formazione – Bari 18 – 20 novembre 1998

**Quinn, Minzeberg, James 2002** = J.B. Quinn, H. Minzeberg, R.M. James, *The Strategy Process: concepts, contexts and cases*, EngleWood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1988, come riportato in “*La valutazione delle attività amministrative delle università: il Progetto ‘Good practices’*” – Bologna 2002

**Sforza 1997** = G. Sforza, *L’Organizzazione riflessiva – Riflessioni su una organizzazione universitaria* – ed. Cacucci 1997

**Stefani 2001** = Emanuela Stefani, *La riforma 2000 della didattica universitaria in Italia*, Roma 2001 [www.campusone.it](http://www.campusone.it) [www.campusone.it/data/allegati/table/87/La%20riforma%20universitaria.pdf](http://www.campusone.it/data/allegati/table/87/La%20riforma%20universitaria.pdf)





