

Roma, gennaio 2011

Tra Didattica e Ricerca: quale assetto organizzativo per le Università italiane?

Le lezioni dell'analisi comparata

A cura di Giliberto Capano e Marino Regini



Italian Centre for Research on
Universities & HE Systems

**TRA DIDATTICA E RICERCA:
QUALE ASSETTO ORGANIZZATIVO PER LE
UNIVERSITÀ ITALIANE?
LE LEZIONI DELL'ANALISI COMPARATA**

A cura di Giliberto Capano e Marino Regini

ROMA, GENNAIO 2011



Rapporto finale della ricerca condotta su incarico della CRUI

© Fondazione CRUI 2011

Il volume è pubblicato con licenza Creative Commons

Attribuzione – Non commerciale – non opere derivate – 3.0



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

Per utilizzi commerciali rivolgersi a: segreteria@fondazionecru.it

ISBN: 978-88-96524-06-0.

INDICE

PRESENTAZIONE	p.	5
1. Introduzione: strutture di base e processi decisionali nelle università europee , <i>Gilberto Capano</i>	p.	9
1.1 <i>La struttura istituzionale delle università e il sistema delle responsabilità</i>	p.	9
1.2 <i>Le competenze effettive e le relazioni tra le strutture</i>	p.	13
1.3 <i>Il governo della didattica</i>	p.	15
1.4 <i>Il governo della ricerca</i>	p.	16
1.5 <i>La gestione finanziaria e il reclutamento</i>	p.	17
1.6 <i>Cenni conclusivi</i>	p.	17
2. Il sistema universitario inglese , <i>Sabrina Colombo e Damiano De Rosa</i>	p.	21
2.1 <i>L'Università di Manchester</i>	p.	24
2.2 <i>L'Università di Leicester</i>	p.	35
3. Il sistema universitario olandese , <i>Gilberto Capano e Damiano De Rosa</i>	p.	49
3.1 <i>L'Università di Amsterdam</i>	p.	52
3.2 <i>L'Università di Twente</i>	p.	64
4. The higher education system in Germany , <i>Nicolas Winterhager</i>	p.	75
4.1 <i>The University of Munich</i>	p.	79
4.2 <i>The University of Kassel</i>	p.	93
5. Il sistema universitario francese , <i>Marco Pitzalis</i>	p.	109
5.1 <i>L'Università di Strasburgo</i>	p.	112
5.2 <i>L'Università di Aix-Marseille I</i>	p.	124
6. Conclusioni: problemi comuni, risposte differenti , <i>Marino Regini</i>	p.	137
6.1 <i>Il grado di diversificazione o di sovrapposizione fra le strutture di base</i>	p.	137
6.2 <i>La ricerca di sinergie e le dimensioni ottimali dell'aggregazione</i>	p.	139
6.3 <i>La dialettica tra funzioni didattiche e funzioni scientifiche</i>	p.	140
6.4 <i>Il ruolo e le modalità d'azione delle figure di middle management</i>	p.	142
6.5 <i>Il grado di accentramento o decentramento delle varie funzioni e processi</i>	p.	144
Appendice. Schema delle interviste	p.	147
Riferimenti bibliografici	p.	149
Note sugli autori	p.	151

PRESENTAZIONE

Il progetto di ricerca di cui presentiamo i risultati in questo rapporto intendeva approfondire dal punto di vista comparato le modalità mediante le quali le istituzioni universitarie organizzano la propria struttura interna relativamente alle funzioni basilari della ricerca e della didattica. La questione è estremamente rilevante alla luce sia del ddl di riforma approvato dal Senato il 23 dicembre 2010, che ridisegna la configurazione organizzativa delle università, sia del fatto che molte università hanno comunque in atto progetti di riorganizzazione e accorpamento delle Facoltà e dei Dipartimenti.

Come è noto, la struttura organizzativa delle unità di base condiziona le modalità di perseguimento delle funzioni primarie (l'erogazione della didattica e lo svolgimento delle attività di ricerca) e la dinamica dei processi decisionali interni.

L'attuale situazione delle università italiane (almeno per come formalmente statuito ex Dpr 382/80) disegna un quadro organizzativo di forte differenziazione funzionale e di scarsa integrazione formale tra le strutture di base (Dipartimenti e Facoltà). In pratica, ogni ateneo ha strutturato di fatto, attraverso processi incrementali, il rapporto Facoltà/Dipartimenti in modi assai differenziati tra loro. In molti atenei infatti si è sedimentata la prassi che ha visto superare la dicotomia organizzativa tra ricerca e didattica, con il diretto coinvolgimento dei Dipartimenti nell'organizzazione e nella gestione di attività didattiche istituzionali. Inoltre in molti atenei, e in molte aree disciplinari, il ruolo formale che la normativa nazionale attribuisce alle Facoltà in relazione alla politica del personale docente è stato attuato assicurando grande rilevanza al parere e quindi al ruolo dei Dipartimenti.

Questo processo, comunque, non ha intaccato le difficoltà di integrazione sia a livello orizzontale (tra Facoltà e Dipartimenti) sia a livello verticale (tra il governo centrale degli atenei e le strutture di base). Il testo del ddl Gelmini prospetta un totale riassetto delle strutture di base e delle loro relazioni anche se, correttamente, non propone un *format* omogeneo ed obbligatorio, anche se sembra optare per una struttura con forte ruolo organizzativo e di coordinamento tra didattica e ricerca per i Dipartimenti. Saranno, quindi, le singole università che, nella loro autonomia statutaria, decideranno come organizzare le proprie strutture di base e, soprattutto, quali relazioni disegnare tra esse e quale ruolo assegnare loro nei processi decisionali di ateneo.

Questo margine di discrezionalità concesso ai singoli atenei appare certamente ragionevole e, per certi versi, lungimirante. Al tempo stesso, però, si corre il rischio che le determinazioni relative agli assetti interni vengano prese sulla base del semplice aggiustamento dell'esistente, ovvero traducendo in modo poco congruente esperienze straniere di cui spesso si ha un'immagine piuttosto distorta ovvero poco approfondita.

Per questo si è deciso di analizzare in profondità le strutture di base e i processi decisionali in otto atenei appartenenti a quattro paesi europei. Si tratta di un campione ovviamente non

rappresentativo di quattro realtà nazionali che sono, invece, assolutamente emblematiche dei diversi modi in cui è organizzata l'istruzione universitaria in Europa.

L'Inghilterra corrisponde al modello ideal-tipico caratterizzato da una grande autonomia istituzionale nelle decisioni di carattere endo-organizzativo e relativamente alla *governance* interna.

Olanda e Germania rappresentano bene il modello continentale (caratterizzato storicamente dalla rilevanza del ruolo dello Stato e della legislazione statale nel determinare gli assetti interni delle università, e da un'autonomia relativa delle istituzioni universitarie a cui ha sempre fatto da contraltare un forte potere delle corporazioni accademiche nel governare le istituzioni). I casi olandese e tedesco sono inoltre rappresentativi dei due differenti percorsi di riforma a cui si è assistito in Europa negli ultimi 15 anni: il percorso di innovazione radicale, con cui si è cambiato l'assetto organizzativo e istituzionale interno delle università (Olanda); il percorso incrementale, nel quale i mutamenti sono stati introdotti più lentamente e mantenendo alcune caratteristiche del modello originario (Germania).

Il caso francese è *sui generis*, perché, pur appartenendo al modello continentale, ha avuto un percorso storico peculiare (si pensi alle *Grandes Écoles* e al fatto che le università vengono ricostituite solo nel 1968).

Insomma, i quattro paesi presi in considerazione dall'indagine sono certamente rappresentativi delle tendenze che stanno caratterizzando il continente europeo in relazione all'organizzazione interna degli atenei.

La scelta delle due università da analizzare in ciascuno dei quattro paesi non può invece essere considerata rappresentativa delle caratteristiche dei sistemi nazionali a cui appartengono, e tuttavia risponde a criteri non casuali. In ciascun paese si è scelta infatti una coppia di atenei fra loro molto diversi in riferimento ad alcune caratteristiche, che sono all'incirca le stesse che differenziano le coppie di atenei degli altri paesi. In altri termini, abbiamo cercato di massimizzare la varianza entro lo stesso paese ma utilizzando gli stessi criteri nei quattro paesi.

Principali caratteristiche delle otto università analizzate

Università	Dimensioni ateneo (n. iscritti)	Location (metropoli-provincia)	Produttività scientifica (posizione nei ranking ARWU di Shanghai e HEEAC di Taiwan)
<i>Manchester</i>	Grande (37.000)	Grande centro urbano	Shanghai: 5° in UK Taiwan: 7° in UK
<i>Leicester</i>	Medio-piccola (15.000)	Cittadina di provincia	Shanghai: 20°-30° in UK Taiwan: 20° in UK
<i>Amsterdam</i>	Grande (30.000)	Grande centro urbano	Shanghai: 3°-6° in Olanda Taiwan: 2° in Olanda
<i>Twente</i>	Piccola (8.500)	Cittadina di provincia	Shanghai: 10°-11° in Olanda Taiwan: 12° in Olanda
<i>Monaco</i>	Grande (45.000)	Grande centro urbano	Shanghai: 1° in Germania Taiwan: 1° in Germania
<i>Kassel</i>	Medio-piccola (18.000)	Cittadina di provincia	Shanghai: non classificato Taiwan: non classificato
<i>Strasburgo</i>	Grande (41.000)	Medio-grande centro urbano	Shanghai: 4°-5° in Francia Taiwan: 5° in Francia
<i>Aix-Marseille I</i>	Medio-piccola (22.000)	Cittadina di provincia (prevalentemente)	Shanghai: 15°-19° in Francia Taiwan: 16° in Francia

Per ciascuno degli otto atenei¹ si è ricostruito il quadro generale, sia delle dimensioni quantitative, sia degli assetti e delle dinamiche istituzionali. Si è poi approfondita l'analisi di due Facoltà o strutture equivalenti in ciascun ateneo (con un mix tra Facoltà professionali e accademiche e tra scienze naturali e sociali), e di Dipartimenti o strutture equivalenti al loro interno. Il lavoro di approfondimento è stato svolto grazie a interviste in profondità (v. Schema in Appendice) svolte con un numero elevato di *policy-maker* rilevanti (Rettori, Pro-Rettori, Direttori amministrativi, Presidi, Direttori di Dipartimenti e strutture assimilabili). In questo modo abbiamo potuto ricostruire nel dettaglio la concretezza del reale funzionamento dei processi decisionali a livello istituzionale, osservandoli dal punto di vista del ruolo e delle relazioni tra le strutture di base e quelle intermedie.

Giliberto Capano

Marino Regini

¹ Le università tedesche (Monaco e Kassel) sono state studiate da Nicolas Winterhager, quelle francesi (Strasburgo e Aix-Marseille I) da Marco Pitzalis, che hanno steso anche i rispettivi capitoli nazionali. Damiano De Rosa ha invece studiato e scritto i capitoli sulle Università di Manchester e di Twente, Giliberto Capano su quella di Amsterdam e Sabrina Colombo sull'Università di Leicester.

CAPITOLO 1

INTRODUZIONE: STRUTTURE DI BASE E PROCESSI DECISIONALI NELLE UNIVERSITÀ EUROPEE

Giliberto Capano

1.1. La struttura istituzionale delle università e il sistema delle responsabilità

Gli assetti di governo istituzionali e la macro-struttura organizzativa delle università dipendono da fonti giuridiche diverse nei quattro paesi analizzati.

Nel caso inglese, come è noto, le università, con l'esclusione di quelle post-1992 che hanno il medesimo modello di *governance* imposto dalla legge, godono di sostanziale indipendenza istituzionale. Pertanto sono libere di darsi assetti istituzionali e organizzativi in modo assolutamente autonomo. In Francia gli assetti di governo sono stabiliti dalla legge, ma le università sono autonome nel darsi l'organizzazione interna che preferiscono. In Germania i *Länder* hanno quasi tutte le competenze sui loro sistemi di istruzione superiore; pertanto ciascuno di essi ha una sua propria legge regionale in cui vengono fissate le caratteristiche della *governance* degli atenei, mentre questi hanno autonomia nel determinare la loro organizzazione interna. Infine, in Olanda una legge del 1997 impone il medesimo assetto per la *governance* delle università e delimita, seppur relativamente, anche gli assetti organizzativi interni assegnando un ruolo rilevante dal punto di vista organizzativo e gestionale alle strutture accademiche intermedie.

Rimandando ai capitoli che seguono per una presentazione dettagliata degli assetti istituzionali interni, merita qui riassumere in prospettiva comparata i tratti salienti che emergono su questo aspetto. Nella tabella 1.1 sono state riassunte le regole formali degli otto atenei da noi studiati in relazione alla composizione e al ruolo dei CdA (ovvero di organismi ad essi assimilabili per ruolo e funzione), nonché ai meccanismi di nomina /elezione del Rettore e delle cariche intermedie.

Come si può constatare vi sono, dal punto di vista formale, alcune somiglianze e differenze certamente significative (come vedremo poi nell'esposizione delle risultanze empiriche).

Tab. 1.1. Gli assetti formali

Università	Composizione del CdA	Poteri del CdA	Rettore	Responsabili delle strutture intermedie e di base
<i>Manchester</i>	23 membri nominati dal Senato e da uno special committee	Molto elevati	Nominato dal Board	Nominati dal Board su proposta del Vice-Chancellor
<i>Leicester</i>	Circa 20 membri nominati dal Council stesso, dal Senato, dalla Court	Molto elevati	Nominato dal Council su proposta di un comitato bicamerale	Nominati dal Vice-Chancellor
<i>Amsterdam</i>	5 membri nominati dal governo	Indirizzo strategico e nomina dell'organo esecutivo composto da tre membri tra cui il Rettore	Nominato dal Cda	Nominati dall'organo esecutivo
<i>Twente</i>	5 membri nominati dal governo	Indirizzo strategico e nomina dell'organo esecutivo composto da tre membri tra cui il Rettore	Nominato dal Cda	Nominati dall'organo esecutivo
<i>Monaco</i>	16 membri, di cui 8 membri eletti dal Senato (5 professori, 1 ricercatore, 1 studente, 1 personale TA) e 8 esterni. I membri esterni sono nominati dal ministro, con l'approvazione del Senato.	Indirizzo strategico. Approva i corsi di studio, nomina il Rettore	Nominato dal Cda	Eletti dai Consigli
<i>Kassel</i>	16 membri, tutti esterni, nominati da ministro e Senato	Controllo e supervisione	Nominato dal Senato su proposta del Consiglio	Eletti dai Consigli
<i>Strasburgo</i>	30 membri (22 interni)	Indirizzo strategico	Eletto dal Cda	Eletti
<i>Aix-Marseille I</i>	30 membri (22 interni)	Indirizzo strategico	Eletto dal Cda	Eletti

La comparazione dei meccanismi di composizione e di nomina del Consiglio di amministrazione mostra come, in tre paesi su quattro, questo organismo non sia composto mediante l'elezione diretta da parte dei "ceti" della comunità accademica ma attraverso altri criteri tra cui la cooptazione diretta, la nomina da parte del Senato, la nomina da parte del ministro (a volte combinati tra loro). Solo in Francia prevale il meccanismo elettorale.

Riguardo ai poteri del CdA, emerge con evidenza come essi siano estremamente elevati in Inghilterra (per prassi consolidata) e in Olanda (per legge). In Francia essi appaiono, almeno dal punto

di vista formale, di livello medio. Nel caso tedesco invece vi sono differenze tra i due casi analizzati. Nell'università di Monaco i poteri del Cda sono decisamente rilevanti rispetto all'Università di Kassel. Questa differenza dipende ovviamente dalla diversa legislazione che i *Länder* hanno voluto dare ai loro sistemi: in Baviera si sono dati più poteri al Cda rispetto al Senato (ma questo nomina metà dei membri del Cda); in Assia, invece, si è deciso di fare del Cda un organo di controllo e supervisione, più che di indirizzo, prevedendone una composizione fatta tutta di esterni, e si sono lasciati i poteri di indirizzo strategico al Senato.

In relazione al meccanismo di nomina/elezione del Rettore, come si può evincere dalla tabella 1.1, emerge come in tutti gli atenei analizzati il Rettore venga nominato/eletto o dal Cda oppure dal Senato. In nessuno dei casi analizzati, pertanto, vige il sistema di elezione diretta del Rettore (sappiamo peraltro che, per quanto riguarda i quattro paesi analizzati, il sistema di elezione diretta è presente unicamente in alcuni *Länder* tedeschi, ma non in quelli in cui hanno sede le università più importanti del paese).

In ultimo giova sottolineare come, in relazione ai meccanismi di copertura delle cariche monocratiche delle strutture di base e intermedie, vi sia una chiara cesura: in Inghilterra e in Olanda Presidi e Direttori sono nominati dal Cda o dal Rettore, mentre in Francia e in Germania persiste il tradizionale meccanismo di elezione da parte dei Consigli (nel caso tedesco, tuttavia, i Consigli delle Facoltà sono composti da un numero ristretto di membri in rappresentanza dei ceti interni).

Per approfondire la ripartizione formale delle competenze e dei ruoli nei processi decisionali, occorre in primo luogo illustrare, in modo sintetico e sinottico, la configurazione organizzativa interna degli atenei analizzati. Nella tabella 1.2 si riportano i dati relativi a come questi atenei hanno deciso di organizzare dal punto di vista strutturale il coordinamento delle attività didattiche e di ricerca.

Tab. 1.2. Macrostruttura organizzativa degli 8 atenei

Università	N. strutture intermedie	N. strutture di base costitutive	Altre unità di base
<i>Manchester</i>	4 Faculties	23 Schools	13 Institutes o Research Centres (la Faculty di Life Sciences non ha Schools ma 11 Centri e istituti di ricerca)
<i>Leicester</i>	4 Colleges	9 Schools – 23 Dipartimenti (di cui 9 unità organizzative di due Schools) – 3 Centri di ricerca – 1 Istituto	
<i>Amsterdam</i>	7 Faculties	30 Dipartimenti – 37 Istituti di ricerca – 27 Colleges e Graduate Schools	
<i>Twente</i>	5 Faculties	6 Research Centres 22 istituti di ricerca/Dipartimenti	1 Graduate School – 1 Struttura di raccordo con le Scuole superiori
<i>Monaco</i>	18 Facoltà (<i>Fakultäten</i>)	59 Istituti – 23 Dipartimenti	41 Centri di ricerca interdisciplinari
<i>Kassel</i>	11 Facoltà (<i>Fachbereich</i>)	60 Istituti	
<i>Strasburgo</i>	8 Collegiums che coordinano 29 Facoltà (UFR) e 9 istituti e Scuole	77 Laboratori	
<i>Aix-Marseille I</i>	9 Facoltà (UFR) e 10 istituti e Scuole	30 Dipartimenti - 20 Laboratori	

L'impatto visivo è certamente forte: prevalgono la varietà e la differenziazione; le dimensioni numeriche delle strutture di base sono davvero eclatanti se si fa riferimento al dibattito in Italia

sul tema. Approfondire questo aspetto, quindi, può essere illuminante per comprendere alcune regolarità desumibili dall'analisi comparata. Innanzitutto merita ricordare quali siano le funzioni formalmente stabilite per le unità di base e per quelle intermedie (poiché le diverse denominazioni possono essere davvero fuorvianti).

Per quanto riguarda le unità intermedie, in tutti i casi analizzati ad esse sono attribuiti compiti e funzioni di coordinamento, più o meno forti, della didattica e della gestione finanziaria. Per quanto riguarda la ricerca la situazione è più articolata e complessa, ma generalmente si può affermare che le strutture intermedie sono ritenute responsabili, seppure indirettamente in alcuni casi, anche dell'andamento della ricerca.

Per quanto riguarda le strutture di base, le differenze sono invece più pronunciate. Nel caso olandese, vi è una chiara differenziazione funzionale tra Dipartimenti (strutture di afferenza e gestione del personale docente), i Centri di ricerca (struttura di coordinamento delle attività di ricerca) e i *Colleges* e *Graduate Schools* (strutture di coordinamento dell'offerta formativa). Tutte queste strutture dipendono gerarchicamente e funzionalmente dalla Facoltà e, quindi, dal *Dean*.

Nelle due università inglesi le diverse denominazioni delle unità intermedie (*Faculty* per Manchester, *College* per Leicester) non devono trarre in inganno: svolgono entrambe la medesima funzione di strutture di coordinamento e governo delle strutture di base. Queste, siano esse definite *Schools* oppure *Departments*, svolgono le medesime funzioni (sede di una specifica area disciplinare, ricerca individuale, offerta di corsi di studio). Fra l'altro, proprio la presenza di poche unità intermedie di coordinamento consente a queste strutture di base di avere un numero di membri relativamente piccolo (30-35 persone). I Centri di ricerca sono invece istituzioni focalizzate su specifiche tematiche di ricerca e svolgono pertanto questa funzione.

Nei due casi tedeschi, gli Istituti sono organizzazioni riconducibili a una specifica cattedra, mentre i Dipartimenti sono istituzioni pluri-cattedra. Essi hanno primariamente compiti di ricerca.

In Francia le unità di base (Laboratori) svolgono funzioni di ricerca su specifiche aree tematiche, mentre le strutture intermedie (piuttosto numerose) sono responsabili sia della didattica che del coordinamento della ricerca individuale. I Dipartimenti (esistenti nell'università di Aix-Marseille I) hanno compiti di gestione amministrativa del personale docente oltre che di ricerca. Nel caso dell'Università di Strasburgo, la frammentazione delle unità di base ha portato alla creazione di unità intermedie (i *Collegiums*²) con finalità di coordinamento. Il caso francese è reso estremamente complesso dal fatto che le unità di coordinamento della didattica e della ricerca possono essere non solo le Facoltà (UFR) ma anche le *Écoles* e gli *Institutes*.

Una volta chiarite le funzioni assegnate alle diverse strutture, è necessaria qualche considerazione sul numero delle strutture intermedie (quelle più simili alle nostre attuali Facoltà). Come si può vedere, nei casi inglesi e olandesi esso è decisamente basso, mentre è più consistente in quelli francesi e tedeschi. Ciò indica una precisa scelta di tipo organizzativo da parte degli atenei dei primi due paesi: l'introduzione di un coordinamento forte delle attività istituzionali (didattica e ricerca) a livello intermedio della struttura, evitando, quindi, relazioni dirette tra le unità di base e gli organi di governo centrali. Non è un caso che questa scelta sia stata operata in quei contesti nazionali dove, o per prassi o per legge, i responsabili delle strutture intermedie sono nominati dall'alto. Coerentemente, infatti, negli atenei inglesi e olandesi analizzati, le regole formali attribuiscono decisivi poteri ai responsabili di queste strutture. Sia nei casi inglesi sia in quelli olandesi le strutture intermedie (variamente denominate) sono direttamente responsabili del coordinamento e del governo delle attività didattiche e di quelle di ricerca. I *Deans* sono manager per conto dell'ateneo, incaricati di gestire i processi formativi e di coordinare le attività di supporto e gestione della ricerca. A Leicester questo ruolo viene riconosciuto a tal punto che i quattro *Deans* dei *Colleges* sono anche Prorettori. Pertanto in queste università la struttura intermedia ha poteri assolutamente rilevanti: distribuisce i finanziamenti provenienti dall'ateneo alle strutture di base che la compongono; ha un peso rilevante nel processo di reclutamento e promozione dei docenti; sovrintende alle attività didattiche; è il Centro di costo che deve validare ogni operazione finanziaria delle strutture di

² L'Università utilizza questa dizione anziché quella di Collegii per indicare il plurale di Collegium.

base (con la parziale eccezione dei 6 *Research Centres* di Twente). D'altra parte, se i *Deans* in queste università hanno molti poteri, essi sono anche individualmente responsabili nei confronti degli organi superiori dell'andamento e della performance delle strutture da loro guidate.

Per contro, le strutture intermedie negli atenei tedeschi e francesi risultano avere un ruolo meno cogente negli assetti decisionali, restando legate ai modelli tradizionali di coordinamento debole (di cui l'elettività della carica di Preside è un indicatore rilevante e significativo). I due casi tedeschi sono solo apparentemente dissimili dal punto di vista organizzativo: in realtà i "Dipartimenti" di Kassel sono sostanzialmente delle tradizionali Facoltà, secondo il modello tedesco; si tratta quindi di una differenziazione meramente nominalistica. Qui, le strutture intermedie sono strutture di coordinamento debole. I due casi francesi sono ancora più complessi. Se è vero infatti che le UFR, con la riforma Fillon del 2007, dipendono direttamente dal Cda (mentre prima dipendevano dal ministero), è anche vero che le competenze attribuite sono davvero di coordinamento leggero e di sovra-ordinamento in un contesto di forte frammentazione organizzativa e delle responsabilità. Dal punto di vista degli assetti formali, merita osservare come in quasi tutte le università prese in considerazione, fuorché quelle francesi, i docenti afferiscono alle strutture di base, anche se, nei casi olandesi e inglesi, il *Dean* ha un potere decisivo nel processo di reclutamento.

La comparazione tra gli assetti formali dei casi analizzati fa emergere con chiarezza alcune diversità nel design istituzionale. I casi inglesi e olandesi rappresentano, in modo diverso, il modello manageriale e professionale del governo delle istituzioni universitarie. I casi tedeschi e francesi, da parte loro, mostrano un design istituzionale che "tende" verso il medesimo modello anche se le soluzioni istituzionali prescelte sono meno coerenti. Nel caso francese, benché con l'ultima riforma si sia cercato di rafforzare il ruolo del Cda e soprattutto del Presidente per innescare dinamiche riaggregative della storica frammentazione dell'università francese, la concentrazione di poteri verso l'alto è stata fortemente mitigata sia dal meccanismo elettorale del Presidente sia dalla mancata riarticolazione delle strutture di base e delle loro relazioni. Il caso tedesco persegue anch'esso una maggiore responsabilizzazione istituzionale (la presenza di esterni nei Cda, l'elezione di secondo grado dei Rettori/Presidenti) ma mantiene di fatto intatta la tradizionale composizione delle strutture di base. Queste differenze negli assetti normativi come si manifestano nella concretezza dei processi decisionali interni?

1.2. Le competenze effettive e le relazioni tra le strutture

La realtà dei processi decisionali sembra abbastanza coerente con gli assetti formali anche se alcuni elementi di incongruenza sono presenti, e possono essere considerati rilevanti. Anche su questo elemento ha senso ragionare per coppie di paesi (Inghilterra/Olanda, Francia/Germania) sulla base delle affinità e delle differenze reciproche.

Nelle università inglesi e olandesi analizzate, l'impianto fortemente verticalizzato degli assetti istituzionali risulta effettivamente attuato nella pratica, anche se attraverso processi di legittimazione delle decisioni basati sulla costante consultazione dei titolari delle cariche monocratiche delle unità organizzative sia di base sia intermedie. I processi decisionali più rilevanti si svolgono avendo sempre ben presente che il responsabile delle strutture intermedie deve "rendere conto" al *Council* e al *Vice-Chancellor* (nel caso inglese), oppure al Rettore e all'organo esecutivo posto ai vertici dell'ateneo (nel caso olandese), sia della performance delle strutture sia della qualità delle richieste avanzate (soprattutto in relazione alla copertura di posti professorali). La responsabilità dei capi delle strutture intermedie è formalizzata nei casi olandesi mentre è il prodotto delle pratiche sedimentate nei casi inglesi. Questa premessa è necessaria per capire come questi assetti di *governance* interna fortemente verticalizzati producano processi basati di fatto sulla ricerca del consenso, oltretutto di soluzioni funzionalmente accettabili dall'ateneo ma al tempo stesso congruenti con le esigenze delle strutture. Nella sostanza, i

processi decisionali avvengono attraverso costanti interazioni tra gli individui che compongono la filiera del comando, che interagiscono continuamente su ogni singola questione di reciproco interesse. Insomma: alla verticalizzazione e managerializzazione del sistema istituzionale e dei processi non corrisponde nei fatti una dinamica decisionale di tipo gerarchico o autoritario. Piuttosto si tratta di dinamiche tipiche di reti di relazioni sedimentate e strutturate tra individui collocati ai diversi livelli istituzionali, mediante le quali di fatto l'ateneo viene governato, gestito e monitorato. Una configurazione di questo tipo presenta alcune caratteristiche di rilievo:

- l'imputazione di responsabilità è netta su ogni singola decisione, a tutti i livelli;
- la struttura di network istituzionale multi-livello consente un buon grado di trasparenza e di controllo della qualità dei processi decisionali;
- vi è una forte integrazione "quotidiana" nei processi decisionali tra i diversi livelli decisionali dell'istituzione (organi di vertice - struttura intermedia - struttura di base).

In questa logica, è emerso dall'analisi empirica come l'integrazione tra le strutture sia garantita a livello di concreti processi decisionali proprio da questa struttura relazionale multi-livello tra individui, che esercita una vera e propria funzione di leadership collettiva sull'istituzione. Una funzione di leadership collettiva che è fondata sul comune riconoscimento che chi ricopre una carica intermedia non è un "primus inter pares" ma un collega che svolge una funzione manageriale.

Sempre nei casi olandesi e inglesi è emerso come l'espletamento della funzione si struttura a seconda delle caratteristiche dei corsi di studio e della loro afferenza disciplinare. Vi è una grande flessibilità (dovuta anche alla presenza di pochissime regole formali/nazionali sul contenuto curricolare) che consente soluzioni organizzative, e quindi modalità relazionali tra strutture di primo e secondo livello, differenziate tra le diverse strutture di secondo livello e spesso anche al loro interno.

Un'altra omogeneità significativa tra casi inglesi e olandesi riguarda la funzione primaria del Dipartimento: esso è concepito soprattutto come il luogo dell' "identità disciplinare", come la struttura che deve farsi carico della gestione delle carriere del personale docente. La questione identitaria è assolutamente rilevante. In questo senso, per dirla in termini cari al dibattito italiano, il Dipartimento più che il luogo della ricerca è il luogo della comunità disciplinare. Infine merita sottolineare come, in entrambi i paesi, le università analizzate si caratterizzano per la centralizzazione di una serie di servizi: dal *career service*, alla manutenzione e le pulizie fino ai servizi informatici (compresa la fornitura dei PC degli uffici dei docenti e la manutenzione degli stessi).

Nella sostanza, la coppia Inghilterra/Olanda si caratterizza per una autonomia integrata delle strutture di base. Un'autonomia che è tanto più forte quanto più dimostra di essere coerente con i piani strategici o pluriennali dell'istituzione di appartenenza. Se una differenza è riscontrabile, essa concerne l'autonomia organizzativa delle strutture intermedie. Nelle università inglesi queste hanno una forte autonomia organizzativa rispetto all'articolazione interna, mentre nei due casi olandesi le caratteristiche organizzative interne sono stabilite dagli statuti.

Vista da un'altra angolatura, tuttavia, la dinamica decisionale formalmente gerarchica ma resa consensuale nei fatti dall'utilizzo delle reti di relazione fra persone collocate ai diversi livelli istituzionali, che caratterizza i casi inglesi e olandesi, presenta forti elementi di volontarismo e dunque una certa dose di vulnerabilità. Una costruzione del consenso basata più sull'appartenenza a un network che sulle competenze formali rende meno prevedibile l'esito delle decisioni, perché le relazioni possono interrompersi. E la gestione dei conflitti distributivi può essere resa più difficile, particolarmente in situazioni sulle quali ritorneremo nelle conclusioni.

La coppia Francia/Germania è sostanzialmente diversa, nella realtà dei processi, da quella Inghilterra/Olanda, anche se, come abbiamo ricordato, gli assetti formali hanno cercato di mutuare da quei sistemi alcuni elementi di verticalizzazione. Vi è minore integrazione quotidiana tra i diversi livelli decisionali. Il rafforzamento del vertice esecutivo dell'ateneo non sembra avere scalfito, in tutte e quattro le università analizzate, la struttura tipicamente corporativo-consensuale dei processi decisionali ma sembra averla solo mitigata. Il problema del coordinamento

intermedio è fortemente sentito in tutti e quattro i casi. Nell'Università di Strasburgo si sono istituiti i "Collegiums" per cercare di integrare le troppe unità di base; nell'Università di Kassel si sono ridotte le strutture intermedie (da 17 a 11).

La dinamica dei processi decisionali non sembra però essere cambiata in modo radicale ma, piuttosto, aver subito alcune modifiche parziali e incrementali. Nella sostanza, come appare evidente nei due casi francesi (in particolare in quello di Strasburgo), i poteri decisionali del Cda sono fortemente mediati dalla pressione degli altri due organi di governo collegiale dell'ateneo (che, stando alla forma, avrebbero un ruolo unicamente consultivo). Nei due casi tedeschi il ruolo del Senato, e quindi del corpo accademico, resta comunque centrale nelle decisioni strategiche. Le strutture intermedie restano strutture di coordinamento debole di diverse discipline e le strutture di base (Dipartimenti o istituti) mostrano di mantenere la tradizionale conformazione propria dei sistemi continentali: l'essere, cioè, semplici confederazioni di cattedratici. Questo punto è particolarmente evidente nei casi tedeschi e abbastanza evidente nei casi francesi. Anche nella coppia Francia/Germania i processi decisionali sono largamente consensuali, come nella coppia precedente, ma si tratta di un consensualismo di stile e di contenuto totalmente diversi. Nel caso Inghilterra/Olanda, questi processi tendono per lo più alla costruzione di un consenso "responsabile" (anche perché sempre sotto l'ombra della gerarchia che induce al *self-restraint* nel formulare le richieste agli organi superiori) e basata su una visione manageriale del ruolo. Nel caso della coppia Francia/Germania si tratta invece di dinamiche consensuali di tipo distributivo, incentivate anche dai meccanismi di selezione dei vertici delle strutture di base e intermedie. Il meccanismo elettorale (e la durata assai breve dei mandati dei Presidi nei casi tedeschi) mantiene la concezione paritaria dei ruoli all'interno delle strutture (tra i professori ordinari e il *Dean* o il Direttore di struttura) e quindi mantiene la funzione di "mediazione tra gli interessi prevalenti" dei capi-struttura. In questo senso appare emblematico il caso dell'Università di Monaco, dove questo ruolo è formalizzato: il *Board* delle Facoltà è composto dal Preside e dai Direttori delle strutture afferenti alla Facoltà.

Pertanto, la catena delle responsabilità nei processi decisionali è piuttosto opaca e la verticalizzazione operata a livello di vertici istituzionali sembra non riuscire a incentivare in modo significativo dinamiche di coordinamento forte verso il basso.

1.3. Il governo della didattica

La comparazione degli otto casi presenta una grande differenziazione nei processi di governo della didattica, sia per quanto riguarda l'attivazione dei corsi di studio sia in relazione al loro coordinamento e gestione.

Il sistema inglese appare mediamente più flessibile degli altri. Il potere di proposta sta nelle strutture di base (*Schools* o Dipartimenti). Le proposte vengono però vagliate dalle strutture intermedie sia per quanto concerne la sostenibilità finanziaria sia in relazione alla congruenza con il mondo del lavoro. Inoltre vi è una commissione a livello di ateneo che deve dare l'approvazione finale. La gestione quotidiana dei corsi di studio dipende dall'organizzazione interna delle strutture e dal tipo di corso di studio.

Il sistema olandese è anch'esso di tipo *bottom up* per quanto concerne il potere di proposta dei corsi di studio. Questi però devono essere approvati dal *Dean* e, successivamente, portati in approvazione definitiva all'organo superiore (l'esecutivo collegiale, composto da tre persone, che governa gli atenei olandesi). Il caso olandese è interessante perché unico, rispetto agli altri, in relazione alle modalità di coordinamento della didattica. Infatti qui la responsabilità della didattica è totalmente della Facoltà, che, nel caso dell'Università di Amsterdam, può avere strutture di coordinamento ad hoc per le diverse filiere omogenee di corsi di laurea (*Colleges* e *Graduate Schools*). Comunque sia, in entrambi i casi studiati la responsabilità del coordinamento della didattica è in capo al Preside, che nomina dei responsabili di filiera didattica i quali, a loro volta, propongono al *Dean* la nomina dei coordinatori dei singoli corsi di studio.

I due casi tedeschi differiscono per il livello di autonomia delle strutture intermedie nel decidere sull'istituzione dei corsi di studio. A Kassel il processo è più centralizzato ed estremamente articolato, dal basso in alto, mentre a Monaco le Facoltà hanno ampi margini di autonomia. Per quanto riguarda la gestione della didattica a Kassel, il ruolo della Facoltà è significativo, mentre a Monaco di fatto la gestione è in mano alle strutture dipartimentali e alle cattedre che le compongono, mentre il ruolo del Preside è quello tradizionale di "controllare" il regolare svolgimento delle attività.

In Francia, la situazione è decisamente complessa: le strutture intermedie eleggono i responsabili dei corsi di studio e approvano le proposte formative delle strutture di base (Dipartimenti e Laboratori) per come emergono dall'interazione tra gruppi di docenti. Poi i corsi di studio debbono essere approvati dal ministero.

Come si può vedere, pertanto, i casi olandesi e quelli inglesi mostrano un ruolo decisamente rilevante, seppure attraverso modalità diverse, delle strutture intermedie, in relazione ai processi di governo della didattica. I casi tedeschi appaiono molto diversi tra loro: risalta in particolare come nella grande università di Monaco prevalgano le logiche tradizionali rispetto al ruolo formale delle Facoltà. I casi francesi, invece, mostrano un ruolo per le unità intermedie meno sostanziale, di coordinamento debole dei processi didattici.

1.4. Il governo della ricerca

Anche per quanto riguarda la ricerca le relazioni tra le strutture intermedie e quelle di base sono davvero molto differenziate nelle diverse realtà analizzate, anche se emerge con chiarezza una tendenza da parte di tutte le istituzioni a cercare di indirizzare le attività di ricerca verso specifici obiettivi (interdisciplinarietà, economie di scala, ricerca di finanziamenti esterni).

Nei due casi inglesi, fermo restando ovviamente che la sede preposta alla ricerca è la struttura di base, emergono due dinamiche particolarmente significative. In primo luogo la variegata differenziazione delle unità di base (*Schools*, Centri di ricerca, Dipartimenti), che svolgono entrambe le funzioni primarie (didattica e ricerca). Questa caratteristica è significativa perché evidenzia come la ricerca non sia riconducibile a una specifica struttura ma sia considerata caratterizzante qualsiasi unità di base degli atenei. La seconda dinamica da rilevare è rappresentata dal fatto che il finanziamento delle strutture di base da parte degli atenei in relazione alle attività di ricerca è fondato soprattutto sulla performance ottenuta dalle strutture nel RAE. Ciò significa, sostanzialmente, che il vero governo delle attività di ricerca avviene per via finanziaria.

I due casi olandesi sono assolutamente particolari. Nell'Università di Amsterdam e in quella di Twente la ricerca viene coordinata attraverso Centri di ricerca, vere e proprie strutture di integrazione di gruppi di docenti. I Dipartimenti sono invece strutture di gestione del personale. In questo modo, l'ateneo ha strutturato una politica di forte coordinamento delle attività di ricerca, in cui il ruolo dei Dipartimenti è quello di valorizzare le prestazioni individuali, mentre il ruolo dei Centri, e quindi delle Facoltà da cui questi dipendono, è quello di incentivare e organizzare la ricerca collettiva e per gruppi consistenti. Va anche sottolineato che nell'Università di Amsterdam il piano strategico quadriennale ha individuato alcuni oggetti di ricerca privilegiati, sui quali l'ateneo investe almeno il 25% delle risorse istituzionali per la ricerca. A Twente invece la *policy* istituzionale è quella di incentivare strutturalmente l'acquisizione di commesse esterne e, quindi, di orientare fortemente i propri membri alla ricerca applicata.

Per quanto riguarda le università tedesche, entrambe sono caratterizzate da una forte pressione istituzionale verso l'indirizzo strategico della ricerca. In particolare, nell'Università di Monaco, che è risultata una delle *top universities* premiate dalla *ExzellenzInitiative*, la leadership dell'ateneo ha definito specifici focus di ricerca interdisciplinari (in biologia, chimica, medicina, scienze sociali) e ha anche creato specifici Centri di ricerca ad hoc.

Nei casi francesi, la gestione della ricerca è demandata ai Dipartimenti e ai Laboratori, che spesso danno vita a relazioni persistenti con le strutture del CNRS.

1.5. La gestione finanziaria e il reclutamento

Dal punto di vista finanziario, in tutti i casi emerge come le risorse vengano distribuite dagli atenei alle strutture intermedie (con l'eccezione di Strasburgo, dove i *Collegiums* al momento risultano essere solo qualcosa di simile a comitati di coordinamento delle strutture di base). Nei casi inglesi e olandesi i meccanismi di finanziamento sono decisamente chiari e trasparenti (specifica ripartizione di fondi per la didattica e per la ricerca). Nei casi francesi accade lo stesso, anche se attraverso formulazioni più negoziate e politiche. Nei due casi tedeschi assistiamo a una evidente differenziazione: a Kassel vige un sistema che vede le unità intermedie come distributori di fondi alle unità di base; a Monaco invece l'ateneo finanzia direttamente le unità di base, mentre le Facoltà ricevono un budget per il reclutamento e per il sostenimento dei costi amministrativi.

Per quanto riguarda i meccanismi di reclutamento e promozione emergono alcune sostanziali differenze tra gli atenei da noi analizzati anche all'interno del medesimo paese, anche se vi è una certa omogeneità rispetto al ruolo dei vertici dell'ateneo per quanto riguarda l'approvazione finale (potere non solo formale ma spesso esercitato in modo sostantivo).

Il caso più omogeneo è quello olandese, dove le procedure sono simili nei due atenei. Quando si tratta di reclutamento di personale temporaneo decidono autonomamente le strutture intermedie, su proposta delle strutture di base. Quando si tratta invece di ricoprire posti da professore ovvero di promuovere interni al rango superiore, le procedure prevedono che la parola finale spetti all'organo esecutivo. Dinamiche molto simili caratterizzano questi processi nelle due università inglesi analizzate.

Per quanto riguarda i casi tedeschi, anche qui le dinamiche appaiono simili a quelle olandesi e inglesi, anche se maggiormente rilevante è il ruolo delle unità di base e in particolare dei cattedratici più potenti. Questo peso delle unità di base viene controbilanciato dal ruolo del Rettore e del Senato, che possono modificare o rigettare gli esiti delle selezioni condotte da commissioni ad hoc.

Anche in Francia, con la legge Fillon, gli organi di governo degli atenei hanno visto aumentare i loro poteri nel processo di reclutamento (è il Cda che decide quali posti coprire e nomina le commissioni di selezione). Si tratta comunque di un assetto formale che, al momento dell'attuazione, risulta assai meno cogente poiché, nella realtà, sono le strutture di base e quelle intermedie che hanno la maggiore influenza nel processo di individuazione delle esigenze di copertura dei posti e di promozione. Nella realtà, pertanto, la verticalizzazione introdotta dal punto di vista normativo sembra avere scarsi effetti operativi. È importante sottolineare, comunque, come il sistema di reclutamento sia regolato dalla legislazione nazionale (*habilitation* nazionale + selezione locale successiva), mentre negli altri tre paesi non esistono regole nazionali cogenti sulle procedure di reclutamento.

1.6. Cenni conclusivi

Rimandando ai prossimi capitoli il quadro dettagliato della ricerca e la formulazione di conclusioni più organiche, è opportuno chiudere questo breve quadro riassuntivo con alcune considerazioni relativamente ai trend e alle caratteristiche di sistema che emergono dall'indagine che abbiamo condotto.

- Inghilterra e Olanda presentano assetti istituzionali e dinamiche concrete evidentemente informati a una coerente logica organizzativa fondata sull'*accountability* e sulla managerializzazione/professionalizzazione dei ruoli istituzionali. Da parte loro Francia e Germania, pur avendo modificato gli assetti formali, mantengono sostanzialmente pratiche caratterizzate dalla persistenza del modello istituzionale storicamente sedimentato (il che crea alcune contraddizioni nei processi decisionali e rende meno efficace il tentativo di aumentare la consapevole responsabilizzazione delle decisioni). In particolare merita sottolineare la differenza tra i casi analizzati rispetto alle modalità di scelta dei titolari delle cariche monocratiche (Rettori, Prorettori, Presidi, Direttori di struttura di base).
- In Inghilterra e in Olanda il numero delle strutture intermedie è decisamente ridotto rispetto agli altri casi. Al tempo stesso si deve osservare che l'esigenza di individuare strutture di coordinamento intermedio capaci di dare coerenza alla frammentata realtà delle strutture di base è ben presente anche negli altri paesi (come mostra l'introduzione dei *Collegiums* a Strasburgo e il numero inferiore di strutture intermedie di Kassel rispetto a Monaco).
- Il ruolo delle strutture intermedie risulta rilevante in tutti i casi analizzati. Il peso nei processi decisionali di queste strutture varia, però, da paese a paese. Nei casi olandesi esso appare decisamente forte: la struttura intermedia "governa" i processi decisionali sulle questioni più rilevanti (sia nella didattica sia nella ricerca sia per quanto concerne la dimensione finanziaria) e partecipa attivamente al governo complessivo dell'ateneo. Nei casi inglesi il ruolo della struttura intermedia è in evidente fase di rafforzamento e sta tendendo a consolidarsi come struttura di coordinamento forte tra i vertici dell'ateneo e le strutture di base. In Germania e in Francia la struttura intermedia mantiene invece il tradizionale ruolo di mediazione tra le strutture di base ovvero tra gli ordinari (come evidente nel caso di Monaco) e di "cinghia di trasmissione" delle istanze di base, più o meno riaggregate, verso i vertici dell'ateneo. Per questi due paesi emerge comunque qualche tentativo di rafforzare il ruolo delle strutture di base nel coordinamento e governo dei processi, anche se appare evidente che questi tentativi si scontrano con le logiche e le dinamiche consolidate nel corso del tempo.
- Le caratteristiche strutturali e il ruolo delle strutture intermedie incidono chiaramente anche nei processi di governo della ricerca e della didattica e quindi sulla capacità dei vertici degli atenei di rendere efficaci le proprie strategie istituzionali e i propri piani di sviluppo.
- Gli assetti e le dinamiche dei casi inglesi e olandesi mostrano evidenti vantaggi in termini di efficacia ed efficienza dei processi decisionali e una discreta trasparenza nell'individuare la catena delle responsabilità. Un evidente problema sta nella possibilità di reclutare costantemente personale accademico che abbia le capacità relazionali e l'attitudine a svolgere le funzioni manageriali che le cariche monocratiche richiedono in questi assetti. Tuttavia, si tratta di un problema per il quale una soluzione parziale è la creazione di una vera e propria professione del manager accademico. Un problema più rilevante è invece quello connesso a una costruzione del consenso basata sul coinvolgimento informale e volontaristico dei responsabili delle strutture, come abbiamo sottolineato in precedenza. Questo modello di integrazione può essere messo a dura prova dalla crescente competizione interna alle università, a sua volta alimentata dall'importanza della valutazione esterna e dei ranking nel guidare le strategie dei vertici di ateneo. Non si tratta semplicemente della difficoltà di costruire un consenso "responsabile" basato sulle reti di relazioni in presenza di un contesto che accentua i conflitti distributivi, enfatizzando i sistemi di premi e di punizioni. Più rilevanti appaiono le conseguenze dell'esigenza,

frutto a sua volta della riduzione dei finanziamenti non meno che di una più forte accentuazione del merito, di differenziare internamente le università, selezionando le aree disciplinari o i segmenti (ad esempio quello dottorale) su cui investire strategicamente. Resta da vedere se sistemi in cui la verticalizzazione delle decisioni è resa possibile dall'ampio coinvolgimento informale dei capi delle strutture intermedie resisteranno a politiche di più netta differenziazione interna degli atenei.

- Gli assetti e le dinamiche dei casi francesi e tedeschi mostrano il mantenimento, seppure con alcune modifiche, degli assetti tradizionali. Il rafforzamento formale del ruolo del Cda e del Rettore viene controbilanciato dal mantenimento dell'elettività delle cariche delle strutture intermedie e di base e dalla dinamica fortemente *bottom up* dei processi relativi sia alla didattica sia alla ricerca. Questo assetto ha certamente il vantaggio di mantenere in vigore alcuni valori sedimentati nel corpo accademico (*in primis* il principio del governo collegiale), ma ha dal canto suo il rilevante svantaggio di rendere opaca la catena delle responsabilità.

CAPITOLO 2

IL SISTEMA UNIVERSITARIO INGLESE

Sabrina Colombo e Damiano De Rosa³

Le più antiche istituzioni universitarie inglesi, le cosiddette *old foundations* – quelle di Oxford e Cambridge – sono state tutte fondate prima del 1600. La principale evoluzione del sistema avvenne nel diciannovesimo secolo con la creazione dell'Università di Londra (una federazione di *Colleges*). In seguito, per lo più alla fine della seconda guerra mondiale, queste istituzioni nate successivamente divennero università in tutto e per tutto. Negli anni sessanta, a seguito del Robbins Report (Committee for Education, 1963) nove nuove istituzioni universitarie vennero istituite e dieci *Colleges of Advanced Technology* (CATs) divennero università. Nel 1969 fu istituita la Open University (OU). I politecnici vennero istituiti tra il 1969 e il 1973 ed erano governati dalle *Local Education Authorities* (LEAs). Negli anni settanta, alcuni dei *Colleges of education* vennero incorporati nei politecnici, mentre altri divennero *Colleges or Institutes of Higher Education* e offrono un ampio numero di titoli che venivano convalidati da altre istituzioni, solitamente le università. A partire dall'inizio degli anni settanta il sistema di istruzione superiore in Inghilterra è stato di tipo binario, basato su una coesistenza di università e politecnici, anche se continuarono a esistere in significativo numero *Colleges* e istituti di *higher education* che non rientravano del tutto in questo sistema, specialmente i piccoli *Colleges* specialistici di musica, agricoltura, teologia e così via. Inoltre la Open University, sebbene tecnicamente parte del settore universitario, era distinta da esso in quanto a struttura, programmi (quasi tutti basati sull'apprendimento a distanza) e tipologia di studenti. Essa riceveva inoltre i fondi separatamente.

Dal 1987 i politecnici cominciarono ad essere autorizzati a produrre dei propri titoli e nell'*Education Reform Act* del 1988 non furono più controllati dalla LEA e vennero incorporati come istituzioni indipendenti. Nel 1992 il *Further and Higher Education Act* abolì definitivamente il sistema binario e permise ai politecnici di assumere il nome di università. I *Colleges of higher education* divennero per lo più affiliati o associati in qualche modo a un'università (De Rosa 2009).

Ad oggi le università nel Regno Unito sono 117. Si tratta di enti autonomi finanziati dallo Stato. Il sistema è stato di tipo binario fino al 1992, quando il *Further and Higher Education Act* ha creato un sistema di istruzione superiore unificato attribuendo lo status di università anche a politecnici e College. Il finanziamento delle istituzioni è gestito da agenzie indipendenti (i *Funding Councils*) che distribuiscono i fondi pubblici sulla base di sistemi di valutazione della ricerca (*Research Assessment Exercise*) e della didattica (attraverso la *Quality assurance agency*). L'offerta formativa è tradizionalmente divisa in due livelli:

- *undergraduate*: vari tipi di diplomi di 1 o 2 anni e il *bachelor* di 3 anni; in alcune discipline (soprattutto legge e ingegneria) esistono anche master di primo livello;

- *postgraduate*: certificati o diplomi post-graduate di 1-2 anni; master di 1-2 anni (divisi in *taught master* professionalizzanti e *research master*). Il master è fortemente collegato al dottorato in quanto per accedere a tale livello è necessario aver svolto un master. Il dottorato a sua volta si divide in *Ph.d* (il dottorato di ricerca) e *Professional doctorate* (un dottorato di tipo professionalizzante in cui i *supervisors* spesso provengono dal mondo economico). Recentemente il governo, i *Funding Councils* e il *British Council* hanno supportato un nuovo programma dottorale '*New Route Ph.d*' (introdotto in 31 università come *integrated Ph.d*). Questi programmi dottorali uniscono il percorso del master e quello del Ph.d e quindi i primi due anni sono dedicati alla didattica, mentre gli altri due allo sviluppo del progetto di ricerca. Vengono indicati come più adatti per studenti stranieri che hanno percorsi formativi diversi

³ Il paragrafo 2.1 sull'Università di Manchester è stato scritto da Damiano De Rosa, mentre il 2.2. sull'Università di Leicester da Sabrina Colombo.

dagli studenti britannici (che in genere svolgono prima il master), ma sono aperti a tutti, anche a professionisti esterni che vogliono ampliare la loro formazione di ricerca.

Per la politica dell'istruzione superiore, così come per quella della ricerca, una delle maggiori preoccupazioni negli anni ottanta fu come stabilire le priorità alla luce di una scarsità di risorse (Kogan e Hanney, 2000). Durante gli anni ottanta inoltre la maggior parte delle istituzioni accademiche nominarono o aumentarono il numero di *senior officers* che si occupavano di *fund raising*, relazioni col mondo degli affari e dell'industria, studenti stranieri e pubbliche relazioni. La maggior parte delle università ha espanso i suoi uffici finanziari durante la seconda metà degli anni ottanta. Nello stesso periodo ci fu un cambiamento significativo dalla politica di elargire fondi di massa alle istituzioni a quella di differenziare le fonti e i meccanismi di finanziamento. Ciò contribuì a portare a uno spostamento dalla pratica dell'allocazione e regolazione amministrativa a sistemi più differenziati di allocazione di risorse e di management delle informazioni, comprendente priorità, incentivi, tasse, informazioni dettagliate sul management, analisi dei costi e politiche dei prezzi (De Rosa 2009). A partire dal 1980 le università sono libere di stabilire l'ammontare delle tasse di iscrizione degli studenti stranieri e queste entrate sono diventate nel tempo un introito importante nei bilanci delle università: le tasse sugli studenti rappresentano la seconda fonte rilevante di entrata (la prima sono i finanziamenti pubblici che nel 2007 rappresentavano circa il 40% delle entrate, mentre le tasse studentesche il 25%) e dal 1995 al 2007 sono cresciute del 140% (Hesa 2008a). Naturalmente questo valore è condizionato dal fatto che nel 1999 sono state introdotte le tasse anche per gli studenti di nazionalità britannica, ma il peso delle tasse degli studenti stranieri è piuttosto consistente in quanto l'ammontare è in genere più elevato per questi ultimi, soprattutto per gli studenti provenienti da paesi extra-europei.

Tab. 2.1. Immatricolati *undergraduate* e *postgraduate* per nazionalità (1995-2007)

	Undergraduate		Postgraduate		Var % (1995-2007) undergraduate	Var % (1995-2007) postgraduate
	1994/1995	2006/2007	1994/1995	2006/2007		
% immatricolati UK	89,7	89,5	79,5	65,7	53,3	30,0
% immatricolati europei (non UK)	5,5	4,1	6,9	8,4	14,9	93,6
% immatricolati extra-europei	4,8	6,4	13,6	25,9	106,7	198,8
Totale immatricolati	506.549	778.730	177.358	279.170	53,7	57,4

Fonte: Hesa (1995;2008b)

La tabella 2.1 mostra chiaramente come in circa 10 anni vi sia stata una forte crescita degli studenti extra-europei (quelli cioè che arrivano a pagare anche il doppio delle tasse degli studenti britannici e degli studenti europei). Il tasso di crescita (la variazione percentuale) per questi studenti è molto elevato sia a livello *undergraduate* sia a livello *postgraduate*. Inoltre, tra gli studenti stranieri, gli studenti extra-europei rappresentano la percentuale più elevata. In linea di massima comunque gli studenti stranieri si concentrano nel livello *postgraduate*, quindi master e Ph.d, corsi che tradizionalmente hanno attratto nel Regno Unito studenti da tutto il mondo. Da questo punto di vista molto ha giocato nel tempo la buona reputazione sia nella didattica sia nella ricerca delle università britanniche (paragonabile e in competizione con la reputazione delle università statunitensi).

Tab. 2.2. Personale accademico (1995-2009)

	1994/95	2008/09	Var% (1995-2009)
Solo didattica (professori a contratto)	<i>Dato non disponibile</i>	45.825	
Sia didattica sia ricerca	83.367	92.135	10,5
Solo ricerca	32.485	39.915	22,9
Totale	115.852	177.875	53,5

Fonte: Hesa (1995;2010)

Nelle università del Regno Unito, didattica e ricerca convivono e in sostanza, come si vede dalla tabella 2.2, il numero più elevato di accademici si dedica sia alla didattica sia alla ricerca. Del resto abbiamo visto che le università del Regno Unito hanno bilanci legati al numero di studenti che riescono ad attrarre: ne deriva un peso dell'attività didattica piuttosto rilevante anche per le università *research intensive*⁴. D'altra parte, i fondi per la ricerca sono assegnati su base fortemente competitiva e pertanto si giustifica l'aumento negli ultimi 15 anni del numero di accademici che svolgono solo ricerca.

I modelli di governance

Il tipo di *governance* delle università britanniche è variegato tanto quanto la loro origine. Generalmente si individuano i seguenti modelli: 'Oxbridge' (relativo a Oxford e Cambridge), il modello delle *ancient universities* scozzesi, il modello delle università civiche e il modello delle università post-1992. A livello di Facoltà e Dipartimenti le differenze sono principalmente tra 'pre-1992 universities' e 'post-1992 universities' (CUC 2004; Shattock 2006)⁵.

A livello di ateneo ciò che distingue le università è la prevalenza o meno di *lay members* (attori locali pubblici e privati non accademici) e il diverso grado di potere del Senato accademico. Nelle *civic universities* (ossia le università cittadine nate all'inizio del '900) il modello di *governance* iniziale prevedeva una totale assenza di accademici negli organi di governo. In realtà ciò che si è sviluppato è un sistema misto: *Court* (organo di governo centrale); *Council* (organo esecutivo); Senato accademico. Quest'ultimo solo composto da accademici, mentre gli altri due con maggioranza di membri non accademici (a partire dai primi anni del '900 la pressione degli accademici ha di fatto portato ad avere nella *Court* e nel *Council* un quarto dei membri provenienti dalla comunità accademica).

Oxford e Cambridge rappresentano invece la più chiara espressione di auto-governo accademico. Fino all'inizio degli anni '60 gli organi di governo delle due università erano formati esclusivamente da accademici. Dopo il Robbins Report del 1965 Oxford ha introdotto la possibilità di nominare *lay members* (membri laici, cioè esterni) negli organi di governo, mentre Cambridge ha mantenuto la predominanza accademica.

Nelle *ancient universities* scozzesi, che hanno origini simili a Cambridge e Oxford, a metà dell'800 si introdusse la *Court* (organo esecutivo simile al *Council* delle università civiche) con maggioranza di *lay members*. A capo della *Court* siede il *Chancellor*, chiamato in Scozia *Rector*, che è eletto anche dagli studenti. In realtà il reale Presidente della *Court* è il *Principal* (il *Vice-Chancellor*) che, a partire dalla fine degli anni '80 del secolo scorso, ha iniziato a essere eletto tra i '*lay-members*'.

Il quarto modello deriva dal tipo di *governance* presente negli ex-politecnici (*new universities* o post-1992). Il sistema è molto semplice, con un solo organo di governo (anche in questo caso il *Council*) e un *Academic Board* molto debole (organo composto dai soli accademici), che viene consultato per le

⁴ Solo lo 0,65% del personale accademico nel 2009 risulta dispensato dallo svolgere attività didattica. Si tratta di chi ricopre ruoli istituzionali a livello di ateneo (non i Direttori dei livelli periferici o i Presidi, che invece svolgono regolarmente sia attività didattica, seppur ridotta, sia attività di ricerca).

⁵ La descrizione che segue è presa interamente da questi due riferimenti.

questioni relative allo sviluppo delle attività didattiche e di ricerca. L'organo di governo ha scarsa rappresentanza accademica. Su circa 26 membri solo due o tre sono accademici.

Alcune analisi effettuate dai *Funding Councils* (HEFCE 2007) hanno rilevato che attualmente la più ampia quota di *lay members* proviene dalle organizzazioni private, con differenze poco marcate a livello regionale. Sono in genere la maggioranza dei membri dell'organismo di governo centrale (nelle *old universities* sono i 2/3, mentre nelle *new* sono prevalenti).

Si tratta di rappresentanti della comunità locale (imprenditori, sindacati, dirigenti politici, ecc.) e vengono scelti da un *nomination committee* che presenta nominativi a seconda del tipo di obiettivi formativi delle università. I *lay members* sono presenti negli organismi centrali (non nel Senato) e svolgono un ruolo principalmente di consulenza per materie relative al budget e alla gestione dei finanziamenti.

Il Senato accademico non ha subito grosse variazioni nella sua composizione, ha però perso peso nel processo decisionale. La pressione al managerialismo, in atto a partire dai governi conservatori degli anni '80, ha di fatto portato ad un maggiore potere degli organi di governo come il *Council*, se non alla creazione di una sorta di 'gabinetto' che riferisce al *Council*. L'università di Warwick è stata tra le prime università a introdurre questa struttura intermedia creando lo "University Management Group". È composto dai manager amministrativi, da Presidi eletti e dai principali dirigenti accademici e si riunisce per valutare le principali decisioni strategiche dell'università (Shattock, 2006). Aumentano sempre più le direttive strategiche provenienti da organismi centrali o semi-centrali.

Le Facoltà non sono una struttura sempre presente nelle università. Quando esistono sono aggregazioni di Dipartimenti o Scuole. Nelle università pre-1992 la Facoltà aveva inizialmente solo ruoli limitati alla programmazione della didattica. A partire dagli anni '90 le Facoltà iniziano ad avere anche ruoli di programmazione finanziaria. Nelle *old universities* le Facoltà sono spesso molto grandi e per questo motivo si sono create figure come gli *Associate Dean* per aree tematiche tra le quali prevalentemente la didattica e la ricerca. Il loro ruolo è di programmazione strategica.

Nelle università post-1992 i Direttori di Dipartimento rispondono al Preside di Facoltà, mentre nelle università pre-1992 il Direttore di Dipartimento risponde generalmente al *Vice-Chancellor*. Nelle *new universities* la nomina del Direttore di Dipartimento è legata al parere degli organi di governo di ateneo e, come per le Facoltà, viene nominata una persona a tempo pieno e con carica permanente che deve mostrare doti e skills manageriali. Nelle università pre-1992 il Direttore di Dipartimento è nominato dai colleghi per stima e riconoscimenti accademici, anche se attualmente in alcune università si sta adottando il modello degli ex-politecnici.

2.1. L'università di Manchester

Caratteristiche generali dell'ateneo

L'Università di Manchester è un ateneo relativamente giovane se comparato con altre importanti università inglesi. È nata nel 1824 e un poco alla volta è diventata la più grande università del Regno Unito per numero di studenti. La sua collocazione geografica è stata molto importante per la strategia messa a punto da questa istituzione negli anni. Nell'Inghilterra nord-occidentale mancava un importante centro di *higher education*. Perciò la *mission* fondamentale di questa istituzione, a partire dalla sua fondazione e dai primi sviluppi, è stata di diventare un punto di riferimento per gli studenti nell'Inghilterra settentrionale. Un grande aiuto in questo senso è stato dato dalla presenza di un importante aeroporto nella città, il più grande nel Regno Unito dopo quelli londinesi, e dunque dalla possibilità di essere ben connessa al resto del Paese. Parlando di Manchester, non va dimenticato che questa è stata la città dove ha avuto inizio la Rivoluzione Industriale, insieme ai primi movimenti operai. Ciò ha creato in questo contesto una *working class* tradizionalmente forte, che in un primo momento non era molto interessata all'educazione universitaria. Tale dato potrebbe costituire una spiegazione al perché questo ateneo, a differenza di Oxford o Cambridge, sia nato "solo" a metà del diciannovesimo

secolo. Oggi questa università è molto conosciuta e rispettata dentro e fuori il Regno Unito. Essa ha una grande quantità di studenti e offre molti corsi *bachelor*; inoltre essa ha la più grande Facoltà di *Humanities* in Europa (in termini di studenti iscritti). Quest'ultimo elemento può fornire un'indicazione su quale sia il profilo di questa istituzione. Essa non è soltanto una *research university* e il suo successo è correlato anche alla quantità di offerta didattica in materie come quelle umanistiche, particolarmente importanti per la loro ampiezza e fama. Ci sono anche aree scientifiche importanti ma in Facoltà più piccole, e non sempre a un livello di eccellenza, specialmente se comparate con le migliori università inglesi. Questo ateneo sta tentando di essere considerato permanentemente tra i più importanti del mondo (livello di Oxford, Cambridge e LSE). Oggi questo traguardo è ancora distante per l'Università di Manchester, ma il grande numero di studenti che arriva testimonia della sempre crescente attrattività e delle ottime prospettive che questa istituzione offre.

Il fatto più importante da sottolineare per quel che concerne l'Università di Manchester, emerso con chiarezza dalla interviste effettuate, è la fusione avvenuta nel 2004 a partire dalla dissoluzione della Victoria University of Manchester (comunemente conosciuta come University of Manchester) e la UMIST (University of Manchester Institute of Science and Technology), che ha dato immediatamente luogo alla formazione di una singola istituzione, l'attuale University of Manchester, inaugurata il primo Ottobre 2004. Questo evento ha portato a una riorganizzazione delle strutture dell'università, che è oggi divisa in quattro Facoltà, e ciascuna Facoltà è divisa in un certo numero di *Schools*. L'università ha anche stabilito alcuni istituti di ricerca, per mettere a fuoco e sviluppare aree interdisciplinari.

Alcuni dati importanti, che potranno essere approfonditi in appendice: l'ateneo ha circa 37.000 studenti; circa 11.400 dipendenti, di cui 5.600 accademici; un bilancio di circa 780 milioni di euro in entrata e quasi altrettanti in uscita. Nell'anno accademico 2009/2010 l'Università di Manchester ha offerto 506 corsi *undergraduate* e 322 *postgraduate*.

La struttura istituzionale

Come risulta evidente dalla Figura 2.1 in Appendice al Capitolo, la struttura dell'Università di Manchester è abbastanza gerarchica, pur trovandosi molte persone allo stesso livello di responsabilità. È importante capire che il processo di *decision making* è fortemente verticalizzato. Al di sopra del Presidente, che è anche il responsabile finale di tutto il processo, c'è un *Board of Governors*, che viene nominato dal governo ed ha il dovere di controllare le attività dell'ateneo. Ad ogni modo le linee nella Fig. 2.1 mostrano i rapporti di relazione diretta, anche se in diversi casi, soprattutto nelle pratiche informali, esiste una parallela organizzazione a matrice (*matrix system*). Il *President* è anche *Vice Chancellor* e la decisione di aggiungere la denominazione *President* venne presa da un *Vice Chancellor* qualche anno fa. Egli proveniva dall'Australia e aggiungendo il titolo *President*, voleva che si rendesse a tutti più chiaro quale fosse il ruolo di colui che nella tradizione delle università britanniche viene detto *Vice Chancellor*. Una delle ragioni principali sottese a questa decisione è legata al sempre crescente numero di relazioni con i Paesi asiatici, specialmente la Cina. In questi contesti infatti, la parola *President* viene maggiormente riconosciuta e in essa viene riposta maggiore fiducia che nella carica *Vice Chancellor*, che ha un tipico valore britannico.

In sintesi, al vertice della piramide troviamo il Presidente, che ha due Vice, chiamati *Associate Vice Presidents* e un *Deputy President* (e *Deputy Vice Chancellor*). Tra di loro c'è il *Vice President for Innovation and Economic Development* che ha relazioni strette con figure che si occupano di Affari Regionali, Relazioni Economiche e materie correlate. Scendendo nella scala gerarchica troviamo i *Deans*, che sono anche *Vice Presidents*. Allo scalino successivo si trovano i Direttori (*Heads*) delle *Schools* e dei Centri di ricerca. Ancora più giù troviamo i diversi *Directors*: quello delle finanze, quello delle risorse umane, quello delle attività sportive, quello dei servizi residenziali per gli studenti. Andando oltre troviamo i capi dell'amministrazione a livello di Facoltà, e alla base della piramide l'amministrazione delle *Schools*. Tutto il personale dai *Directors* in giù risponde alla fine del processo al Segretario Generale (*Registrar and Secretary*).

Dopo la fusione del 2004 le Facoltà, anche chiamate *Departments*, sono oggi soltanto quattro: *Humanities*, *Life Sciences* (che è un caso unico di Facoltà che non ha alcuna *School* al suo interno), *Engineering and Physical Sciences*, *Medical and Human Sciences*. La Facoltà più grande in termini di

studenti e personale è quella di Humanities. Ci sono in tutto 22 Schools e centinaia di gruppi di ricerca specializzati.

C'è un Senato che decide su alcune materie, anche se nella pratica esso non è molto di più di un organo consultivo. Va inoltre ricordato che nelle università inglesi e anche in quella di Manchester, la divisione dei ruoli accademici, partendo dal basso verso l'alto, è la seguente: *Research Fellow* o *Lecturer* (o *Teaching Fellow*), *Senior Research Fellow* o *Senior Lecturer*, *Reader*, *Professor*.

L'Università di Manchester è la più popolare dell'intero Regno Unito ricevendo più *applications* per corsi *undergraduate* di ogni altra università britannica (53.900 nel 2009). Dei 37.021 studenti registrati all'Università, 27.194 sono *undergraduate* e 9.827 sono *postgraduate*. L'ateneo ha la più grande comunità di *alumni* del Regno Unito per quanto concerne le università *campus-based*, ed è in contatto con più di 232.000 ex-studenti sparsi in 200 Paesi. L'Università ha intrapreso il più vasto programma di investimenti mai sperimentato nell'*higher education* del Regno Unito, con più di 400 milioni di sterline investite sino ad oggi in palazzi, materiali e strutture di accoglienza per il pubblico. Oltre a questi, altri investimenti per un totale di 215 milioni di sterline, previsti per il 2015, porteranno la somma totale dei soldi spesi a 650 milioni di sterline, oltre a far registrare il più alto numero di brevetti di tutto il Paese. Per quel che concerne le entrate, negli anni passati, come è possibile vedere in appendice nella Tab.3, si è sempre verificato un surplus nel budget dell'ateneo. Va sottolineato che il cambiamento più evidente si è verificato nell'aumento dei guadagni provenienti dalle tasse, che oggi come in passato costituiscono la fonte principale di guadagno per l'istituzione.

Livello macro: la leadership universitaria

Come è già stato ricordato, a capo dell'Università c'è il *President* e *Vice Chancellor*, che viene scelto dal *Board of Governors*, che costituisce l'organo di controllo esterno all'ateneo. Questa è chiaramente la procedura formale, perché data l'importanza e il ruolo di questa figura, la sua scelta consiste in pratica in una selezione tra i nomi più conosciuti all'interno del mondo accademico, sia nel Regno Unito che fuori. Certamente questo implica una serie di consultazioni informali per decidere chi sarà eleggibile e, a questo fine, c'è bisogno di essere Consigliati da qualcuno che conosca le capacità del candidato, e che possibilmente lo conosca da un punto di vista professionale, specialmente se proviene da un altro Paese.

Le responsabilità che il Presidente ha sono sugli studenti, le finanze, le strutture dell'ateneo, lo staff, la ricerca, le trattative con le Facoltà per il budget, le relazioni politiche e diplomatiche. Ci sono dei Vice-Presidenti che aiutano il Presidente con alcune delle materie di sua competenza. Il Presidente è anche il responsabile di ateneo per la ricerca.

Per quanto concerne il profilo dell'Università, va detto che quella di Manchester è una *full-spectrum institution* e dunque non ha una particolare caratterizzazione solo sulle attività di ricerca o su quelle di insegnamento. Essa detiene il primato nel Regno Unito in termini di bilancio ed è inoltre un ateneo estremamente vasto in termini di studenti e di staff.

Livello meso: le Facoltà

Le quattro Facoltà che compongono l'università di Manchester svolgono molte attività nell'ambito della ricerca, e la loro validità trova riscontro negli indici RAE (*Research Assessment Exercise*) che indicano che i risultati di questa istituzione nel campo della ricerca sono molto buoni. Tuttavia questo ateneo non è propriamente incentrato sulla ricerca. Questo perché molti soldi sono spesi nelle attività di insegnamento, diverse delle quali correlate alla Facoltà di Humanities, che qui ha una grande importanza. In termini di influenza circa le priorità delle attività di ricerca, va ricordato che nel Regno Unito esiste una grande tradizione di autonomia per quanto concerne le istituzioni universitarie, a diversi livelli. Dunque non solo autonomia dal governo, ma anche per le Facoltà dal potere centrale dell'università e per le Schools dalle Facoltà. Detto ciò, esistono alcuni premi che il governo centrale dell'università può conferire a ciascuna Facoltà che va nella giusta direzione. Questa direzione è decisa centralmente, anche se declinata a livello periferico.

La maggior parte dello staff delle Facoltà è impegnato sia in attività di ricerca che di insegnamento. Si è inoltre cominciato ad implementare una politica volta alla costruzione di Graduate Schools all'interno dell'università stessa, anche se in questo caso si è ancora ad una fase preliminare.

Le riforme che l'università ha implementato negli anni passati hanno conferito maggiore autorità ai livelli periferici, anche in termini di una maggiore autonomia finanziaria. Questa novità è stata pensata perché i leader dell'università si sono resi conto dell'importanza di dividere le responsabilità, soprattutto visto il numero crescente di studenti.

Livello micro: le Schools

Le *Schools* sono l'unità micro fondamentale nell'università. A capo di ciascuna di esse vi è un Direttore, che ha la responsabilità del bilancio, dello staff, dei programmi e dell'implementazione della politica universitaria a questo livello. Un Direttore di *School* spende circa l'80% del suo tempo in attività di tipo manageriale e il 20% in attività di ricerca. Quando si deve coprire un posto di questo tipo, l'università provvede a pubblicare un annuncio (a volte solo interno) e a fare una serie di colloqui. Il *Dean* della Facoltà ha l'ultima parola in questo processo.

Diverse cose sono cambiate in seguito alla fusione avvenuta sei anni fa. In precedenza, essendo l'attuale struttura divisa in due università, esistevano molte più barriere tra le diverse materie, molti programmi erano duplicati, c'era una seria difficoltà a creare contaminazioni. L'attuale struttura è stata molto ben accettata dalle persone nelle *Schools*, perché dà loro la possibilità di fare esperienza di una più vasta metodologia interdisciplinare. La fusione è dunque vista come un assoluto successo dalle persone che lavorano a questo livello, anche da un punto di vista burocratico. I risultati di un lavoro in un corso possono adesso avere facilmente un impatto sul lavoro di un altro corso (Interviste 6,7).

Ciascun insegnante deve fare lezione a studenti di tutti i livelli (bachelor, master, PhD). Nessun professore può fare solamente ricerca, non importa a che livello si trovi. Questa è una politica chiara per tutte le Scuole. Tuttavia esistono persone assunte al solo fine di lavorare nella ricerca, e spesso si tratta di lavoratori part-time.

2.1.1. I casi della Faculty of Humanities e della Faculty of Medical and Human Sciences

Di seguito viene presentata la ricostruzione dei casi empirici basata sul materiale documentale raccolto sia in rete che in sede, e sul contenuto di interviste che sono state condotte con *Deans* e Direttori di *Schools*, nell'ambito della Faculty of Humanities e della Faculty of Medical and Human Sciences. La descrizione empirica avrà una prospettiva *bottom-up*, dai processi a livello di strutture di base per poi arrivare al livello della leadership.

Il ruolo delle Facoltà

Il *Dean* della Facoltà ha la responsabilità di organizzare le attività didattiche e di ricerca, occuparsi del budget, della sicurezza del personale, dell'organizzazione delle attività per il personale accademico e quello non accademico, di coadiuvare le attività dell'amministrazione. Inoltre egli svolge la funzione di rappresentare gli interessi della Facoltà con la leadership universitaria. Per quel che concerne i rapporti con le *Schools*, il *Dean* è coadiuvato nel suo lavoro da un *Associate Dean*. Il suo lavoro è dunque soprattutto manageriale. Non c'è spazio per le attività di ricerca. Ogni *Dean* è Vice-Presidente dell'Università a livello centrale.

Per quanto concerne i finanziamenti, ci sono dei tempi predefiniti per presentare i bilanci; essi devono essere controllati anche dal Presidente. Una parte di denaro arriva direttamente all'università e il suo ammontare si basa esplicitamente sulla grandezza dell'ateneo e sul numero di studenti iscritti. Tuttavia il numero di accordi finanziari basati sulla performance va progressivamente aumentando. Ciò è dovuto alla scarsità di fondi disponibili. Questo discorso non riguarda però i rapporti tra ateneo e Facoltà. Non esistono infatti tra questi due attori accordi finanziari basati sulle performance, anche se alcune Facoltà possono ottenere più soldi sulla base di alcuni indicatori, come il numero di studenti

dottorali o internazionali. Essi vengono però richiesti direttamente dalle Facoltà stesse, senza passare dall'autorità centrale.

Per quel che concerne le linee guida nella ricerca va ricordato che, secondo la tradizione degli atenei inglesi, l'autonomia è sempre stata considerata un grande valore. Questo costituisce una delle più importanti spiegazioni al perché dalle interviste effettuate non emerga alcun tentativo di influenzare le decisioni delle Facoltà, delle Scuole o dei professori per quel che concerne il fissare le priorità di ricerca (Int. 2,5,6,7). Tuttavia deve essere preso in considerazione il fatto che dagli anni della Thatcher a oggi è esistita una tendenza a creare un certo grado di uniformità all'interno di ciascuna istituzione universitaria. Questa tendenza isomorfa ha implicato che informalmente esistano delle chiare linee guida sia nelle attività di ricerca che in quelle di insegnamento, che vanno seguite, anche perché gli avanzamenti di carriera non dipendono dalle unità periferiche. Dunque, in un certo senso, i *Deans* svolgono un ruolo di *gatekeepers* tra le richieste della leadership universitaria e quelle delle Facoltà. Il lavoro che essi svolgono è soprattutto quello di modellare le attività delle Facoltà sulle linee guida fornite dalla leadership centrale.

Per quel che concerne le procedure di valutazione dell'operato delle Facoltà, ne esistono due tipi: il primo, esterno, è condotto ogni cinque anni e ciascuna Facoltà è valutata da esperti nazionali e internazionali, che danno voti sulla base di alcuni indicatori che prendono in considerazione: pubblicazioni, quantità e qualità della ricerca, numero di studenti dottorali. Questo contribuisce a creare un ranking per il RAE, indice che è direttamente correlato ai fondi da dare a ciascuna università. Le valutazioni interne avvengono invece con più frequenza, ogni anno, e prendono in considerazione anche le attività di insegnamento con un importante ruolo conferito alle valutazioni degli studenti nei confronti dei professori. Le conseguenze di questo processo possono risultare in una serie di raccomandazioni, o addirittura possono sfociare nel licenziamento di professori o *lecturers*, anche se questa eventualità è assai rara.

Il ruolo delle Schools

Le *Schools* decidono generalmente in autonomia come e cosa insegnare. Questa autonomia è considerata molto importante dalle persone che lavorano al loro interno. Chiaramente se una *School* decide di aprire una nuova area disciplinare, la Facoltà deve sapere cosa sta facendo, perché essa ha alcune responsabilità di coordinamento, e ci sono delle politiche che devono essere seguite; questo dato tuttavia non è percepito come molto invasivo in termini di attività. Quindi non ci sono molti conflitti con la leadership della Facoltà. Nonostante ciò alcuni tra gli intervistati hanno riferito di difficoltà a livello di Facoltà a capire le peculiarità delle diverse Scuole.

A questo livello le interviste hanno permesso di rilevare talune lamentele, specialmente rispetto alla mancanza di fondi adeguati da dare a chi voglia partecipare a conferenze internazionali all'estero e all'inadeguatezza dei fondi riservati alle attrezzature informatiche. In questo senso la situazione sembra essere peggiore per gli studenti di dottorato, un po' migliore per i post-doc, anche se questi ultimi devono finanziarsi da sé diverse attività. (Int.6)

Esiste una peculiarità di questo ateneo per quel che riguarda il settore dei post-doc. La maggior parte degli studenti dopo un dottorato solitamente non prova ad avere un assegno postdottorale; piuttosto, si verifica una tendenza a provare concorsi per diventare *lecturers* quanto prima. Ciò avviene in special modo nelle *Schools* di Humanities, meno in quelle scientifiche.

Il ruolo delle strutture di coordinamento della didattica

Come ricordato in precedenza, a livello di Facoltà, specialmente per le questioni che riguardano le attività di insegnamento nelle *Schools*, il *Dean* è aiutato dall'*Associate Dean*. Un problema che sembra essere diventato molto importante per alcune Facoltà, in particolare per quella di *Humanities*, è che all'interno di essa ci sono troppe piccole unità di insegnamento. Per questo è in agenda un provvedimento che rinforzi i poteri centrali del *Dean* e dell'*Associate Dean* nel coordinamento delle attività didattiche.

Per quanto riguarda gli insegnanti, in generale esiste una regola secondo la quale ciascuno di loro deve insegnare a tutti i tipi di studenti (bachelor, master e PhD). In realtà però, ciò che accade *de facto*

è che ciascuna area disciplinare decide seguendo le richieste degli insegnanti e le loro preferenze sul fare lezione solo a studenti di master, di dottorato, ecc. Esiste tuttavia la volontà delle Facoltà di fermare questa tendenza, in quanto si ritiene importante che gli studenti ad ogni livello possano seguire *lectures* tenute dai professori più importanti. (Int.5)

La gestione delle carriere e il reclutamento

Per quanto concerne le procedure di assunzione, va ricordato innanzitutto che diverse persone che lavorano concretamente nell'ambito della ricerca (ad esempio gli studenti post-doc) non sono finanziati dall'università, ma da borse di studio esterne. Per quanto concerne il processo di reclutamento a un livello accademico basso (*junior e senior lecturers*), essi sono correlati alle decisioni prese a livello di Scuole e Facoltà.

L'assunzione di un nuovo professore abbisogna di una dichiarazione da parte della *School* sul perché essa richieda una nuova cattedra in una specifica area. Non è abbastanza dire che il posto è vacante perché qualcuno si è ritirato. Deve essere chiaramente un investimento strategico. Una volta approvata la proposta da parte della *School*, ha inizio un variegato processo di ricerca della figura adeguata tramite degli annunci (*advertisements*), nei quali criteri come le pari opportunità sono molto importanti. Le *Schools* vengono incoraggiate a indicare chi possa essere la persona giusta per una determinata cattedra e a cercare questa figura non solo su scala nazionale, ma anche su scala internazionale. In questo senso i network diventano molto importanti. Conclusa questa fase, ne ha inizio un'altra che porta alla creazione di una *shortlist* di tutte le *applications*. Tra di loro c'è un candidato che verrà scelto. Questo avverrà attraverso alcuni colloqui, tenuti da una commissione comprendente diversi esperti esterni, presieduta da un membro esterno. Il *Dean* ha la parola finale e un controllo informale su tutto il processo.

Ogni altro investimento maggiore deve essere approvato a livello di esecutivo centrale; per reclutare un *Dean* deve essere coinvolto il *Board of Governors*. (Int.1)

L'istituzione dei corsi di studio e i curricula

Tutto ciò che concerne l'insegnamento, la costruzione e il rinnovamento dei curricula è il risultato di un processo di negoziazione che inizia al livello delle aree disciplinari, che propongono cosa insegnare, e a chi assegnare i corsi. Spesso accade che quando un ricercatore o uno studente post-doc sono assunti, viene loro chiesto cosa vorrebbero insegnare e qualche volta i loro propositi sono più vicini ai desideri personali che ai bisogni reali della *School*. Qui entra in gioco il ruolo della leadership della *School* stessa e di quella della Facoltà, che devono decidere qual è il miglior modo per utilizzare la nuova risorsa.

L'istituzione di un nuovo corso avviene a seguito di una richiesta di una *School* o di una Facoltà e deve avere il placet finale del *Dean* della Facoltà interessata. Per quel che concerne i programmi, anche in questo caso l'autonomia delle strutture periferiche viene tenuta in grande considerazione. Dalle interviste effettuate non emerge alcun tentativo di influenzare i curricula, sebbene, come ricordato in precedenza, si tenti di seguire da parte di chi ha la responsabilità di redigere i piani, le linee guida dell'università (Int. 5,6).

Un esempio di iniziativa strategica: le politiche sui congedi

Le Facoltà di Life Sciences e Medical and Human Sciences non permettono di avere alcun periodo sabbatico. Invece questa pratica è permessa nella Facoltà di Humanities, e ciò è possibile anche grazie alle pressioni esercitate da diverse *Schools*, che hanno deciso che questo può essere un ottimo strumento per dare agli insegnanti a tutti i livelli la possibilità di fare ricerca. Da questa considerazione sono partite proposte per concedere, ad esempio, non un anno sabbatico tutto insieme, ma sei mesi in un periodo, e altri sei mesi in un altro. La stessa cosa è avvenuta nella Facoltà di Humanities sulle politiche di chiusura dei corsi. La regola generale è di chiudere i corsi con meno di diciassette persone,

ma alcune *Schools*, specialmente quelle che riguardano i corsi di lingua, mettono questa regola in dubbio perché solitamente le classi in queste materie sono meno numerose.

Questi input che arrivano dalle persone che lavorano nelle *Schools* sono molto importanti per farle sentire parte di una stessa comunità con persone che lavorano ad altri livelli.

*Cenni conclusivi: full spectrum university a ridosso
delle grandi*

L'Università di Manchester non è ancora quello che si propone di essere: una *top-ranking university*. Oggi figura nelle classifiche internazionali intorno al quarantesimo posto. Non è dunque competitiva con i *leones* del settore (Cambridge, Oxford, Imperial); tuttavia è un'istituzione solida, non puramente una *research university*, e ha anzi il suo punto di forza proprio nella grande attrattività che esercita nei confronti degli studenti *bachelor* con i tanti corsi che offre. In più la punta di diamante di questa istituzione è la Facoltà di *Humanities*, che la rende al tempo stesso originale e affascinante, dato confermato dall'essere diventata in breve tempo un *hub* per l'*higher education* del Nord dell'Inghilterra.

Figura 2.1. Struttura dell'Università di Manchester

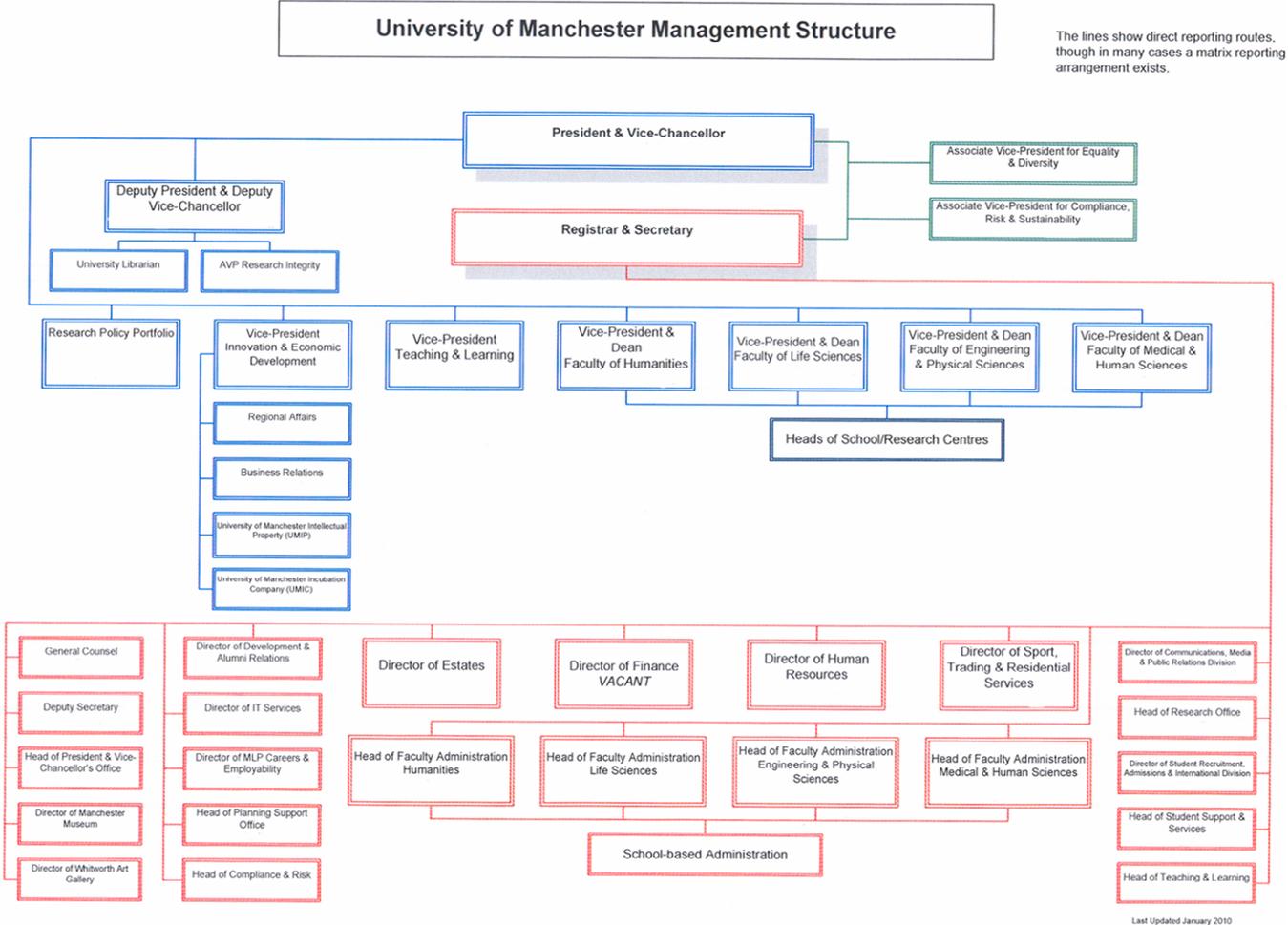


Tabella 2.3. I numeri dell'Università di Manchester (a.a. 2009-2010)

Students		
Total		37.021

Number of Programmes		
Undergraduate		506
Postgraduate		322

Personnel	Category	
Academic-Clinical (including Research)	Lecturer (Clinical) Professor (Clinical) Reader (Clinical) Research (Clinical) Senior Lecturer (Clinical) Teaching Fellow-Tutor (Clinical)	378
Academic- Non Clinical (including Research)	Academic (Non-Clinical) Lecturer (Non Clinical) Professor (Non-Clinical) Research (Non-Clinical) Senior Lecturer (Non-Clinical) Teaching Fellow-Tutor (Non Clinical)	5.224
Support-Clinical	Support (Clinical)	138
Support-Non Clinical	Support (Non-Clinical)	5.648
Total		11.388

Tabella 2.4. Budget (in sterline)

Income	2009/2010 (£m)	2008/2009 (£m)
HEFCE Income	205,3	206,8
Tuition Fees	223,0	205,8
Research Income	207,8	191,4
Endowment Income	4,3	3,9
Other Income	134,1	140,6
Investment Income	9,1	8,0
Total	783,6	756,4

Expenditure	2009/2010 (£m)	2008/2009 (£m)
Pay	452,8	425,1
Non-Pay	272,8	270,4
Depreciation	35,2	32,3
Interest	10,9	12,1
Total	771,6	739,9

Tabella 2.5. Faculty of Humanities

Students	
Total	15.885

Number of Programmes	
Undergraduate	116
Postgraduate	224

Personnel	Category	
Academic-Clinical (including Research)	Lecturer (Clinical) Professor (Clinical) Reader (Clinical) Research (Clinical) Senior Lecturer (Clinical) TeachingFellow-Tutor (Clinical)	2
Academic- Non Clinical (including Research)	Academic (Non-Clinical) Lecturer (Non Clinical) Professor (Non-Clinical) Research (Non-Clinical) Senior Lecturer (Non-Clinical) Teaching Fellow-Tutor (Non Clinical)	1.617
Support-Clinical	Support (Clinical)	0
Support-Non Clinical	Support (Non-Clinical)	806
Total		2.425

Tabella 2.6. Budget della Faculty of Humanities (in sterline)

Income	2009/2010 (£m)	2008/2009 (£m)
HEFCE Income	53,9	53,7
Tuition Fees	96,2	89,6
Research Income	20,8	17,8
Endowment Income	0,4	0,4
Other Income	11,1	16,2
Investment Income	4,8	0,0
Total	187,2	177,7

Expenditure	2009/2010 (£m)	2008/2009 (£m)
Pay	96,1	92,6
Non-Pay	35,0	33,9
Depreciation	0,0	0,0
Interest	0,0	0,0
Total	131,1	126,5

Tabella 2.7. Faculty of Medical and Human Sciences

Students		
Total		7.033

Number of Programmes		
Undergraduate		14
Postgraduate		79

Personnel	Category	
Academic-Clinical (including Research)	Lecturer (Clinical) Professor (Clinical) Reader (Clinical) Research (Clinical) Senior Lecturer (Clinical) Teaching Fellow-Tutor (Clinical)	373
Academic- Non Clinical (including Research)	Academic (Non-Clinical) Lecturer (Non Clinical) Professor (Non-Clinical) Research (Non-Clinical) Senior Lecturer (Non-Clinical) TeachingFellow-Tutor(Non Clinical)	1.097
Support-Clinical	Support (Clinical)	123
Support-Non Clinical	Support (Non-Clinical)	929
Total		2.522

Tabella 2.8. Budget della Faculty of Medical and Human Sciences (in sterline)

Income	2009/2010 (£m)	2008/2009 (£m)
HEFCE Income	57,5	57,6
Tuition Fees	39,2	37,6
Research Income	79,3	73,7
Endowment Income	1,6	0,8
Other Income	28,7	31,7
Investment Income	2,4	0,7
Total	208,7	202,1

Expenditure	2009/2010 (£m)	2008/2009 (£m)
Pay	115,4	107,9
Non-Pay	51,3	53,5
Depreciation	1,6	0,9
Interest	0,0	0,0
Total	168,3	162,3

Nota metodologica

Per la stesura di questo capitolo sono state condotte 12 interviste semi-strutturate all'interno dell'Università di Manchester, nel Giugno 2010.

2.2. L'università di Leicester

Caratteristiche generali dell'ateneo

L'Università di Leicester ha ricevuto Royal Charter nel 1957, ma è stata fondata nel 1921 a seguito della donazione del terreno da parte di un imprenditore tessile. Rientra quindi nel tipo di università definite "civic universities". Queste università in origine si distinguevano dalle *ancient* (cioè Oxford e Cambridge) per il fatto di essere istituzioni non collegiali, che ammettevano studenti indipendentemente dalla loro collocazione religiosa o dalla loro origine sociale. Inoltre, si caratterizzavano per essere università cittadine in cui vi era prevalenza di insegnamenti legati alla realtà industriale, ingegneria principalmente. Attualmente, rimangono prevalentemente università cittadine anche se la gamma di discipline presenti è cresciuta nel tempo. L'università di Leicester è di medie dimensioni (vedi tabelle in appendice a questo capitolo): intorno ai 16mila iscritti distribuiti in un ampio numero di discipline, ma concentrati prevalentemente nell'area delle scienze umane e sociali. Si tratta di una tendenza piuttosto diffusa in Europa, oltre che in altre *civic universities*. Per queste tuttavia si nota lo spostamento da università originariamente pensate per soddisfare le esigenze del tessuto economico locale ad università più generaliste. Il livello *undergraduate* presenta il maggior numero di studenti anche se in alcune discipline prevale il livello *postgraduate* - economia, comunicazione, educazione. Nel bilancio dell'università pesano molto le tasse studentesche (vedi tabella 2.11 in appendice) e nelle interviste è emerso che il reclutamento degli studenti stranieri è un importante elemento in quanto la loro presenza pesa in maniera consistente nei bilanci dei vari Dipartimenti, con alcune differenze a seconda della disciplina, come vedremo. Secondo le stime fornite dal Direttore del Dipartimento di Ingegneria, uno studente europeo (UK e resto d'Europa) paga per un corso di laurea in ingegneria circa 3.000 sterline, mentre uno studente extra-europeo arriva a pagarne 12.000.

L'università di Leicester fa parte di un'associazione di Università (*1994-Group*) che riunisce gli atenei *research intensive* con elevate performance nei ranking nazionali e internazionali sia in termini di ricerca sia in termini di didattica. Nel 2009 Leicester risulta tra le prime venti università nei principali ranking nazionali (Guardian, Times, Sunday Times), mentre figura tra le prime 200 nei ranking mondiali del Times e di Shangai (ARWU). L'ultima edizione della valutazione della ricerca nel Regno Unito (il RAE del 2008) ha visto Leicester premiata per la valenza internazionale delle sue ricerche. Il personale accademico conta circa 1.700 unità (vedi tabella 2.10 in appendice) e la maggior parte di questi svolgono sia attività di didattica sia di ricerca. La didattica ha quindi un peso simile alla ricerca a Leicester. Anzi, se si sommano i professori a contratto e gli accademici che svolgono sia attività di didattica, sia di ricerca si nota come alla didattica sia dedicata la maggior parte del personale accademico.

A supporto di didattica e ricerca sono impiegati a Leicester circa 3.000 amministrativi (vedi tabella 2.11 in appendice). Questi sono suddivisi in: a) *academic-related staff* (manager e professionisti) e svolgono ruoli sia manageriali sia tecnici. Il 40% di loro offre supporto tecnico-manageriale alla ricerca, mentre gli altri sono distribuiti nei vari servizi alla didattica come i Laboratori informatici, la biblioteca e i servizi agli studenti (come per esempio il *career service*); b) *support staff* e si tratta prevalentemente di impiegati amministrativi e tecnici-operai (University of Leicester, 2010).

La struttura istituzionale attuale e l'articolazione delle responsabilità

Il modello di *governance* di ateneo delle università civiche prevedeva inizialmente una totale assenza di accademici negli organi di governo. In realtà ciò che si è sviluppato è un sistema misto in cui l'organo di governo centrale è la *Court*, il *Council*, l'organo esecutivo, e un Senato accademico. Quest'ultimo solo composto da accademici, mentre gli altri due con maggioranza di membri non accademici. Il potere del Senato accademico è cresciuto nel tempo: da organo da consultare nelle principali questioni relative all'allocazione delle risorse, alle nomine, allo sviluppo dell'ateneo, il Senato dopo il *Robbins report* (del 1963) ha accresciuto i suoi diritti di iniziativa e di consultazione per le principali questioni di *policy*. Ci si è mossi verso un'equa distribuzione del potere tra gli organi di governo con la *Court* sempre più un organo formale con compiti minimi (sostanzialmente la nomina del *Chancellor* e la valutazione della relazione annuale sul lavoro delle università). Di fatto quindi nel tempo questo tipo di università ha visto prevalere in alternanza il potere del *Council* e del Senato accademico, mentre la *Court* a partire dalla fine della seconda guerra mondiale è diventato un organo inadeguato per prendere le decisioni strategiche necessarie all'università (troppi membri e riunioni poco frequenti) (Shattock, 2006)

Nel periodo del dopoguerra il nuovo sistema di finanziamento delle università e la creazione quindi dell'UGC ha portato di fatto ad un aumento del potere del Senato. Essendo l'UGC formato essenzialmente da accademici, il rapporto tra il *Council* e il Senato accademico divenne fondamentale per le questioni finanziarie dati i network presenti nella comunità accademica. Inoltre, un altro periodo di rilevanza del Senato furono gli anni '60 e '70, periodo in cui divenne sempre più importante la razionalizzazione delle priorità accademiche, questione che fu delegata alla comunità accademica all'interno del Senato. A partire dai tagli al sistema finanziario operati a partire dal governo Thatcher, il *Council* riprese parte del potere perso in precedenza dovendo intervenire nell'attività delle università tenendo conto prioritariamente delle questioni finanziarie (anche se in realtà, l'intervento del *Council* nelle questioni puramente accademiche non fu mai preponderante e le sue decisioni in materia vennero praticamente sempre prese dopo la consultazione del Senato). In ogni caso, gli obiettivi del *Jarrart Report* (del 1985) e del più recente *Dearing report* (entrambi voluti dal comitato dei *Vice-Chancellors*) verso un crescente managerialismo nella *governance* di ateneo, attualmente legittimano di fatto il potere del *Council* come organo decisionale dominante (CUC, 2004).

La *governance* dell'Università di Leicester a livello centrale riflette le tendenze appena descritte.

- La *Court* è di fatto un organo formale con numerosi membri sia accademici, sia provenienti dalla società civile, i cosiddetti *lay members* (rappresentanti delle istituzioni locali, delle imprese, degli ordini religiosi, ecc.). Non ha veri e propri poteri decisionali, è più un organo consultivo che si incontra una volta all'anno.
- Il *Council* è l'organo esecutivo rilevante (decide gli investimenti finanziari e le assunzioni, oltre che le relative condizioni salariali). È composto dal *Chancellor*, da due *Pro-Chancellors*, figure al vertice, ma sostanzialmente onorifiche e non membri attivi dell'Università. A capo effettivo del *Council* si trova il *Vice-Chancellor* che invece è un professore dell'ateneo nominato dal *Council*. È composto da 26 membri. Di questi, oltre ai vertici, sono presenti: 7 accademici, 1 rappresentante della *Students' Union*, il Direttore Amministrativo (*Registrar*), un responsabile per il bilancio. Gli altri membri sono *lay members* nominati dal *Council* stesso e dalla *Court*.
- Il Senato (*Senate*) ha come Presidente il *Vice-Chancellor* e i membri sono: i *Pro-Vice Chancellors*, i rappresentanti della comunità accademica (Direttori di Dipartimento e di College oltre che al loro interno i responsabili per la didattica e la ricerca), dello staff amministrativo e degli studenti. Il ruolo del Senato è ristretto alle decisioni relative alla didattica e le decisioni che in esso vengono prese sono comunque soggetta all'approvazione del *Council*.

A livello intermedio si trovano poi diverse commissioni (che comunque riportano al *Council*). La più importante commissione è il *senior management team*. Questo tipo di commissione è abbastanza diffusa nelle università civiche. La pressione al managerialismo che i governi da ormai più di un

ventennio esercitano sulle Università ha portato ad un maggiore potere degli organi centrali come il *Council* e alla creazione di strutture - come per Leicester il *senior management team* - che sono una sorta di 'gabinetto' che riferisce al *Council* composto dai manager amministrativi, da Direttori di Dipartimento eletti e dai principali dirigenti accademici e che si riunisce per pensare alle principali decisioni strategiche dell'università (Shattock, 2006).

A livello periferico l'Università di Leicester è un caso interessante in quanto due anni fa si è avviato un processo di aggregazione dei Dipartimenti in quattro *Colleges*. Sono quindi scomparse le Facoltà. Il Direttore Amministrativo (*Registrar*) ha spiegato che la riorganizzazione della *governance* periferica è stata spinta dalla volontà di ridurre i costi amministrativi e di aumentare la gestibilità del rapporto tra Dipartimenti e Scuole e organi centrali. Da una parte infatti le Facoltà non avevano 'pay responsibilities' ossia non avevano responsabilità finanziaria, mentre i Dipartimenti e Scuole si e riportavano tutti agli organi centrali. Non per forza direttamente al *Council*, ma al *Registrar* e alle varie commissioni. In sostanza gli organi centrali dovevano gestire le richieste di 33 strutture periferiche (tra cui anche le Scuole) e questo comportava difficoltà di gestione e elevati costi amministrativi.

I Colleges

La riaggregazione in *Colleges* ha comportato sostanzialmente la creazione di un livello con responsabilità finanziarie che in prima istanza aggrega le richieste di budget dei Dipartimenti e delle Scuole che fanno parte del *College* e poi riferisce agli organi di governo.

Il Direttore amministrativo ha seguito direttamente la creazione dei quattro *College* e ha dichiarato che si era pensato di aggregare anche alcuni Dipartimenti e creare quindi delle Scuole sul modello di quanto già era presente nella Facoltà di Medicina (come si vede anche più sotto). In realtà ci sono state alcune resistenze da parte dei Dipartimenti che temevano di perdere la loro singolarità disciplinare. È dunque solo a livello di Facoltà che si è agito e abolendole non si è poi più di tanto snellito il livello periferico, mentre si è provveduto alla creazione di un livello intermedio con competenze finanziarie. Infatti le Facoltà erano sei, più precisamente: Medicine and Biological Studies, Faculty of Arts, Faculty of Law, Faculty of Science, Faculty of Social Science and Education, and Faculty of Engineering. I *Colleges* ora sono quattro e in sostanza si è unita la Faculty of Arts con la Faculty of Law. Attualmente la struttura dell'università di Leicester è la seguente:

College of Arts, Humanities and Law:

- Centre for American Studies
- School of Archaeology and Ancient History
- School of English
- Department of the History of Art and Film
- School of Historical Studies
- School of Law
- School of Modern Languages
- Department of Museum Studies

College of Medicine, Biological Science and Psychology:

School of Biological Sciences, che ha al suo interno:

- Department of Biochemistry
- Department of Biology
- Dept of Cell Physiology and Pharmacology
- Department of Genetics
- School of Medicine, che ha al suo interno:
 - Dept of Cancer Studies & Molecular Medicine
 - Department of Cardiovascular Sciences
 - Department of Health Sciences
 - Dept of Infection, Immunity & Inflammation
 - Dept of Medical and Social Care Education
- School of Psychology

College of Science and Engineering:

Department of Chemistry
Department of Computer Science
Department of Engineering
Department of Geography
Department of Geology
Centre for Interdisciplinary Science
Department of Mathematics
Department of Physics and Astronomy

College of Social Science:

Department of Criminology
Department of Economics
School of Education
Centre for Labour Market Studies
Institute of Lifelong Learning
School of Management
Department of Media and Communication
Department of Politics and International Relations
Department of Sociology

Il College ha una sua struttura amministrativa che è simile in tutti e quattro i Colleges presenti a Leicester. Come è emerso nell'intervista al *Director of Administration* del College of Science and Engineering, gli aspetti che in primo luogo sono stati implementati nella creazione del College sono relativi alla sua struttura amministrativa. Oltre al personale amministrativo (*support staff*) ha anche figure manageriali al suo interno (*academic related staff*) che si occupano della gestione strategica e finanziaria (il *Director of administration* tra questi). Ci sono poi almeno due accademici che sono formalmente Direttori della didattica e della ricerca. Dalle interviste è emerso che a livello di Dipartimenti e Scuole non ci sono stati cambiamenti nella loro governante; la differenza principale è che invece di riferire direttamente agli organi centrali e quindi al *Vice-Chancellor* ora c'è un livello intermedio. I Colleges sono una struttura di medie dimensioni. I dati a nostra disposizione si riferiscono al College of Science and Engineering. Su 7 Dipartimenti (escluso il Centre of Interdisciplinary Science), gli accademici sono 171 (in media quindi 25 accademici per Dipartimento), gli amministrativi sono 317, dei quali 198 sono *Academic related staff* (quindi tecnici professionisti e manager).

Il Direttore del College

Il Direttore del College (figura che possiamo considerare analoga a un nostro Preside di Facoltà) è anche Prorettore e ha quindi responsabilità istituzionali sia periferiche sia centrali. Anche la struttura di vertice dell'ateneo, il *senior management team*, ha quindi subito un processo di snellimento dei membri, in quanto ora vi siedono di diritto i Direttori dei Colleges anche in qualità di Prorettori. È il *Vice-Chancellor* che formalmente nomina il Direttore del College e *Pro-Vice Chancellor*. Tuttavia sono le unità facenti parte del College a proporre un nominativo. In genere si tratta di un professore con un curriculum accademico prestigioso e che ha già ricoperto ruoli di responsabilità a Leicester o in altre università. Non esiste un vero e proprio processo di scelta dal basso, si tratta piuttosto di una consultazione tra professori *senior*.

Il fatto che il Direttore del College è anche *Pro-Vice Chancellor* garantisce, secondo le parole del Direttore Amministrativo, una maggiore integrazione tra i livelli periferici e quelli centrali. Si garantisce in sostanza che la presenza dei Colleges non significhi la creazione di quattro università separate. In effetti creando grosse aggregazioni di discipline, c'è il rischio di una frammentazione e forse anche di una tendenza ad una maggiore autonomia di azione, soprattutto data la responsabilità finanziaria dei vari Colleges. Il doppio ruolo dei Direttori dei College garantirebbe, almeno a livello formale,

l'integrazione in un'unica istituzione dei vari Colleges. Il Direttore del College è pertanto una figura di collegamento tra i vari livelli di governance.

Le Scuole e i Dipartimenti

All'interno del College convivono almeno tre tipi di sub-unità: le Scuole, i Dipartimenti, i Centri. La differenza tra i tre tipi di aggregazione non è molto marcata. Dalle interviste è emerso che, a parte il caso del College of Medicine, le Scuole non sono organizzativamente diverse dai Dipartimenti. La differenza principale è la loro grandezza: le Scuole sono strutture più grandi. In alcuni casi, come la School of Management oggetto del nostro studio, al loro interno convivono più discipline affini tra loro, mentre i Dipartimenti tendono ad essere monodisciplinari e per questo sono spesso piuttosto piccoli. In ogni caso, nelle Scuole e nei Dipartimenti convivono didattica e ricerca. Non si tratta di strutture molto grandi.

Tra i casi studiati il Dipartimento di Economia e quello di Ingegneria hanno dimensioni simili: entrambi hanno tra i 30 e i 35 accademici full time, non più di 6-7 accademici con contratti atipici (post-doc, visiting, new blood⁶) o professori a contratto, intorno alla ventina di amministrativi (ingegneria ne ha quasi trenta in quanto sono presenti anche i tecnici specializzati). La School of Management è leggermente più grande – ma non tra le più grandi nel Regno Unito secondo le parole del suo Vice-Direttore – con 41 accademici. Il Dipartimento di sociologia è invece piuttosto piccolo, intorno ai 17 accademici, ma il Direttore uscente ha sottolineato (documenti alla mano) che, nonostante sia un Dipartimento piccolo, il contributo in termini di reddito (studenti e research grants) portato all'università sta crescendo nel tempo. Come già accennato, il livello periferico non è stato riorganizzato per il momento e i tipi di aggregazione presenti sono rimasti gli stessi. Tuttavia dalle interviste è emerso che si sta procedendo ad aggregazioni tra Dipartimenti. Tra i nostri casi oggetto di studio è emerso che la School of Management si fonderà con il Centre for Labour Market Studies, anche se non è ancora chiaro se quest'ultimo semplicemente entrerà a far parte della Scuola o se ci saranno cambiamenti di altro tipo.

I Direttori di Scuole e Dipartimenti

Anche nei Dipartimenti e nelle Scuole ci sono ruoli simili. Il Direttore del Dipartimento o di Scuola ha responsabilità sia accademiche sia amministrative anche se ovviamente può delegare ad altri membri del Dipartimento. In generale nelle interviste è emerso che i Dipartimenti non hanno sub-unità, i Direttori delegano alcune funzioni, ma non si tratta di ruoli formalizzati dall'ateneo o dal College. Le strutture periferiche hanno ampia autonomia di organizzazione. Nei casi analizzati si è potuto osservare che sia nella School of Management sia negli altri Dipartimenti studiati, i Direttori hanno provveduto ad assegnare ad accademici e non il ruolo di "Direttore di": didattica, ricerca, formazione a distanza, programmi di dottorato, ecc. Esiste inoltre un Direttore amministrativo anche a livello periferico.

I Direttori di Scuole e Dipartimenti vengono formalmente nominati dal Direttore del College, ma anche in questo caso la loro nomina è legata alla presentazione di un candidato da parte del Dipartimento o della Scuola. Si tratta anche in questo caso di una scelta informale, ossia non avviene per reale elezione, ma è l'esito di processi di consultazione tra professori senior. Come per il Direttore del College, il Direttore del Dipartimento o della Scuola viene scelto in base al suo curriculum accademico e alla sua esperienza manageriale (ossia in base al fatto che abbia o meno ricoperto in passato ruoli di responsabilità).

I Centri

I Centri invece hanno una struttura diversa rispetto a Dipartimenti e Scuole. Sono generalmente dedicati alla ricerca e hanno budget indipendente. C'è però la possibilità che i Centri si dedichino alla

⁶ Si tratta di una tipologia contrattuale per cui si entra e si fa per un certo periodo solo ricerca e poi se si viene confermati si inizia a fare anche didattica.

didattica, come il *Centre of Interdisciplinary Science* scelto come caso di studio. Si tratta di un Centro formalmente designato per gestire un corso di laurea a livello *undergraduate* e un modulo di *distance learning*. Gli studenti attuali per il corso *undergraduate* sono 40. Non ha budget autonomo e il personale accademico impegnato in questi corsi afferisce ad altri Dipartimenti, con l'eccezione dei professori a contratto (tre) che afferiscono direttamente al Centro. In sostanza il Centro è una struttura riconosciuta formalmente, con due amministrativi dedicati (con contratti temporanei), ma non ha autonomia di budget. Dalle parole del suo Direttore, il Centro sembra essere nato da una sua idea per poter implementare una maggiore interdisciplinarietà tra le scienze dure, e nonostante non pesi molto in termini di studenti continua ad esistere. Questo esempio ribadisce il fatto che la riorganizzazione in *Colleges* non è andata a intaccare gli equilibri organizzativi già esistenti a livello periferico, soprattutto se, come in questo caso, il costo per il mantenimento del Centro è sostanzialmente inesistente visto che gli accademici che insegnano al corso e al modulo del master vengono da altri Dipartimenti.

La Graduate School

Il livello *postgraduate*/dottorale è gestito da una struttura centrale che riunisce sia i master sia i Ph.d. La *Graduate School (GS)* ha il compito di seguire l'attività didattica e di ricerca degli studenti iscritti sia ai livelli *postgraduate* professionalizzanti (*taught master* e *professional doctorate*) sia ai livelli *postgraduate* legati alla ricerca (*master of research* e *Ph.d*). Si occupa inoltre della gestione dei programmi *postgraduate* impartiti con didattica a distanza. A Leicester il livello *postgraduate* ha un numero elevato di studenti in alcune discipline: economia, comunicazione, scienze della formazione (vedi tabella 1 in appendice). In queste discipline, il dato può essere riconducibile al forte investimento che l'università ha compiuto per la formazione a distanza e prevalentemente nei master professionalizzanti. Più precisamente, la maggior parte degli studenti *postgraduate* sono iscritti a corsi professionalizzanti (*taught courses*) (vedi tab. 2.10 in appendice a questo capitolo) e, al dicembre 2009, il 72% degli iscritti a tali corsi seguiva programmi di formazione a distanza (University of Leicester, 2010). I corsi a distanza più numerosi sono presenti proprio nelle tre discipline in cui il livello *postgraduate* pesa maggiormente in termini di studenti, ossia: economia, comunicazione e scienze della formazione.

I corsi a distanza sono seguiti prevalentemente da studenti stranieri (il 61% degli iscritti a *taught masters* a distanza) e, come si vede dalla tab. 2.10 in appendice a questo capitolo, la provenienza è sostanzialmente extra-europea. Tra questi la quota maggiore di studenti proviene dalla Cina, dall'India e dal Pakistan (del resto a Leicester la comunità indiana è numericamente consistente). Sembra quindi che i corsi a distanza siano un modo per attrarre gli studenti stranieri, in particolare quelli extra-europei che in genere pagano tasse superiori rispetto agli studenti inglesi ed Europei. Questo in particolare per il livello *postgraduate* dedicato alla formazione professionalizzante. Non ci sono molti master di ricerca a distanza e anche per il dottorato, solo uno è completamente impartito a distanza. Si tratta di un *professional doctorate* (Doctor of Social Science). Alcuni corsi Ph.d tradizionali prevedono invece almeno due anni di presenza in ateneo, mentre lasciano flessibilità durante la stesura della tesi.

Oltre alla gestione della didattica, la GS si occupa anche del monitoraggio degli esiti formativi degli studenti *postgraduate*. Da una parte direttamente seguendo gli studenti per evitare che interrompano gli studi, dall'altra indirettamente partecipando a *surveys* nazionali che rilevano informazioni circa le esperienze formative degli studenti *postgraduate* (*Postgraduate research experience survey* e *Postgraduate taught experience survey*).

La GS è una struttura centralizzata che opera in sinergia con i *Colleges*. Abbiamo visto che ogni *College* ha un Direttore della ricerca. Questa figura è pensata per operare in sinergia con il *Dean* della GS che è un professore senior con ampia reputazione di ricerca. È nominato tra i Dipartimenti dei vari *Colleges* con meccanismi simili a quelli già visti per i Direttori dei livelli periferici.

Le strutture di supporto agli studenti

Anche le strutture di supporto agli studenti sono presenti solo a livello centrale. Anzi, nelle interviste è emerso che la tendenza è ad una crescente centralizzazione: la gestione informatica, la gestione delle ammissioni ai corsi di laurea, sono due esempi citati dal *Registrar*. In tutte le interviste è emerso anche

che le strutture di supporto agli studenti (International office, accomodation, career service, ecc.) non sono presenti strutturalmente né a livello periferico (Dipartimenti e Scuole) né a livello intermedio (College), bensì solo a livello di ateneo. Le strutture di supporto agli studenti sono riunite in un unico ufficio centralizzato, lo *Student support and development service* (SSDS). Questo ha al suo interno il *career service* che offre servizi di orientamento ai laureati, ma non effettua formalmente attività di monitoraggio dei loro esiti occupazionali: per questo esiste una *survey* nazionale alla quale partecipano la maggior parte delle università del Regno Unito. Vi sono poi divisioni dell'SSDS che offrono supporto agli studenti durante la loro carriera, sia in termini di orientamento negli studi sia in termini di aiuto nella preparazione di esami e dissertazioni finali. Altri servizi offerti riguardano la consulenza burocratica e finanziaria. Esistono poi varie divisioni che si occupano degli alloggi e del supporto alle persone disabili.

2.2.1. I casi del College of Social Science e del College of Science and Engineering: relazioni tra i livelli di governance e processi decisionali

Nelle interviste svolte presso i due *Colleges* oggetto dello studio è emerso che la riorganizzazione della *governance* a livello periferico è ancora in fase di transizione. Il Direttore Amministrativo ha sottolineato come il problema maggiore di questo cambiamento sia la definizione precisa delle responsabilità del College e del suo Direttore. A livello formale è vero che il Direttore ha un doppio ruolo. Il ruolo di *Pro-Vice-Chancellor* è un ruolo consolidato e tradizionale per il quale non sono necessarie ridefinizioni o ricollocamento all'interno della *governance* centrale. Rimane tuttavia ancora da definire con precisione il ruolo di Direttore del College, ma soprattutto le responsabilità e le interazioni del College stesso nei confronti dei livelli periferici (Dipartimenti, Scuole e Centri) e nei confronti degli organi di governo centrale.

Le interazioni College-Dipartimenti (o Scuole)

Per quanto riguarda i livelli periferici tutti i Direttori intervistati hanno sottolineato che, con la nascita del College, l'unica differenza che sino ad ora hanno riscontrato è che invece di riportare al *Vice-Chancellor*, e quindi agli organi di governo centrale, ora devono rivolgersi al Direttore del College e quindi al livello intermedio. Non sentono di essere all'interno di un processo di integrazione tra Dipartimenti e College. E in effetti il Direttore Amministrativo del College of Science and Engineering ha sottolineato che l'attività strategica del College è attualmente orientata alla consultazione dei membri dei Dipartimenti, in modo tale da far emergere gli aspetti cruciali di ogni disciplina e creare di conseguenza deleghe a livello di College che possano essere responsabili degli aspetti rilevanti per tutti i Dipartimenti.

Il Direttore del Dipartimento di Ingegneria, che è stato prima della riorganizzazione *Pro-Vice-Chancellor*, durante l'intervista ha mostrato un documento discusso nel marzo 2010 riportante un piano di assegnazione di responsabilità specifiche. Responsabilità suddivise tra accademici dei Dipartimenti e amministrativi. L'obiettivo a breve termine è implementare tale piano che avrebbe l'obiettivo di integrare a livello di College le varie priorità strategiche dei Dipartimenti. Si passa infatti da ruoli responsabili dello sviluppo dell'attività di ricerca finanziata dall'esterno a ruoli che si occupano dell'internazionalizzazione di didattica e ricerca e ruoli dedicati alla *student satisfaction*, molto importante per via della NSS.

Il potere dei Direttori di Dipartimento è per certi versi rimasto immutato (hanno ampia autonomia di gestione), mentre per altri si avvia ad essere mediato dal College e quindi in un certo senso indebolito. In tutte le interviste è emerso questo aspetto. I Direttori di Scuole e Dipartimenti hanno dichiarato che il loro ruolo e le loro attività non sono mutati. Ritengono di avere ampia autonomia di gestione e di essere vincolati ai livelli superiori prevalentemente per questioni finanziarie. Nella pratica le attività burocratiche da svolgere e i criteri di performance da rispettare per ottenere fondi, richiedere assunzioni e riprogettare la didattica rimangono i medesimi per i livelli periferici. Cambia l'interlocutore e forse questo è il motivo per cui si prospetta una diminuzione del potere dei vari Dipartimenti: da pressione diretta sugli organi di governo centrale, si passa ad una pressione mediata dal College. Il

livello intermedio è ora il livello tramite il quale è necessario passare per ottenere il via libera ad alcune attività strategiche di Dipartimenti, Scuole e Centri.

La convivenza tra didattica e ricerca

Dipartimenti e Scuole ricevono il budget dal *College* che a sua volta lo richiede alle strutture centrali. Come abbiamo visto più sopra e come è emerso nelle interviste, la maggior parte del budget proviene dagli studenti e di questi pesano molto gli studenti extra europei. In realtà questo aspetto è molto legato alla disciplina. I dati forniti dal College of Science and Engineering mostrano che una percentuale elevata di entrate (il 41%), fondi pubblici esclusi, proviene dai *research grants* e contratti di ricerca, mentre le tasse degli studenti coprono il 25% del budget. Una percentuale elevata, ma inferiore alla media di ateneo (vedi tabella 2.11 in appendice a questo capitolo). In effetti, sia il Direttore del Dipartimento di ingegneria sia il Direttore amministrativo del College hanno sottolineato che le loro discipline si possono definire prevalentemente orientate alla ricerca e ottenere finanziamenti alla ricerca è un forte criterio sia nel reclutamento sia nelle promozioni. Tuttavia è anche vero che gli studenti iscritti alle materie scientifiche sono molti meno rispetto alle materie umanistiche (vedi tabella 2.9 in appendice a questo capitolo). In effetti i dati a nostra disposizione confermano che a livello *undergraduate* gli studenti iscritti al Dipartimento di ingegneria sono 269 rispetto ai 750 del Dipartimento di economia (che invece ha una bassa percentuale di budget coperto dai contratti di ricerca: dalle parole del suo Direttore, circa il 10%). Questo aspetto è stato sottolineato anche dal Direttore amministrativo del College of Science and Engineering, che ha evidenziato che i fondi pubblici per la didattica si avvalgono anche di fondi particolari atti ad incentivare le iscrizioni alle materie 'scientifiche'.

Nonostante il peso diverso di didattica e ricerca nelle varie discipline, nelle interviste è emerso che tutti gli accademici strutturati svolgono sia attività di didattica sia attività di ricerca. In effetti in tutto l'ateneo la più ampia quota di personale accademico è dedicato sia alla didattica sia alla ricerca⁷ (vedi tabella 2.12 in appendice a questo capitolo). Gli unici 'sconti' alla didattica vengono concessi agli accademici che ricoprono ruoli istituzionali (Direttori di Dipartimento, di Scuole o di College). Si tratta comunque di decisioni non formalizzate né a livello centrale né a livello periferico. Nelle interviste ai Direttori di Dipartimento e delle Scuole è emerso che questi hanno ampia libertà di decidere i carichi didattici propri o degli altri accademici della struttura cui fanno capo. Non sembra esserci una politica legata alle performance di ricerca nell'assegnazione dei carichi individuali: la didattica è equidistribuita tra gli accademici.

Il budget relativo a didattica e ricerca viene assegnato in base a criteri che non sono cambiati dopo la riorganizzazione in College. È vero che ora i Dipartimenti devono presentare il budget al *College* che poi lo presenta al *senior management team*, ma i criteri di assegnazione sono da molto tempo legati prevalentemente al numero di studenti (e gli studenti internazionali pesano molto). Dal lato della ricerca, è il RAE che decide prima a livello di ateneo, e poi a livello periferico, la quota di budget da assegnare ad ogni Dipartimento.

Vale la pena però di notare che, mentre per la didattica il finanziamento del personale accademico proviene prevalentemente dall'ateneo (e quindi tasse e fondi pubblici), per gli accademici che svolgono solo ricerca il finanziamento è per circa la metà proveniente dall'esterno (vedi tabella 2.12 in appendice a questo capitolo). Non sono disponibili dati con il dettaglio di queste fonti, ma in sostanza si tratta di *grants* e contratti di ricerca (vedi tabella 2.11 in appendice a questo capitolo). Per cui le fonti esterne che finanziano gli accademici che svolgono solo ricerca sono prevalentemente pubbliche: *Research Councils* e Governo *in primis* e a seguire istituzioni pubbliche (sanità in particolare) e Unione Europea. I fondi provenienti da industria e commercio pesano solo per l'1,4% sul bilancio totale e per il 7% sul totale delle entrate provenienti dai contratti di ricerca.

In sintesi quindi, dal punto di vista del finanziamento l'attività didattica è prevalentemente a carico dell'ateneo e quindi maggiormente gestita secondo logiche interne (seppur conti molto l'influenza degli studenti sia per il peso delle tasse nel bilancio, sia per la National Student Survey in termini di capacità

⁷ Tra il personale accademico va segnalata la presenza di 1.335 atipici di cui il 41% ha meno di 35 anni (Hesa, 2010). Si tratta di giovani con contratto post-doc o assegni di ricerca.

di attrazione degli studenti), mentre l'attività di ricerca ha una consistente base esterna e quindi in parte gestita secondo logiche diverse da quelle strettamente accademiche. Nelle interviste è emerso che anche se non vengono forniti *benefits* particolari per chi ottiene *grants* e contratti di ricerca, nella valutazione della carriera (e anche in alcune discipline anche nel reclutamento, come vedremo) si tiene conto anche di queste relazioni con l'esterno.

Valutazione, gestione delle carriere e reclutamento

Le performance nella didattica e nella ricerca (soprattutto in termini di ottenimento di *grants* e contratti esterni) non hanno conseguenze dirette sull'assegnazione del budget, quanto nelle decisioni relative al reclutamento e promozioni, oltre che nella progettazione della didattica.

È necessario premettere che l'ateneo è soggetto a valutazioni esterne – la NSS, la QAA e il RAE⁸ - e valutazioni interne. Le prime hanno conseguenze sia dirette (RAE) sia indirette (NSS e QAA) sul budget di ateneo. Le conseguenze indirette sono la reputazione dell'ateneo nella società civile e di conseguenza la scelta delle famiglie se investire in esso. Le valutazioni interne, che riguardano sostanzialmente l'attività di ricerca, entrano nelle decisioni degli organi centrali circa le attività dei livelli periferici. Nelle interviste è emerso che ogni Dipartimento a dicembre di ogni anno deve presentare una relazione sull'attività di ricerca e sulla base di questa si decidono le possibili promozioni o eventuali bonus nello stipendio. Anche in questo caso la relazione viene prima consegnata al College che raccoglierà quelle degli altri Dipartimenti e la invierà all'ateneo. Il College fungerebbe da collettore, anche se nelle interviste è emerso che gli aspetti da presentare nella relazione sono indicati dal College sotto forma di questionario.

Tra i casi periferici analizzati non sembrano invece diffuse attività formalizzate di valutazione dipartimentale della ricerca. Ad eccezione del Dipartimento di economia, che ogni anno a giugno effettua una valutazione sulla produzione scientifica la quale, quando possibile, dà luogo a bonus negli stipendi, ma soprattutto dà luogo a valutazioni da parte del Direttore su possibili richieste di promozioni. Negli altri casi la valutazione dipartimentale avviene in maniera meno formalizzata, con il delegato dal Direttore all'attività di ricerca (*Director of Research*) che richiede in maniera interlocutoria ai membri del Dipartimento la loro attività di ricerca, senza che però vi siano premi particolari. Questo in quanto è stato dichiarato che essendoci già una valutazione a livello di ateneo, un'ulteriore valutazione potrebbe creare tensioni, così come tutti i Direttori hanno sottolineato che si creerebbero tensioni se si dovesse legare il carico didattico alle performance della ricerca.

L'attività di reclutamento e promozione degli accademici è diversa a seconda del livello di inquadramento. Per livelli junior il Dipartimento, una volta ottenuto il via libera di College e ateneo, può procedere tramite una commissione interna. Analizzando alcuni esempi di reclutamento di *post doctoral positions* si osserva che le commissioni interne a Dipartimenti e Scuole sono formate in genere da accademici senior della disciplina per la quale viene bandito il posto. In genere tale posizione si apre sulla base di progetti di ricerca finanziati dall'esterno (*Research Councils*, Enti governativi, *Charities*, ecc.) e richiede non solo esperienze di ricerca precedenti, ma anche esperienze di tipo gestionale. In sostanza le commissioni valutano come essenziali i titoli formali ottenuti dal candidato (Ph.d ed esperienze di ricerca nella disciplina), ma assegnano anche punteggi ad alcune caratteristiche

⁸ Il RAE è in corso di revisione e si chiamerà Research Excellence Framework, in cui si terrà conto anche delle attività di trasferimento tecnologico. La National Students Survey (NSS) viene svolta ogni anno e rileva le opinioni degli studenti su docenti, corsi di laurea e atenei. I risultati vengono pubblicati in modo tale da fornire informazioni alle famiglie sul grado di soddisfazione degli studenti. Nelle interviste è emerso che i risultati della NSS sono molto importanti in quanto possono influenzare le iscrizioni, ma non ha conseguenze in termini di sanzioni o premi da parte dell'ateneo. La NSS ha di fatto sostituito la valutazione dei corsi che avveniva tramite *audit* esterni gestita dalla *Quality Assurance Agency* che attualmente concentra la valutazione a livello di istituzione: analisi delle performance degli studenti, il rispetto dei *benchmarks* nella progettazione dei corsi, ecc. Nel caso dell'Università di Leicester, che ha ottenuto buoni risultati nella NSS, i meccanismi di comunicazione esterna (il sito di ateneo e le varie brochure informative) enfatizzano la numerosità delle risposte positive fornite dagli studenti.

definite desiderabili, come appunto l'aver lavorato in gruppi di ricerca, l'aver partecipato ad altri bandi per ottenere finanziamenti, l'aver avuto ruoli di responsabilità all'interno di altri progetti di ricerca.

Man mano che si sale di livello la commissione è composta da altri livelli accademici, fino ad arrivare al livello dei professori in cui la commissione è presieduta dal *Vice-Chancellor*. Meccanismi simili si attuano per i vari livelli amministrativi, con la differenza che in questi casi nella commissione può essere presente anche il *Registrar*.

I criteri di selezione e promozione per gli accademici sono piuttosto omogenei e premiano molto le pubblicazioni. Tuttavia, come abbiamo già avuto modo di evidenziare, in alcune discipline, come ingegneria tra quelle studiate, nella valutazione entra in maniera piuttosto importante anche l'attività di *fund raising*.

L'attivazione/revisione di nuovi corsi di laurea: un processo a più livelli

Il processo di creazione di nuovi corsi di laurea o di revisione dei programmi ha alcuni passaggi simili a tutte le discipline e altri specifici. A livello generale nelle interviste è emerso che da una parte i Dipartimenti hanno formalmente l'obbligo di valutare l'andamento dei curricula ogni 2 anni e questo avviene a livello di Dipartimento, dall'altra qualora si dovesse cambiare radicalmente un corso o crearne uno nuovo è necessario passare per il College e poi per due commissioni centrali: *programme approval committee* (PAC) e *programme approval panel* (PAP).

Il College e poi il PAC valutano le questioni relative agli impegni finanziari e alle ricadute in termini di reddito e occupabilità. Per esempio se il corso può attrarre molti studenti, quale esito occupazionale può avere, se è necessario assumere nuovi professori (e di quale livello, ossia se bastano dei professori a contratto), quali attività di marketing sono necessarie e con quali costi, quali strutture sono necessarie (numero di aule, laboratori) e così via. Una volta passato questo livello, il corso viene valutato dal PAP che è una commissione formata da *referees* esterni, ossia da accademici di altre università che valutano il corso nei contenuti.

In alcune discipline - come ingegneria, contabilità, architettura, ecc. - il processo di approvazione o di revisione sostanziale di un corso dopo questo iter, viene valutato dalla QAA che stabilisce dei *benchmark* per alcune discipline (ingegneria tra queste), ma soprattutto il corso deve essere accreditato dai *professional bodies* che stabiliscono quanto i contenuti del corso siano in linea con la loro professione. Ci sono poi degli *advisory groups* in alcuni Dipartimenti che sono composti anche da rappresentanti delle imprese che vengono consultati in via preliminare e consulenziale quando si decide una revisione o la creazione di un nuovo corso di laurea.

L'iniziativa per l'attivazione di un nuovo corso di laurea viene presa dai singoli accademici. Dalle interviste è emerso che si tratta di un processo legato alla necessità di approfondire alcuni ambiti disciplinari, per esempio all'interno dei corsi di laurea in economia, aggiungere un corso in economia dell'ambiente. Da quanto dichiarato dagli intervistati, l'idea di aprire un nuovo corso di laurea è legato alle attività di ricerca degli accademici proponenti per il livello *postgraduate*, mentre per il livello *undergraduate* pesano molto di più le valutazioni relative al mercato del lavoro. Tuttavia gli intervistati hanno sottolineato che attivare un nuovo corso di laurea è un processo piuttosto complesso per via delle numerose previsioni (studenti, occupabilità, spese, ecc.) che è necessario presentare nel progetto. Inoltre i vincoli finanziari sono molto stringenti e non sempre è possibile attivare un corso di laurea a costo zero. Sono quindi più frequenti le revisioni dei corsi esistenti o la creazione di nuovi corsi sulla base di risorse già esistenti. I corsi di laurea nel Regno Unito sono un'aggregazione di moduli ciascuno dei quali con un docente titolare. Una revisione di un corso di laurea può significare aggiungere un modulo già esistente, mentre la creazione di un nuovo corso può essere una nuova aggregazione di moduli già presenti. Ciò ovviamente non esclude la creazione di nuovi moduli, ma come abbiamo visto è necessario fornire ampia documentazione sulle previsioni di spesa e del potenziale in termini di numero di studenti e possibili ricadute sul mercato del lavoro.

Durante le interviste è emerso che questa organizzazione in moduli che vengono mutuati in diversi corsi di laurea rende meno urgente la cancellazione di un corso di laurea che risulta avere pochi studenti. Le risorse accademiche impegnate in un corso di laurea lo sono anche per altri corsi di laurea

per cui se uno di questi ha pochi studenti non verrà cancellato in quanto i vari moduli possono essere molto frequentati nell'ambito di altri corsi.

Cenni conclusivi

Sulla base di quanto sin qui descritto possiamo affermare che all'Università di Leicester il processo di riorganizzazione della *governance* a livello periferico è tuttora in atto ed è un processo che sta prendendo forma dal basso. Abbiamo visto che la creazione di un livello intermedio, il *College*, che ha sostituito le Facoltà ha avuto un impatto prevalentemente nell'allocazione dei finanziamenti. Le attività di didattica e ricerca di Dipartimenti, Scuole e Centri sono finanziariamente legate alle decisioni del *College* che a sua volta riporta agli organi centrali. Questo come è stata pensata la riorganizzazione a livello formale.

Rimane però ancora scoperta la parte di attribuzione di responsabilità e quindi la complessità delle relazioni tra livello intermedio e livelli periferici. È come se il *College* sia una struttura formale a valle di un processo deliberativo che avviene ancora nelle strutture periferiche. Il potere del *College* è attualmente quello di dare l'approvazione finale, ma manca ancora il suo contributo nel processo decisionale reale. Le responsabilità del *College* sono in via di definizione e questo sta avvenendo tramite un contatto costante tra i ruoli manageriali e dirigenziali del *College* e gli accademici di Dipartimenti, Scuole e Centri. Ci si avvia verso un'integrazione che probabilmente diminuirà il potere delle singole discipline. Attualmente gli organi di governo di ateneo hanno in mente una progettazione delle attività sempre meno pensata a livello di singola struttura periferica e invece sempre più pensata a livello collegiale.

In realtà i segnali di un tale spostamento nel mezzo delle decisioni operative non sembrano essere molto forti. Dipartimenti, Scuole e Centri non sono strutture molto grandi, ma da quanto emerso nelle interviste sembrano voler mantenere la loro connotazione disciplinare e di conseguenza il loro potere deliberativo (seppur vincolati dalla gerarchia formale). È come se gli organi centrali puntino ad un maggior accentramento dei ruoli (si vede anche nella presenza di una *graduate School* che racchiude in sé tutte le discipline dell'ateneo), mentre i livelli periferici spingano per il mantenimento della loro specificità. Un meccanismo che non stupisce e che rientra certamente nelle logiche di qualsiasi organizzazione. Forse un'attenta progettazione delle responsabilità del *College* e delle interazioni con i Dipartimenti, Scuole e Centri, potrebbe portare alla giusta mediazione.

Tra i segnali di resistenza nelle interviste è emerso il malcontento nei confronti delle numerose commissioni alle quali i livelli periferici debbono riferire. La presenza di commissioni è vista come un appesantimento dell'iter decisionale. Attualmente tali convivono con il livello del *College* e gli accademici vorrebbero che le responsabilità del *College* sostituissero questo ulteriore livello decisionale. Questione che rientrava tra degli obiettivi della riorganizzazione in *College*, ossia spostare a tale livello il processo decisionale di molte commissioni presenti a livello di ateneo. Anche il *Registrar* ha sottolineato questo aspetto, ribadendo però che questo obiettivo rimane tra quelli da attuare nel processo di implementazione ancora in atto. Secondo molti intervistati, il nuovo modello di *governance* potrà essere consolidato solo fra un paio di anni.

In sostanza attualmente il *College* si trova in una situazione di vuoto di potere reale, mentre sembrano avere più influenza da una parte i livelli periferici in quanto sono loro che progettano le attività di didattica e di ricerca, dall'altra le commissioni a livello di ateneo. Basta osservare l'iter decisionale per la revisione/attivazione di nuovi corsi di laurea: l'idea parte dal personale accademico e nonostante il vaglio della proposta da parte del *College*, la decisione finale è presa da due commissioni centrali (una addirittura esterna all'ateneo). Maggiori margini di potere sono per il *College* visibili nell'allocazione delle risorse finanziarie tra le strutture periferiche. L'ammontare è deciso a livello centrale, mentre la distribuzione interna al *College* è già nelle mani della direzione del *College* stesso.

Appendice al Capitolo 2.2

Tabella 2.9. Percentuale di studenti per livello di studio e disciplina iscritti all'Università di Leicester (2007/2008)

	Undergraduate	Postgraduate	Tot
Medicina	76,3	23,7	2.325
Biologia	59,6	40,4	1.510
Matematica e fisica	76,6	23,4	1.175
Informatica	64,6	35,4	240
Ingegneria	63,3	36,7	395
Scienze sociali	61,7	38,3	2.220
Legge	78,5	21,5	1.165
Economia	34,6	65,4	2.170
Comunicazione	17,0	83,0	560
Humanities	85,7	14,3	2.350
Arte e design	100,0	0,0	90
Scienze della formazione	17,0	83,0	940
Geografia	81,7	18,3	300
Totale	62,3	37,7	15.440

Fonte: Unistats (2010)

Tabella 2.10. Percentuale di studenti per livello di studio e nazionalità iscritti all'Università di Leicester (2008/2009)

	Uk	Altri paesi Europei	Paesi extra-europei	Totale
First degree	86,0	5,2	8,9	8.700
Altri corsi undergraduate	97,5	1,1	1,4	1.410
Postgraduate (ricerca)	55,7	10,6	33,6	1.175
Postgraduate (taught)	75,4	3,5	21,1	5.220
Totale	81,5	4,7	13,8	16.505

Fonte: Heidi-Hesa (2010)

Tabella 2.11. Componenti principali del bilancio dell'Università di Leicester (2008/2009)

	v.a in migliaia di £	%
Funding Councils (didattica e ricerca)	67.519	30,6
Tasse	69.787	31,6
<i>Grants e contratti di ricerca</i>		
Research Councils e Charities	18.440	8,4
Governo	11.934	5,4
Istituzioni pubbliche	6.332	2,9
Industria e commercio	3.136	1,4
Eu	3.832	1,7
Altre fonti	1.333	0,6
Servizi e rendite	38.210	17,3
Totale	220.523	100

Fonte: University of Leicester (2010)

Tabella 2.12. Staff accademico per funzione e fonte di finanziamento impiegato presso l'Università di Leicester (2008/2009)

	Finanziati interamente dall'ateneo	Finanziati da fonti esterne (pubbliche e private)	Totale
Solo didattica (professori a contratto)	310	5	315
Sia didattica sia ricerca	740	55	795
Solo ricerca	245	205	450
Chi ha solo funzioni istituzionali (es. Vice-Chancellor)	75	10	85
Totale	1.370	275	1.645

Fonte: Hesa (2010)

Tabella 2.13. Staff amministrativo impiegato presso l'Università di Leicester (2009)

	Full time	Part Time	Totale
Manager e professionisti (Academic-Related Staff)	933	181	1.114
Personale tecnico amministrativo (Support Staff)	884	872	1.756
Totale	1.817	1.053	2.870

Fonte: University of Leicester (2010)

Nota metodologica

Per la stesura di questo capitolo sono state condotte 9 interviste semi-strutturate all'interno dell'Università di Leicester, nel Giugno 2010.

CAPITOLO 3

IL SISTEMA UNIVERSITARIO OLANDESE

Giliberto Capano e Damiano De Rosa⁹

Caratteristiche

Il sistema di *higher education* olandese è un sistema binario consistente in un settore universitario (*Wetenschappelijk Onderwijs*, WO) e uno di *higher professional education* (*Hoger Beroepsonderwijs*, HBO, conosciuto all'estero come *University of Professional Education*, UPE). Entrambi questi settori svolgono delle funzioni importanti e distinte, come riportato nell'*Higher Education and Research Act* (WHW) del 1993 che afferma che "Le università preparano gli studenti per un lavoro scientifico indipendente in un contesto accademico o professionale e le UPEs preparano gli studenti a praticare una professione e ad agire con coscienza nella società".

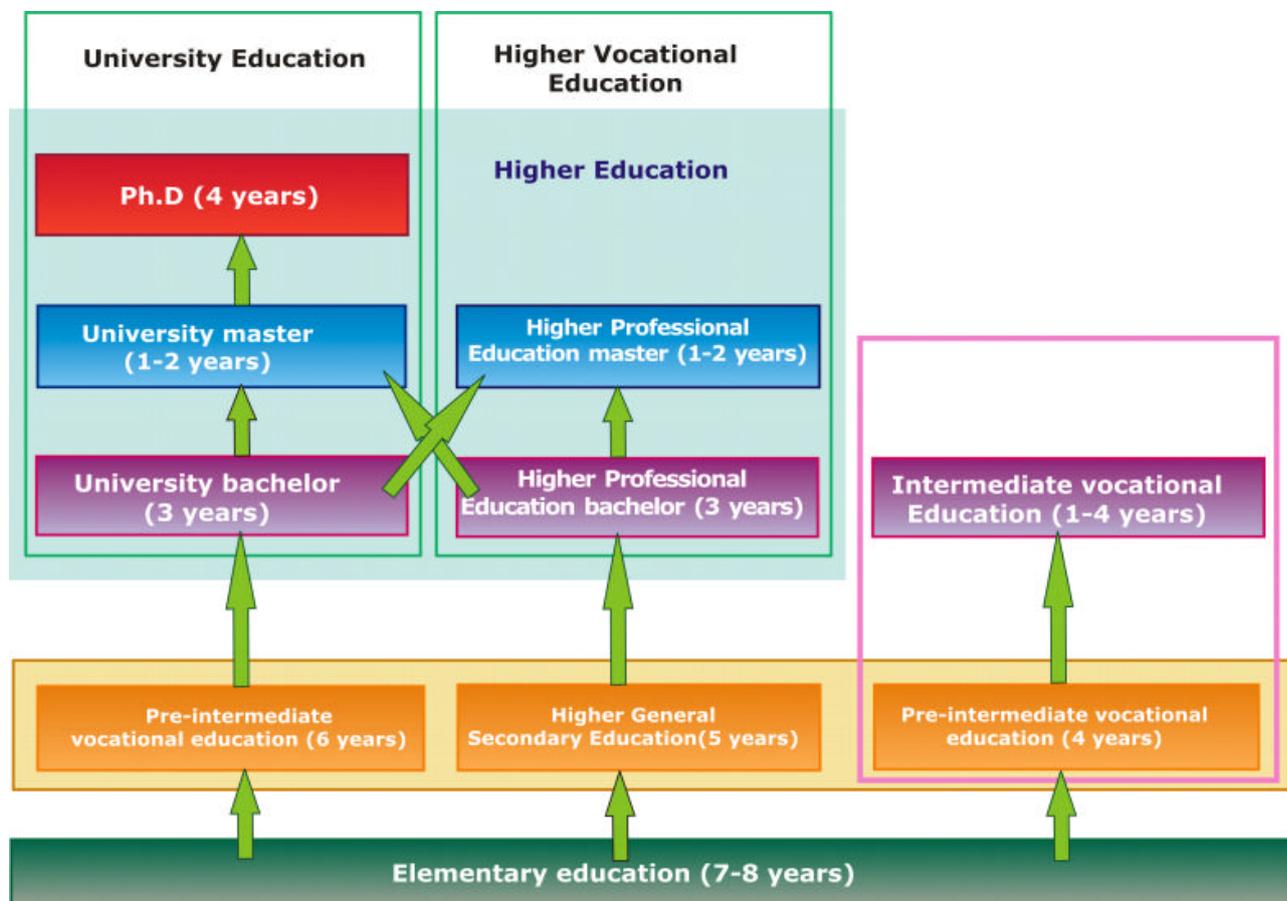
Il settore universitario consiste di 13 università tradizionali, una *Open University*, una università per *business administration* (l'università privata di Nijenrode), quattro istituzioni di teologia e una università umanistica. A parte l'università di Nijenrode, tutte le istituzioni citate ricevono fondi statali con regolarità.

Il settore di *higher professional education* consiste di 44 UPEs che includono sia istituzioni a carattere generale sia istituti specializzati in determinate aree, come agricoltura e *training* per l'insegnamento. Le UPEs hanno principalmente la responsabilità di preparare i propri studenti a delle professioni precise. Dunque i programmi offerti in questo caso tendono ad essere più orientati alla pratica rispetto a quelli delle università. Il sistema delle UPEs è di recente istituzionalizzazione nel sistema di *higher education* olandese. Fino alla fine degli anni Ottanta, infatti, esse erano delle piccole Scuole a carattere vocazionale, molto numerose (circa 350) ed erano classificate dal governo come istituzioni di educazione secondaria. Solo nel 1985 esse vennero riconosciute come parte integrante del sistema di *higher education*, andando a costituire la filiera vocazionale del terzo livello del sistema di istruzione. A partire dal 1987 diverse di queste piccole scuole cominciarono a fondersi, sulla base di una precisa decisione governativa, e questo processo continuò negli anni novanta. Ciò ha portato il loro numero a ridursi fino ad arrivare alle 44 attuali. Oggi la tipologia di queste istituzioni varia da grandi scuole che offrono programmi di *bachelor* e talvolta di master nei più importanti settori accademici, a scuole più piccole specializzate in corsi e programmi tecnici, o nell'ambito delle scienze infermieristiche o nel training per l'insegnamento, ad esempio. A differenza delle università, le UPEs non possono offrire programmi di dottorato e non ricevono fondi governativi per i loro programmi di master.

Il sistema di *higher education* comprende anche un'ulteriore diramazione, con un numero piuttosto piccolo di studenti. Essa è nota come *Internationaal Onderwijs* (IO) o settore educativo internazionale. Comprende 13 istituzioni, 5 delle quali offrono diplomi universitari. Queste istituzioni offrono corsi originariamente concepiti per persone provenienti da Paesi in via di sviluppo, le cui professioni richiedono una conoscenza fortemente specializzata. Esse offrono corsi e training in inglese in diversi settori e materie a professionisti che si trovano a metà della loro carriera e provengono da Paesi in transizione. Conducono anche attività di ricerca e consulenza nelle loro aree di expertise. I corsi possono durare da poche settimane a due anni. Queste istituzioni offrono anche programmi di PhD in collaborazione con università vere e proprie (Jongbloed, 2005). Di seguito presentiamo le tabelle e le figure che riassumono alcune caratteristiche del sistema olandese.

⁹ Il paragrafo 3.1 sull'Università di Amsterdam è stato scritto da Giliberto Capano, mentre il 3.2. sull'Università di Twente da Damiano De Rosa.

Fig.3.1. Il sistema educativo olandese



Fonte: Nuffic 2005

Tab. 3.1. Studenti iscritti nelle università olandesi

Anno accademico	Iscritti	Variazione %
1998/99	159.064	+ 27.4
2008/09	219.204	

Fonte: VSNU/CBS 1cHO 2009

Tab. 3.2. Personale delle università olandesi

	2004	2005	2006
A) Total number of FTEs (in thousands)	38.4	36.9	36.3
- academic staff	20.9	20.3	20.4
- support staff	17.5	16.5	16.2
Professors	2.2	2.1	2.1
Senior university lecturers	2.0	1.9	1.9
University lecturers	4.0	3.8	3.9
Other academic staff	5.7	5.5	5.5
Trainee research assistants	7.0	7.0	7.0
B) Women as % of academic staff	31	27	33
- of which are Senior university lecturers	14	16	17
- of which are Professors	9	10	10
Ratio of students to academic staff	9.2	9.8	9.9

Fonte: Eurydice Dutch Report 2008

Riforme

Per quanto riguarda le riforme sperimentate nel sistema olandese, a partire dal 1985 sono state apportate diverse correzioni al sistema per aumentare l'autonomia delle istituzioni di *higher education* e per introdurre sistemi di controllo per le attività di insegnamento e di ricerca. Nel 1993 fu posta una pietra miliare sulla via del percorso riformatore con l'approvazione dell'*Higher Education and Research Act*, che introduceva il sistema BaMa (Bachelor/Master), nuove forme di finanziamento e di *governance* per le università, nonché nuove forme di management delle risorse umane. Nel 1996 fu introdotto un nuovo sistema di borse di studio legato alle performance degli studenti, mentre nel 1997 venne approvata una legge di riforma strutturale della *governance* universitaria finalizzata a rafforzare la leadership dell'esecutivo e delle cariche monocratiche nelle università, mediante il passaggio dal sistema elettivo a quello di nomina dall'alto, e a introdurre un *supervisory Board* con membri esterni; venne anche aumentata la quantità di fondi per la ricerca elargiti secondo certe condizioni (*conditional funding*).

Nel 2001 vennero incentivate le mansioni di ricerca relative alle *Universities of Applied Sciences*, tramite l'introduzione di una nuova categoria di ricercatori. Nel 2002/2003 vennero introdotti i principi del processo di Bologna, insieme a nuovi e più stringenti metri di valutazione sia per l'insegnamento che per la ricerca (De Boer, Jongbloed, Enders, File, 2008). Nel 2003 è stato istituito il *National Accreditation Council* (NAO) e nel settembre dello stesso anno le autorità governative olandesi e delle Fiandre hanno deciso di cooperare e fondere le loro *accreditation agencies* in un'unica organizzazione, chiamata *Accreditation Organization of the Netherlands and Flanders* (NVAO), che ha la responsabilità di garantire la qualità del settore dell'*higher education* (De Boer, File, 2009).

Qualità e competizione

Uno degli aspetti più importanti delle riforme degli ultimi due decenni è stato costituito da una attenzione crescente alla qualità e al suo mantenimento a livelli competitivi con gli standard europei ed internazionali. Il ministro dell'Educazione, la Cultura e la Scienza è responsabile per gli aspetti legislativi e gestionali pertinenti questo aspetto e gioca dunque un ruolo decisivo esercitando controlli qualitativi periodici su tutte le strutture di *higher education*. Il ministero può dare dei riconoscimenti alle diverse istituzioni, conferendo loro lo status di *funded* o *approved* ai loro programmi didattici e di ricerca; il primo termine indica che l'iniziativa è pienamente finanziata dal governo, il secondo che essa non riceve fondi statali e deve dunque sopravvivere grazie alle proprie risorse.

Un importante risultato conseguente all'implementazione delle direttive del processo di Bologna è l'introduzione e il successivo sviluppo di uno strumento chiamato *Framework for Qualifications of the European Higher Education Area*. Esso fornisce una serie di parametri generali e una struttura comune per quanto riguarda i titoli nei Paesi che hanno sottoscritto il trattato di Bologna, offrendo Consigli e linee guida per arrivare all'obiettivo di un sistema di qualifiche nazionali coerente con quello prescritto dalle direttive comuni. L'Olanda, da questo punto di vista è stato uno dei primi paesi a rendere il proprio sistema aderente ai criteri europei e questo risultato è stato riconosciuto ufficialmente da Commissioni di Verifica indipendenti. Il *National Qualification Framework* olandese prevede che i diversi livelli di conoscenza siano associati ai diversi titoli ottenuti, in modo che essi siano compatibili a livello internazionale.

Il carico di lavoro per gli studenti è misurato in crediti ECTS. Secondo la legge olandese, un credito rappresenta un anno di studio full-time. Il sistema di votazioni usato va da 1 a 10. Il voto minimo per passare un corso è 6. Sia i 9 che i 10 sono raramente usati, così come i voti dall'1 al 3. L'anno accademico ha una durata complessiva di quarantadue settimane.

Come si nota dalla tab. 3.2., in dieci anni la popolazione universitaria è aumentata di quasi il 30% e questo ha costituito l'incentivo fondamentale per i *policy-makers* nel chiedersi in che maniera si sarebbero potute conciliare apertura e aspirazione all'eccellenza. È il problema che ancora oggi gli atenei olandesi stanno tentando di affrontare, con risultati a volte molto positivi determinati da una notevole abilità organizzativa dei singoli atenei e da una particolare attenzione ai temi e ai problemi del settore da parte del governo centrale, che oggi come mai ritiene l'*higher education* un settore fondamentale per raggiungere il completo sviluppo del Paese.

3.1. L'università di Amsterdam

Caratteristiche generali dell'ateneo

L'università di Amsterdam ha quasi quattro secoli di storia (le origini risalgono al 1632). Attualmente è la più grande delle 13 università olandesi e gode di un elevato prestigio internazionale (è tra le prime 50 università al mondo secondo la classifica annuale di THES e tra le prime centocinquanta secondo il ranking di Shanghai).

Si presentano di seguito alcuni dati essenziali, rimandando all'appendice per i dati disaggregati sulle principali dimensioni delle attività istituzionali.

L'ateneo conta circa 30.000 studenti iscritti (di cui circa 8.000 iscritti al primo anno), circa 5.000 dipendenti (di cui 2.700 accademici – il 40% donne) e un bilancio di poco meno di 600 milioni di Euro. Nel 2009 UA offriva circa 200 corsi di studio: 59 *bachelor*, 133 master (di cui 58 erogati totalmente in inglese) e 10 programmi dottorali. Gli studenti di PhD erano più di mille e i dottorati rilasciati sono stati circa 380. Il numero delle pubblicazioni scientifiche prodotte per tutto il 2009 è stato di circa 7.900.

L'UA è la più importante università olandese, oltre che quella di maggiori dimensioni, ed ha dimostrato una grande capacità di adattarsi alla svolta impressa nel 1997 dal governo olandese con la legge di riforma della *governance* istituzionale delle università e alla forte pressione per l'internazionalizzazione che lo stesso governo ha perseguito nell'ultimo quindicennio.

La struttura istituzionale e l'articolazione delle responsabilità secondo lo statuto

La struttura istituzionale dell'Università di Amsterdam è costruita attorno a tre pilastri: il *Supervisory Board* (Raad van Toezicht), l'*Executive Board* (College van Bestuur) e le Facoltà. Attualmente le Facoltà sono sette e hanno una ben determinata articolazione interna: esse sono composte da Dipartimenti, Istituti di ricerca, e strutture di coordinamento della didattica (*Colleges* per i *bachelors* e *Graduate Schools* per i master/dottorati).

Il Raad van Toezicht

Questo organismo è stato introdotto con la riforma olandese della *governance* universitaria del 1997. Esso è composto da 5 "esterni" all'ateneo nominati direttamente dal ministro per l'educazione, al quale essi devono annualmente rendere conto del funzionamento dell'università. In generale la responsabilità di questo organo è quella di assicurarsi che le azioni del College van Bestuur si conformino al quadro normativo nazionale e a quello istituzionale. Nello specifico, le competenze di questo organismo sono le seguenti:

- Approvare lo statuto e i regolamenti generali dell'ateneo;
- Approvare il piano strategico quadriennale
- Approvare il bilancio preventivo e quello consuntivo
- Nominare i membri del College van Bestuur (dopo consultazioni interne sia con i *Deans* sia con gli organi collegiali consultivi)

Il College van Bestuur

Questo organismo è composto da non più di 4 membri nominati dal RvT. Uno di essi è il Direttore amministrativo. Due degli altri tre membri sono nominati, sempre dall'RvT, "Presidente" dell'università (che può essere un esterno) e "Magnifico Rettore" (che deve per forza essere un professore di UA). Vi è la totale incompatibilità di un membro del CvB rispetto a qualsiasi altra carica monocratica interna. Si tratta di un organismo collegiale che ha le responsabilità gestionali di massimo livello per l'ateneo. Esso deve attenersi agli indirizzi strategici fissati dall'RvT a cui deve formalmente rendere conto periodicamente.

Tra le principali competenze statutarie di questo che è il vero e proprio organo di governo dell'ateneo, merita qui ricordare:

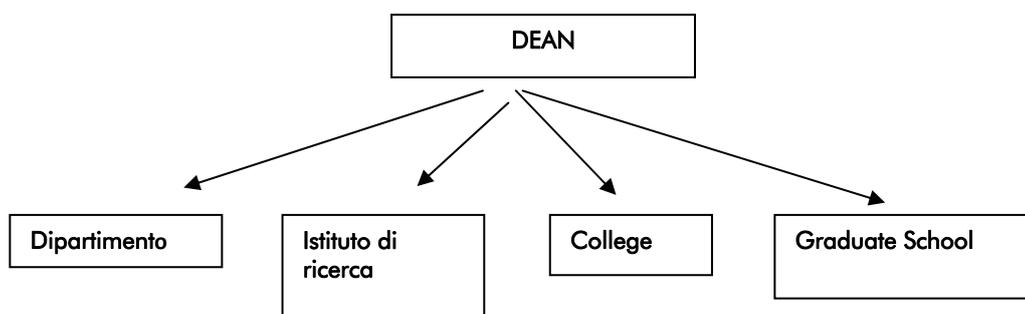
- il potere di determinare, una volta sentiti i *Deans*, i principi generali connessi alle attività didattiche, di ricerca e dell'organizzazione dell'ateneo;
- il potere di nominare, sospendere, licenziare i professori ordinari ed associati, sentiti i *Deans*;
- il potere di stabilire a quale Dipartimento i nuovi assunti debbano afferire;
- il potere di stabilire le linee guida alle quali i *Deans* devono attenersi nell'esercizio del loro potere monocratico su questioni come il regolamento organizzativo della Facoltà, le linee di indirizzo della ricerca degli istituti afferenti alla Facoltà, le regole sugli esami di profitto;
- il potere, sentiti i *Deans*, di istituire un Senato il cui compito deve essere quello di monitorare la qualità e la responsabilità sociale dell'ateneo. I membri dell'eventuale Senato possono essere solo professori ordinari o associati dell'ateneo.

Le Facoltà

Le Facoltà sono le unità organizzative intermedie di governo dell'ateneo. Ad esse sono attribuite massime responsabilità di coordinamento e governo di una vasta area multidisciplinare della quale sono responsabili sia finanziariamente, sia organizzativamente sia in relazione alle performance su

didattica e ricerca. Sono organi della Facoltà: il *Dean*, i Dipartimenti e gli Istituti di Facoltà (*Colleges*, *Graduate Schools*, Centri di ricerca). La Facoltà, e quindi, formalmente il suo organo monocratico, il *Dean*, è sovraordinata alle altre strutture che la compongono. Tra queste non vi è un rapporto gerarchico: tutte dipendono dalla Facoltà di cui sono espressione di coordinamento funzionale per tipo di attività.

Fig. 3.2. Struttura delle Facoltà di UA



Il Dean

Il *Dean* costituisce l'organo di governo, "monocratico", della Facoltà. È nominato dal CvB per un mandato di non più di 5 anni, rinnovabile. Deve essere un professore ordinario. Oltre che essere l'organo di governo totalmente responsabile per il funzionamento della Facoltà e di tutte le sue attività, il *Dean* è considerato, statutariamente, come un collaboratore del CvB per la gestione complessiva dell'università. Deve essere, inoltre, consultato dal RvT in vista della preparazione del piano strategico e del bilancio annuale. Il *Dean* ha il potere di supervisionare ogni attività della Facoltà e può organizzare le attività nel modo più congruo con il perseguimento efficace ed efficiente della sua funzione. Il ruolo del *Dean* è strategico per assicurare che, come recita lo statuto di UA, "la cooperazione tra i Dipartimenti e gli istituti (di ricerca e di coordinamento della didattica, n.d.r.) sia indirizzata ad attuare le regole previste per le attività didattiche e gli esami; i programmi di ricerca prestabiliti; lo sviluppo sostenibile delle risorse umane, delle discipline rilevanti per la Facoltà e della conoscenza nelle aree scientifiche di riferimento".

Il *Dean* ha il potere di istituire i Dipartimenti e di nominare i Direttori dei Dipartimenti, previa consultazione con il CvB. Ha inoltre il potere di istituire le sub-unità della Facoltà (istituti di ricerca, *Colleges*, *Graduate Schools*) e di nominarne i Direttori. Ha anche il potere di nominare i coordinatori dei corsi di studio su proposta dei Direttori di *Colleges* e *Graduate Schools*. Il *Dean* è tenuto a consultare regolarmente il Consiglio di Facoltà e almeno uno studente (scelto dal *Dean* stesso).

Inoltre, tra i poteri statuari del *Dean* merita ricordare anche:

- la determinazione dell'agenda di ricerca annuale della Facoltà, previa consultazione dei Direttori degli Istituti di ricerca; la supervisione del programma stesso;
- le regole sullo svolgimento della didattica e degli esami di ogni singolo corso di studio (previa consultazione dei diversi soggetti coinvolti);
- il monitoraggio dell'attuazione di tutte le attività didattiche e dei loro risultati sui quali aggiorna periodicamente il CvB;
- la revisione e la valutazione periodica delle regole sulla didattica e gli esami;

Il Dipartimento

Il Dipartimento ha il compito di sviluppare le rispettive aree di riferimento (sulla base di quanto stabilito al momento della loro istituzione e di "assicurare l'avanzamento e la qualificazione dei propri membri"). I Dipartimenti possono anche essere incaricati dal *Dean* di svolgere direttamente attività di

ricerca nel caso che queste specifiche attività non siano portate avanti da un Istituto di ricerca della Facoltà.

I membri del Dipartimento contribuiscono direttamente alle attività dei *Colleges*, delle *Graduate Schools* e degli istituti di ricerca. Il Direttore di Dipartimento è totalmente responsabile delle attività della struttura nei confronti del *Dean*.

Gli Istituti di Facoltà

Gli istituti sono strutture di coordinamento delle funzioni didattiche e di ricerca della Facoltà stessa. Essi sono istituiti per un massimo di dieci anni. I responsabili degli istituti sono nominati dal *Dean* e sono a lui direttamente responsabili.

I *Colleges* e le *Graduate Schools* hanno il compito, rispettivamente, di offrire i *bachelor* e i *master*. Le *Graduate Schools*, inoltre, hanno anche il compito di provvedere alla componente formativa dei programmi di dottorato. Fino alla riforma statutaria del 2008, i due livelli didattici erano organizzati in strutture unitarie (*Schools*) che, come vedremo, caratterizzano ancora alcune Facoltà che non hanno iniziato il processo di attuazione della divisione in due istituti funzionali.

Gli Istituti di ricerca sono programmaticamente finalizzati a svolgere quell'attività di ricerca che è parte del programma di ricerca della Facoltà. Gli Istituti di Ricerca hanno un Consiglio scientifico composto da esterni all'Istituto stesso.

I Direttori dei *Colleges* e le *Graduate Schools* sono supportati da un organo collegiale composto dal Direttore stesso, dai coordinatori dei programmi di studio e da uno studente. I membri di questo organo sono nominati dal *Dean*.

I coordinatori dei programmi di corso di studio, nominati dal *Dean*, sono responsabili del coordinamento e del funzionamento del corso di studio. Essi propongono al Direttore di struttura (*College* o *Graduate School*) la copertura didattica dei singoli insegnamenti.

Ogni Facoltà, infine, ha un Comitato di coordinamento degli studi dottorali composto dai Direttori delle *Graduate Schools* e dei Centri di ricerca con ruolo di supervisione, monitoraggio ed *advising* delle attività di formazione dei programmi di dottorato. Inoltre ogni Facoltà ha un Consiglio di Facoltà e un Consiglio degli studenti il cui ruolo è meramente consultivo.

L'articolazione attuale

Attualmente l'Università di Amsterdam è articolata in sette Facoltà: Odontoiatria, Medicina, Economia e Business Administration, Humanities, Legge, Scienze, Scienze sociali e comportamentali.

Le Facoltà di Odontoiatria e Medicina hanno una suddivisione molto semplice rispetto alle articolazioni funzionali previste di massima dallo statuto: un Dipartimento, un istituto di ricerca e un istituto formativo. Il che è abbastanza comprensibile trattandosi di due filiere professionali caratterizzate, dal punto di vista della didattica, dal fatto di offrire corsi di studio "lunghi".

Per quanto riguarda le altre Facoltà, merita riportare la loro suddivisione in Dipartimenti ed istituti di Facoltà per comprendere, anche visivamente, la complessità dell'articolazione funzionale della Facoltà. Essa viene presentata nella tabella 3.3.

Tab. 3.3. Articolazione strutturale delle funzioni delle Facoltà di UA (escluse Medicina ed Odontoiatria)

Facoltà	Dipartimenti	Istituti di ricerca	Colleges	Graduate Schools
LEGGE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jurisprudence 2. Private Law 3. Private Law B Public International Law and European Law 5. Public Law 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amsterdam Center for European Law and Governance 2. Amsterdam Center for International Law 3. Amsterdam Centre for Environmental Law and Sustainability 4. Bongers Instituut voor Criminologie 5. Centre for the Study of European Contract Law 6. Hugo Sinzheimer Institute 7. Institute for Information Law 8. Leibniz Center for Law 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amsterdam Law College 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amsterdam Graduate Law School 2. Amsterdams Instituut voor Arbeidsstudies 3. Eggen's Instituut voor Postacademisch Onderwijs
ECONOMICS and BUSINESS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Department Business Studies 2. Department Economics 3. Department Quantitative Economics 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amsterdam Business School Research Institute 2. Research Institute in Economics and Econometric 3. Amsterdam Institute for International Development 4. Tinbergen Institute 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amsterdam Business School 2. Economics and Business Educational Institute 	
HUMANITIES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Department of Language and Literature 2. Department of Art, Religion, and Cultural Sciences 3. Department of Dutch Studies 4. Department of History, Archaeology and Area Studies 5. Department of Media Studies 6. Department of Philosophy 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amsterdam Center for Language and Communication (ACLC) 2. Amsterdam School for Cultural Analysis (ASCA) 3. Institute for Logic, Language and Computation (ILLC) 4. Institute of Culture and History (ICH) 5. Instituut voor Taalonderzoek en Taalonderwijs Anderstaligen (ITTA) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. School of Art, Religion and Cultural Sciences 2. School of Dutch Studies 3. School of History, Archaeology and Area Studies 4. School of Language and Literature 5. School of Media Studies 6. School of Philosophy 	

SCIENCE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Department of mathematics 2. Department of Informatics 3. Department of Biology 4. Department of Physics 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Astronomical Institute Anton Pannekoek 6. Informatics Institute 7. Institute for Biodiversity and Ecosystem Dynamics 8. Institute for Logic, Language and Computation (ILLC) 9. Institute for Theoretical Physics 10. Korteweg-de Vries Institute for Mathematics 11. National Institute for Nuclear Physics and High Energy Physics 12. Swammerdam Institute for Life Sciences 13. Van 't Hoff Institute for Molecular Sciences 14. Van der Waals-Zeeman Institute for Experimental Physics 	1. College of Science	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amsterdam Professional School of Science 2. Master School of Informatics 3. Master School of Life and Earth Sciences 4. Master School of Sciences
SOCIAL and BEHAVIORAL SCIENCES	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Department of Child Development and Education</u> 2. <u>Department of Communication Science</u> 3. <u>Department of Human Geography, Planning and International Development Studies</u> 4. <u>Department of Political Science</u> 5. <u>Department of Psychology</u> 6. <u>Department of Sociology and Anthropology</u> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Amsterdam Institute for Social Science Research</u> 2. <u>Amsterdam School of Communications Research</u> 3. <u>Psychology Research Institute</u> 4. <u>Research Institute Child Development and Education</u> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>College of Child Development and Education</u> 2. <u>College of Communication</u> 3. <u>College of Psychology</u> 4. <u>College of Social Sciences</u> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Graduate School of Child Development and Education</u> 2. <u>Graduate School of Communication</u> 3. <u>Graduate School of Psychology</u> 4. <u>Graduate School of Social Sciences</u>

Come si può evincere dalla tavola sinottica, le 5 Facoltà di UA hanno un'articolazione parzialmente differente, poiché la Facoltà di Humanities e quella di Economia non hanno ancora (luglio 2010) attuato la riforma del 2008 e, quindi, hanno mantenuto l'articolazione funzionale precedente, in cui all'interno della medesima Scuola erano coordinati sia i corsi di *bachelor* sia quelli di master. Le altre tre Facoltà, invece, hanno implementato la riforma. Merita osservare come le Facoltà di Legge e di Scienze abbiano deciso di avere un'unica struttura di coordinamento dei corsi triennali.

3.1.1. I casi della School of Law e della School of Social and Behavioral Sciences.

Il quadro normativo e degli assetti di governo e di gestione dell'UA è piuttosto chiaro ed evidenzia gli effetti della riforma della legge nazionale sulla *governance* universitaria del 1997: il disegno istituzionale è caratterizzato da una consistente verticalizzazione e dalla decisa responsabilizzazione delle cariche monocratiche nella gestione delle attività. Al tempo stesso, la scelta operata da UA relativamente agli assetti organizzativi della didattica (la suddivisione dei meccanismi di coordinamento tra i livelli curriculari) rende il quadro piuttosto complesso. Si tratta di una scelta che potrebbe complicare ulteriormente la ramificata articolazione funzionale delle Facoltà. Pertanto, di seguito si cerca di delineare le modalità concrete mediante le quali si sviluppano i processi decisionali dell'UA sulle questioni più salienti (finanziamento, gestione delle carriere, gestione della didattica).

La ricostruzione che segue è basata non solo sul materiale documentale raccolto sia in rete sia in sede, ma anche sul contenuto di sette interviste che sono state condotte con i titolari di cariche monocratiche (Presidi, Direttori di Dipartimento, Direttori di Centri di ricerca, Direttori di Colleges e Graduate School) all'interno della School of Law e della School of Social and Behavioural Sciences. A differenza della presentazione del quadro normativo, la descrizione empirica avrà una prospettiva *bottom-up*, partendo, cioè dai processi a livello di strutture di base per ricostruire anche il ruolo degli organi di governo dell'ateneo (il BvT e il CvB).

Il ruolo delle Facoltà

Come abbiamo visto, le Facoltà sono strutture organizzative che non hanno organi collegiali di governo, bensì un organo monocratico: l'ufficio del *Dean*. Il *Dean* è nominato dal CvB e deve essere necessariamente un professore ordinario. Esso può essere sia un interno sia un esterno reclutato *ad hoc* sulla base di specifiche necessità o scelte strategiche dell'ateneo. Ad esempio, gli attuali Presidi delle due Facoltà analizzate sono proprio uno un interno (avendo fatto tutta la carriera accademica dentro UA), l'altro un esterno reclutato in modo informale. Grazie al supporto di alcune interviste (n. 1,2,3) abbiamo potuto ricostruire le dinamiche mediante le quali vengono selezionati e reclutati i *Deans*. Il compito spetta al CvB e viene di solito adempiuto dal Rettore, il quale sente informalmente i professori più autorevoli della Facoltà (sia coloro i quali detengono cariche monocratiche, soprattutto i Direttori dei Dipartimenti e dei Centri di ricerca, sia gli studiosi più reputati). Nel caso in cui non vi siano problemi ad individuare un candidato che abbia le caratteristiche necessarie (reputazione scientifica e "dimostrata competenza manageriale") il processo si conclude con una soluzione interna. Per contro, nel caso vi siano problemi a trovare la persona adatta al compito ovvero nel caso di una situazione di conflitto interno, il rettorato si rivolge all'esterno o attraverso un bando pubblico oppure anche per le vie informali. Nel nostro caso, il candidato esterno è stato contattato direttamente dal Rettore. L'accettazione (sulla base di un preciso contratto in cui l'UA assicura al candidato il massimo dello stipendio professorale e la sostanziale dispensa dalla didattica e chiede il raggiungimento di alcuni obiettivi strategici) implica la nomina a professore di UA, requisito necessario per essere *Dean*. Giova osservare che solitamente gli esterni sono accademici che, dopo aver raggiunto una buona/ottima reputazione come studiosi, decidono di "cambiare mestiere". Come ci ha detto un *Dean* intervistato "dopo 25 anni di brillante dedizione agli studi ero stanco e ho deciso di tentare quest'altra strada. Non intendo tornare indietro" (int. N.1).

Il ruolo del *Dean* è collocato in modo strategico all'interno del processo di governo di UA. Dall'analisi empirica che abbiamo effettuato abbiamo riscontrato come la realtà corrisponda al dettato normativo con alcune specificazioni che cerchiamo di sintetizzare di seguito. Il *Dean* nomina i titolari

della direzione di tutte le articolazioni funzionali della Facoltà. Anche in questi casi è possibile rivolgersi all'esterno (solitamente per rilanciare un istituto di Facoltà o un Dipartimento). Il processo prevede sempre la consultazione degli altri capi delle strutture interne e dei professori più reputati (int. 1,2,4,5,7).

Il *Dean* è responsabile finanziario di tutte le attività della Facoltà (per dirla breve: il bilancio di tutte le strutture interne fa capo alla Facoltà e ogni impegno di spesa deve essere preso con la "controfirma" del *Dean*). Il *Dean* suddivide il finanziamento (*lump-sum budget*) che l'ateneo assegna alle Facoltà tra le strutture interne. Tendenzialmente viene rispettata la proporzione (60% didattica, 40% ricerca) sulla base della quale l'ateneo distribuisce i fondi all'interno. Pertanto, i fondi vengono allocati con questa proporzione rispettivamente agli istituti di ricerca e alle strutture di coordinamento della didattica. Questi sono, pertanto, i titolari della gran parte dei finanziamenti della Facoltà (come vedremo questa distribuzione è assolutamente rilevante per la gestione delle carriere e il reclutamento) anche se la gestione contabile e la responsabilità ultima degli impegni finanziari è del *Dean*. Giova ricordare che il budget è onnicomprensivo (pertanto con esso si pagano anche gli stipendi dei dipendenti). Ad esempio, la Scuola di Scienze Sociali ha un budget annuale di circa 96 milioni di Euro, quella di Legge di circa 75.

Il *Dean* partecipa all'*Executive Council*, un organismo previsto dallo statuto ma non regolato in modo specifico, che è la riunione congiunta del CvB e dei 7 *Deans* dell'ateneo. Inoltre egli ha incontri periodici (ogni mese/mese e mezzo) con il Rettore per discutere le questioni più rilevanti della gestione quotidiana della Facoltà.

Il *Dean* discute con il CvB gli obiettivi da raggiungere con i piani quadriennali di Facoltà. Questi piani vengono approvati dal CvB e impegnano le Facoltà a raggiungere (in linea tendenziale) alcuni obiettivi di miglioramento delle prestazioni nella didattica, nella ricerca (di base e su commissione). Si tratta di piani piuttosto particolareggiati in cui gli obiettivi vengono sempre quantificati (% in aumento rispetto alla situazione di partenza). In relazione all'attuazione del piano quadriennale, le Facoltà ricevono una visita quadrimestrale da parte dei membri del CvB, i quali hanno l'obiettivo di verificare tutti i flussi del periodo in relazione alle attività rilevanti (situazione finanziaria compresa). Il *Dean* ha un ruolo strategico anche nel processo di attivazione dei corsi di studio e di reclutamento/promozione degli accademici (come vedremo di seguito nei paragrafi dedicati a queste questioni).

Il personale TA è incardinato nella Facoltà e viene, quindi, assegnato alle strutture.

Giova ricordare che gli spazi fisici di tutte le strutture della Facoltà appartengono all'ateneo e che, in caso di ampliamento di spazi necessari per il personale docente, le Facoltà sono tenute a considerare questi spazi come costi da pagare all'ateneo. Infine: tutti i servizi informatici (sia in relazione all'hardware che al software) sono centralizzati. Pertanto l'acquisto di computer e la loro manutenzione è un costo che si sobbarca direttamente l'amministrazione dell'ateneo.

Il ruolo dei Dipartimenti

I Dipartimenti hanno due funzioni: la prima simbolica, cioè il rappresentare il riferimento identitario per il personale accademico (i Dipartimenti in UA sono costruiti attorno alle discipline); la seconda operativa (la "gestione e lo sviluppo delle risorse umane"). Il Dipartimento è la struttura di incardinamento dei docenti. Il Dipartimento ha un unico organo formalizzato di governo: il Direttore. Il Direttore svolge il ruolo di organizzatore e coordinatore dei carichi didattici dei membri (interagendo con i Direttori dei *Colleges* e delle *Graduate Schools* della Facoltà) e si occupa delle carriere dei docenti (secondo le modalità che vedremo di seguito). Il Direttore deve preparare annualmente un report sulle attività scientifiche svolte dai membri. Ovviamente il Direttore è il responsabile del raggiungimento degli obiettivi relativi alla ricerca dei singoli, per come stabiliti dal contratto quadriennale tra ateneo e Facoltà. I Direttori fanno grande attenzione all'internazionalizzazione delle sedi di pubblicazione. I Dipartimenti non hanno budget, nemmeno teorico. Dipendono, per quanto concerne le esigenze materiali, dal budget complessivo della Facoltà ovvero, per la ICT, dai servizi centrali dell'ateneo.

Giova osservare che i singoli accademici non sono titolari di fondi di ricerca istituzionali. Pertanto le spese di base vengono coperte dall'ateneo. Ad esempio, come già ricordato, è l'ateneo che fornisce i PC. È l'ateneo che mette a disposizione per ogni singolo membro la possibilità di partecipare a convegni all'estero (mediamente questa disponibilità copre un paio di uscite all'anno), fermo restando

che si deve mostrare che i *papers* presentati negli anni precedenti sono stati pubblicati. Per il resto il finanziamento della ricerca è basato soprattutto su risorse acquisite dall'esterno con progetti collettivi sviluppati dagli istituti di ricerca.

All'interno delle Scuole vi è una "civile competizione" tra i Dipartimenti (int.6). Il fatto che alcuni Dipartimenti abbiano performance migliori degli altri (ad esempio il Dipartimento di psicologia nella Facoltà di Scienze sociali e quello di diritto pubblico internazionale nella Facoltà di Legge) non è vissuto in modo particolarmente conflittuale e non ingenera tensioni negative.

Il ruolo degli Istituti di ricerca

Ogni docente appartiene ad un istituto di ricerca all'interno del quale sviluppa ricerche collettive. Gli istituti di ricerca sono infatti strutture di coordinamento della ricerca (la gran parte dei membri hanno il proprio ufficio nei rispettivi Dipartimenti) e hanno il compito precipuo di organizzare e condurre progetti di ricerca di gruppo possibilmente capaci di trovare finanziamenti all'esterno (pubblici e privati). La ricerca è ovviamente libera anche se bisogna sottolineare come gli ultimi piani strategici hanno fissato alcuni temi strategici da sviluppare, sui quali l'ateneo garantisce un particolare supporto finanziario. Gli istituti maggiormente capaci di far affluire in modo consistente risorse finanziarie esterne (private) debbono lasciare all'ateneo una percentuale variabile dal 10 al 25%.

Il ruolo delle strutture di coordinamento della didattica

I *Colleges* e le *Graduate Schools* (ma anche le *Schools* che tengono insieme i due livelli di studio) sono strutture di coordinamento della didattica. Anche in questi casi gli unici organi decisionali formalizzati sono gli organi monocratici. I Direttori degli istituti didattici sono nominati dal *Dean*. Possono essere anche esterni (nel caso della *Graduate School of Political Science* il Direttore è un esterno che è stato reclutato proprio per costruire la nuova istituzione, implementando la riforma statutaria). Nel caso che i Direttori non siano professori ordinari ma siano associati, a questi è garantito, di solito, un salario corrispondente a quello di un ordinario a metà carriera. I Direttori di queste strutture propongono al *Dean* la nomina dei responsabili dei corsi di studio. I Direttori hanno la responsabilità del buon funzionamento delle filiere didattiche di competenza e hanno i poteri organizzativi necessari.

I Direttori dei corsi di studio lavorano attraverso gruppi informali (non esistono formalmente organismi come i Consigli di corso di studio, ma solo gruppi di lavoro *ad hoc*). Periodicamente vi sono riunioni del Board dell'istituto (Direttore della Scuola, Direttori dei corsi di studio, uno studente) che ha il compito di monitorare la didattica e supportare il Direttore della Scuola. Grande attenzione viene prestata al monitoraggio delle carriere degli studenti e alla loro collocazione nel mercato del lavoro.

È il Direttore del corso di studi che ha il compito di richiedere al Direttore del *College/Graduate School* il personale necessario alla copertura dei corsi (il Direttore della Scuola deve negoziare poi con il Direttore di Dipartimento). Giova osservare come ogni corso di studi possa giovare del supporto di due dipendenti TA dedicati.

Infine merita sottolineare come, nel caso della Facoltà di Legge, vi sia un unico Direttore che guida sia il *College of Law* sia la relativa *Graduate School* (di fatto mantenendo il meccanismo di coordinamento della precedente struttura unitaria).

La gestione delle carriere e il reclutamento

Il processo di gestione delle carriere e del reclutamento è piuttosto articolato e per certi versi assai complesso. Il potere di assumere associati o ordinari spetta al CvB su proposta del *Dean*. Lo stesso vale per le promozioni interne al massimo livello professorale, mentre le promozioni interne ad associato e il reclutamento di base spetta al *Dean*. Queste le competenze formali. Il processo che sostanzia le scelte comunque è decisamente articolato.

Innanzitutto si deve ricordare che il budget teorico della Facoltà è diviso (didattica/ricerca) tra istituti di ricerca e istituti didattici. La richiesta di reclutamento ovvero di promozioni origina, solitamente, dal Direttore di Dipartimento. La richiesta abbisogna dell'avallo sia del Direttore dell'istituto di ricerca di

riferimento per la posizione da coprire sia dei Direttori delle relative strutture didattiche (ciò perché essi sono responsabili in comune della gran parte del budget a disposizione della Facoltà). Una volta che i capi delle strutture abbiano trovato l'accordo. Essi comunicano la loro richiesta al Dean che può accettarla o rifiutarla. Nel caso si voglia assumere personale accademico a tempo determinato destinato solo a mansioni didattiche la proposta è del Direttore della struttura didattica ferma restando la posizione di decisore finale del Dean.

L'istituzione dei corsi di studio

Innanzitutto si deve ricordare che il sistema curriculare olandese è un 3+1. Per accedere al master vi è un processo selettivo (la decisione viene presa da una commissione sulla base di alcuni criteri predeterminati). Coloro i quali non abbiano alcuni prerequisiti curriculari richiesti per l'accesso al Master possono frequentare un anno di studio di preparazione (pre-master) per colmare le lacune curriculari (senza avere comunque alcuna garanzia formale di essere ammessi al master prescelto).

Il processo di istituzione di un corso di studi è relativamente semplice. Esso origina dalle consultazioni tra i Direttori degli istituti didattici, dei Dipartimenti e il Dean. Una volta che la proposta è stata disegnata (non esistono tabelle nazionali che impongono particolari obblighi ma solo requisiti disciplinari piuttosto ampi) la proposta deve essere approvata dal CvB. Si tratta di una procedura piuttosto snella.

Un esempio di iniziativa strategica: la promozione dell'eccellenza selettiva nella ricerca

Con il piano strategico 2007-2010, il BvT e il CvB hanno deciso di concentrare le risorse finanziarie attraverso l'individuazione di settori prioritari di ricerca. Ogni Facoltà è stata chiamata (mediante un processo di consultazione degli istituti di ricerca da parte dei Dean) a definire da una a tre aree tematiche strategiche. Il processo ha condotto ad un documento strategico del 2009 in cui sono state formalizzate 15 aree tematiche prioritarie sulle quali l'UA intende investire almeno un quarto delle risorse istituzionali per la ricerca. Per la gestione di questi fondi la massima autonomia decisionale è assegnata al Dean.

Questa iniziativa è indicativa delle modalità e della logica con la quale l'UA è governata da parte dei due ristretti organi collegiali. Come abbiamo visto, i processi decisionali si dipanano dal basso in alto in modo decisamente verticalizzato. Il processo inverso è caratterizzato da un'evidente propensione ad agire mediante indirizzi strategici (da parte del BvT) che vengono attuati dal CvB attraverso una pianificazione molto articolata che lascia ampi spazi di autonomia, e responsabilità, alla struttura intermedia.

Osservazioni conclusive: verticalizzazione, coesione e networks manageriali

Dalle interviste è emerso con chiarezza come la distinzione dei ruoli tra i due organi collegiali sia abbastanza chiara. Il BvT si riunisce poche volte all'anno (6-8) spesso con la partecipazione dei membri del CvB. Per contro il CvB è il vero e proprio organo di governo esecutivo dell'ateneo e quotidianamente interagisce con le strutture intermedie.

L'impressione che emerge da questa analisi esplorativa è che i Deans e i membri del CvB abbiano relazioni fortemente strutturate ed assai frequenti e che, quindi, i Deans partecipino attivamente alla formulazione delle decisioni e che essi "sentano" i membri del CvB nei momenti salienti e più rilevanti dal punto strategico della gestione della quotidianità.

Tutti gli intervistati hanno tranquillamente sostenuto che il nuovo sistema di governance è estremamente efficace ed efficiente e che i vecchi tempi della governance democratico-collegiale non sono affatto da rimpiangere.

L'organizzazione verticalizzata degli assetti istituzionali è estremamente *time-consuming* per i titolari delle cariche monocratiche. Al tempo stesso si deve osservare come la quotidianità dei processi decisionali si basi sull'interazione continuativa tra individui. Le consultazioni sono continuative tra Dean

e membri del CvB, Dean e Direttori di Dipartimento e di istituti, tra i Direttori delle strutture, tra Direttori di istituti didattici e Coordinatori dei corsi di studio. Si tratta di una fitta rete di relazioni che struttura un vero e proprio *network* composto da un numero ristretto di individui che, pur nell'asimmetria dei ruoli e delle competenze, esercita una specie di "leadership collettivizzata" orientata ad una *mission* sostanzialmente condivisa.

I membri di questo *network* sono individui che percepiscono chiaramente la rilevanza e le responsabilità del ruolo e che, quindi, sono attrezzati oppure si attrezzano a svolgerlo con atteggiamento manageriale ed orientato al risultato.

Appendice al Capitolo 3.1

Tab. 3.4. Immatricolati nel periodo 2004-2008

Reference date 1 October	2004	2005	2006	2007	2008
Bachelor's programmes					
University of Amsterdam	4,326	4,385	4,541	4,837	5,204
Faculty of Humanities	1,167	1,230	1,186	1,263	1,303
Faculty of Law	483	528	518	566	664
Faculty of Medicine	326	319	325	280	309
Faculty of Dentistry	70	70	78	64	59
Faculty of Science	334	409	479	468	473
Faculty of Economics and Business	469	472	541	642	686
Faculty of Social and Behavioural Sciences	1,428	1,280	1,346	1,485	1,584
Institutes	49	77	68	69	126
Pre-Master's programmes					
University of Amsterdam	334	708	771	862	693
Faculty of Humanities	52	50	46	64	69
Faculty of Law	100	207	254	306	145
Faculty of Medicine		1			
Faculty of Dentistry					
Faculty of Science	34	42	42	32	18
Faculty of Economics and Business		159	174	159	229
Faculty of Social and Behavioural Sciences	148	250	255	301	231
Master's programmes					
University of Amsterdam	585	655	730	832	953
Faculty of Humanities	161	182	185	206	229
Faculty of Law	49	111	171	171	190
Faculty of Medicine				2	
Faculty of Dentistry				1	
Faculty of Science	137	149	147	144	168
Faculty of Economics and Business	166	33	74	95	138
Faculty of Social and Behavioural Sciences	42	147	116	181	192
Institutes	30	33	37	32	36

Students enrolling at the UvA for the first time.

Tab.3.5. Iscritti complessivi periodo 2003-2008

Reference date 1 October	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Humanities	5,106	5,696	6,077	6,229	6,455	6,824
Law	2,997	3,122	3,344	3,590	3,898	4,011
Medicine	2,033	2,169	2,234	2,281	2,336	2,405
Dentistry	436	450	466	482	491	478
Science	1,691	1,863	2,029	2,167	2,167	2,190
Economics and Business	2,628	2,743	2,768	2,843	3,125	3,493
Social and Behavioural Sciences	7,054	7,535	7,597	7,683	8,259	8,397
Institute for Interdisciplinary Studies	45	87	174	224	257	357
Graduate School of Teaching and Learning	149	203	216	168	187	176
UvA total	22,139	23,868	24,905	25,667	27,175	28,331
% female students	55.1%	55.4%	55.8%	56.6%	57.7%	58.1%

Tab. 3.6. Dottorati conferiti per disciplina nel periodo 2003-2008

per calendar year	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Male	Female
Humanities	40	37	35	39	49	48	23	25
Law	8	10	10	12	15	14	11	3
Medicine	123	126	111	129	160	157	72	85
Dentistry	3	7	8	7	7	5	2	3
Science	88	94	85	73	74	82	57	25
Economics and Business	8	7	12	14	17	11	9	2
Social and Behavioural Sciences	54	48	56	51	53	36	11	25
Graduate School of Teaching and Learning*	1	0	3	2	3	4	2	2
UvA total	325	329	320	327	375	353	185	168

* Graduate School of Teaching and Learning and Faculty of Social and Behavioural Sciences combined.

Tab. 3.7. Personale UA nel periodo 2004-2008

Reference date 31 December	2004	2005	2006	2007	2008	Difference 2007/2008
Number of people**	4,787	4,594	4,632	4,855	4,963	2%
Number of FTEs	3,826	3,644	3,726	3,881	3,966	2%

* All staff tables excl. the Academic Medical Center (AMC), the Centre for Latin American Research and Documentation (CEDLA) and the T.M.C. Asser Institute; from 2007 onwards incl. T.M.C. Asser Institute and CEDLA.

** Up to and including 2005: number of appointments, 2006: number of people.

Tab. 3.8. Personale UA in Full-time-equivalent divisi per posizioni professionali

Reference date 31 December	2004	2005	2006	2007	2008	Difference 2007/2008
Academic management	15	17	20	22	17	-22%
Professors	268	264	262	272	273	0%
Senior university lecturers (UHDs)	203	198	193	209	205	-2%
University lecturers (UDs)	417	397	402	407	442	9%
Doctoral candidates	568	558	549	578	619	7%
Other academic staff	597	592	638	688	680	-1%
Support and management staff	1,759	1,618	1,661	1,705	1,730	1%
UvA total	3,826	3,644	3,726	3,881	3,966	2%
% of academic staff	54%	56%	55%	56%	56%	-

Tab. 3.9. Flussi di bilancio 2003-2008

Key financial data (in M€) ³	2004	2005	2006	2007 "old"	2007 "new"	2008
Equity (per 31 Dec.)	174	180	205	228	276	273
Solvency (equity / total assets)	41%	44%	48%	50%	57%	51%
Transfer AMC ⁴	120	121	123	127	127	135
Other operating expenses (UvA individually)	367	377	391	399	400	435
Total operating expenses (UvA individually plus Faculty of Medicine)	487	498	514	526	527	570
Result from normal operations	9.2	12.7	25.0	23.1	22.1	-3.2
Balance of exceptional income and expenses	-18.7	-6.3	0.0	0.0	0.0	0.0
Group result	-9.5	6.4	25.0	23.1	22.1	-3.2

¹ Including 344 employees of the UvA (many of whom are student assistants).

² The individual UvA staff data include the staff of the Amsterdam Centre for Further Training and Instruction (CNA) (50%) and the Centre for Latin American Research and Documentation (CEDLA), staff seconded to the T.M.C. Asser Institute and UvA staff at the Academic Centre for Dentistry Amsterdam (ACTA).

³ With effect from 31 December 2007 in accordance with the new accounting directive (RJ660); the 2007 columns state the equity, result and solvency according to both the old and the new directives.

⁴ With effect from 2007 ('new'), the government grant for the teaching hospital (*Academisch Ziekenhuis*) as a workplace is presented as an allowable deduction from the UvA's income in the Annual Statement of Accounts. As usual, however, this grant is included in the transfer of funds to the AMC in the Key data overview.

3.2. L'università di Twente

Caratteristiche generali dell'ateneo

L'Università di Twente ha avuto, sin dalla sua istituzione nel 1964, un preciso obiettivo: quello di rivitalizzare un'area che presentava una forte arretratezza socio-economica rispetto al resto dei Paesi Bassi. In questo senso tale ateneo è uno dei primi e più evidenti esempi (senz'altro il più importante in Europa) di quella che è stata definita *entrepreneurial university*. Partita dunque con uno scopo preciso, in un'area che si trova al confine con la Germania, essa si è organizzata dapprima attorno a tre aree disciplinari: ingegneria meccanica, elettrica e chimica. Vista la sua caratterizzazione, un'altra importante attività ha riguardato la creazione di stretti rapporti con le imprese locali, che erano particolarmente isolate dal resto del Paese. All'inizio l'università ebbe diversi finanziamenti da parte del governo affinché potesse iniziare a costruire queste connessioni, che sarebbero potute risultare un importante motore per il rilancio dello sviluppo territoriale e per la creazione di posti di lavoro. Inoltre si tentò di sperimentare diversi corsi di studio caratterizzati da una contaminazione tra materie ritenute un tempo distanti, come le scienze dell'amministrazione e l'ingegneria.

Dalla spinta dell'università di Twente arrivò un input importante alle imprese geograficamente vicine all'università. Diversi studenti usciti da questa realtà hanno creato un proprio *business*, grazie all'aiuto dei fondi statali, e sono diventati la spinta propulsiva per il contesto socioeconomico in esame.

L'Università di Twente presenta la percentuale più alta dei Paesi Bassi per quel che riguarda la creazione di *spin off*. In 20 anni dall'università sono nate oltre 700 imprese. Molte sono state lanciate con il *TOP programme (Temporary Entrepreneurial Positions)*, che le ha aiutate sia da un punto di vista finanziario sia per quanto riguarda l'indirizzo strategico. A distanza di cinque anni dalla loro creazione, il 70% di queste imprese sopravvive, portando alla creazione di 10.000 posti di lavoro. Inoltre all'interno dell'università esistono circa 130 aziende guidate da studenti¹⁰.

Altri dati importanti, per la completezza dei quali si rimanda all'appendice: l'ateneo ha circa 8.500 studenti; circa 2.800 dipendenti, di cui 1.650 accademici; un bilancio di circa 310 milioni di euro in entrata e altrettanti in uscita. Nell'anno accademico 2008/2009 l'Università di Twente offriva 21 corsi *undergraduate* (di cui 20 in olandese e 1 in inglese) e 46 corsi *postgraduate* (tutti in inglese).

Lo scopo esplicito di questa istituzione è riassunto nella frase *hi-tech with a human touch*, che spiega come in questo caso si voglia provare a legare aspetti riguardanti le cosiddette scienze *hard* ad altri più tradizionalmente connessi alle *social sciences*. È altresì importante menzionare il fatto che a partire dagli anni novanta l'Università ha subito una profonda trasformazione, che ha portato il *Governing Board* e i *Research Centres* ad acquistare sempre maggiore importanza, togliendola allo stesso tempo ai Dipartimenti e ai professori, dando vita ad un'organizzazione in stile nordamericano.

La struttura istituzionale e l'articolazione delle responsabilità

L'architettura formale dell'università è articolata come segue: il potere esecutivo è nelle mani dell'*Executive Board*, che è composto da tre persone: il Presidente, che è responsabile del management dell'università, il *Rector Magnificus*, che si occupa delle strategie generali dell'istituzione per quel che riguarda l'insegnamento e la ricerca (per questo motivo non c'è alcun Pro Rettore per la ricerca), e il Vice Presidente, che ha le responsabilità finanziarie. In una posizione di leadership si trova anche il *Secretary General*, che è a capo dello staff amministrativo. Al di sopra di questo *Board* ce n'è un altro, che, sulla base della legge di riforma della *governance* del 1997, viene nominato dal governo (esattamente, dal Ministro dell'Educazione), ed è il *Supervisory Board*, che ha come compito principale quello di controllare l'*Executive Board*.

Accanto all'*Executive Board* troviamo un altro organo, lo *University Council*, che ha un potere consultivo sulle decisioni prese dall'*Executive Board*. Questo organo non offre solo una consulenza, perché ha anche un importante potere di veto sulle decisioni riguardanti la politica universitaria, sebbene, da un punto di vista non formale, si possa dire che il *Council* non eserciti praticamente mai questa prerogativa e quindi la sua funzione rimane, *de facto*, meramente consultiva. Il *General Secretariat* è composto da tre sottounità, che si occupano di aspetti differenti dell'organizzazione della vita universitaria: una è competente circa le attività di Laboratorio, la seconda circa gli aspetti finanziari, la terza circa le *facilities* per gli studenti.

Al di sotto del vertice politico-amministrativo dell'ateneo troviamo i *Deans* delle *Faculties* e gli *Heads* dei *Research Centres*, i quali hanno lo stesso status dei *Deans*. A seguito delle riforme degli anni novanta alcune *Faculties* si sono fuse e così il loro numero è oggi molto ridotto: ci sono Facoltà di Ingegneria (CTW), Ingegneria Elettrica-Matematica-Informatica (EWI), Scienze Comportamentali (GW), Management e Governance (MB), Scienze - Fisica Applicata - Ingegneria Chimica - Medicina (TNW), Sviluppo Sostenibile (ITC). Esistono inoltre diversi Centri di ricerca, che annoverano docenti e ricercatori provenienti sia dalle stesse Facoltà che dall'esterno. Eccoli di seguito: Centro per l'Information Technology (CTIT), Istituto per le ricerche comportamentali (IBR), Istituto per gli Studi di Innovazione e Governance (IGS), Istituto di Meccanica, Processi e Controllo (IMPACT), Istituto per le Nanotecnologie (MESA+), Istituto per la Tecnologia Biomedica (MIRA). Tutti i Centri godono di una grande autonomia, sia in termini di *governance* che di assunzione di ricercatori. Non dipendono solamente da una Facoltà, ma solitamente hanno rapporti con più di una. Questa organizzazione prende il nome di *matrix system*

¹⁰ <http://www.kennispark.nl/en/About%20Kennispark%20Twente/University%20of%20Twente.doc>.

a causa della sua connotazione orizzontale e non verticale in termini di dipendenza e responsabilità (Tab 3.10). Scendendo nel dettaglio, il CTIT collabora con quattro Facoltà (CTW, EWI, GW, MB), l' IBR con una (GW); l' IGS con due (CTW, MB), IMPACT con tre (CTW, EWI, TNW), MESA+ con quattro (EWI, GW, MB, TNW), MIRA con cinque (CTW, EWI, GW, MB, TNW, ITC).

I Dipartimenti non hanno una grande autonomia, non sono presenti in tutte le Facoltà e di solito lavorano come sotto-unità delle Facoltà stesse, o come piccoli Centri di ricerca, con meno autonomia. Prima della riforma organizzativa, tali strutture erano molto più importanti perché l'architettura dell'ateneo era più tradizionale e l'enfasi era posta più sulle Facoltà e meno sui Centri di ricerca interdisciplinari; erano infatti presenti molte più Facoltà di oggi.

In parallelo con la struttura appena descritta, che si basa essenzialmente su Facoltà e Centri di ricerca, ci sono due cosiddette *entità virtuali*: la prima è la Twente Graduate School (TGS), che nasce da una nuova idea, con l'obiettivo di creare un Centro di eccellenza all'interno dell'Università di Twente, prendendo a modello la realtà statunitense. Lo sviluppo di questo progetto è ancora ad una fase preliminare. La seconda, chiamata *Loket VO*, è un'unità che è stata pensata per tenere le relazioni con le *High Schools*, ed è ad uno stadio di realizzazione ancora meno avanzato dell'altra.

Tab. 3.10. The Matrix System

Res. Centres	Faculties					
	CTW	EWI	GW	MB	TNW	ITC
CTIT	X	X	X	X		
IBR			X			
IGS	X			X		
IMPACT	X	X			X	
MESA+		X	X	X	X	
MIRA	X	X	X	X	X	

Livello macro: la leadership universitaria

Per quel che concerne la scelta dei leader dell'ateneo, essa è stata effettuata tramite la pubblicazione di un annuncio pubblico, ma ciò che è avvenuto in realtà è stata una selezione compiuta tra una serie di nomi che erano considerati i migliori in quella posizione su scala internazionale. Questo elemento di ricerca dei leader istituzionali al di fuori delle persone che lavorano nell'Università di Twente è un'importante peculiarità di questo ateneo, che è legata al tipo di organizzazione e di *decision-making* che qui si è scelto: l'attuale *Rector Magnificus* non lavorava nell'università quando è stato nominato, e lo stesso dicasi per il Presidente dell'*Executive Board*, che proveniva dal mondo dell'impresa privata. La nomina di esterni ai vertici esecutivi dell'ateneo è stata accettata di buon grado da tutti i colleghi (Int. 6, 10).

Le responsabilità del Presidente dell'*Executive Board* sono altamente manageriali. Egli ha la responsabilità di mantenere e sviluppare le relazioni con gli *stakeholders* al di fuori dell'università al fine della stipula di contratti, di creare i network, sia nazionali che internazionali, di rappresentare le richieste economiche dell'ateneo con il mondo esterno, in particolare quello degli affari; egli ha anche potere decisionale per quel che concerne la definizione dei budget e la selezione dei corsi di studio da cancellare o rafforzare.

Il ruolo del *Rector Magnificus* è soprattutto quello di rappresentare l'università per quel che concerne l'indicazione delle priorità e linee guida (da un punto di vista generale), di curare i rapporti con i *Deans* delle diverse Facoltà e con i capi dei Centri di ricerca per quanto riguarda le questioni finanziarie e l'assunzione o il licenziamento di nuovi professori.

Il Vice Presidente, come ricordato prima, ha il portafoglio finanziario e le responsabilità ad esso connesse, dunque interagisce con il *Rector Magnificus* per quanto concerne le relazioni con le Facoltà.

Il *Secretary General* non fa parte dell'*Executive Board*, anche se partecipa alle sue riunioni, ma è senz'altro da considerare membro della leadership universitaria. Egli ha a che fare con compiti di tipo

amministrativo nell'università, coordina il lavoro dei differenti capi amministrativi a livello di Facoltà e Centri di ricerca; decide circa l'organizzazione dell'università, intesa come la vita nel campus, la politica abitativa, l'organizzazione delle attività sportive ed extracurricolari per gli studenti, avvalendosi dell'aiuto delle sue sotto-unità.

Per quel che concerne il profilo dell'università, ognuno è d'accordo nel definire questo ateneo come un'istituzione che concilia la particolare attenzione alla tecnologia con quella alle scienze sociali e umane. (Int. 1,2,3,4,5,11,12,13) La profonda trasformazione della struttura dell'università stessa, avvenuta nel corso degli anni Novanta, ha significato un grosso rafforzamento del ruolo di guida dell'*Executive Board*, e per questo motivo le interviste raccontano di una opinione particolarmente positiva dei suoi componenti nei confronti del processo riformatore (Int. 6, 11). La ragione di questo entusiasmo è particolarmente correlata al fatto che ora essi hanno la possibilità di influenzare fortemente la direzione di marcia dell'ateneo, cosa che prima mancava, a causa del ruolo prominente dei professori, delle Facoltà e dei Dipartimenti nei processi decisionali.

Negli ultimi anni la leadership centrale ha svolto un ruolo molto importante in termini di guida delle attività di ricerca. L'idea di dare maggior potere ai Centri di ricerca è venuta ed è stata di fatto implementata dall'*Executive Board* dell'università a partire dalla fine degli anni Novanta. (Int.11). Questo ha determinato un nuovo corso in termini di obiettivi di ricerca da raggiungere: chiaramente in questo senso le indicazioni giungono dal Centro, in particolare dal *Rector Magnificus*. Dopo che l'*Executive Board* ha disegnato il piano strategico poliennale dell'università, di solito egli intraprende una serie di colloqui con i *Deans* delle Facoltà e i responsabili dei Centri di ricerca, per essere sicuro che i progetti che essi hanno in mente siano coerenti con la strategia istituzionale.

Livello meso: le Facoltà, i Dipartimenti e i Research Centres

L'università di Twente ha due tipi di unità molto importanti nella sua articolazione: le Facoltà e i Centri di ricerca, che sono interdisciplinari e nei quali parte del personale proviene dalle Facoltà, mentre un'altra parte è assunto ad hoc direttamente dai Centri di ricerca stessi sulla base di specifici programmi di ricerca finanziati da committenti esterni. I Dipartimenti hanno la funzione di coordinare le attività di ricerca all'interno delle Facoltà. Tuttavia, come già ricordato, dopo la riforma che ha fatto nascere i Centri di ricerca, i Dipartimenti hanno perso potere, centralità e risorse finanziarie (la maggior parte dei finanziamenti va ai Centri di ricerca, che hanno risultati migliori, sono più dinamici, hanno carattere interdisciplinare).

Tra i Dipartimenti più virtuosi c'è il CHEPS (Centre for Higher Education Policy Studies), che è insieme un *knowledge centre* e un Dipartimento (Int. 3,5).

Livello micro: le Schools e i Knowledge Centres

A livello micro esistono fondamentalmente due tipi di unità: ci sono i gruppi di ricerca, ai quali partecipano ricercatori e professori provenienti da diverse *Schools*, detti *knowledge centres*, e poi ci sono le *Schools* vere e proprie; queste sono articolazioni funzionali interne delle Facoltà e si occupano di offrire una proposta didattica oltre che di ricerca. Si concentrano infatti nelle *Schools* le attività di insegnamento e di tutoraggio degli studenti, a tutti i tre livelli curriculari (bachelor, master, PhD).

Essendo correlate a una specifica Facoltà, le *Schools* non hanno carattere interdisciplinare, ma tra loro collaborano molto e diversi loro membri vanno a lavorare insieme nei *knowledge centres*. Le responsabilità di un capo di una *School* a Twente sono di tipo strategico e manageriale. Questa posizione viene assegnata tramite la pubblicazione di un annuncio di quella specifica *vacancy*. Il suo compito consiste nel definire il profilo della Scuola stessa, valutare i risultati conseguiti al suo interno, l'insieme delle attività, avere dei colloqui regolari con il *Dean* della Facoltà alla quale la sua *School* appartiene sulle linee guida da tenere nell'ambito della ricerca.

3.2.1. I casi della Faculty of Science and Technology e della School of Management and Governance

Di seguito si riporta la ricostruzione dei casi empirici basata sul materiale documentale raccolto sia in rete che in sede, e sul contenuto di interviste che sono state condotte con Deans e Direttori di Schools, Dipartimenti e Centri di ricerca, interni o che collaborano con la Faculty of Science and Technology o con la School of Management and Governance (qui il termine School è assolutamente sinonimico di quello di Facoltà). La descrizione empirica avrà una prospettiva *bottom-up* dai processi a livello di strutture di base per poi arrivare al livello della leadership.

Il ruolo delle Faculties e dei Research Centres

Il Dean della Facoltà è un Preside a tempo pieno (viene esonerato dalle attività didattiche) e ed è direttamente responsabile di tutto ciò che concerne l'organizzazione della Facoltà, la progettazione dei servizi per gli studenti, i bilanci, i rapporti con le altre Facoltà e Centri di ricerca. Non esistono Vice-Deans, e questa è la ragione principale per cui il suo impiego è prettamente manageriale. Dalle interviste emerge che tra i Deans c'è una certa insoddisfazione dovuta alla mancanza di tempo da dedicare alla ricerca. Da un altro punto di vista però traspare soddisfazione per il salario percepito, ritenuto adeguato alle mansioni attualmente svolte (Int. 13,14).

Per quanto concerne i finanziamenti, va sottolineato che essi sono elargiti secondo uno schema *top-down*. Ci sono due maggiori fonti in questo senso: lo stato e l'università. Entrambe decidono una certa quantità di fondi da elargire (su base forfettaria) alle Facoltà e ai Centri di ricerca, sulla base di ciò che essi ritengono essere il loro bisogno. A questi soldi ne vanno aggiunti altri che sono correlati agli obiettivi che ogni anno, all'inizio dei corsi, vengono stabiliti tramite una negoziazione tra la leadership centrale e i Deans. Lo stesso accade per i Centri di ricerca. Data la peculiarità dell'università di Twente, una particolare attenzione è data ai *third party funds*, che costituiscono una voce rilevante nel bilancio finanziario dell'università stessa (Tab. 3.11).

Per quel che riguarda le responsabilità dal punto di vista della definizione degli obiettivi di ricerca, è importante dire che i Centri di ricerca sono fortemente indipendenti, sia nel definire i propri obiettivi, sia nello stringere accordi o contratti con esterni, sia nell'assumere o licenziare personale (a meno che non si tratti di professori ordinari o associati affiliati a Facoltà). Quindi i responsabili di questi Centri, come detto in precedenza, sono molto importanti nel determinare i processi di *decision-making* a questo livello. Essi sono esattamente sullo stesso piano dei *Faculty Deans* e ne hanno le stesse prerogative e lo stesso potere contrattuale nei confronti della leadership centrale.

Sia le attività di insegnamento che quelle di ricerca vengono valutate da commissioni esterne (ogni sei anni), e interne (ogni anno). Il secondo tipo di valutazione riguarda la didattica e comprende le valutazioni fornite dagli studenti sui diversi corsi. I criteri per la valutazione delle attività di insegnamento sono: la qualità, la produttività, la rilevanza e la fattibilità. Le conseguenze di questo processo sono per lo più giudicate in maniera positiva, perché esso sembra aumentare la propensione di ricercatori e professori a produrre risultati convincenti e di qualità. Da parte della Facoltà si cerca anche di premiare i professori che raggiungono alcuni obiettivi, anche se la più grande ricompensa viene solitamente da parte dell'università tramite progressioni di carriera. In accordo con i nuovi standard, sono state elaborate nuove strategie su pubblicazioni e risultati da raggiungere. Questo significa che a ciascuno è Consigliato di pubblicare di più e su riviste più importanti ogni anno, e si riscontra una tendenza a dividere la disseminazione scientifica in più papers piuttosto che in una pubblicazione più lunga (monografie). In termini di incentivi alla ricerca, la Facoltà non ha la possibilità di darne; i Centri di ricerca invece possono, avendo a disposizione più risorse.

Esiste, all'interno di ciascuna Facoltà, un Consiglio, che è formato da professori, studenti e personale amministrativo, ma esso di fatto non ha rilevanti poteri nell'ambito della nuova architettura dell'università. Si può dire che nei fatti esso non costituisce molto di più che un'assemblea consultiva (Int. 14).

Dalla raccolta di opinioni tra chi lavora nelle Facoltà e nei Centri di ricerca, si evince che i responsabili di Centri di ricerca sarebbero favorevoli a tagliare alcuni dei corsi di *bachelor* presenti

nell'ateneo, specialmente perché li ritengono inutili, visto che dopo di essi spesso mancano i master o i PhD corrispondenti. Questo tipo di opinione va nella direzione di rafforzare i finanziamenti alle filiere didattiche che sono più competitive (Int. 1,2,7,13). Tale punto di vista è particolarmente osteggiato dalle Facoltà di scienze umane e sociali che pensano che l'università di Twente si svaluterebbe se rinunciassero a delle materie che rendono la sua offerta più variegata e interessante per i giovani studenti. Inoltre esiste una tradizione e una tendenza di questo ateneo a trovare spazi interdisciplinari tra le scienze sociali e l'*hi-tech* (Int. 3,4,5). Questo *trait d'union* e il suo sviluppo sono molto enfatizzati a livello centrale perché considerati come una caratteristica precipua di questa istituzione (Int. 11).

Le maggiori criticità rilevate tra le opinioni raccolte riguardano la mancanza di fondi adeguati che sta indebolendo la competitività. Questo è visto come un grosso rischio per atenei in ascesa, come quello di Twente, che aspirano ad essere al top del *ranking internazionale* (Int. 13,14).

In termini di *feedback* rispetto alle riforme degli ultimi anni, quasi tutti riconoscono che oggi gli accademici di UT sono molto più preoccupati di produrre lavori di qualità e che ciascuno avverte chiaramente la sensazione di lavorare in un ambiente più internazionale rispetto al passato. Si registrano invece diverse doglianze rispetto all'aumento di procedure burocratiche volte a una maggiore *accountability*. Questo processo è spesso percepito come eccessivamente complesso, specialmente se unito all'eccesso di compiti amministrativi sulle spalle dei professori (Int. 3,5).

Il ruolo delle Schools e dei Knowledge Centres

Come già accennato sopra le *Schools* dipendono dalle Facoltà. Dunque tutto ciò che riguarda lo sviluppo dei curricula, le assunzioni, i licenziamenti, le richieste di fondi, che pure partono a questo livello, necessitano l'approvazione da parte del *Dean* della Facoltà di riferimento. Una realtà importante e interessante da considerare è quella dei *knowledge centres*, che non sono istituti veri e propri, ma gruppi di ricerca organizzati all'interno delle Facoltà, cui possono prendere parte persone provenienti da più *Schools*. Essi costituiscono un ulteriore tassello al progetto centrale di rendere l'intero ateneo una realtà interdisciplinare e sono utilissimi per produrre ricerca e conoscenze utilizzando soprattutto giovani esperti provenienti da aree di conoscenza diverse.

Per quel che concerne l'offerta didattica, principale responsabilità delle *Schools*, va segnalato che i corsi bachelor sono quasi completamente offerti in lingua olandese, a differenza dei corsi di master e PhD che sono tutti in inglese. Questa scelta è dettata in particolar modo dalla necessità di attrarre a questi corsi studenti provenienti dalla regione circostante, dunque che privilegiano un insegnamento in lingua madre. I corsi bachelor non ospitano, a differenza degli altri, una grande quantità di studenti internazionali. Per quanto riguarda le attività di insegnamento c'è un Direttore didattico che coordina filiere omogenee di corsi di studio e che ha la responsabilità di organizzare i corsi. Il Direttore didattico è altresì corresponsabile dello sviluppo dei nuovi curricula ed è in questo supportato da professionisti nel campo dell'educazione (staff non accademico). Ogni docente deve tenere lezioni a studenti bachelor, master e PhD, anche se ciò non sempre avviene. Ogni corso ha un Consiglio, formato per il 50% da docenti e per il 50% da studenti ed esso ha il compito di evidenziare eventuali problemi con i docenti e di dare consigli alla *School* di riferimento su ciascun programma.

La gestione delle carriere e il reclutamento

Le procedure di assunzione e di licenziamento dipendono essenzialmente dal *Dean* o dal responsabile di un Centro di ricerca per quel che concerne gli *assistant-professors* e i ricercatori a tempo determinato pagati con finanziamenti esterni. Dipendono invece dai *Deans* e in ultima istanza dall'*Executive Board* per quel che riguarda i professori. Da un punto di vista informale può essere notato che il maggiore peso è dato alle indicazioni date dai *Deans*, mentre il *Board* ha il solo ruolo di supervisionare e approvare le proposte che gli pervengono.

Per quel che riguarda gli studenti di PhD, essi sono considerati, per legge nazionale, dipendenti dell'università e dunque hanno contratti di lavoro dipendente, non borse di studio. Sono assunti solitamente tramite annunci pubblicati dai professori che cercano giovani da coinvolgere in progetti di ricerca. Il loro salario è molto più alto rispetto agli standard italiani, quindi sia la loro posizione che quella dei post-doc (anch'essi impiegati dell'università a tutti gli effetti, spesso nei Centri di ricerca)

risulta essere molto attraente, in particolare per i giovani. C'è un largo numero di studenti dottorali provenienti dalla vicina Germania, sia perché in Olanda vengono pagati meglio, sia perché ce n'è una maggiore richiesta.

L'istituzione dei corsi di studio e i curricula

Formalmente le proposte di istituzione di corsi giungono dalle singole Schools e devono ricevere il placet da parte dei rispettivi Deans. Tuttavia negli ultimi anni si è accentuata la volontà centrale di fare in modo che l'università seguisse un percorso e avesse un profilo quanto più omogenei. Ciò fa sì che dal Centro arrivino delle indicazioni strategiche che vanno seguite, anche in relazione all'offerta formativa. Quest'ultimo compito è particolarmente nelle mani del *Rector Magnificus*. Formalmente non esiste alcun ruolo da parte della leadership centrale nella definizione, lo sviluppo e il cambiamento dei curricula; da un punto di vista informale, tuttavia, c'è una supervisione costante circa la *compliance* dei vari corsi istituiti con la direzione generale indicata dall'università.

Esempio di iniziativa strategica: la Twente Graduate School

A corollario del proponimento della leadership centrale di guidare i processi delle unità decentrate, va citato il caso dell'iniziativa volta alla creazione della Twente Graduate School, istituita proprio per perseguire la *mission* di diventare un laboratorio di eccellenze. L'input principale in questo senso è venuto proprio dai leader istituzionali i quali hanno voluto legare la costruzione di questa Scuola sul modello delle Graduate Schools americane al *brand* dell'università di Twente. Essa è infatti stata concepita e si sta sviluppando al fine di rendere più robusto l'ateneo in termini di attrattività per i giovani ricercatori. Questa responsabilità è sentita come particolarmente strategica dall'autorità centrale per rilanciare l'immagine di Twente come *research university* di respiro internazionale (Int. 6,11). Nel processo di costruzione di questa nuova struttura sia le Facoltà che i Centri di ricerca hanno dato un contributo, sia in termini di docenti che, soprattutto, di giovani studenti e aspiranti ricercatori. Risulta tuttavia particolarmente chiaro in questo caso il crescente interesse dei leader centrali a tenere in mano le redini dei più importanti processi decisionali.

Cenni conclusivi: ricerca applicata, interdisciplinarietà e centralizzazione

Le direttrici principali che emergono nell'ambito di questo ateneo sono essenzialmente tre:

1. una sempre maggiore propensione alla ricerca applicata, tramite il potenziamento dei Centri di ricerca, che rappresentano le eccellenze più misurabili dell'università;
2. la sempre maggiore propensione a proporre, nei programmi di insegnamento e ricerca, un mix tra materie di hard e social sciences;
3. la riduzione progressiva di potere sperimentata degli organi collegiali, con un accrescimento forte del potere strategico dell'Executive Board centrale e delle sue prerogative. E delle cariche monocratiche.

Tali esiti dividono fondamentalmente in due l'università: da una parte Facoltà scientifiche e Centri di ricerca, che si trovano favorevoli e favoriti dalla nuova direzione. Dall'altra le Facoltà di scienze sociali e umane che si trovano fortemente penalizzate dallo stesso processo.

Appendice al Capitolo 3.2

Tab.3.11. I numeri dell'Università di Twente (a.a. 2008-09)

Students		
Total		8.416
Number of Programmes		
Undergraduate		21 (20 in Dutch, 1 in English)
Postgraduate		46 (+PhD Courses opened during the year)
Personnel	Category	
Academic (including Research)	Full Professor Associate Professor Assistant Professor Senior Research Fellow Junior Researcher Lecturer	1.654
Non-Academic	Support	1.150
Total		2.804

Tab. 3.12. Budget dell'Università (in €mln)

Income	2008/2009	2007/2008
Government grant (ministry of Education)	193,0	180,4
Tuition Fees	15,7	14,6
Research Income (2 nd source of funding)	17,2	14,2
Research Income (3 rd source of funding)	60,0	48,6
Other Income	23,3	21,3
Total	309,2	279,1

2nd source of funding: for example national research Institutes like NWO/FOM/STW.

3rd source of funding: for example EU/Senter/companies.

Expenditure	2008/2009	2007/2008
Personnel costs	198,0	175,1
Depreciation	15,3	16,8
Housing costs	19,7	18,6
Administration & management expenses	16,6	13,0
Inventory and equipment	7,6	5,8
Endowment other facilities	1,7	1,3
Other costs (such as materials, travel expenses, outsourced work)	50,5	44,0
Total	309,4	274,6

Tab. 3.13. Faculty of Science and Technology

Students		
Total	1.547	
Number of Programmes		
Undergraduate	5 (Dutch)	
Postgraduate	11 (English)	
Personnel	Category	
Academic (including Research)	Full Professor Associate Professor Assistant Professor Senior Research Fellow Junior Researcher Lecturer	367
Non-Academic	Support	245
Total		

Tab. 3.14. Budget della Faculty of Science and Technology (in €mln)

Turnover	2008/2009	2007/2008
Turnover 1 st	32,651	33,664
Turnover 2 nd and 3 rd	21,529	18,854
Total	54,186	52,518

2nd source of funding: for example national research Institutes like NWO/FOM/STW.

3rd source of funding: for example EU / Senter / companies.

Expenditure	2008/2009	2007/2008
Personnel and administration costs	29,133	25,278
Housing costs	5,612	5,343
Inventory and equipment	4,492	3,322
Material-related	14,229	3,156
Other costs	N,C	3,235
Contribution margin (surplus, but counted in expenditures)	51	N,C,
Total	53,415	46,334

Tab. 3.15. School of Management and Governance

Students		
Total	652	
Number of Programmes		
Undergraduate	6 (Dutch)	
Postgraduate	10 (English)	
Personnel	Category	
Academic (including Research)	Full Professor Associate Professor Assistant Professor Senior Research Fellow Junior Researcher Lecturer	205
Non-Academic	Support	116
Total		

Tab. 3.16. Budget della School of Management and Governance (in € mln)

Turnover	2008/2009	2007/2008
Turnover 1 st	19,058	18,837
Turnover 2 nd and 3 rd	11,105	7,121
Other	2,418	2,807
Total	32,581	27,831

2nd source of funding: for example national research Institutes like NWO/FOM/STW.
3rd source of funding: for example EU/Senter/companies.

Expenditure	2008/2009	2007/2008
Personnel and administration costs	25,100	20,985
Housing costs	2,861	2,273
Inventory and equipment	1,307	1,066
Other costs	4,853	3,507
Total	34,121	27,831

Nota metodologica

Per la stesura di questo rapporto sono state condotte 14 interviste semi-strutturate all'interno dell'Università di Twente, nel Maggio 2010.

CAPITOLO 4

THE HIGHER EDUCATION SYSTEM IN GERMANY

Nicolas Winterhager¹¹

*The legal framework of the higher education system in
Germany: 16 Länder, 16 laws.*

The German university system has a binary structure: 207 (50.49%) out of 410 higher education institutions are universities and equivalent institutions. These institutions may confer doctorates and the post-doctoral qualification to teach in higher education (habilitation). The remaining institutions are universities of applied sciences (*Fachhochschulen*).

The mission of the universities embraces teaching and research, whereas that of the universities of applied sciences is professional education with additional applied research. 105 of the higher education institutions are “universities” (*Universitäten*) which provide a variety of study programmes and do not entirely specialize to a certain branch. The remaining universities are pedagogical or theological ones (22) or universities of music and arts (51). A special type of research universities are the eight technical universities, which were mostly founded as engineering schools in the 19th or 20th century and obtained university status in the 1970s or 1980s.

Table 4.1. Types of higher education institutions in Germany (2009/2010)

TOTAL higher education institutions	410
Universities	105
Pedagogical universities	6
Theological universities	16
Universities of music and arts	51
Universities of applied science	232

Statistisches Bundesamt Deutschland (Federal Statistical Office Germany) 2010b

Most universities in Germany are public institutions. Some of them are run by or in partnership with the church. There are only eleven private institutions, most of them business schools.

The German university developed according to von Humboldt’s principle of a unity of teaching and research, which is still reflected in the duties and obligations of the academic staff: all professors at German universities are expected to engage equally in teaching and research. They have a high workload of teaching in comparison to other European states of between eight and ten hours per week during semester times. Also other academic staff below the professorial level often have both research and teaching duties. Only very few university Institutes and centres are entirely dedicated to research. In 2009 altogether 223.004 academics were employed in the higher education sector (Statistisches Bundesamt Deutschland 2009a, p. 93)

Research in general in German universities is conducted by the professors themselves and within their working groups. The resources for conducting research are basically allocated by the state. Additionally every researcher is encouraged to finance his/her research projects by acquiring third party funds.

According to the German constitution and the freedom of speech every researcher is free in his research, concerning problem choice, research methods and publication strategies (Article 5, Paragraph

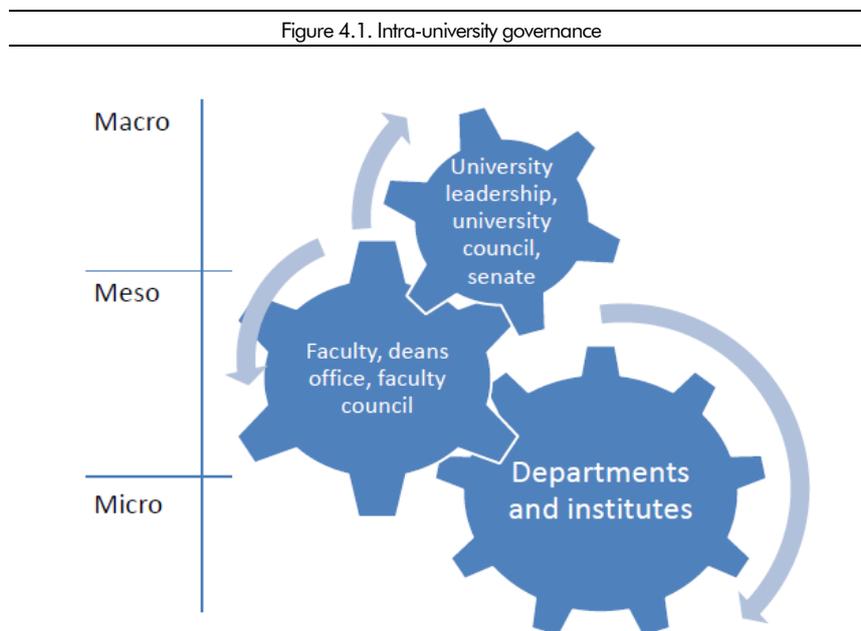
¹¹ Si è preferito lasciare il testo del cap. 4 nella lingua in cui è stato scritto da Nicolas Winterhager dell’Università di Kassel.

3). This right is also provided for teaching activities. The responsible bodies of universities may, however, take decisions relating the organization of teaching and research and establish research and teaching priorities.

According to the German constitution, the responsibility for all issues of education and culture, and therefore also for higher education, lies with the 16 States (*Länder*). Thus the organization of universities and their use of public resources are traditionally controlled by federal governments which are also the employers of university staff (civil servants or employees in the civil service). As a consequence, there exist 16 regional regulation schemes for universities in Germany. Even if State regulations follow similar policy trends, there is real diversity in detail. In the following section we try to outline the congruities of these 16 different regulation schemes when introducing the major actors of university governance in Germany.

Governance structure of the German university: the major actors

Concerning the governance structure of the German university we can find a variety of actors having a say in the decision-making processes. These actors basically can be divided into macro, meso and micro level actors.



On the macro level we find the university leadership, the senate and the university council. The senate is a collegial body in which all the status groups (a majority of professors, academic staff, non-academic staff and students) are represented. It advises on issues about studies, teaching and research which are of fundamental importance or refer to the university at a whole. This regards the constitution of the university, goal agreements on funding between the university and the ministry of the federal state, the recruitment of professors, the abolishment or establishment of study programmes and the passing of examination regulations.

The university council is a fairly new governing body in the German higher education system. It is also composed of members from outside the university, actors of society and economy from the specific region. Recently the council has gained competencies, so that in most universities, statements and views of university councils cannot be disregarded by the university leadership without further explanation.

This regards the conclusion of goal agreements, structural and development plans, allocation of vacant positions and the establishment or abolishment of organizational units of the university.

The university leadership can be considered as the most important actor in university *governance*. It basically manages the academic and economic business of the university. It defines the policies and principles of the university in general, allocates the public resources (funds and positions) to the academic units and can decide on the establishment or abolishment of organizational units. Further the leadership decides on the establishment or abolishment of study programmes. The university leadership typically is composed of the President, the Vice-Presidents and the *Kanzler* (Chancellor). The President, as the most important person, has the managerial authority and supervision over the Faculties. The President and the Vice-Presidents are representatives of the academic side (typically professors) of the university. The Chancellor (sometimes also named Vice-President for business and personnel, typically a lawyer) is the head of administration (budget, personnel, staff contracts, etc.). He/she is responsible for all legal matters of the university.

On the meso level we find the Faculty as the representation of the academic units. Formally seen, the Faculty is in charge of fulfilling all tasks of the university in the Faculties' specific area. This primarily refers to the offering of study programmes and courses and the coordination and control of all teaching activities. To fulfill this task the Faculty has established two major bodies: the Dean's office and the Faculty council.

The Dean's office leads the Faculty and is handling the operational business. Typically it is composed of the Dean, who is the representative of the Faculty and leads the Dean's office, the Dean of studies, who is mainly responsible for the organization of studies and examinations and the Vice-Dean, who is the deputy of the Dean¹².

The Faculty council normally is composed of all status groups (a majority of professors), the Dean, Vice-Dean and Dean of studies. It fulfills all functions, which are not under the responsibility of the Dean's office. These functions basically are the passing of examination regulations at the Faculty level, developing proposals for the establishment and abolishment of study programmes, elaborating proposals for the structural and development plan of the Faculty and decide on the proposals for the recruitment of new professors.

On the micro level of the university we mainly find Institutes and Departments. Both can be characterized as the mid-level units of the Faculty representing the interests of the professors towards the Dean and towards the leadership of the university. The Institutes are not defined by law but can be found in nearly every university in Germany. They are divided into subject groups or chairs, composed of at least one professor. Departments only exist in few universities in Germany. Typically they are composed of several Institutes. The Institutes are led by the Board of Directors, where all status groups are equally represented (usually by one person) and the Institute Director, a professor of the Institute. The Departments basically have a double leadership: the head of the Department and his or her deputy (both professors from the Department) together with the Board of Directors represent the academic and political leadership of the Department and decide on strategic issues whereas the executive Director (in most cases a person from academic staff) and the executive Board are in charge of all legal and economical concerns.

The case studies: two universities and four faculties

After having introduced the general features of the German higher education system with the major actors of university *governance* on the macro, meso and micro level we will now continue with case studies of two German universities: the University of Munich (Chapter 4.1) and the University of Kassel (Chapter 4.2). Four Faculties, two in each university, will be analyzed: the Faculty of law and the Faculty of social sciences in the University of Munich and the Faculty of natural sciences and the Faculty of economics in the University of Kassel. A closer look is taken at the structural particularities of each organizational unit. It is going to be shown how the participating actors interact in university *governance*. Three content related aspects, on which decision making is done, are focused: the

¹² In some cases we can also find a Dean of research.

management of research activities, resource allocation and performance measurement and finally the organization of teaching as a main focus of this study.

These two universities differ strongly from each other: the University of Kassel was founded in 1970 as an organization for regional and rural development. It is a medium sized organization in terms of student and staff numbers. In contrast to this, the University of Munich has a history of more than 500 years as a teaching institution. It is located in a metropolitan area and according to student numbers and personnel is one of the biggest universities in Germany.

Consequently both universities set up different *governance* models. In the University of Munich the establishment of Departments below the Faculty level (*Fakultät*) recently took place. The Departments accomplish mainly administrative and economic tasks. They are composed of several Institutes. The Institutes are constituted by chairs and single professorships. In the University of Kassel the Faculties (*Fachbereiche*) are typically composed of subject groups. Recently the establishment of Institutes took place, in which several subject groups are included.

The reforms of the Bologna process currently affect both universities, among other reforms especially the design of curricula and the coordination of study programmes. In the University of Munich, on the one side, the demand of "no overlaps" set by the leadership leads to rigid design of curricula, which can be singled out as reason for less cooperation between subjects. In the University of Kassel, on the other side, the study programmes intersect considerably. Especially Master programmes are established in cooperation among several subjects and Departments. Here modules are provided for several study programmes at the same time.

Besides the fact that the Faculty councils in all four Faculties are in charge of passing the examination regulations we can detect different arrangements of the study programmes. As a consequence we also detect different structural arrangements of how all tasks which are connected to the study programmes are accomplished.

At the University of Kassel in the two Faculties (natural sciences and economics) under scrutiny for every study programme a commission for examination tasks is established, which appoints chairmen as the persons responsible for the individual study programme. In addition commissions for studies and teaching exist at the Faculty level.

In the Faculty of economics a strong cooperation in teaching among the different Institutes can be detected. Therefore the Dean's office, as a central institution, is involved in the coordination of programmes and curricula. In the Faculty of natural sciences a programme coordinator is installed on the level of the Institute and a commission for studies and teaching, which accounts for the study programmes of the Institute.

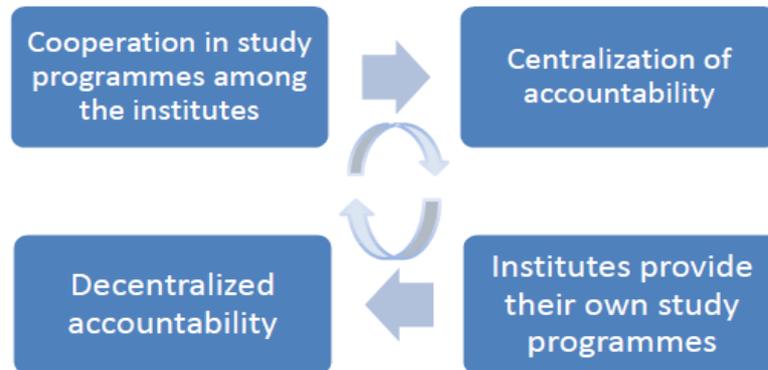
At the University of Munich in the Faculty of law most of the resources are dedicated to one basic study programme in which almost all Institutes and professors participate. The Dean's office is accountable for curriculum design. Further the distribution of responsibilities is done by an informal arrangement of tasks according to the three fields (civil, public and criminal law) of the study programme. Here the longest serving professor is in charge of coordinating all teaching courses. There is no commission for studies and teaching established at the Faculty level. Programme coordinators only exist for the minor subject programmes.

In the Faculty of social sciences for each study programme a commission for examination tasks is established which is composed of three to five professors who bear common responsibility for all matters related to the study programme. Additionally the Directors of the Institutes are accountable for teaching duties as well. If concerns about a study programme of an Institute appear, the Dean of studies is in charge of dealing with the issue.

All in all a relativity of joint responsibility becomes evident: more cooperation in a study programme in a Faculty means more centralized responsibility for a study programme, and vice versa.

In the Faculty of natural sciences and in the Faculty of social sciences the Institutes (in the Faculty of social sciences called Department: Institute) are in charge of study programmes provided by them. Therefore also the accountability lies with the Institutes. In contrast to this in the Faculty of economics and in the Faculty of law the Dean's office is in charge of the coordination of teaching, as many study programmes are common programmes of more than one Institute and coordination is required.

Figure 4.2. Cooperation and accountability in teaching organization



4.1. The university of Munich

The University of Munich (LMU) is located in one of the biggest metropolitan areas in Germany. It was founded at the end of the 15th century and therefore looks back on a long history. Today it can be seen as one of the leading research universities in Europe.

The university describes itself as “universitas”: it includes a wide and differentiated spectrum of academic disciplines that cover all areas of education like in the humanities and cultural sciences, law, economics and sociology, medicine and natural sciences.

Because of its big size the University of Munich has decentralized most of the decision making processes. One has to consider that the university due to student numbers and personnel is one of the biggest universities in Germany and therefore is characterized by a fairly heterogeneous *governance* structure with 700 professors covering a broad range of academic fields in 18 Faculties (*Fakultäten*). Accordingly the Faculties seem to have a high degree of autonomy.

Since 2002 the university leadership has been engaged in a restructuring process by the foundation of Departments between the Faculty level on the one side and the Institutes on the other side. The Departments function as operational units, responsible for resource allocation and administrative tasks. They should bundle the interests of several Institutes and chairs and by this form a limited and manageable number of negotiation partners for the leadership.

According to this and according to the general leeway in decision making which is granted to the Faculties we now find a mixture of structural arrangements within the different Faculties of the university: some Faculties do not have Departments at all, in some Faculties there is only one Department, which is seemingly congruent with the Faculty and other Faculties have so called Department-Institutes as sub units.

All in all it can be detected that the Faculties in the University of Munich differ widely from each other in their *governance* structure.

Regarding the organization of teaching the Faculty councils at the meso level and the senate at the macro level decide on the establishment of study programmes and the passing of examination regulations. However this is influenced by the leadership. Since the beginning of the Bologna Process and the shift from Diplom and Magister programmes to Bachelor and Master programmes the leadership is requiring that all study programmes can be studied without overlap of courses. By establishing this guideline the university leadership basically wants to avoid irregularities during the change process and an uncoordinated increase of overlaps in the study programmes (and in the

examination regulations) so that possibly legal standards would be undermined by the Faculties. Untypically in this case decision making takes place at the central level of the university.

Statistics of the University of Munich

Table 4.2. Students enrolled (2010)

TOTAL	45.539
Among them:	
Female	28.477 (62,53%)
Male	17.062 (37,47%)

LMU 2009, P. 174.

The University of Munich currently has a total number of 45.539 students. The majority of the students are women with over 62% (62,53).

Table 4.3. Study programmes (2010)

TOTAL	209¹³
Basic programmes (Bachelor (81), Diplom, Magister)	172
Advanced programmes (Master)	37

Information taken from the homepage, University of Munich – Degree Students <http://www.en.uni-muenchen.de/students/degree/index.html>. Own calculation.

The University of Munich offers a broad range of study programmes. Especially the basic and teacher education (Bachelor, Magister, Diplom, Lehramt) make up a large part of teaching activities. Further 37 specialized Master programmes have been established.

Table 4.4. Personnel (2009)¹⁴

TOTAL	6.028
Professors	700
Academic staff	2.699
Non-academic staff	2.470
Student services	159

LMU 2009, P. 174.

The University of Munich employs a total amount of 3.399 academics of whom 20,6% are professors.

¹³ Including major and minor subjects.

¹⁴ Professors per capita. Academic staff, non-academic staff and staff student services by full-time equivalent.

Table 4.5. Budget (2008)

TOTAL	458,8 Mio. •
Public funds	287,6 Mio. •
Third party funds	107,3 Mio. •
Tuition fees	20,3 Mio. •

LMU 2009, P. 175.

The major part of the university's income is constituted by public funds allocated by the state. Only about one fourth (23.8%) is made up by third party grants. A big share of the third party funds (about one third) in 2008 was acquired through the German excellence initiative (see below). Additionally 20 Million € were generated through tuition fees paid by the students each semester¹⁵. These funds are exclusively used to improve the study and teaching conditions.

A university of excellence

The University of Munich is located in one of the biggest metropolitan areas in Germany. It was founded at the end of the 15th century and therefore looks back on a long traditional history. Today it can be seen as one of the leading research universities in Europe. Being successful in the German Excellence Initiative, a national competitive bidding "to promote top-level research and to improve the quality of German universities and research institutions in general" (DFG 2010), the university has proven its standing within the German higher education system recently. Thereby it has increased its budget by 30 Million € annually (180 Million € altogether over a five year period). In the first programme phase of the excellence initiative (2006-2011) altogether 85 higher education institutions were funded with a total of 1.9 billion € through a competitive bidding process. Here the University of Munich could establish a graduate School and four so called clusters of excellence¹⁶.

The university describes itself as "universitas" (LMU 2009, P. 3): it includes a wide and differentiated spectrum of academic disciplines that cover all areas of education like in the humanities and cultural sciences, law, economics and sociology, medicine and natural sciences¹⁷.

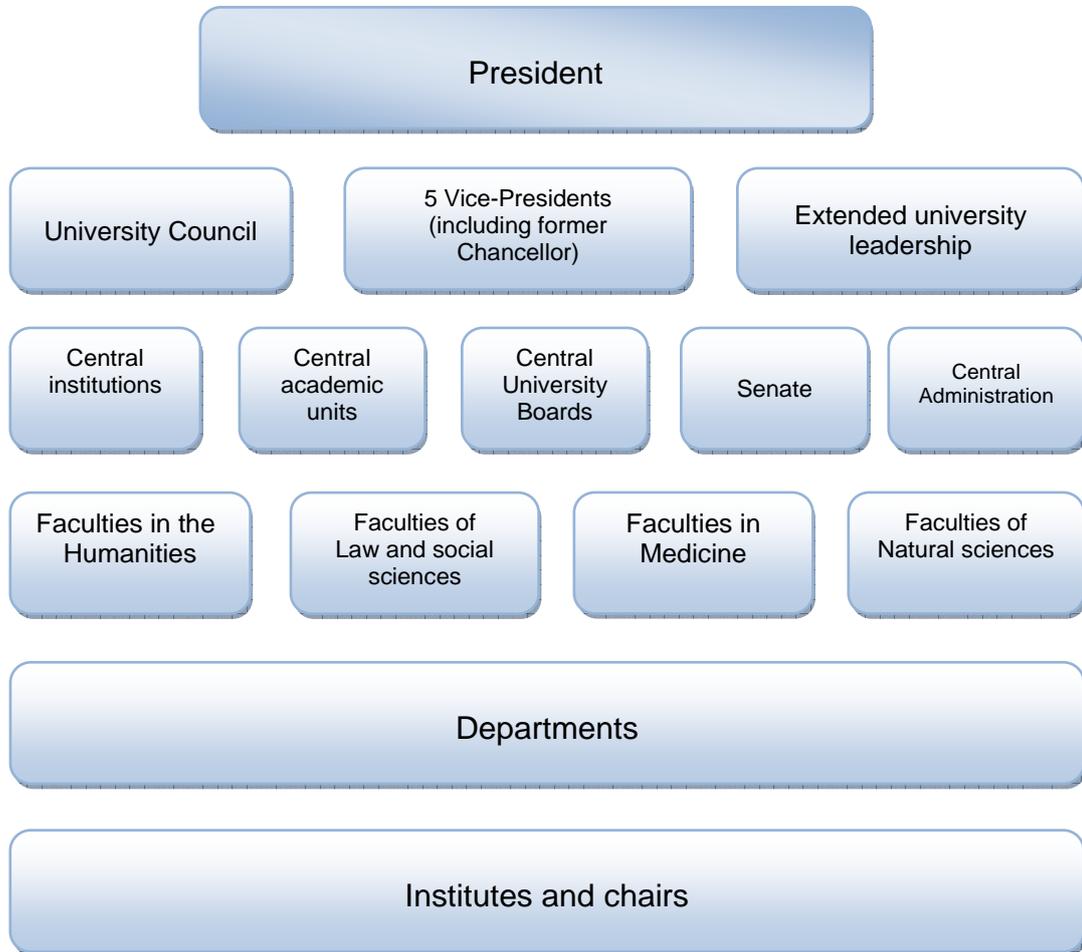
¹⁵ The amount varies due to the actual student number.

¹⁶ A cluster of excellence can be defined as a compound, to establish "in which universities, non-university research institutions, and often business and industry work on particularly promising topics of the future" (DFG 2008)

¹⁷ Technical and engineering programmes are not offered in the University of Munich. A specialized technical university (TU Munich), located in the same region, is providing these programmes.

Governance structure of the University of Munich

Figure 4.3. Organizational diagram



Compare: LMU 2009, P. 166 ff.

The academic units of the University of Munich are divided into 18 Faculties and five central academic institutions. They are headed by the university leadership, which consists of six members: the President and five Vice-Presidents including the Chancellor (Vice-President for business). Additionally, a university council has been established, which is composed of eight representatives from the science system and from economy, as well as of eight representatives from the university itself (from the senate). The extended university leadership is composed of the Deans of the 18 Faculties and the women's representative.

Because of its big size the University of Munich has decentralized most of the decision making processes. One has to consider that the university due to student and staff numbers is one of the biggest universities in Germany and therefore is characterized by a fairly heterogeneous governance structure with 700 professors covering a broad range of academic fields in 18 Faculties. Therefore the Faculties seem to have a high degree of freedom, taking their own decisions on issues like the establishment of structural plans, the recruitment of professors or quality control in teaching.

This is also supported by the leadership, which does not provide the capacities - neither in terms of personnel nor in terms of academic expertise - to exert stronger influence on the Faculties. "We first of all try to accomplish everything by self regulation processes" a member of the leadership explains.

As a consequence since 2002 the university leadership has been engaged in a restructuring process by the foundation of Departments as operational units between the Faculty level on the one side and the Institutes on the other. The Departments should bundle the interests of several Institutes and chairs and thus form a limited and manageable number of negotiation partners for the university leadership. "Before", a Dean states, "there had been a huge amount of chairs and small Institutes, some of them only composed of one professor."

In the University of Munich teaching organization lies with the Faculties, which are composed of the Departments. Research organization is provided by the Institutes, chairs and professors. The Departments mainly fulfill economic and administrative tasks. They distribute the budget among the integrated units and in some Faculties centralize tasks like the provision of laboratories. Ideally, as one respondent says, the institution of a Department could increase the room for maneuver: "For example in one Institute you have a lack of personnel. Within a Department you can easily send positions across, so that compensation takes place."

All Departments have a Board of Directors, which manages the operational business and decides on strategic issues of the Department. The Board of Directors typically is assisted by an executive Board, which accomplishes all administrative tasks. Especially the Chancellor communicates with the Directors regarding economic issues. "This is the more direct way than communicating with the Dean's office", a professor explains.

The respondents from the university leadership describe that during the process of Department foundation a lot of resistance has been put up:

"Some Departments did not fit well, there were too many heterogeneous disciplines in some Faculties. Some people did not want to cooperate with each other. Hence, the process of Department-building has never been finished completely."

According to this and according to the general leeway in decision making which is granted to the Faculties we now find a mixture of structural arrangements within the different Faculties of the University of Munich: some Faculties do not have Departments at all, in some Faculties there is only one Department, which is seemingly congruent with the Faculty and other Faculties have so called Department-Institutes as sub units.

Below the Departments we find Institutes, typically composed of chairs and single professorships at the micro level. However the Institutes have no legally fixed structure in contrast to the Departments which are defined by the constitution.

All in all it can be detected that the Faculties in the University of Munich differ widely from each other in their *governance* structure. As mentioned above the division by Departments and their actual function does not fully apply to all 18 Faculties. As we are going to see in the Faculty of social sciences on the one hand the three Departments are represented by three academic disciplines and therefore also accomplish tasks in teaching and research. In the Faculty of law, on the other hand, the Department is only responsible for the resource allocation.

Management of research activities

The University of Munich can be described as highly competitive in research. In the German Excellence initiative (see above) the university won funding for a graduate School and four clusters of excellence. As already mentioned the university has increased its budget by 180 Million €, for carrying out research projects and acquiring personnel. There have been professorships established which are limited in time and are dedicated to research-only activities. In a so called pro-active recruitment a commission is formed to recruit a specific professor for a strategically important position. In this case the professorship is newly established and the position is not publicly advertised. By this instrument the leadership can exert influence on recruitments and at the same time strengthen the focus areas of the university. Here the leadership has also founded research centres like in the natural sciences (biology, medicine and chemistry), health science and in policy research. These research areas and additional research projects accomplished by "excellent" scientists from different Faculties are supported

strategically. This is done by mutual funding and science support activities like the assistance for project proposals:

"If we have excellent scientists in a specific area, then you have to promote this area. And the other way round in areas which are not that strong, we do not want to invest, those are just not our profiles", a Vice-President explains.

However respondents from the Faculties describe, that there are no research areas imposed "from above" and that profiles would be rather created bottom-up, deriving from the research interests of the professors. Correspondingly the structural and development plans of the Faculties seem not to be of importance. "We have a development plan, but we do not use it" a Dean states.

Nonetheless constraints can be seen according to the time available for conducting research. Especially those respondents who are highly engaged in self governing activities (senate, Dean's office etc.) complain about an increase of administrative tasks and accordingly less time for conducting research. "Especially during the semester", a professor describes, "when teaching duties prevail, the acquisition and the accomplishment of research projects is hardly manageable."

Resource allocation and performance measurement

The public funds are allocated by the university leadership directly to the Departments. The Dean's office of each Faculty has a separate budget available, which is spent mainly for recruitments and overall administrative tasks. Performance indicators like third party funds, PhD education and habilitations count when the funds are distributed, but notably there are no performance based goal agreements between the university leadership and the Departments, nor with the Faculties: "There is no steady report about the performance from the Faculty to the leadership, just occasionally", a Dean says.

A member of the university leadership explains, that "performance indicators are collected indeed", but that the leadership does not rank the Faculties according to these parameters.

"When we are asked for bigger investments by the Departments, e.g. for financial support to apply for a research project, we have a look if the Faculty or the Department is above the average, nothing else", he continues.

The ministry of education and research of the federal state (Bayern) and the leadership of the university conduct goal agreements, which are also communicated to the Faculties, but these agreements only refer to student numbers and the general development of the university. Here no performance indicators are included.

Within the Departments the systems of resource allocation differ widely from each other. In some Departments performance measurement and budget allocation exists, in other Departments it is avoided intentionally. Here we see a clear example of the heterogeneity of the University of Munich and the high degree of freedom of the units at the meso and micro level.

The organization of teaching

In the University of Munich the senate decides on the establishment, the modification and abolition of study programmes. Therefore it has installed a central commission for studies and teaching, which is advising the senate in all teaching issues.

Further the overall coordination of examination regulations according to legal concerns is done by the central administration. A Vice-President explains that "we have a judiciary Department who only got few tasks. It can concentrate on the coordination of examination regulations so that the examination regulations are legally correct".

However the organization of teaching in general lies with the Faculties. The University of Munich is a big organization and because of insufficient capacities at the leadership level, centralized regulation processes are mainly avoided. The Faculties have a high degree of freedom and accomplish many tasks by themselves. So like in most universities in Germany the Faculty council at the meso level formally decides on teaching issues like the passing of examination regulations.

Nonetheless influence by the leadership regarding the organization of teaching takes place by the demand of "no overlaps". Here the leadership is proclaiming that all study programmes can be studied without overlap of courses. This demand has been set at the beginning of the Bologna Process and the

shift from Diplom and Magister degrees to Bachelor and Master programmes. By establishing the guideline the university leadership basically wants to avoid irregularities during the change process and an uncoordinated increase of overlaps in the study programmes (and in the examination regulations) so that no legal standards would be undermined by the Faculties. Untypically in this case the coordination process is centralized. The leadership wants to maintain the overall coordination of teaching processes (at least the legal control) to guarantee a proper establishment of Bachelor and Master programmes. Here a Bologna commissioner (professor) and a corresponding working group has been established who are accompanying the changes caused by the Bologna reform. The commissioner is the central spokesperson of the university regarding the intra organizational changes connected to the reform.

Furthermore the demand of “no overlaps” can lead to rigidities in the study programmes of the Faculties. A Dean for example reports that students in a Bachelor programme in his Faculty can only choose between five additional minor subjects: “It is a grotesque situation that in a university with an offer of more than 200 study programmes our students can only elect five of these”, he concludes.

According to the respondent before the shift to Bachelor and Master programmes the students had more freedom of choice and because of this the study programmes in his Faculty had been more attractive to them.

4.1.1. The Faculty of Law: some statistics

Table 4.6. Students enrolled (2010)

TOTAL	3.543
Among them:	
Female	2.089 (58,96%)
Male	1.454 (41,04%)

Statistics provided by the students service Department.

Table 4.7. Study programmes (2010)

TOTAL	5
Basic programmes	1
Advanced programmes	2
Minor subject programmes	2

Statistics provided by the respondents.

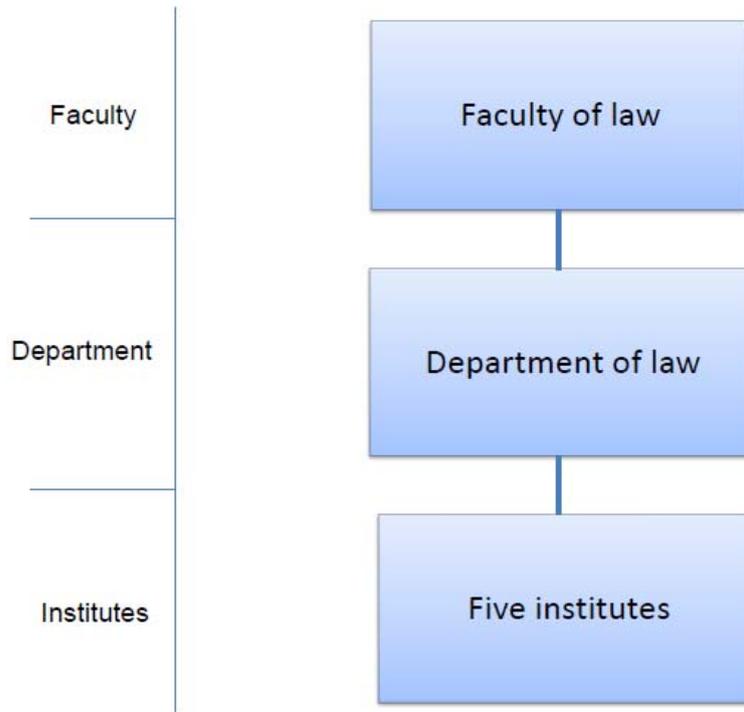
Table 4.8. Personnel (2008)¹⁸

Professors	32
Academic staff (public funds)	63

Statistics provided by the respondents.

¹⁸ Per capita.

Governance structure of the Faculty of law



Regarding student numbers, the Faculty of law is the fourth biggest Faculty in the University of Munich and one of the largest Faculties of law in Germany. Thematically it can be divided into the “three pillars” of law: civil law, public law and criminal law. All chairs and professorships in the Faculty can be assigned to one of these three fields. Apart from this informal division, which is - as we are going to see - shaping the responsibilities in the Faculty to a certain extent, the formal *governance structure* of the Faculty is multidimensional.

First of all we have the *Faculty* of law, which is responsible for organizing teaching activities and which makes strategic decisions by the Faculty council;

We have the Dean’s office, which coordinates the offer of teaching courses in the Faculty and is responsible for the examination office, for Magister, PhD or Diplom related issues and for student counseling. It can be defined as the operational unit in teaching and research;

We have the Department of law representing the organizational frame of the Faculty and which is accountable for resource allocation;

We have five Institutes (and three attached Institutes), which provide their own libraries and formally are assigned to the Department;

Finally we have 27 chairs and five additional professorships at the micro level, which formally are assigned to the Institutes.

The Department of law is accountable for the allocation of resources. It has a Board of Directors which is composed of the managing Director, the deputy Director and five more professors from the Faculty. To avoid parallel structures and possible conflicts the Department and the Dean’s office *de facto* are closely connected to each other: together they form the leadership of the Faculty.

Formally seen, the Department Board of Directors is elected by the Faculty council. But in fact in the Faculty of law typically the Dean is the managing Director of the Department at the same time. Therefore he can be seen as the “head of the Faculty”. Accordingly the Vice-Dean is deputy Director of the Department and substitutes the managing Director. The Board of Directors in general is rather an advisory body for the managing Director/Dean: “It just comes together, when the Director wishes to, if

conflicts appear or a strategically important decision on the funding allocation has to be taken", a respondent explains.

To support the managing Director in his work an executive Board is established in the Department, which mainly fulfills administrative tasks.

The Faculty council typically decides on teaching issues and aspects of personnel (recruitments). Besides it formally decides on the allocation of resources which is afterwards accomplished by the Department. *De facto* the Faculty council is somehow undermined by the so called *professorium* (meeting of all professors of the Faculty), an informal body where decisions are prepared. "In the Faculty council we decide according to what we before have agreed on in the professorium" a head of an Institute states.

The Institutes, which are not defined by law, form the umbrella organization of the chairs and the professorships. They provide the libraries of the Faculty (all in all 14 libraries, each of them is thematically assigned to one of the five Institutes) and therefore also receive funding by the Department.

All professors which are assigned to one Institute together form the Board of Directors of this Institute. Additionally every Institute provides a spokesperson, who represents the interests of the Institute to the Faculty and the Department and is in charge of the Institute libraries. The chairs, typically composed of only one professor and his/her working group, are the basic research units. They have a fairly high degree of freedom and work in their specific area. The chairs receive the major part of the funds according to positions and infrastructures needed.

Management of research activities

Research activities in the Faculty of law are conducted autonomously according to the interests of the professors. Notably it is mentioned by the respondents that not funding is the crucial aspect for research but time. One professor explains that he is highly involved in the self governing process of the Faculty, therefore has to conclude a high amount of administrative tasks and has only little time left for research projects.

Further the high number of students in the Faculty (3.543) causes a high amount of teaching courses which have to be offered in the basic and in the focus areas. Consequently, a respondent states, professors are recruited according to teaching duties in the first place. Secondly, he continues, "we can look how to profile the Faculty in research".

As already said in the University of Munich there is a fairly high degree of self regulation of the academic units which also affects the recruitment decisions in the Faculty of law. The leadership level does not have the expertise to influence recruitment procedures in all 18 Faculties. Therefore "the thematic orientation of a professorship is set by the Faculty, so in the Faculty of law", a professor states. The focus areas of the Faculty are mainly set according to teaching duties and the coverage of all teaching courses which are necessary for the basic study programme (law).

Resource allocation and performance measurement

The funds which are allocated by the university leadership first go to the Department of law, which is in charge of all financial issues of the Faculty. Further these funds are distributed first to the Institutes, which provide the libraries and secondly to the chairs and professorships according to positions and infrastructures of the chairs. Additionally a "small share" of the funds is allocated according to performance indicators: "Once a year", a respondent describes, "information is gathered concerning third party funds, publications, PhD theses and habilitations".

On the base of these parameters, which are passed on by the chairs to the executive Board of the Department, the performance based budgets are distributed by the university leadership to the Department and afterwards by the Department to the chairs.

However we can detect differences among the respondents regarding the acceptance of the performance based allocation. An interviewee for instance just neglects the performance indicators and does not send his data to the Department: "Well, if I sit there for hours, filling in a huge form about what I published where and when and in the end I get 200 € extra on my account, I rather save the time."

Regarding this it has to be mentioned that there are no performance based goal agreements concluded within the Faculty.

Organization of teaching

The study programmes of the Faculty of law are strictly related to governmental standards. Here most of the resources are focused on the basic study programme law. The curriculum of the basic programme, which is concluded by the first state examination (Diplom of law), is defined by legal demands to a share of 70%, "30% are electives, the so called focus areas" a professor explains. There are nine focus areas in the Faculty, which cover a wide range of topics including commercial law, international law and public law.

Altogether only five study programmes are provided by the Faculty, two of them are minor ones - one for Bachelor students and one for Diplom and Magister students from other subjects. Two programmes serve as functional advanced programmes for students with a foreign degree in law and for students having concluded the basic programme in Germany.

Due to the low number of study programmes in the Faculty there is no distinct division in the responsibility for each programme. "We all feel accountable" a professor claims. Unlike in other Faculties there are no study programme coordinators appointed. However a content related informal division can be detected. As mentioned above the basic study programme of the Faculty is divided into three thematic fields: civil law, public law and criminal law. When curricula are developed, as it had been the case during the last education reform in 2004, the professors together elaborate the offer of study courses and appoint the lecturers according to their thematic field. Here the longest-serving professor of each of the three fields is traditionally in charge of bringing the teaching courses together and pass them on to the Dean's office. The Dean's office collects all teaching courses of each field and concludes the general curricula. Hence the position of a Faculty assistant is established at the Dean's office exclusively for tasks of teaching organization. Finally the Faculty council decides on the curricula respectively the examination regulations.

Because of the fact that the university leadership is proclaiming that study programmes have to be without overlaps, the examination regulation in the end is also send to the central administration (judiciary Department) where it is coordinated with the regulations of other programmes.

However in the Faculty of law the coordination process to a considerable degree is taking place within the Faculty, coordinated by the Dean's office. The study programmes (except from the minor subject programmes) are intra-Faculty and no overlaps with other study programmes appear. In first place the basic programme (law) has to be set. Here most resources are needed. Regarding this it has to be taken into account that there are no Bachelor and Master programmes in the Faculty¹⁹. The examination regulation therefore is principally defined by the state, in which the general areas of teaching courses are set by the ministry. Due to this there are hardly any possibilities to establish Master programmes in cooperation with partners from other Faculties. Accordingly no cooperation with other disciplines or Faculties exists (except the international cooperation, which is bilateral). Consequently only few overlaps in examination regulations appear and the coordination process is accomplished inside the Faculty.

¹⁹ There is an ongoing debate in Germany whether the study programmes for the state regulated professions should be reformed to fit into the Bachelor-Master structure.

4.1.2. The Faculty of social sciences: some statistics

Table 4.9. Students enrolled (2010)

TOTAL	2.674
Among them:	
Female	1.540 (57,59%)
Male	1.134 (42,41%)

Statistics provided by the respondents.

Table 4.10. Study programmes (2010)

TOTAL	18
Basic programmes (Bachelor (3), Diplom)	6
Advanced programmes (Master)	4
Minor subject programmes	8

Statistics provided by the respondents.

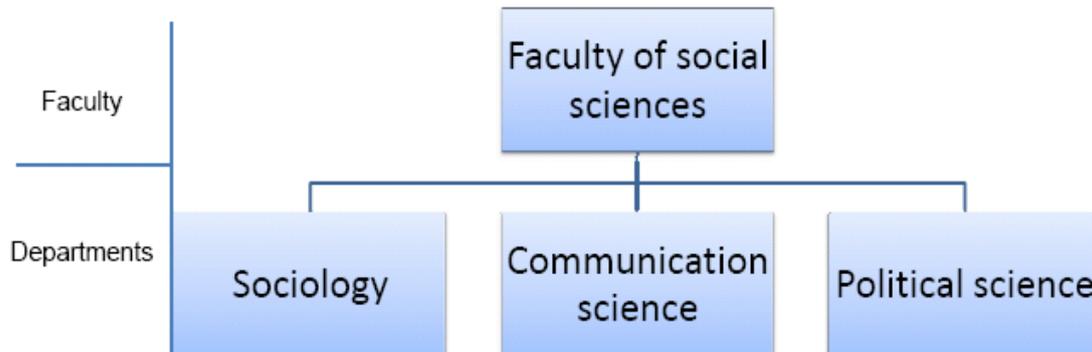
Table 4.11. Personnel (2008)²⁰

Professors	19
Academic staff (public funds)	47

LMU 2009, P. 33.

²⁰ Per capita.

Governance structure of the Faculty of social sciences



According to student numbers the Faculty of social sciences is the sixth biggest Faculty in the University of Munich. It includes three basic subjects, which are institutionalized as Departments in the governance structure of the Faculty: the Department of sociology, of political science and of communication science. The three Departments altogether offer eighteen different study programmes for major and minor subject students. Within the Faculty the Departments - more or less equally represented in student numbers and personnel - are acting rather independently. They provide their own Bachelor and Master programmes, so that there is only little cooperation in teaching among them.

The Departments in the Faculty are officially named Department: Institute. During the foundation of Departments in the University of Munich the three Institutes were just renamed to Department: Institute and the arrangements in the Faculty basically stayed the same. Accordingly the three Departments are shaped by homogeneity of interests: each Department only represents one subject. Therefore the Department Directors are also addressed with academic issues and are not only in charge of resource allocation. They have a double role: they account for the academic issues of the subject and the economic issues of the Department.

In the Faculty the Dean plays a mediator role. He has to take care that the interests of all three Departments are equally balanced. Hence the Dean's office includes members of all three Departments: the Dean from communication science, the Dean of studies from sociology and the Vice-Dean from the political science.

The ways of communication in the Faculty basically are concentrated in the Faculty council. 14 out of 19 regular professors are participating there, "so we meet there anyway", a professor explains.

Because of this there are no institutionalized meetings between the Dean and the Directors of the Departments. "Usually we communicate by telephone, we only meet from time to time" a Department Director states.

In the structure of the three Departments responsibilities are two-fold: the Directors of the Departments are accountable for the examination regulations and for the distribution of tuition fees within their Department and all aspects which are related to strategic and political issues. The executive Directors of the Departments, persons from the academic staff, are responsible for the budget of the Department. In agreement with the Directors they control income and expenditures and all legal aspects like the conclusion of contracts.

Below the Department level there are altogether 23 chairs, which are led by the professors (nine chairs in political science, seven in communication science and seven in sociology)²¹. The chairs are the basic teaching and research units at the micro level. Similar to the other Faculties the chairs receive the funds from the Department to which they are assigned, according to positions and infrastructures.

²¹ Currently there are only 19 regular professors in the Faculty. Four chairs therefore are occupied by substitution professors.

Management of research activities

Research activities in the Faculty of social sciences are conducted autonomously by the professors. Based on that a variety of research lines exists. Whereas in sociology research is mainly basic, in communication science for instance it is rather practically oriented.

Due to this variety the Faculty also abolished the position of a Dean of research because "no distinct tasks for him could have been detected." Altogether there seems to be plurality in research lines, which also corresponds to the general philosophy of the Faculty in keeping a variety of scientific approaches, as a professor explains: "We need scientists who are good on the one side but also do different things on the other side".

Basically seen, the Departments decide how professorships should be oriented and what research profiles should be established or strengthened. "There is no additional coordination by the Faculty", an interviewee says.

Apart from this a professor explains that the curricula would determine what kind of professorship is needed:

"If you offer a Bachelor in sociology, you need a person for sociological theory, a person for social structure analysis, a person for research methods and so on. Therefore the nomination of a professorship is clearly defined and the leadership level cannot exert influence anyway."

The respondents report that there is no imposition of research profiles from above. Neither the Dean nor the university leadership try to exert influence in this case. Nevertheless focus areas in research exist, a professor explains, but they would rather develop "by chance, by the interests and convictions of the academics."

Resource allocation and performance measurement

In the Faculty of social sciences the Departments are in charge of the resource allocation. They receive the public funds from the leadership, which are mainly distributed according to student numbers but also performance indicators (third party grants, PhD, habilitations) are included. The Board of Directors is responsible for the distribution within the Department and thereby is assisted by the executive Board.

The Dean's office provides a separate budget by which support for new recruitments of professors and research assistance for young researchers is paid. Only the tuition fees are allocated by the Dean directly to the Departments. Here the allocation to the Departments proceeds according to student numbers.

Within the Departments the budgets are allocated again in consensus, in relation to student numbers and personnel.

"I know that all three Departments already thought about including performance indicators, but for relatively little money it is actually not worth the effort and the conflict" a professor explains.

Organization of teaching

Concerning the study programmes of the Faculty it is obvious that there are no strong overlaps of examination regulations. A professor describes:

"Besides the traditional Diplom programmes we only have three Bachelor programmes, one for each Department. Further we have four Master programmes, one in the political science, one in sociology and two in communication science, so that we do not have a big variety of study programmes."

Nonetheless in all Bachelor programmes a minor subject is included, which makes up one third of all credit points. Therefore a coordination of examination regulations is still necessary. Accordingly for every study programme a commission for examination tasks is established "composed of three to five academics", who are accountable for the formal supervision of the programme.

Due to the demand set by the leadership that study programmes have to be studied without overlaps the Faculty provides a model of cooperation with other subjects:

"In the communication science we cooperate with business economics, psychology, political science and law as minor subjects for our students. Here the coordinators of the study programmes meet and together elaborate a plan, that the major subject - minor-subject combinations can be studied without overlaps."

The respondent heavily criticizes the guideline of "no overlaps":

"We provide more than 200 subjects in our university, but unfortunately the students in our Department can only elect four of these. I do not understand this demand. Before it had always been working. Maybe you had to study one semester more or maybe you had to choose a course, which had not been your favorite one, but now the decision of the individual student is pushed aside."

Primarily the Directors of the Departments bear responsibility in the organization of teaching. Due to the fact that in the Faculty of social sciences the Departments are congruent with the academic subjects they provide, the Dean addresses the Department Directors when problems appear in teaching respectively in the examination regulations. Here the Directors have to communicate the concern of the Dean into the Department especially addressing the persons responsible for the study programmes.

4.1.3. Concluding remarks

According to the heterogeneity of the Faculties in the University of Munich we find different arrangements in their *governance* structures. This is also true for the two Faculties examined. In the Faculty of social sciences the three Departments reflect three academic disciplines. Therefore also the organization of teaching lies with the Departments. In contrast to this in the Faculty of law the Department is only responsible for resource allocation. Here the organization of teaching principally lies with the Faculty and the Faculty council. Further the Dean's office is in charge of coordinating examination regulations for the study programmes receiving the curricula from the three academic fields (civil law, public law, criminal law).

In both Faculties the Departments basically provide their own study programmes and hardly any overlaps with other programmes exist. In the Faculty of law most resources are dedicated to the basic study programme (law) in which the curriculum is mainly defined by legal standards. Only the minor subject programmes need further coordination. Here the examination regulations are coordinated by special commissions. Similarly in the Faculty of social sciences the three Departments provide the major subject programmes on their own and the curricula for the minor subject programmes are coordinated in cooperation with four other Faculties by working groups.

As we can see in the two Faculties, it theoretically would be possible to delegate the authority for teaching organization to the Departments without considerable changes in their *governance* structure. But this does not apply to all Faculties of the University of Munich. Respondents report on Departments which are composed of a variety of subjects and single professorships. Here broad study programmes are established in cooperation with several disciplines. Like in the University of Kassel, modules can be transferred from one programme to another. Therefore also overlaps in the examination regulations appear. In this case a superior level has to coordinate and control the correct regulation. This is typically done by the Faculty council. "If you decentralize the authority, you would need new entities for the monitoring tasks", a Vice-President explains. He continues that the Faculty "is nothing else but the representation of the subjects respectively the Departments which are composed of the subjects." "Therefore", he concludes, "I do not see the sense in a decentralization."

Furthermore it has to be mentioned that the demand of "no overlaps" leads to a rigidity in combining major and minor subjects for the students. If this demand, which has been established to avoid uncontrolled overlap of courses during the shift to Bachelor and Master programmes, is going to be abolished in the future we can expect a stronger overlap of examination regulations. This would be especially due to an increase of newly established Master programmes which are composed of courses/modules from several programmes. If the Faculty level would lose the monitoring function the central level would be forced to exert stronger influence. By now - according to the demand of no overlaps - the judiciary Department and the Bologna commission still are able to handle the legal control over all the examination regulations. If the competencies for developing curricula and passing examination regulations would be assigned to the Departments, which means to a higher number of

smaller units and the demand of no overlaps would be abolished, the overall coordination of examination regulations according to legal concerns would be difficult to manage. This is why a decentralization in this case is not recommendable.

4.2. The University of Kassel

When the University of Kassel was founded in 1970 one of the assignments given by the ministry had been the development of a comparably weak economic region, with a low standard of education. Up to now the university has highly contributed to the development of the region as such: since the early 1990s over 30.000 graduates were educated, approximately 3/4 of them were born and raised in the region itself.

To some extent this rather successful development has to be referred to a wide range of study programmes offered. Due to the fact that at the same time the staff student ratio is not optimal, the University of Kassel is shaped by a steady conflict. To attract a large number of students it offers a big variety of study programmes while at the same time the number of teaching staff is insufficient.

This leads to a situation where firstly a strong overlap of study programmes and examination regulations appears and secondly conflicts - mainly between the leadership and the professors - arise.

These conflicts firstly concern the establishment of the structural and development plans of the Faculties. Here research lines should be defined which seem to be in contrast to a broad range of study programmes and therefore also in contrast to a heterogeneous group of professors with a variety of research and teaching priorities. Secondly recruitments of professors have to be done mainly according to teaching duties, the curricula hereby somehow determine the orientation of professorships.

The wide range of study programmes in the University of Kassel has even become broader in the recent years. Due to the Bologna reform and the shift from Diplom - and Magister - degrees to Bachelor and Master programmes, the total amount of study programmes has risen. The amount of resources available on the other side has stayed constant. Therefore study programmes are recombined and thematic units (modules) are used for several study programmes at the same time (so called polyvalence). Further cross-faculty and cross-university programmes are established and the overlap of study programmes, curricula and examination regulations has increased.

When there is an overlap, "a change in an examination regulation of one study programme leads to the necessity of changing maybe four other regulations". Consequently the university management decided to centralize the system of study programme coordination.

Statistics of the University of Kassel

Table 4.12. Students enrolled (2010)

TOTAL	18.218
Among them:	
Female	9.363 (51,39%)
Male	8.855 (48,61%)

Student statistics, University of Kassel Winter 2009/2010: http://cms.uni-kassel.de/unicms/fileadmin/groups/w_070000/Statistik/amtliche_Statistik/2010_1/S9173_status101.pdf

The University of Kassel has a total number of currently 18.218 students. Men and women are almost equally represented among the students. A high percentage of the students - nearly 74%

(13.473) - have finished their degree in secondary School in the same state, in which the University of Kassel is located²².

Table 4.13. Study programmes (2009)

TOTAL	127
Teacher education programmes	44
Basic programmes (Bachelor(29), Diplom, Magister)	33
Advanced programmes (Master)	50

University of Kassel – Grunddatenblatt 2009

http://www.uni-kassel.de/presse/publikationen/Grunddatenblatt_2009.pdf

There are altogether 127 study programmes offered in the University of Kassel. The major part are advanced Master programmes with an increasing tendency. Only 33 programmes are basic, 29 of them awarding a Bachelor's degree, the remaining are traditional degree programmes awarding a Diplom or a Magister degree. A comparably large part of programmes is established for teacher education (nearly 35%) with a state examination degree (*Lehramt*).

Table 4.14. Personnel²³ (2009)

TOTAL	2.687
Professors (University, Public funds)	329
Academic staff (Public funds)	746
Academic staff (Third party funds)	435
Non-academic staff (Public funds)	1108
Non-academic staff (Third party funds)	69

Statistics provided by the personnel Department, University of Kassel.

The University of Kassel has a total amount of 2.687 employees: 329 are professors, which is a share of 21.79% of academics in total.

Table 4.15. Budget (2009)

TOTAL	186,8 Mio. •
Public funds	136,5 Mio. •
Third party funds	37,8 Mio. •
Student services	12,5 Mio. •

University of Kassel – Grunddatenblatt 2009

http://www.uni-kassel.de/presse/publikationen/Grunddatenblatt_2009.pdf

As it can be seen by the table the University of Kassel (like all public universities in Germany) is highly dependent on public funds allocated by the state. Only about one fifth (20.2%) of the total

²² Student statistics, University of Kassel Winter 2009/2010: http://cms.uni-kassel.de/unicms/fileadmin/groups/w_070000/Statistik/amtliche_Statistik/2010_1/S9173_status101.pdf.

²³ Professors per capita, academic and non-academic staff by full-time equivalent. Academic staff including teaching-only positions.

income of the university is covered by third party funds. It is to be said that in the state where the University of Kassel is located (Hessen) there are no tuition fees existing (except for long term students)²⁴. As compensation the state appropriates special funds to the university, which have to be invested exclusively for the improvement of study and teaching conditions, similar to the tuition fees paid by the students. These funds make up about additional 10 Mio. € per semester.

Regional development: a broad range of study programmes

The University of Kassel is a fairly new university. When it was founded in 1970 one of the assignments given by the ministry had been the development of a comparably weak economic region, with a low standard of education. Up to now the university has highly contributed to the development of the region as such: since the early 1990s over 30.000 graduates were educated, approximately 3/4 of them were born and raised in the region itself (Hessisches Statistisches Landesamt Wiesbaden 2009). As one respondent describes:

“When the university was founded, it had been considered as a foreign body. The region did not know a university. In the course of time this attitude has completely vanished. The university is highly accepted in the region by now”.

This rather successful integration of the university into the region is related to its wide range of study programmes. A former member of the university leadership explains:

“As a structural unique feature, the university offers a broad range of study programmes: We have all technical sciences, all natural and social sciences, most of teacher education programmes with literature, languages, sports and philosophy. We have agricultural sciences, you will find this at just six more universities in Germany and we have a School of arts.”

Accordingly we can detect patterns where the university is clearly assuming its “regional responsibility”. First of all it is obvious, that most of the students, who attend the university, were born and raised in the region. The University of Kassel attracts a high percentage of young people leaving secondary Schools by offering them a variety of disciplines to study. The regional responsibility and the task of developing the region is also reflected in the fact, that access is not only granted to School leavers with an upper secondary School leaving certificate (Abitur) but also to School leavers with one year less of secondary Schooling which is the level required for access into universities of applied sciences.

One has to consider that the University of Kassel, apart from its provision of a variety of programmes, is a medium sized organization in terms of student and staff numbers. With only 1.510 academics (including third party funded staff) it offers 127 study programmes (see above). The student – staff ratio²⁵ is 12.04, which is above the average of Germany (7.3) (Statistisches Bundesamt Deutschland (2009b), P. 42).

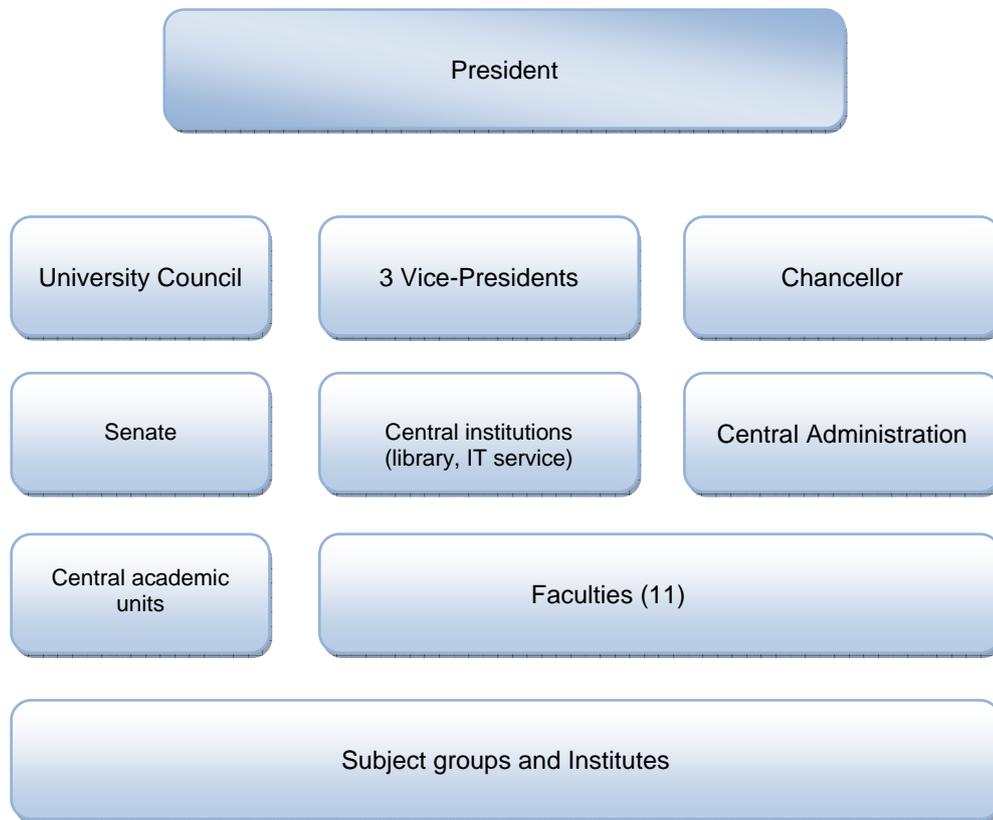
Further one can detect a fairly high number of students supervised by one professor (55.35)²⁶. Because of the need to offer a variety of programmes each professor has to be highly involved into teaching activities. As we are going to see, this relationship brings up conflicts within the university: conflicts between the leadership and the professors, conflicts in research and the establishment of development plans, conflicts in teaching duties and conflicts in the recruitment of professors.

²⁴ In seven of the 16 states in Germany tuition fees have to be paid by the students for each semester (500 € per student regularly).

²⁵ Student number divided by professors and academic staff (by full-time equivalent).

²⁶ The average in Germany is 51.93 (Statistisches Bundesamt 2009b).

Figure 4.4. Organizational diagram



The University of Kassel is in a process of transformation. In 1970 there had been 24 organizational units, “some of them had not been bigger than a big Institute” a respondent states. In the course of the time the organizational units (*Organisationseinheiten*) were merged into eleven Faculties (*Fachbereiche*) by now²⁷. Due to this merging process the newly established Faculties can be characterized as heterogeneous, because sometimes already established structures exist in parallel. Some Faculties can only look back on a very short common “history”, therefore they have not yet developed a common structure and also the integration process of the units cannot be seen as completed.

Typically the Faculties in the University of Kassel are headed by the Dean’s office and are subdivided into subject groups headed by a chairperson. Currently within the Faculties the establishment of a mid-level structure between the Dean’s offices on the one hand and the subject groups on the other hand takes place. More and more competencies are delegated to Institutes²⁸.

The Institutes are installed to build a stepped communication. As a Dean expresses: “I address the Institute Directors with lots of things”. Every Institute has its own legislation where the responsibilities are fixed. Further all Institutes are independent economical units. The budget is advised to the Institutes by the Dean’s office and the further allocation is decided by the Institute Directors.

²⁷ The expression *Fachbereich* sometimes is translated as “Department” (see Kehm/Lanzendorf 2006). In our case the word “Faculty” is chosen because no confusion with the administrative Departments (like in the University of Munich, see below) should arise.

²⁸ Only three Faculties still provide the traditional division of Department and subject groups and have not established Institutes.

The Director of the Institute coordinates the decision-making process among the professors of the Institute, this again serves as input for the Dean and the Faculty council. As we are going to see by the analysis of the two Faculties of the University of Kassel the communication processes are formed differently depending on the Faculties specific structural arrangements.

Management of research activities

Research at the University of Kassel can be described as frequently interdisciplinary. This is also caused by the big variety of academic subjects and the fairly small size of the Faculties. Cooperation in research and in teaching therefore is a necessity for being competitive. The university's profile is described as "Nature, Technology, Arts and Society", which once more illustrates a wide range of fields. We can also find several interdisciplinary research centres, e.g. in the areas of environmental research, nano-sciences and higher education research. Here the university also provides seed money for newly forming interdisciplinary research cooperation.

Concerning the academic freedom all respondents state that problem choice, research methods and publication strategies can be chosen freely. Nevertheless there are efforts to influence research activities and channel research lines by the university management.

This is mainly done by two interconnected instruments: the recruitment of new professors and the structural and development plan.

The structural and development plan defines the major goals of each Faculty and lays down focus areas in teaching and research. However the variety of scientific interests seems to be in contrast to a narrow definition of research and teaching profiles. Summarizing the interests of a heterogeneous group of academics under one profile, in which every single professor has its own paradigmatic conviction, his own research topics and way of teaching, seems to be hardly possible. This is why the majority of the respondents of the University of Kassel doubts the efficiency of development plans and connected to this the imposition of research and teaching profiles. Accordingly it can be seen that development plans and research profiles in practice are rather created bottom-up than they are imposed by the leadership. As one Director of an Institutes claims: "We look at the research and teaching fields of the different professors and then we suggest what the suitable headline could be."

Notably recruitments of professors in the University of Kassel tendentially are made according to teaching duties. Because of the fact that there is a high number of study programmes offered in the University of Kassel, teaching fields, which are fixed in the curricula, have to be covered by the new professors. Research lines of applicants for professorships are taken into consideration, but teaching in most cases is the crucial driving factor.

Resource allocation and performance measurement

In the University of Kassel funds are allocated according to three criteria: 50% of the public money is basic funding in relation to student numbers. 30% is distributed according to positions and personnel, 20% of the budget is distributed according to performance indicators. These indicators basically are third party funds and acquisition of specific research projects, graduate students, PhDs and habilitations.

The process of resource allocation can be described as following: The university first receives a lump sum from the ministry. The further distribution then is discussed with the Deans from the Faculties in a standing commission (previous extended university leadership). When an agreement has been achieved, the funds are allocated to the Faculties, where they are passed on to the Institutes and research centres²⁹. The allocation system within the Faculty then depends on the institutional arrangements of each of them.

The performance indicators for the allocation of the performance based budget are collected at the central level. The Dean's office of each Faculty is responsible for passing on all the data to the

²⁹ It must be said that at all three levels (leadership, Faculty and Institutes) a certain amount of the money is kept back for tasks of overall importance, mainly administrative ones.

leadership. Additionally to control these parameters, performance based goal agreements between the leadership and the Faculty are concluded.

In the University of Kassel also performance agreements between each single professor and the President exist. These agreements normally extend over a period of five years and are mainly based on research performance parameters.

The organization of teaching

For developing or modifying study programmes and curricula a legal basis has to be build. When a student enrolls for a study programme a treaty is created with all rights and duties on both sides. The document of reference for this is the examination regulation. The examination regulation basically provides information about the goal, content and the structure of the study programme (including the curricula), further it structures the requirement for examination of the students and the procedure of examination. The examination regulation can be seen as the central document in the organization of teaching in Germany. The regulation is composed of modules (thematic units), which are described according to their duration, number of credits, work load, content, literature etc.

Before a study programme can be established by the university leadership, the examination regulation has to be passed. This process is dependent on the interaction of a variety of actors of the subject groups and Institutes, of the Faculty and the central level. For the University of Kassel these actors are:

At the meso and micro level (Faculty and Institutes):

- the professors, who carry out the courses and basically are the initiators for new study programmes,
- the person responsible for the specific study programme (programme coordinator),
- the Institutes, which focus the professors interests,
- the Dean and especially the Dean of studies, who is in charge of teaching activities within the Faculty,
- the Faculty council, which decides on the passing of the examination regulations in the Faculty,
- study and examination commissions installed by the Faculty.

Additionally we find actors at the macro level of the university involved in the process:

- the Presidium, which finally passes the examination regulation,
- the senate, which decides on the passing of the examination regulation at the central level,
- the commission for studies and examination installed by the senate,
- the Department for studies and teaching of the central administration,
- the judiciary Department.

Passing an examination regulation: the process

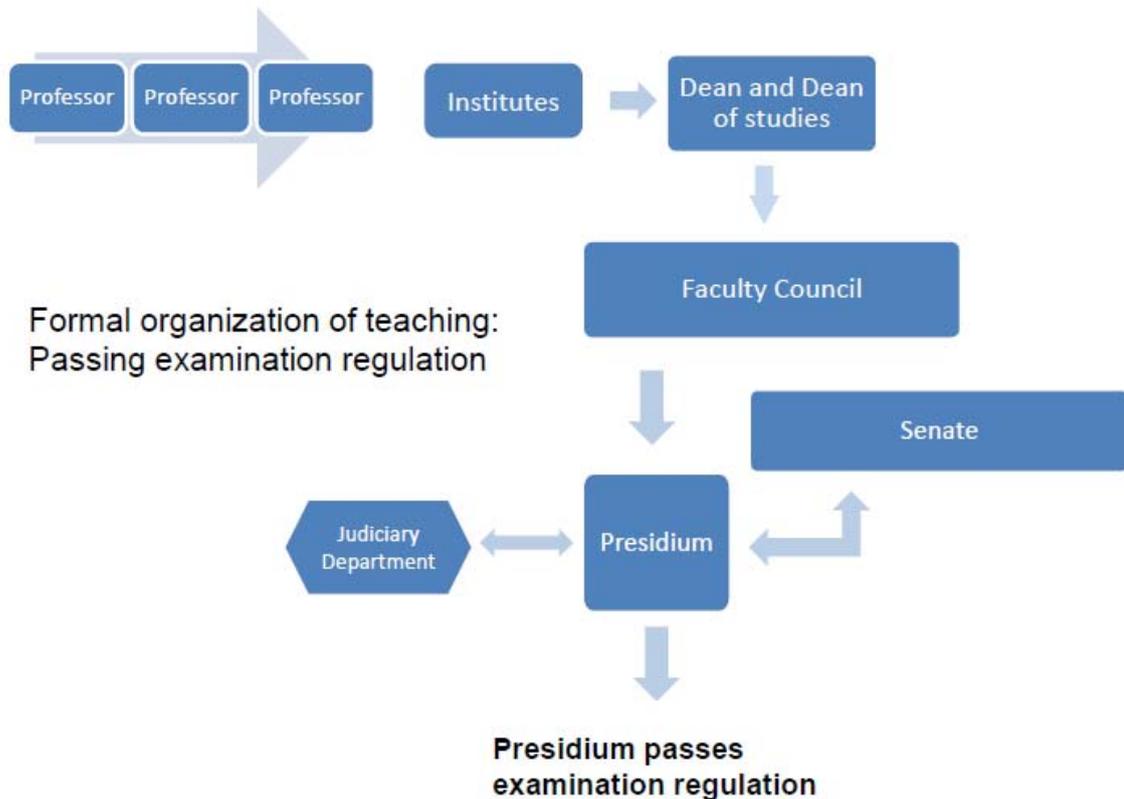
The formal decision on passing the examination regulation within the Faculty is given to the Faculty council. Nonetheless the origin of each modification basically, as a matter of course, refers to the professors, who put in their expert knowledge. Especially when a new study programme is created, all initiatives trace back to a small number of professors, who assemble and together develop the academic outlines.

Passing the Institutes and the Board of Directors the first proposal reaches the Dean's office. The Dean or the Dean of studies comments on the proposal and passes it on to the Faculty council, which can be seen as the first "hurdle" in the process.

The Faculty council votes on the examination regulation, judging the proposed study programme according to the available resources and the structural and development plan of the Faculty. Finally the Faculty council establishes the examination regulation and passes it on to the Presidium. The Presidium checks the regulation in terms of economic aspects and concerning the scientific development of the

university (research profiles and focus areas) before it is sent to the senate. In this case the senate plays an advisory role and elaborates a comment on the document. In the end the Presidium passes the examination regulation in agreement with the senate after all legal aspects had been clarified by the judiciary Department.

Figure 4.5. Passing examination regulations

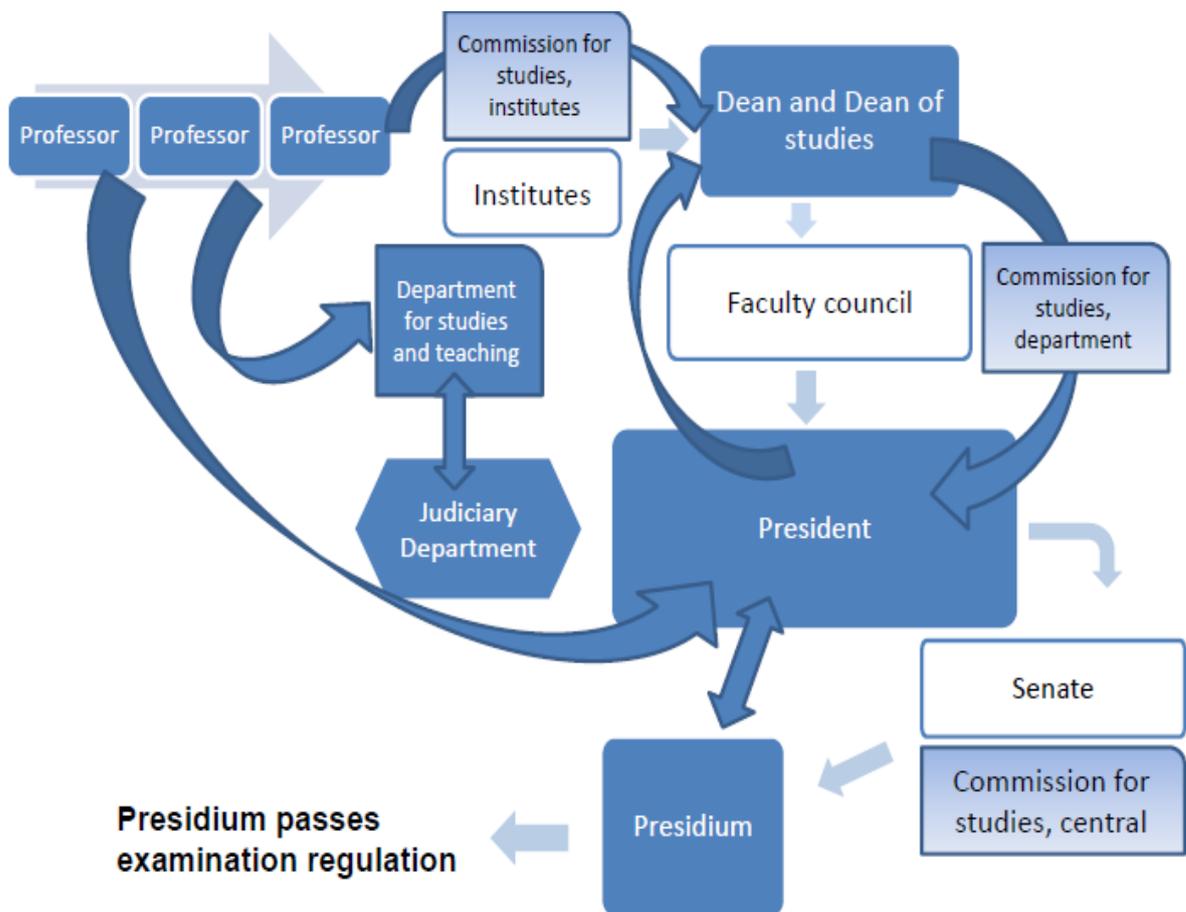


The formal process of passing examination regulation in fact differs widely from the process in “real” university life. In the University of Kassel, as listed above, more actors participate, which are formally not involved, but have a strong say in the communication process: this is first of all the President. As the head of the university and the leader of the Presidium he finally is the person responsible for teaching activities. Therefore already in the beginning of the initiation or the modification of a study programme he is contacted either directly by the professors or by the Dean. The Dean plays a mediator-role, asking the President for additional resources when new study programmes should be established. The President himself is closely interacting with his Vice-Presidents, primarily the Vice-President of studies and teaching, on a formal as well as informal basis. “They are sitting next door to each other”, a respondent illustrates. Because of the crossing ways of communication the self-governing bodies, namely the Faculty council and the senate are of shrinking importance. Their role is limited to the formal decision making, in most cases the decision has already been taken informally. The latter is mainly done by special commissions, which are installed by the collegial bodies, composed of experts from the Faculties for each study programme. The process of decision making therefore is somehow outsourced to these commissions, which appear on Faculty and central level (installed by the Faculty council and the senate), sometimes at the level of the Institutes.

Further the Department for studies and teaching from the central administration is an important actor in the process. The Department for studies and teaching is the overall coordinator of teaching

activities in the university. It reviews the examination regulation and description of modules formally and content-wise: according to the proper distribution of credit-points, the inclusion of internships, the appropriate scheduling and the necessary resources. Furthermore it prepares the accreditation for the programmes in cooperation with the Faculties³⁰. The Department thereby bundles several study programmes, which are going to be accredited, into certain clusters and coordinates this process “for about ten study programmes together at once”. The Department also communicates directly with the academics to offer services and know-how if a professor or a group of professors want to start a new study programme or reshape an already existing one.

Figure 2.6. Formal-informal ways of passing examination regulations



³⁰ In Germany study programmes have to be accredited by external accreditation agencies.

4.2.1. The Faculty of natural sciences: some statistics

Table 4.11. Students enrolled (2010)

TOTAL	3.300
--------------	--------------

Statistics provided by respondents.

Table 4.17. Study programmes (2010)

TOTAL	22
Teacher education programmes	10
Basic programmes (Bachelor, Diplom, Magister)	8
Advanced programmes (Master)	4

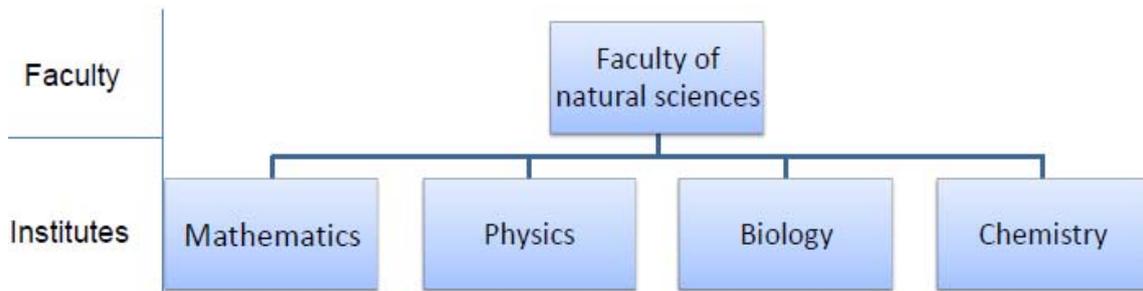
Statistics provided by respondents.

Table 4.18. Personnel³¹ (2009)

TOTAL	323
Professors	49
Academic staff (public funds)	123
Academic staff (third party funds)	48
Non academic staff (public funds)	99

Statistics provided by personnel Department.

Governance structure of the Faculty of natural sciences



The Faculty of natural sciences is a fairly new and heterogeneous Faculty. It is composed of four Institutes (mathematics, physics, biology and chemistry), which are semi-autonomous units in the governance structure of the Faculty. "The Institutes can prepare a lot of decisions, they then act as one organizational unit - they have a joint-will addressing the Dean", a professor explains.

The Institutes are composed of subject groups providing different academic fields and are typically represented by one professor.

³¹ Professors per capita, academic and non-academic staff by full-time equivalent. Academic staff including teaching-only positions.

The Faculty of natural sciences is according to personnel and student numbers the biggest Faculty of the University of Kassel. Most of the academics concentrate in the Institute of biology (16 professors) and mathematics (eleven professors)³², whereas physics and chemistry are rather small Institutes. Physics is just covered by eight professorships, "when there are normally 25 professors in the average in Germany", a respondent says. Chemistry is "the smallest Institute of chemistry in Germany" with only five professors. Nevertheless the Faculty can be considered as being "too big" to be administrated and led by the Dean's office only. Therefore each of the four Institutes is led by a Board of Directors and administrative tasks are accomplished by Institute secretary offices.

The high degree of freedom of the four Institutes can be explained by having a look at the recent history of the Faculty: before there had been three independent Faculties (physics, mathematics and biology) which are now joined together into one Faculty, attaching chemistry. This is why the structures of the Institutes in detail differ from each other. The Institute of mathematics for example, just recently integrated into the Faculty, has a strong centralist structure: the Board of Directors of the Institute decides on its own on the main issues. The Institute of chemistry, because of its small size, is more collegial oriented. The Directors' office gives the Institute a formal leadership, but in fact all professors of the Institute decide together.

Management of research activities

All respondents from the Faculty of natural science claim, that problem choice in research is absolutely free. Nevertheless some constraints are visible.

First, in the natural sciences applied research is promoted by the university leadership. A head of an Institute explains that "the political atmosphere is pushing into this direction". For the University of Kassel is assigned to contribute to the development of the region, the university leadership "wishes, that the professors try to create jobs by cooperating with companies and elaborate innovations". In fact, research in the Faculty is mainly basic research. Although conflicts regarding this could arise, no tensions between the leadership and the professors can be detected: "We have more autonomy in our research than it is described in the newspaper", a professor states.

Second, and more influencing, there is clearly a conflict between the specialization of research on the one hand, as it is described by the research profiles in the development plan of the Faculty and the need to cover a variety of study programmes with a small amount of academics on the other hand. This basic conflict of the University of Kassel can be seen also in the Faculty of natural sciences:

"If you just have eight professors you are always at the limit: everyone has to teach a lot, because a lot of courses have to be covered by the examination regulation. If you then on the other side want to do research, establish a research cluster within the Faculty with maybe ten professors, this is a bit contradictory".

Due to the small size of the Faculty (positions in relation to student numbers and study programmes) the definition of research profiles is considered as "problematic". Besides from the interdisciplinary research centre for nano-science, which is attached to the Institute of chemistry, and where teaching and especially research activities can be regarded as successful (this refers to increasing student numbers and third party income), specialized research profiles seem to be in contrast to the variety of study programmes. Notably the Faculty of natural sciences does not have an approved structural plan:

"We elaborated a structural plan, because the leadership wanted us to do so. After we send it to the Presidium, we were asked to change several issues. After we had done this and had sent the structural plan to the Presidium again, they did not respond and so far they have not approved the document yet."

Resource allocation and performance measurement

The same formula by which the funds are allocated from the leadership to the Faculty is also used by the Dean for allocating the funds to the four Institutes of the Faculty. The Dean's office keeps back a certain amount

³² Information taken from the homepage of the Faculty of natural sciences, University of Kassel. <http://cms.uni-kassel.de/unicms/index.php?id=62>. 06/30/2010.

of the funding for recruitments, administrative tasks and emergency cases like the repairing of a laboratory machine.

We further see differences between the systems of resource allocation among the four Institutes. In the Institute of biology for example the distribution to the academic subjects and chairs is done by performance, on the base of an elaborate ranking system. Here the parameters (third party funds, publications etc.) are gathered by the divisions themselves. Afterwards rankings are drawn up where the ten divisions are ordered according to their performance and points are given in relation to the ranking of each division in each parameter list. By the final score of points a division has achieved (up to 30), funds are distributed reflecting the position of the division within the Institute. In contrast, in the Institute of chemistry resources are distributed equally and performance is not measured at all. "The performance budgets in our Institute are the third party funds", a respondent from chemistry says.

Organization of teaching

All Institutes in the Faculty of natural sciences have a programme coordinator (a person responsible) for all study programmes offered within one Institute. A respondent is explaining that "we have four heterogeneous Institutes and therefore also four Deans of studies". The official Dean of studies (coming from physics) coordinates the communication process with his three colleagues. By this structure the ways of communication can be kept rather short. Further every study programme has a commission for examination tasks. These commissions have appointed chairmen, who can be seen as the persons in charge of the study programme.

A particularity of the Faculty of natural sciences, which derives from its heterogeneity, is the establishment of commissions for studies and teaching at the level of the Institutes (excepting physics). An interviewee from the mathematics describes, that when new study programmes are developed the corresponding professors meet in working groups, elaborate a concept and then pass it on to the commission for studies and teaching within their Institute. Here it is checked if the requirements to establish a new study programme are fulfilled and a first proposal for an examination regulation is developed. When the Institute joined the Faculty in recent time the commission was just moved to the new Faculty and integrated within the Institute. Additionally a commission for studies and teaching exists at the Faculty level.

The Faculty of economics: some statistics

Table 4.19. Students enrolled (2010)

TOTAL	3.327
--------------	--------------

Statistics provided by respondents.

Table 4.20. Study programmes³³ (2010)

TOTAL	16
Minor subject programmes	2
Basic programmes (Bachelor (4), Diplom)	5
Advanced programmes (Master)	9

Statistics provided by respondents.

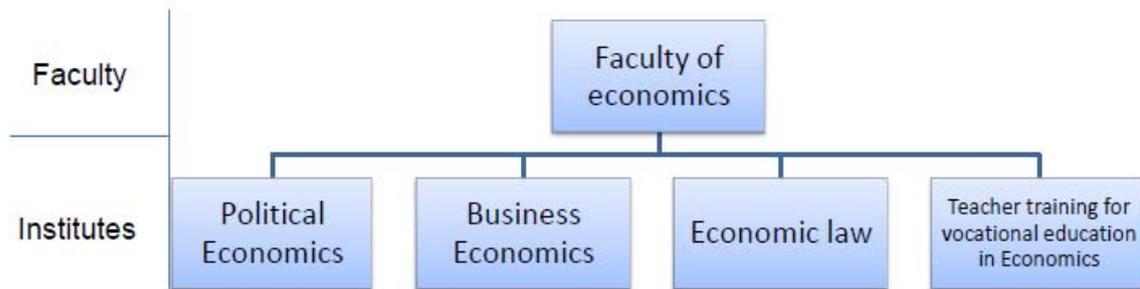
³³ Bachelor and Master counted separately; including cross-Department and cross-university programmes.

Table 4.21. Personnel³⁴ (2009)

TOTAL	208
Professors	41
Academic staff (public funds)	99
Academic staff (third party funds)	35
Non academic staff (public funds)	33
Non academic staff (third party funds)	0

Statistics provided by personnel Department.

Governance structure of the Faculty of economics



The transformation process which affects the whole University of Kassel is also taking place at the Faculty of economics. Below the Dean's office, the establishment of Institutes with a Board of Directors is enforced. So the institution of Institutes in the Faculty is a fairly new one. The Institute of teacher training for vocational education has just recently joined the Faculty. A professor explains that currently more and more competencies are delegated to the Institutes.

The Institutes are responsible for the study programmes in first line. Further they have their own budget, which is distributed to the subject groups by the Board of Directors. Generally seen the Institutes had been established to delegate accountability and also administration tasks from the Dean's office, because with 3.327 students and 16 study programmes the Faculty of economics is one of the biggest Faculties in the University of Kassel.

The Faculty covers quite a wide range of education: the Institute of economic law for example is more focused on legal aspects in their teaching and research activities whereas the Institute of business economics generally concentrates on classical issues of economy like finance and trade. The Institute of business economics is the biggest and most heterogeneous Institute with 17 professors, followed by the Institute of political economy with 10 professors and 17 subject groups³⁵, the Institute of economic law has seven professors providing six academic subjects, the Institute of teacher training for vocational education is the smallest one with only three professors³⁶.

Management of research activities

All respondents claim that they are absolutely autonomous in their research decisions. Nevertheless some constraints exist due to the fact that the Faculty has a relatively low income of third party grants.

³⁴ Professors per capita, academic and non-academic staff by full-time equivalent. Academic staff including teaching-only positions.

³⁵ Seven subjects are represented by academics without a professorial degree.

³⁶ All information taken from the homepage of the Faculty of economics, University of Kassel http://cms.uni-kassel.de/unicms/index.php?id=fb7_home_06/30/2010.

The professors are in charge of formulating major research lines for the development plan by which also new professors are recruited. At the same time they have to prove their (economic) success in these fields, before the Dean can include these activities as a research profile into the development plan. Therefore sometimes conflicts between the Dean and the professors arise, when professors want to manifest their research lines in the development plan, but it is refused by the Dean.

Due to the fact that the Faculty of economics seems to be rather unsuccessful in acquiring third party funding, when new professors are recruited "it is important, that they are strong in acquiring grants from outside", a respondent states. In this case the President, in agreement with the Dean, exercises influence over the academics.

However the professors can still represent their interests being the only experts in their discipline and knowing its particularities.

When establishing the development plan the Dean has to cooperate strongly with the professors, because the professors provide the academic expertise. Generally it can be said that the more united a decision to recruit a specific person to a position of a professor from the Faculty is, the less is the managerial influence. Therefore, to strengthen the Faculty's interests, the professors and the Dean show unity in their decision to the "outside":

"When the President notices, that the Faculty has not reached a consensus, he suggests that another decision is possible. Then he feels invited to interfere. This is why we try to avoid disagreement."

Resource allocation and performance measurement

20% of the funds which are allocated to the Faculty of economics are kept by the Dean's office. This money is spent on the administration of the Faculty, international and public relations, IT-Management (e.g. establishment of computer-pools for students), accreditation of study programmes and the promotion of junior researchers. The remaining 80% are distributed in consensus with the Institutes by a fixed formula, based on professorships and staff.

"Performance based allocation", a respondent explains, "is just taking place on two of the three levels: from the leadership to the Faculty, where third party funds count in research, and student numbers in teaching. Within some Institutes the funds are again allocated according to performance indicators. But there is no performance based allocation from the Dean's office to the Institutes."

At the level of the Institutes the Board of Directors normally retracts a small part of the funds available. Here we see, at least in two Institutes, a performance based allocation to the academic subjects according to indicators, which mainly refer to teaching performance:

"Number of tests, number of Diplom, Bachelor and Master thesis, number of oral examinations and number of PhDs and habilitations are counted", a professor describes.

Organization of teaching

Basically the Faculty of economics has a high amount of interdisciplinary study programmes, where especially the Institutes of business and of political economics cooperate intensively. Furthermore a number of cross-Faculty and cross-university programmes (together nine out of 16 programmes) require a high workload of coordination. Therefore the Institutes practically do not account for teaching duties: they have no person responsible (like in the Faculty of natural sciences) for the study programmes within one Institute.

Hence for each programme a commission for examination tasks has been established. Here chairmen are appointed to have one person responsible for each study programme. He or she also functions as a contact person for students.

Additionally, a commission for studies is established at the Faculty level in which the Dean of studies, all chairmen of the commissions for examination tasks, research associates, technical and administrative assistants, students and one professor from each Institute participate.

As mentioned above, the Institutes have just been recently established. This is why the Dean's office is still performing functions that will eventually be located in the Institutes. A respondent states that "at the moment there is an unclear situation about the responsibilities in teaching, because at the level of the Faculty and of the Institutes one can find parallel structures for similar tasks."

Concluding remarks

As we have seen the University of Kassel is shaped by a steady conflict between a "broad range of study programmes" on the one hand, and "scarce availability of resources" on the other. In order to attract a large number of students it offers a big variety of study programmes despite a relatively low number of teaching staff.

This leads to an overlap of study programmes and to conflicts (mainly between the leadership and the professors) in teaching and research.

These conflicts have been demonstrated through examples from the empirical findings: the structural and development plan defines narrow research lines which seem to be in contrast to a broad range of study programmes and therefore also a heterogeneous group of professors; recruitments of professors is done mainly according to teaching duties, the curricula hereby somehow determine the orientation of professorships.

The range of study programmes in the University of Kassel has become even broader in the recent years. Due to the Bologna reform and the shift from Diplom and Magister to Bachelor and Master programmes, the total number of study programmes has risen – one Diplom programme is transformed into two programmes – one Bachelor and one Master. Consequently also the overlap of study programmes and examination regulations has increased. Study programmes can be combined and modules are used for several programmes at the same time (so called polyvalence).

This overlap of programmes, crossing the borders of the Institutes, Faculties and even universities³⁷, is getting more and more difficult to coordinate. At this point also the legal consequences have to be kept in mind: when there is an overlap, "a change in an examination regulation of one study programme leads to the necessity of changing maybe four other regulations", a member of a Dean's office explains. This general problem led to a centralized computer-assisted system of coordination of examination regulations.

This system is run by the Department for studies and teaching of the central administration. Still in the process of being developed, a database will be established in which all changes of examination regulations and description of modules will be directly registered in the future.

"We think that we cannot proceed with the old methods any more. Sending a word-document back and forth is not the suitable way, too many errors occur", a member of the Department reports.

She explains that when the Bologna process began and (nearly) all existing programmes had to be changed into Bachelor and Master programmes, coincidentally all examination regulations had to be revised. Additionally a description of modules for each course had to be developed and legally established. This process has obviously brought up the need for a centralized unified system of coordination:

"Prospectively, each Faculty should appoint several people, including the Dean, who would be in charge of modifying the database every time they change their study programmes. With this we also promote a tight communication between the Faculties and the central level."

In the process of passing examination regulation in the University of Kassel a number of actors is involved and coordination is to a certain extend handled informally. These informalities appear, because firstly the responsible bodies are not informed well enough about the study programme and therefore delegate the decision making to commissions of experts (like the senate does by installing the commission for studies and teaching) and secondly the university leadership mainly provides the necessary resources for the study programmes. Consequently, interplay between the different levels appears, which actually produces the informalities, when for example professors contact the President directly to guarantee resource allocation for a possible new study programme from the beginning on. By this, inflexibilities of the formal structure are avoided.

Contributing to this the respondents from the University of Kassel basically argue against a decentralization of teaching organization. There is no doubt that the expertise for developing curricula lies with the professors. This is why all initiatives for new study programmes are started at them. But as it

³⁷ E.g. there are a few programmes offered jointly by the University of Kassel and neighbouring universities in the region.

has been explained many overlaps between study programmes exist. Coordination among Institutes would be difficult to manage. Hence collegial bodies like the Faculty council and the commission for studies at the Faculty level have to keep their controlling assignment. Further the Dean of studies and Faculty consultants can be seen as important players at this point. This also refers to the provision of resources: the Faculty and the central level should be in charge of providing resources, because otherwise an Institute (or a single professor) could develop a study programme according to his/her research interests which is highly specialized but does not reflect the demand of the students. Moreover it is said, that Institutes in the University of Kassel would be too small to bear all the responsibility for a study programme. A Dean explains:

“If three important professors would leave the university, maybe at the same time, a study programme may collapse. To avoid this you need a Dean’s office, capable of acting, who can recruit three new professors, at least for substitution.”

Besides from this, one must not forget that the University of Kassel (as any public university in Germany) is a public institution having to provide certain services to the public which are specifically defined by the state. This includes - to some extent - the overall number of students and also their demands. It must be taken into account that the number of students attending one study programme can vary heavily. Thus a compensation of interest takes place at the Faculty level: “If in one study programme within the Faculty the student number sinks, in another study programme the number can be increased”, a professor explains.

Because of this it can be seen as a political decision how many students are admitted. The Faculty has to bear responsibility that as many students as possible can enrol in the study programmes. If the responsibility would lie with the Institutes their particular interests would prevail.

CAPITOLO 5

IL SISTEMA UNIVERSITARIO FRANCESE

Marco Pitzalis

Le istituzioni della formazione superiore

Il sistema di istruzione superiore francese è un sistema complesso e assai articolato che vede la distinzione tra tre grandi settori dell'insegnamento superiore: le *grandes écoles*, le università, e il segmento post-secondario degli S.T.S. (diploma di tecnici superiori) o *classes préparatoires* (C.P.G.E.), corsi post-secondari per prepararsi al concorso di ammissione alle *grandes écoles*. In totale, questo sistema conta circa 3500 istituzioni che erogano una formazione superiore³⁸:

- 83 università e istituti assimilati (il processo di fusione ha portato alla creazione di poli – PRES – che in realtà rappresentano delle etichette dietro le quali rimane la precedente situazione di divisione degli atenei, salvo qualche eccezione).
- 224 *écoles d'ingénieurs*.
- 220 *écoles de commerce, de gestion et de comptabilité*.
- 3.000 altri istituti, in particolare licei che offrono corsi S.T.S. o C.P.G.E.

Un altro elemento importante è dato dalla strutturale interazione tra sistema della ricerca non universitario (in primo luogo il CNRS, Centro nazionale per la ricerca scientifica) e il sistema di ricerca universitario, con i Laboratori in cui collaborano e coabitano i ricercatori di entrambe le istituzioni (UMR, *Unités mixtes de recherches*).

Il finanziamento delle università

Il finanziamento delle università segue tre vie principali:

- *Dotation Globale de Fonctionnement* (GDF), che corrisponde al nostro FFO
- *Contrat Quadriennal d'établissement*, fondi negoziati dall'università con il Contratto quadriennale e diretti alla programmazione e allo sviluppo (anche se spesso le università sono costrette a volte a impiegare queste risorse per il funzionamento ordinario). Rappresenta tra il 5 e il 10% del budget di una università.
- *Contrat Plan Etat-région* (CPER), finanzia progetti a medio termine di sviluppo di poli universitari regionali. È il risultato della regionalizzazione della pianificazione nazionale (dal 1982).

Vi sono poi altre sovvenzioni pubbliche: da enti locali e collettività territoriali (Regioni, Dipartimenti), direttamente dallo Stato per l'orientamento al lavoro. Altre risorse possono provenire dalle prestazioni di servizi (conto terzi): contratti di ricerca, formazione continua. Le tasse studentesche sono una voce marginale del finanziamento delle università in Francia e sono irrisorie rispetto a quanto pagato in Italia: per l'anno accademico 2007/2008 i contributi universitari sono stati così fissati: Licence, 165€; Master, 215€; Doctorat, 326 €.

Lo stato risulta essere il principale finanziatore del sistema (73% della spesa), il finanziamento pubblico complessivamente raggiunge l'84%, mentre le famiglie contribuiscono con il 9%, il contributo delle collettività locali è del 10,7%, cui si aggiunge l'1,5% di altre amministrazioni pubbliche. Il finanziamento proveniente dalle imprese è del 5,9%. La Francia consacra al finanziamento del sistema di istruzione superiore l'1,3% del PIL (dati 2008) contro lo 0,9 dell'Italia e sotto la media dei paesi Ocse (1,5%). Dal 2000 al 2007 l'incremento della spesa pubblica per l'istruzione superiore è stata del 15%

³⁸ L'Etat de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (n°2 - Décembre 2008), http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Evaluation_statistiques/56/2/etat_du_sup_web_41562.pdf.

(USA +37%, Inghilterra +21%, Olanda +15%, Italia 0%). In Francia, la spesa media per studente arriva a \$11.910, cifra inferiore a quella degli USA (\$12.712), Olanda (12.497), ma nettamente superiore a quella dell'Italia (5.802). Questa spesa è distribuita in modo estremamente iniquo, si eleva a € 13.880 per gli studenti nelle CPGE, mentre per gli studenti universitari è di € 8.970 (anche se la forbice, nel corso dell'ultimo decennio, si è notevolmente ridotta).

Gli studenti

Nel 2007, gli studenti iscritti al sistema di istruzione superiore francese erano 2.254.000 con un tasso di iscrizione dei diplomati della Scuola secondaria del 77,2 %. L'università raccoglie la maggioranza degli studenti, ma è ben lontana da avere l'esclusiva del sistema di istruzione: 1.248.000 studenti sono iscritti alle Facoltà universitarie, 116.000 agli IUT, 231.000 presso gli STS e 78.000 nel sistema delle CPGE, i restanti percorrono altre formazioni (pubbliche e private). Gli studenti stranieri hanno raggiunto, nel 2007, l'11,7% degli iscritti nel sistema francese. Gli studenti che beneficiano di un aiuto finanziario sono circa cinquecentomila, cioè circa il 30% della popolazione studentesca.

Il personale

Il personale docente universitario è impegnato in diverse istituzioni di insegnamento superiore. Il 79,2% dei professori e dei *maîtres de conférences* sono impiegati nelle università. Mentre la maggior parte dei professori secondari che lavorano nel sistema superiore sono impiegati nel sistema CPGE e negli IUT.

Tab. 5.1. Personale docente delle università

Personale delle università		
Professeurs	20.137	22%
Maitres de conférences	37.412	42%
Altri insegnanti non permanenti	18.795	21%
Professori secondari (permanententi con il titolo di "professeur agrégés")	13.742	15%

L'autonomia degli atenei e la relazione con le "Facoltà"

La legge sull'autonomia delle università voluta dal governo Fillon (Legge 10 août 2007, n. 1199) ha tentato di accrescere la centralizzazione della *governance* degli atenei accentuando il peso del Presidente dell'università e degli organismi centrali, in particolare, il Consiglio di amministrazione. La vecchia configurazione universitaria – definita in termini di Repubblica delle Facoltà e delle discipline – appare dunque, almeno dal punto di vista formale, fortemente indebolita³⁹.

Il CdA (diminuito nel numero di membri) assume una funzione strategica rinforzata, per esempio nella gestione del personale: le università potranno assumere direttamente docenti a tempo determinato o tempo indeterminato (l'obiettivo principale è quello di incentivare l'internazionalizzazione del reclutamento) e definire le politiche di ateneo di allocazione dei posti nel quadro dei limiti di bilancio. L'università acquisisce dunque una maggiore autonomia nel reclutamento.

Il Presidente dell'università vede accresciuto il suo ruolo e viene eletto (tra i docenti) dal CdA sulla base di un programma di governo. Può creare una propria fondazione con l'obiettivo di raccogliere fondi. Ma l'elemento centrale, rispetto agli obiettivi di ricerca di questo rapporto, è costituito dal rottura

³⁹ La Riforma Fillon porta a conclusione quel processo di riconfigurazione del sistema universitario, che era però stato individuato già da C. Musselin, a partire dalla metà degli anni ottanta, in particolare con l'introduzione della "contrattualizzazione" e che realizza un rovesciamento rispetto alla configurazione tradizionale che vedeva il dominio delle Facoltà (Charle, Verger, 1994; Friedberg e Musselin, 1989, 1992, 1993; C. Charle, 1994; A. Prost, 2004; Musselin, 1996, 1997, 1998, 2001, Frémont, 2004, Warta et alii, 2003) ad un sistema nel quale l'università diventa il soggetto centrale delle relazioni con il territorio e con le istituzioni, il Ministero in primo luogo (in particolare nella negoziazione del contratto quadriennale).

del legame tra UFR (*unité de formation et de recherche*) e Ministero. Le UFR vengono fatte dipendere direttamente dal CdA e dagli organismi centrali sia da un punto di vista finanziario sia per quanto riguarda la definizione degli obiettivi strategici. Il CdA oggi ha, infatti, la possibilità di creare o di sopprimere delle UFR – funzione che precedentemente spettava al ministero⁴⁰. La complessità dell'integrazione tra le diverse strutture, ma anche il fatto che ogni università ha ampi margini di auto-regolazione (statuti delle università e delle diverse strutture), fanno sì che nelle università si producano degli adattamenti locali, prodotti di volta in volta dalle caratteristiche del contesto locale e dalla sua storia oltre che dalle caratteristiche disciplinari.

Le UFR sono unità di insegnamento e di ricerca che associano Dipartimenti di formazione, Laboratori o Centri di ricerca. I Dipartimenti di insegnamento non sono regolamentati dalla legge, mentre i Laboratori di ricerca sono considerati sia come strutture fondamentali dell'ateneo che come componenti di un UFR (Articolo LRU L 713-1). In questo secondo aspetto, l'UFR appare come un interfaccia che collega altre strutture di base (Centri di ricerca, Laboratori, Dipartimenti di formazione).

L'UFR è retta da un Consiglio eletto composto da un massimo di 40 membri, la componente docente non può superare il 50% dei posti e il Direttore è eletto tra i docenti universitari, gli insegnanti e i ricercatori che prestano servizio presso l'UFR.

Il *Code de l'éducation* considera l'UFR come "componente" fondamentale dell'ateneo, ma non è invece chiara la definizione dei rapporti tra UFR Laboratori di ricerca e tra UFR e Dipartimenti di formazione. I modi in cui si articola concretamente il sistema e il rapporto tra le diverse componenti è regolato diversamente nei diversi ambiti disciplinari e in ogni singola università.

I docenti titolari (*professeurs e maitres de conférences*) sono reclutati dalle Facoltà e sono incardinati in esse. Il docente, una volta reclutato, deve scegliere un Laboratorio. I Laboratori a loro volta sono "collegati" ad una Facoltà o UFR principale, ma possono avere altre connessioni con altre Facoltà e anche altre università (si tratta però di connessioni secondarie) oppure con altri enti di ricerca (in questo caso si tratta di unità miste di ricerca, UMR). Il docente universitario può afferire a qualunque Laboratorio. Ogni Laboratorio può essere legato a più Facoltà e anche a più università e altri enti di ricerca. Ma ogni Laboratorio ha un'università e una Facoltà di raccordo principale e quest'ultima è la sede amministrativa del suo personale universitario. Le UFR amministrano i corsi di studio (lauree triennali – *Licence*, e lauree magistrali – *Master*). I responsabili dei corsi di studio gestiscono il personale di segreteria dei diversi corsi. I corsi sono coordinati da docenti responsabili che sono nominati dal Consiglio di Facoltà (UFR) e animati da una specifica "équipe pédagogique".

Le UMR (Unità Miste di Ricerca), denominate anche *laboratoires*, costituiscono gli attori centrali e strategici della ricerca pubblica nelle tre dimensioni internazionale, nazionale e locale. Sono delle componenti del sistema universitario (secondo l'articolo L713-1 del *code de l'éducation*) e possiedono un'autonomia budgetaria nell'ambito delle finalità stabilite dal contratto quadriennale. Le UMR possono essere costituite federando delle cellule scientifiche di base, cioè *équipes* o gruppi di ricerca. Ogni gruppo di ricerca è identificato sulla base di un tema di ricerca ed ha un proprio responsabile. L'UMR è governata da un Direttore di Laboratorio (a volte chiamato Direttore di istituto) e da un comitato di direzione costituito dall'insieme dei responsabili dei gruppi di ricerca. Il Laboratorio ha un'istanza consultiva, il Consiglio di Laboratorio, composto al massimo da 15 membri e presieduto dal Direttore. Ogni Laboratorio funziona secondo un regolamento interno, stabilito dal Direttore, dopo consultazione del Consiglio del Laboratorio. Il regolamento interno concerne in particolare il sistema dell'orario di lavoro, dei congedi e la sicurezza.

La valutazione del Laboratorio si realizza (conformemente al decreto 2006-1334 del 3 novembre 2006) attraverso la nomina di un comitato di valutazione da parte dell'AERES che realizza il monitoraggio e la valutazione della ricerca e dei programmi di ricerca condotti dai singoli gruppi di ricerca e sul funzionamento generale e l'organizzazione dell'UMR (la valutazione avviene una volta

⁴⁰ La Conferenza nazionale dei Presidi delle Facoltà scientifiche (CDUS) ha presentato a consuntivo del colloquio annuale tenutosi a Montpellier (11 décembre 2009) un documento di forte critica rispetto all'indebolimento delle Facoltà e al loro effettivo ruolo definito nel quadro della LRU dagli artt. L 713-1 et L 713-3 du *code de l'éducation*.
« Réflexions et propositions issues du colloque annuel de la CDUS de Montpellier », novembre 2009.
<http://www.cdus.asso.fr/docs/JcommuniquedeCDUS-11-12--2009.pdf.pdf>.

ogni quattro anni). Il personale del Laboratorio viene invece valutato secondo le regole della propria istituzione di appartenenza (Università, CNRS, altro).

5.1. L'Università di Strasburgo

Il quadro generale

L'Università di Strasburgo (US) è l'esito del processo di fusione che ha visto nel 2009 l'accorpamento di tre università, specializzate in settori disciplinari differenti con qualche sovrapposizione in alcuni campi disciplinari specifici. La componente dominante di questa fusione è costituita dalla vecchia Università Louis Pasteur (Facoltà scientifiche e Facoltà di economia), che domina politicamente e simbolicamente il raggruppamento, sia per la massa di docenti che per il capitale simbolico che porta in dote, per via della posizione nei ranking internazionali grazie alle performance in fisica, chimica e matematica. Nella fase precedente la fusione, gli oppositori parlavano ironicamente di "pastorizzazione" delle altre università, nel senso dell'imposizione del modello delle scienze dure alle altre due (l'università Schumann, specializzata Diritto e Gestione; l'università Marc Bloch, specializzata in scienze umane, lettere, scienze sociali). Presso US la messa in opera dell'autonomia (LRU) e della fusione si è realizzata nello stesso momento e ciò che fa sì che gli attori abbiano spesso difficoltà a spiegare quali processi dipendano dall'uno o dall'altra.

L'US è considerata nei ranking come una università molto grande ed è per ora la più grande a livello nazionale. Infatti è l'unica università ad aver realmente realizzato il processo di fusione. Le altre università hanno istituito dei Poli universitari (PRES) che per il momento costituiscono solamente una etichetta dietro la quale rimane la struttura indipendente delle singole università.

US è, dunque, una grande università pluridisciplinare con una struttura molto complessa. Si tratta inoltre di una università a vocazione fortemente internazionale (il 20% degli studenti sono stranieri) e appartiene a diverse reti internazionali inter-universitarie. US ospita le tradizionali Facoltà universitarie e, nello stesso tempo, istituti universitari con statuti speciali come l'IUT (Istituto universitario di tecnologia), lo IEP (Istituto di scienze politiche) e perfino una *Ecole de commerce* (unico caso in Francia).

Si tratta di una università con una forte vocazione alla ricerca. L'eccellenza nei settori della chimica e della matematica fa di US una delle più prestigiose in Francia. La tabella seguente presenta il ranking di US secondo la valutazione del ranking di Shanghai e del Times Higher Education.

Tab. 5.2. Posizione dell'università di Strasburgo nei diversi ranking internazionali

RANKING	in Francia	in Europa	nel mondo
Shanghai	4-5	33-58	101-151
Times Higher Education (THE)	8		246
Classifica nei diversi campi disciplinari THE			
	Arts & Humanities		128
	Life Sciences & Biomedicine		154
	Social Sciences		229
	Natural Sciences		95

Il corpo docente è composto da 2678 docenti di cui 1617 titolari. Il personale tecnico e amministrativo (BIATOSS - *Bibliothécaires, Ingénieurs, Administratifs, Techniciens, Ouvriers de service et de Santé*) è formato da 2067 persone di cui il 70% a tempo indeterminato.

Tab.5.3. Personale docente di US nel 2009

	Titolo	N.
Docenti titolari	Professeurs des universités	645
	Maîtres de conférences	972
	Enseignants du 2nd degré	276
	Autres titulaires	11
Docenti non titolari	ATER	164
	Assistants (hospitalo-universitaires)	136
	Moniteurs	297
	Lecteurs	39
	Professeurs associés	103
	Autres non-titulaires	35
Totale		2.678

US conta 41.000 studenti, gli studenti dell'area scientifica e tecnologica costituiscono il 21,3% del totale del corpo studentesco. Il tasso di abbandono delle matricole al primo anno è molto elevato, e il tasso di passaggio al secondo anno è del 45% degli immatricolati. Solo il 14% poi raggiunge la laurea magistrale (Master)⁴¹.

L'università riunisce 38 componenti principali: si tratta di Facoltà, istituti, Scuole, con statuto differente, che rientrano nella struttura della *governance* d'ateneo. Tali componenti sono coordinate all'interno di 8 "Collegiums", attraverso i quali si tenta di ricondurre le componenti, appartenenti ad ambiti scientifici "vicini", ad unità. I Collegiums hanno la funzione di portare i Direttori delle strutture didattiche (Facoltà, istituti, ecc.) e di ricerca (Laboratori) a discutere sulle questioni principali di politica della ricerca e dell'insegnamento in quelle aree scientifiche (distribuzione dei posti, allocazione risorse, offerta formativa).

Nell'università di Strasburgo non risultano esistere i Dipartimenti disciplinari. Mentre è molto spiccata la funzione e il ruolo dei Laboratori anche nella strutturazione dell'offerta formativa.

Questa importanza dei Laboratori è legata al profilo di università di ricerca che l'US cerca di rinforzare.

Tab. 5.4. Strutture dell'Università di Strasburgo

	N.
Facoltà (UFR)	29
Ecoles, Istituti (con statuto speciale)	9
Laboratori di ricerca	77

⁴¹ <http://www.unistra.fr/uploads/media/chiffres2007-08.pdf>.

Tab. 5.5. Ripartizione dei Laboratori per macro-area scientifica

Macro-area	N.
Scienze e tecnologie	31
Salute	13
Diritto, economia, gestione	10
Arti, Lettere, Lingue	7
Scienze umane e sociali	16
Totale	77

La struttura dell'offerta formativa è l'esito del contratto quadriennale 2008-2012. La struttura varia notevolmente secondo i campi disciplinari. In particolare, esistono 11 diplomi professionalizzanti, 31 lauree triennali suddivise in percorsi (a loro volta suddivisi in specializzazioni o orientamenti). L'arborescenza dell'offerta formativa è dunque molto complessa. Molto importante è l'offerta didattica a livello di Master. Infatti, se a livello di triennale, le Facoltà hanno la tendenza a proporre un'unica triennale (semmai divisa in percorsi e orientamenti), nei Master si scatena la fantasia universitaria (tanto che il Ministero e la stessa università tentano oggi di limitare la proliferazione di tale offerta formativa). I corsi di Master sono 64, ma i percorsi totali (compresi i Master con un unico percorso) sono 180.

Molto importante la produzione dottorale, che conta 61 corsi di dottorato, compresa la Facoltà di Medicina. A questi si aggiungono i corsi per la preparazione dei concorsi di *Capes* e *Aggrégation* per il reclutamento degli insegnanti secondari.

In relazione alle risorse finanziarie, la tabella seguente presenta alcuni aspetti principali del budget di US. È interessante sottolineare che la massa salariale (in cui sono compresi dunque i contratti) è pari all'85% della somma globale, mentre la remunerazione del personale in servizio costituisce il 68% del Budget.

Tab. 5.6. Risorse finanziarie dell'Università di Strasburgo

Risorse dell'università	(milioni euro)
Budget totale	410
Dotazione Ministeriale (FFO)	310
Massa salariale	85% dell'FFO
Risorse proprie	97

La governance: collegialità e consensualità

La nuova configurazione universitaria, introdotta per legge nel 2007, è stata concepita per dare un maggiore potere strategico all'amministrazione e in particolare alla Presidenza e al Consiglio di amministrazione, in particolare in materia budgetaria, di politica del reclutamento e dell'offerta formativa. L'elemento centrale della *governance* è dunque rappresentato dalla coppia Presidente-CdA (Il Presidente è eletto dal CdA). Nel caso di US questo binomio – a differenza di UP – sembra funzionare bene in ragione della solida maggioranza che sostiene il Rettore.

Il CdA di US è composto da 30 membri:

- 14 rappresentanti del personale docente (di cui la metà professori. Professori e *Maîtres de conférences* sono eletti sulla base di liste separate in due collegi elettorali differenti).
- 8 personalità esterne
- 5 rappresentanti degli studenti
- 3 rappresentanti del personale tecnico-amministrativo – BIATOSS

Il lavoro del CdA si articola in commissioni alle quali sono chiamate a partecipare le persone ritenute competenti. Il Presidente sceglie l'equipe Presidenziale e nomina i *Vice-présidents* (Prorettori). I più importanti sono i Vicepresidenti che presiedono CdA, CS (Consiglio scientifico) e CEVU (Consiglio studi e vita universitaria). Il Presidente propone i Vicepresidenti agli organismi di cui saranno i referenti e coordinatori. I nomi proposti vengono approvati dal "Congresso" (l'assemblea dei tre Consigli centrali, CdA, CS, CEVU).

Nel caso dell'Università di Strasburgo, come in quello di UP, le vicesidenze sono molto forti. E per quanto, per legge e statutariamente, il CS e il CEVU abbiano una funzione meramente consultiva e di costruzione dei "dossier", il CdA tende a tenere in altissima considerazione i pareri espressi dal CEVU e dal CS. A loro volta CEVU e CS votano e legittimano le decisioni elaborate dalle commissioni. Le decisioni sono comunque l'esito di un processo di costruzione e negoziazione che si fa attraverso le mediazioni informali o nei gruppi di lavoro esterni agli organi ufficiali.

Nel caso di US, per esempio, il Vicepresidente che presiede il CS è l'attore principale della politica scientifica d'ateneo, una linea di bilancio autonoma è stata costituita *ad hoc* (UB – Unità Budgetaria, cui si riferiscono tutti i Centri di spesa – CR, *Centres de responsabilités*).

I Vicepresidenti dunque costituiscono – insieme ad altri docenti cui sono stati attribuiti incarichi specifici e deleghe – un'equipe presidenziale che appare, dalle interviste, estremamente solidale e coerente. È inoltre diffusa nell'ateneo la consapevolezza dell'esistenza di un'equipe presidenziale coesa e portatrice di una visione politica unitaria.

L'organismo di governo politico dell'università è costituito dal *Bureau* (giunta). I membri sono eletti dal CdA su proposta del Presidente. Il *Bureau* si riunisce in formazione allargata (con i Direttori dei *Collegium*) almeno una volta al mese.

Gli altri due organismi centrali nella *governance* sono il Consiglio scientifico e il CEVU (Consiglio degli studi e della vita universitaria) che hanno, in US, una funzione strategica centrale nella ristrutturazione del settore della ricerca scientifica e per la riorganizzazione dell'offerta formativa. CS e CEVU svolgono dunque una reale funzione direttiva. US ha, inoltre, costituito degli organismi intermedi che svolgono una funzione di dialogo continuo tra le "componenti" e tra queste e gli organismi centrali.

Uno di questi organismi è la Conferenza dei Direttori delle Facoltà. Essa svolge una funzione consultiva ed è una specie di Senato accademico che viene riunito una settimana prima della data di svolgimento del CdA. Ha dunque una funzione politica importante sia nella indicazione delle strategie che nella costruzione del consenso. Un'altra Conferenza permanente è quella dei Direttori di Laboratorio. Nell'ambito della Conferenza dei Direttori sono costituiti dei gruppi di lavoro su tematiche strategiche (per esempio, semestralizzazione, modalità di valutazione degli studenti, offerta formativa).

Un altro organismo è il *Collegium*. Ai *Collegiums* (che sono 8) partecipano i Direttori delle Facoltà e dei Laboratori. Il *Collegium* è un organo di coordinamento tra la Presidenza, Facoltà e unità di ricerca. È un luogo di discussione dove si cerca di trovare una mediazione sui dossier più delicati, come la politica di reclutamento e la costruzione dell'offerta formativa. L'obiettivo è quello di amalgamare settori disciplinari molto frazionati. I *Collegiums* riuniscono i rappresentanti delle Facoltà, Scuole, Laboratori. Ogni *Collegium* si dota di un regolamento (approvato dal CdA) ed è diretto da un responsabile (eletto dal Consiglio del *Collegium*) che può comunque delegare qualunque collega a partecipare alle varie commissioni dei diversi Consigli.

Un'altra istanza centrale è costituita dal Collegio delle Scuole dottorali che ha l'obiettivo di armonizzare i criteri di conferimento delle borse di dottorato e il funzionamento amministrativo e pedagogico dei dottorati stessi. Il Collegio è amministrato da un Consiglio e animato da un coordinamento formato dai Direttori delle 10 Scuole dottorali.

Sulle questioni principali che abbiamo analizzato (reclutamento, allocazione del budget, offerta formativa) la struttura della *governance* rimane fundamentalmente di natura collegiale e consensuale. L'equipe di governo di US opera per non spaventare le diverse componenti sugli effetti della fusione e della realizzazione dell'autonomia.

Ciononostante, un testimone da noi intervistato presso UP, ma che ha avuto relazioni molto strette con US, ha contrapposto i modelli di direzione delle università di UP e di US. Definendo il modello di direzione proprio della Presidenza di UP come una presidenza molle, fortemente condizionata dai

baroni, dalle Facoltà e dalle organizzazioni sindacali, mentre ha definito la presidenza di US come una presidenza con un progetto chiaro e che va per la sua strada nel costruire il processo di modernizzazione dell'università. Il lavoro svolto sul campo sembra confermare questa immagine della presidenza di US.

US e la politica della ricerca

L'Università di Strasburgo è un'università di ricerca. Il Vicepresidente delegato appare molto deciso a imporre il modello della vecchia ULP (Strasbourg I) alla nuova università unica (US). In realtà diverse istanze di *governance* (come i *Collegiums*) erano state già sperimentate in seno alla ULP. Due elementi sono al centro della nostra valutazione della politica della ricerca condotta in seno all'ateneo: la politica di allocazione delle risorse finanziarie e la politica del reclutamento (sia a livello dottorale che a livello di posti di titolari).

L'US ha costituito un'unità budgetaria (UB) all'interno del bilancio che accorpa tutte le spese della ricerca e che è gestita dalla direzione per la ricerca scientifica e dal Vicepresidente delegato al CS. I Laboratori non sono quasi più, sotto questo profilo, delle unità dipendenti dalle UFR (per quanto il personale docente e non docente afferisca da un punto di vista amministrativo all'UFR). La presidenza e la Vicepresidenza tentano di gestire in modo strategico il budget ricerca. Il fondo di funzionamento viene distribuito, per il 50%, secondo criteri legati alla tipologia delle strutture, al contesto disciplinare, alla numerosità, e per la restante metà secondo criteri di premialità legati alla valutazione. Inoltre, le équipes possono accedere a finanziamento di progetti diretti a sostenere le spese strutturali dei Laboratori. In questo senso, sembra emergere un reale tentativo di governo del sistema di ateneo.

I limiti della politica d'ateneo appaiono più evidenti in materia di reclutamento, i posti infatti tendono ad essere ricondotti alle Facoltà in cui essi erano precedentemente incardinati.

Gli spazi di manovra appaiono limitati e la capacità di pressione e negoziazione delle Facoltà molto forte.

Il cambiamento principale sembra risiedere nel potere delle Facoltà sulle discipline (che precedentemente governavano il reclutamento in una università attraverso dei comitati di esperti eletti per una durata di quattro anni) soprattutto per ciò che concerne la definizione dei posti e la costituzione del comitato di selezione.

La politica dell'offerta formativa

L'attivazione di un corso si fa nel quadro del Contratto Quadriennale. L'US ha lanciato la campagna per il contratto quadriennale 2012-2016. Il CEVU ha iniziato una procedura di consultazione al fine di procedere alla riforma dell'offerta formativa. Dalle interviste svolte mi sembra che la struttura del processo sia di tipo "dialogico". La costruzione concreta dell'offerta formativa è come da tradizione di tipo *bottom-up*. Le équipes di docenti interessate ad attivare o a conservare una filiera formativa (corso *Master*, corso *Licence*) presentano una proposta al *Bureau* e al Consiglio di Facoltà. La Facoltà è dunque la prima istanza di negoziazione, mediazione e valutazione dell'offerta formativa.

Mentre l'organizzazione concreta dei corsi è compito svolto dai *Directeurs des études*, che affiancano i responsabili dei diversi diplomi. Ogni "corso di diploma" è dunque costruito e fatto funzionare da un'équipe pedagogica che si appoggia all'amministrazione dell'UFR per la gestione amministrativa della scolarità (segreteria studenti, presenze, voti). Il processo parte alla base con la costruzione di una proposta di curriculum, una "maquette". La proposta è votata dal Consiglio che la invia per una valutazione al CEVU. La valutazione del CEVU viene poi votata dal CdA. L'intera offerta formativa d'ateneo entra a far parte del contratto quadriennale tra università e ministero. Nel caso dell'US osserviamo il tentativo di governare questo processo in maniera collegiale, coinvolgendo le diverse istanze universitarie di mediazione.

I corsi di studi vengono vagliati dall'AERES (agenzia di valutazione del sistema universitario e di ricerca). In seguito, le indicazioni che provengono dall'AERES, vengono analizzate dal CEVU (o meglio dai responsabili per la didattica dell'équipe Presidenziale) e elaborato un piano di lavoro, in cui le

Facoltà, attraverso i *Collegiums*, sono chiamate a ripensare l'offerta formativa. Dunque le indicazioni alle equipe di insegnanti e alle Facoltà sono l'esito di un lavoro collegiale.

In questo senso, mi sembra di poter parlare di uno schema di tipo dialogico: attraverso un lungo processo di negoziazione si producono norme condivise sulla costruzione dell'offerta formativa, che comunque sarà prodotta secondo una dinamica dal basso. Ciononostante, il controllo esercitato dal CEVU diventa sempre più importante, anche perché l'agenzia della valutazione (AERES) dà indicazioni preliminari e svolge una funzione di valutazione finale dei curricula che è determinante per ottenere l'abilitazione ministeriale (per la quale un diploma ha un valore nazionale e legale).

5.1.1. La Facoltà di Scienze economiche e di gestione (FSEG)

FSEG è una Facoltà importante nel campo dell'economia in Francia e i settori disciplinari coperti sono quelli dell'economia, della finanza, del management. La Facoltà ha 1.700 studenti suddivisi tra corsi di *Licence*, *Master* e dottorato e conosce un trend positivo nelle iscrizioni. La Facoltà ha 55 docenti titolari e 28 membri del personale tecnico e amministrativo. La struttura della *governance* vede a capo della struttura il Preside (*Doyen*), affiancato da due Vice-Presidi, il *Bureau*, organismo nominato dal *Doyen* (composto fondamentalmente dai Direttori dei Laboratori e dai responsabili corsi di studio). Il Consiglio della Facoltà esplica un ruolo molto formale e tendenzialmente interina le decisioni già prese nel *Bureau* o dal *Doyen*. Il Consiglio, in particolare, vota il budget e l'offerta formativa.

L'offerta formativa si articola in tre corsi di *Licence* e quattro Lauree Magistrali. I corsi di studio costituiscono le vere strutture di base della Facoltà. Ogni specializzazione è diretta da un docente responsabile. E a livello di Facoltà c'è un *pool* di segretarie che dividono il lavoro tra i diversi corsi di studio. Ogni corso si gestisce da solo (come una piccola Facoltà) e, sulle questioni didattiche, agisce autonomamente: "Il Preside interviene solo quando c'è un conflitto. In quel momento sorgono difficoltà. Altrimenti il responsabile di un corso di studi quando viene a vedermi arriva con la domanda e con la risposta" (Intervista al *Doyen*).

La Facoltà ospita tre Laboratori. Il BETA (*Bureau d'économie théorique et appliquée*) è una UMR costituita tra US e il CNRS ed è presente anche nell'Università di Nancy per una parte delle sue attività. È stata inserita nelle valutazioni AERES nella categoria più elevata (A+). L'IRIST (*Institut de recherches interdisciplinaires sur les sciences et la technologie*)⁴². Il LARGE (*Laboratoire de recherche en gestion et économie*).

La Facoltà di Economia ospita dunque una parte delle attività dei tre Laboratori e fornisce sostegno logistico e di personale ai Laboratori ad essa annessi. Il personale tecnico e amministrativo universitario dipende infatti dalla Facoltà stessa. Mentre tutto il personale CNRS dipende dalla propria amministrazione. In particolare, il *Doyen* autorizza le missioni del personale docente, ma non è responsabile del budget del Laboratorio e non ha niente da dire sulla politica di ricerca. Un episodio conflittuale relativo al distacco di un Laboratorio dalla Facoltà di Economia mette in luce alcuni aspetti della relazione tra Facoltà e Laboratori.

"Prima un altro Laboratorio era nella nostra Facoltà, il LARGE, ma se ne sono andati. Sono ora annessi alla Scuola di management. Ma in realtà, quel Laboratorio appartiene anche alla mia Facoltà e a Scienze politiche (IEP). All'inizio avevamo una *Mention finance* (titolo del diploma, ndr). Si trattava degli *aziendalisti* della Facoltà. Poi hanno deciso di autonomizzarsi. E di formare un loro Laboratorio orientato verso la finanza. Sono entrati in conflitto con i colleghi della Facoltà e il processo di allontanamento è andato avanti. La fusione delle università e il nuovo statuto hanno permesso a questa equipe di allontanarsi. Il nuovo statuto ha infatti permesso a ogni equipe di decidere dentro quale struttura (*composante*) situarsi. Io non posso impedire alle persone del LARGE di dire che sono all'*Ecole de commerce* anche se occupano i locali della mia Facoltà. Oramai hanno ottenuto di apparire come un Laboratorio dell'*Ecole de commerce*. È un paradosso totale. Infatti la metà dei ricercatori afferisce della Facoltà di Economia, l'altra metà da scienze politiche, e appena uno dall'*Ecole de commerce*. Ciononostante, come Laboratorio hanno deciso di mettere la propria produzione scientifica sotto il cappello dell'*Ecole de commerce*. In questo modo questa Scuola è riuscita a salire nei ranking relativi

⁴² <http://irist.u-strasbg.fr>.

alla produttività scientifica. E cosa porta ai docenti essere nell'*Ecole de commerce*? Il fatto che per ogni articolo pubblicato, l'*Ecole* dà loro mille euro! Ciononostante, per l'insegnamento risultano essere docenti della Facoltà. Il Master è sempre considerato della mia Facoltà. E quindi lavorano come professori della mia Facoltà. Ma gli articoli appartengono all'altra Scuola. Il Consiglio dell'UFR non ha votato nulla. Hanno deciso tra loro. Quanto descritto è innanzitutto il risultato della fusione. I finanziari hanno colto l'occasione della fusione per imporre la propria scelta come un fatto compiuto. La LRU ha favorito questo processo. Perché la nozione di Facoltà diventa più debole ed è soprattutto l'università che si rafforza, che ha una personalità morale e giuridica molto forte. In questo senso, la LRU ha reso il potere più forte a livello centrale" (estratto di intervista).

Il caso analizzato è interessante perché le due strutture in competizione (*Ecole de commerce* e Facoltà di economia) hanno due forme statutarie differenti. L'*Ecole de commerce* appartiene all'universo delle *Grandes écoles* e offre un diploma della Scuola con reclutamento selettivo e tasse molto levate (seimila euro/anno). La Facoltà appartiene al sistema universitario e ha un reclutamento universalista e, in particolare, le tasse in ingresso sono molto basse (200 euro/anno). Le due strutture sono in concorrenza tra loro per le risorse (le consulenze e i contratti esterni) e per il reclutamento. In questa concorrenza e nelle sue contraddizioni si coglie la stratificazione del sistema francese.

Emerge anche il fatto che la ricerca diventa un elemento strategico anche per le *Grandes écoles*, poiché a livello internazionale è l'elemento fondamentale per la definizione dell'eccellenza.

La Facoltà e l'offerta di formazione

Esclusa dunque l'amministrazione della ricerca, la Facoltà è soprattutto i suoi corsi di studio. I corsi di laurea triennale sono completamente svolti dentro il quadro della Facoltà. Mentre i corsi di laurea magistrale (12 Master raggruppati in 4 tipi diplomi) si sviluppano anche nella relazione con un Laboratorio. Questa relazione tra Master e Laboratorio è necessaria per poter ottenere l'abilitazione da parte del ministero.

Il Preside dice: "La didattica è il mio lavoro. Sono io che distribuisco i servizi. Controllo e distribuisco i corsi. Negoziare i corsi. Stiamo preparando il quadriennale 2012 -16. Stiamo già preparando le *maquette* dei corsi". Il Preside ci spiega il proprio ruolo politico e amministrativo, in riferimento alla necessità di far fondere due corsi di Master: "Una specializzazione con solo sei o sette studenti non va bene. L'università, da un momento all'altro, interverrà. Quindi io ho i mezzi per fare pressione dicendo voi siete contenti con i vostri cinque studenti... quindi io devo negoziare con loro... che diranno sono cinque ma molto brillanti... ma l'università mi dirà che se continuo ad avere dei corsi di Master con 5 studenti mi ridurrà la dotazione finanziaria perché stiamo spreco risorse."

Le testimonianze sminuiscono il peso del Consiglio: "Il Consiglio non decide niente, molte cose sono decise dal Preside dopo che ha semplicemente consultato i colleghi. Una specie di democrazia un po' informale". Il Consiglio di Facoltà interviene su questioni molto tecniche, come l'approvazione dell'offerta didattica e sul budget della Facoltà.

Reclutamento e programmazione

Il processo di negoziazione tra le componenti universitarie e l'amministrazione centrale è definito con il termine di "dialogo di gestione". Questa negoziazione verte sulle strategie delle strutture periferiche e sulle risorse richieste per realizzarle. Il processo che ha preso avvio a settembre si conclude a dicembre 2010. Ecco come descrive il processo il Preside:

"Discutevo di questo con il Vicepresidente responsabile delle risorse umane. Gli dicevo che la Facoltà di economia di Strasburgo è tra le quattro migliori in Francia. L'università mi deve dare i mezzi per restare a questo livello. E che quindi merita di essere sostenuta nel reclutamento. Questo è ciò che definiamo dialogo di gestione. Gli ho chiesto di negoziare queste esigenze con l'amministrazione".

A livello di Facoltà è il Doyen che arbitra tra le differenti esigenze dei diversi Laboratori: "La discussione è in gran parte informale. Non è neanche il Consiglio di Facoltà. È una prerogativa del Doyen. Certo non posso fare questo da solo. Avvio delle consultazioni. E Soprattutto se la situazione è molto conflittuale riunisco il *Bureau*, dove siedono i principali responsabili dei Laboratori e dei corsi di Master (lauree magistrali) e *Licence*, si tratta delle principali teste della ricerca e dell'insegnamento, si

discute. Se è necessario si può arrivare a un voto. Ma è il *Doyen* che alla fine decide. Il *Doyen* ha un potere abbastanza forte da un punto di vista regolamentare. Nella pratica, un *Doyen* non può prendere decisioni che colpiscano una maggioranza di persone...” (estratto di intervista).

Questo genere di negoziazione segna un cambiamento importante: il dialogo si realizza più con il Presidente dell'università che con il ministero. Al contrario, precedentemente, le Facoltà realizzavano un dialogo con il ministero mediato dall'Università che aveva il compito raccogliere le richieste provenienti dalle strutture periferiche e faceva una lista e negoziava con il ministero. Questo non significa che ci sia una vera politica d'ateneo o che le Facoltà abbiano perso il loro ruolo. Piuttosto sembrano essersi modificati i flussi di informazione e comunicazione. E le Facoltà se perdono potere rispetto all'università ne acquisiscono rispetto ai gruppi interni.

Organizzazione della ricerca

Nella nuova organizzazione dell'Università i Laboratori hanno acquisito una maggiore autonomia ma le Facoltà rimangono comunque il luogo di afferenza in particolare dal punto di vista logistico. I Laboratori hanno oggi una linea budgetaria che rimonta direttamente all'università. La nuova università ha dunque accolto l'innovazione proveniente dalla LRU e creato una linea budgetaria autonoma. La ricerca dipende direttamente dal Presidente – e non più dallo scalino intermedio delle Facoltà. Questo è un segno del rinforzato potere dei Presidenti delle università anche se, per il momento, non si rilevano importanti cambiamenti.

5.1.2. Facoltà di Chimica: la governance

Il Preside sceglie i membri del *Bureau* (di cui uno è il Vicedirettore della Facoltà) e la lista è sottoposta all'approvazione del Consiglio di Facoltà. Alle riunioni del *Bureau* può partecipare qualsiasi persona ritenuta utile per la discussione.

Il compito del *Bureau* è di supportare il Direttore ed è l'organismo rappresentativo del management “di fatto” della Facoltà (Direttori di Laboratorio, responsabili di corsi di studio).

Il Consiglio di Facoltà svolge un ruolo di garante della legittimità delle decisioni. Ma le decisioni cruciali vengono prese fondamentalmente dentro il *Bureau*. Il reclutamento è discusso nelle sedute del Consiglio ristretto (cioè alla presenza dei soli docenti). Tra i compiti formalmente attribuiti al Consiglio: l'elaborazione del regolamento interno della Facoltà; il coordinamento dei programmi di insegnamento; la regolamentazione delle modalità di valutazione degli studenti.

Il lavoro del Consiglio e della Facoltà procede attraverso di commissioni previste dallo statuto: Commissione didattica, Commissione Finanze e Budget, Commissione della Ricerca Scientifica, Commissione del Personale. Altre commissioni specifiche: Commissione permanente della Biblioteca di Chimica, Commissione per lo statuto.

L'offerta didattica e i Laboratori

La Facoltà di Chimica organizza tre corsi di laurea triennale (Licence) e otto corsi di Master suddivisi in diversi altri curricula e specializzazioni.

I Laboratori sono essi stessi delle federazioni di gruppi di ricerca. Il processo di raggruppamento dei Laboratori è stato avviato dal CNRS circa sei anni fa. Il Direttore ha il compito, nei confronti dell'amministrazione centrale e dell'UFR, di negoziare le risorse e difendere i dossier presentati dal proprio Laboratorio riferiti alle strategie di sviluppo e alla richiesta di personale e di borse. La funzione politica interna del Direttore del Laboratorio è di arbitraggio tra le diverse equipe, ma il Direttore non entra nella vita e nelle scelte di ogni singola equipe. Il suo ruolo fondamentale dunque si riferisce all'amministrazione corrente dei Laboratori. Per quanto concerne la relazione tra UFR e Laboratorio, l'UFR non entra nelle questioni relative alla ricerca, si occupa solo di insegnamento. Il legame fondamentale si riferisce alla gestione amministrativa del personale. Per esempio tutto il personale amministrativo e contabile dipende dall'UFR.

A partire dal 2009, l'UMR ha acquisito una maggiore autonomia relativamente all'autorizzazione della spesa e alla firma delle fatture. Il Laboratorio è implicato nell'insegnamento soprattutto in relazione ai Master e per l'organizzazione degli stage per gli studenti iscritti al secondo anno della laurea magistrale (M2). Inoltre, il Direttore del Laboratorio è consultato dall'UFR relativamente alla costruzione dell'offerta formativa.

Per il reclutamento, in caso di pensionamento di un docente/ricercatore universitario, il Direttore dell'UMR avvia una discussione interna al Laboratorio. Il Direttore dunque negozia con i responsabili delle équipe di ricerca e in particolare con l'équipe che ha perso un membro. In questo caso si deve decidere che tipo di specializzazione deve essere richiesta per il posto, cioè la definizione del "profilo scientifico" del posto stesso. La decisione, dunque, può essere quella di cambiare il profilo del posto e di metterlo in capo ad un'altra équipe o lasciare intatti gli equilibri. Una volta che il Laboratorio ha preso le sue decisioni il profilo viene rimesso al Consiglio dell'UFR e al CS.

Il processo è dunque *bottom-up*. E, secondo la testimonianza dei Direttori di UMR intervistati, le istanze superiori tendono a ratificare quanto deciso alla base. Se invece la decisione è presa dalle istanze di base in maniera conflittuale e problematica allora le istanze superiori tenderanno ad assumere il controllo politico del processo.

Nella Facoltà di Chimica i Laboratori sembrano avere un forte peso nel processo di reclutamento essendo probabilmente molto più forte il legame tra insegnamento e ricerca rispetto alle Facoltà umanistiche e letterarie. Il semplice fatto che il numero di studenti in dottorato sia (come si vede sopra) superiore al numero di studenti in *Licence* fa emergere la centralità della formazione nella ricerca e per la ricerca. La definizione del profilo ricerca nel reclutamento è dunque molto più importante rispetto a Facoltà dove le esigenze dell'insegnamento impongono le scelte relative al reclutamento.

A livello di amministrazione centrale, i Direttori dell'UMR sono divenuti gli interlocutori privilegiati del CS. L'intero settore della ricerca ha acquisito autonomia e il Vicepresidente per la ricerca è divenuto un attore centrale delle politiche scientifiche dell'ateneo.

5.1.3. Conclusioni: l'Università di Strasburgo come la "prima linea" del cambiamento

L'Università di Strasburgo presenta una situazione interessante dal punto di vista della realizzazione del processo di cambiamento nel sistema di istruzione superiore francese. Infatti è una delle prime università ad accedere alle "responsabilità allargate" previste dall'autonomia e la prima ad avere concluso il processo di fusione che ha portato alla nascita dell'Università di Strasburgo. Questo dato non significa che autonomia e fusione siano due processi conclusi. Anzi, il successo del Presidente Beretz può essere compreso ove si consideri che egli sa rappresentare una leadership forte e moderna e consapevole del proprio progetto universitario e, nello stesso tempo, non ha ceduto in battaglie di retroguardia né ecceduto in velleità rivoluzionarie.

La fusione a Strasburgo si è realizzata proprio perché non si è toccata la struttura di base. Le componenti sono rimaste intatte, la LRU viene applicata con parsimonia, non si stravolgono né le prerogative delle diverse componenti, né gli equilibri. Ciononostante, tutti gli intervistati hanno la consapevolezza che il progetto deve andare avanti e che andrà avanti e si registra un'adesione quasi generalizzata al processo di cambiamento. Il cambiamento dunque a livello strutturale generale è stato veloce ma non brutale. Le diverse strutture non si sono sentite (troppo) minacciate. Ora incomincia la seconda fase, quella della trasformazione del modello universitario, della sua struttura organizzativa, dell'offerta didattica e del sistema della ricerca.

La squadra presidenziale appare molto decisa a portare avanti il cambiamento gradualmente, evitando di creare fratture che rischierebbero di bloccare il progetto stesso. La *governance* d'ateneo è concepita in modo da mobilitare una squadra di Prorettori, con una forte autonomia d'azione ma anche con un forte spirito di squadra. La grande quantità di istanze intermedie (Facoltà, istituti, Scuole) che costituiscono l'arcipelago di US, vengono ricondotte ad unità attraverso la costruzione di momenti di sintesi come i *Collegiums*. D'altronde le linee strategiche vengono costruite e condivise attraverso il

lavoro di commissioni e atelier dove le componenti partecipano all'analisi e alla soluzione dei problemi e, nello stesso tempo, alla costruzione di una cultura universitaria condivisa.

Inoltre, il piano quadriennale relativo al nuovo contratto (2013-2016) è l'occasione, da parte dell'amministrazione, e in particolare del CEVU e delle commissioni di lavoro che sono state promosse, per dare risposte ai problemi relativi alla ristrutturazione dell'offerta formativa e alla proposta di semestralizzazione dei corsi. La ristrutturazione viene svolta dentro un quadro di concertazione, non necessariamente di tipo consensuale. La concertazione si svolge dentro gruppi di lavoro (atelier tematici) che elaborano delle proposte: sulla valutazione, sull'organizzazione dell'anno accademico (semestralizzazione), l'uniformazione dell'architettura dei corsi di *Licence* e *Master*, sull'abbandono al primo anno da parte degli studenti, sui "doppioni" e la ristrutturazione dell'offerta formativa, sui criteri di costruzione dell'offerta formativa. Il controllo dell'offerta di formazione è uno dei problemi cruciali. Il CEVU in questo processo svolge inoltre una funzione di arbitraggio, in particolare tra i progetti elaborati dalle strutture per i quali sono stati stanziati 750.000 euro, in particolare per l'acquisto di materiale informatico e materiale per i corsi di studio. Il CEVU benché sia un organismo consultivo ha dunque una forte autonomia e il CdA tende a internalizzare le decisioni prese in quel consesso. L'accresciuto peso del CEVU come organismo di controllo è stato determinato, in primo luogo, dall'esistenza e dall'azione dell'AERES (agenzia della valutazione).

L'autonomia ha poi determinato una separazione più netta tra governo della didattica e governo della ricerca. La politica della ricerca si rinforza con la costituzione di una linea di bilancio autonoma, in capo al Vice-Presidente per la ricerca (*Unité budgétaire*). La linea di bilancio vede confluire le attività dei Centri di spesa autonomi dei Laboratori (*Centres de responsabilité*). US stanziava circa dieci milioni di euro per la ricerca. Di questi, sette milioni sono investiti per le spese di funzionamento e circa tre milioni per progetti che hanno obiettivi di natura strutturale.

Infine si deve sottolineare come la valutazione dell'AERES ha un forte impatto simbolico per il fatto di creare una gerarchia tra le équipe di ricerca e le istituzioni. E un moderato impatto reale, giacché gli indicatori di qualità pesano in modo soft nella distribuzione delle risorse. D'altronde, anche i Direttori di Laboratorio più convinti della necessità della valutazione considerano quantomeno inutile, se non dannoso, il fatto di distribuire in maniera troppo marcatamente differenziata il finanziamento per la ricerca tra le équipe scientifiche. Al di là delle critiche che spesso vengono portate sul sistema di valutazione, i responsabili dei Laboratori preferiscono infatti conservare condizioni di vita non conflittuali nelle loro strutture, soprattutto ove si consideri che i Laboratori più ricchi di commesse esterne non hanno alcun interesse a creare conflitti interni per una parte marginale dei finanziamenti.

5.2. L'Università di Aix-Marseille I

Il quadro generale

La caratteristica principale del sistema universitario di Aix-Marseille è la complessità organizzativa e geografica: una stessa entità organizzativa (corso di studi o Laboratorio di ricerca) può svolgere attività in siti differenti e a volte molto lontani. Questo elemento dipende innanzitutto dall'esistenza su queste due città di tre università (Université de Provence – Aix-Marseille I –, Université de la Méditerranée – Aix-Marseille II –, Université Paul Cézanne – Aix-Marseille III), ma anche dalla storia dello sviluppo delle singole istituzioni. Di fatto, solo le discipline giuridiche sono raggruppate in un'unica università mentre la maggior parte delle discipline accademiche è coltivata in almeno due università e alcuni Laboratori di ricerca sono a cavallo tra più università (senza contare i rapporti con l'Università di Avignone).

Questo intreccio rende l'amministrazione delle strutture complicata. I Laboratori, ma anche i corsi di studio (in particolare le lauree magistrali e le Scuole dottorali), devono avere rapporti amministrativi con più università (senza contare il CNRS e altri enti di ricerca) che hanno, inoltre, regolamenti e sistemi di gestione differenti. Questa frammentazione è considerata, non a torto, come una delle cause che ostacolano la visibilità internazionale delle università di Aix-Marseille. La nostra ricerca sul campo

concentrerà lo sguardo sull'Université de Provence (UP - Aix-Marseille I). Questa presenta infatti una caratteristica abbastanza marcata di multidisciplinarietà (settore scienze e settore umanistico-letterario) che risponde ad una delle principali esigenze della comparabilità degli studi di caso.

L'Université de Provence (Aix-Marseille I)

UP è una università di taglia media, ma destinata a diventare grandissima (con l'accorpamento previsto con le altre due università che insistono sul territorio). UP ha un'ottima visibilità sul piano nazionale, essendo una sede ambita anche dai professori parigini. UP, secondo la classifica di Shanghai, risulta essere al 15-19° posto nel quadro francese e 303-401° nel quadro mondiale. Non compare invece nel ranking del *Times*.

I suoi settori disciplinari di forza sono le scienze fisiche e chimiche e le scienze umane (l'archeologia medievale costituisce con i suoi Laboratori un Centro di rilevanza nazionale).

UP è stata creata nel 1969, è un'università pluridisciplinare che raccoglie 22.000 studenti (2008/2009) e dove si sviluppano due grandi settori: quello delle "Lettere e delle Scienze umane e sociali" (78% degli studenti) e il settore delle "Scienze" (22% degli studenti iscritti). Questo squilibrio costituisce una preoccupazione importante per gli attori della politica universitaria. A partire dal 2007, UP è interessata a due processi fondamentali di cambiamento strutturale (che concernono, peraltro, il sistema d'istruzione superiore nel suo complesso):

1. la realizzazione dell'autonomia universitaria (LRU 10 Agosto 2007) e l'acquisizione di maggiori competenze in materia di *governance* e di gestione finanziaria;
2. la dinamica di fusione tra le tre università di Aix e Marsiglia (nell'ambito del progetto del PRES, polo di ricerca e insegnamento superiore).

Entrambi i processi implicano una profonda trasformazione della *governance* universitaria e della relazione tra le diverse componenti di ciascun ateneo. La realizzazione dell'autonomia universitaria è stata l'oggetto del Contratto quadriennale (2008-2011) mentre il nuovo contratto – in corso di negoziazione – pone gli obiettivi di una "fusione perfetta" con le altre due università di Marsiglia e Aix. Si tratta dunque di una realtà universitaria in radicale evoluzione. In realtà, la stessa UP costituisce – già di per sé – un arcipelago, poiché è dispersa in siti differenti: Aix, Arles, Aubagne, Digne, Lambesc, Marseille. Questa dispersione testimonia di una politica di sviluppo del sistema di istruzione superiore che ha incentivato nel corso degli ultimi due decenni la creazione di sedi periferiche (*antennes*), spesso sedi di un solo corso di studi ma anche di attività di ricerca.

Nonostante questa dispersione territoriale, il sito di Aix concentra il 65% degli studenti iscritti, come si può vedere dalla Tab. 5.7.

Tab. 5.7. Distribuzione degli iscritti dell'Université de Provence nell'a.a. 2008-2009

	N. studenti complessivi	%
Aix	14184	65
Arles	254	1
Aubagne	108	0,4
Avignon	422	2
Digne	422	2
Lambesc	373	1,6
Marseille	6.230	28
Totale	21.993	100

UP sta vivendo un trend negativo relativo al numero di iscrizioni. Il numero di studenti è diminuito fortemente nel corso dell'ultimo decennio passando da 26.000 nel 1999 a 22 nel 2009. Nell'anno accademico 2008-2009, risultano iscritti 5.443 nuovi studenti (matricole), ma sono solo circa 2.800 i neo-diplomati iscritti nell'anno 2008. In generale, la maggior parte degli studenti è distribuito tra il

primo livello di studi (laurea triennale) e il secondo livello (laurea magistrale). Ciononostante un importante numero di studenti segue corsi presso le Scuole dottorali (1.329). La tabella seguente mette in luce la ripartizione degli studenti tra i diversi settori disciplinari.

Tab. 5.8. Distribuzione degli iscritti nelle diverse filiere didattiche (a.a. 2008-2009)

Tipo di filiere	N. studenti complessivi
Scientifiche	4.430
Letterarie	3.084
Scienze umane e sociali e discipline economiche	6.412
Lingue	4.347
Formazioni pluridisciplinari	719

Il contributo degli studenti stranieri è importante. A giugno 2009 risultavano infatti iscritti 3.275 studenti stranieri. La maggior parte di essi sono originari dell'Africa (45%), seguiti dagli studenti europei (32%), asiatici 13%, delle Americhe 9% e dall'Oceania (1%).

Inoltre, a questi si aggiungono 1.813 studenti iscritti a corsi a distanza. Nel corso dell'anno 2007-2008 sono stati conferiti 4.913 diplomi di valore nazionale (ai diversi livelli).

Diversamente dal trend registrato tra gli studenti, i dati relativi al personale in servizio mettono in luce un trend positivo nel reclutamento.

Tab. 5.9. Il personale in prospettiva diacronica: 1999-2009

	N. docenti titolari	Equipes de recherche	Personale tecnico-amministrativo	Altri insegnanti*
1999	890	53 (9 CNRS)	616	135
2001	895	52	631	190
2004/2005	932	57 (70)	709	196
2008/2009	988	44 (59)	881	543

* Allocataires recherche; Ater; Lecteurs; Maître de langue ; PAST ; Astronomes ; Ens. 1er degré ; Ens. 2nd degré, professeur agrégé, professeur certifié, professeur de lycée professionnel

Infine, la tabella seguente mette in luce la struttura e l'evoluzione del budget.

Tab. 5.10. Bilancio di UP dal 1999 al 2009

	Budget complessivo	Salari sul Budget Statale (milioni di euro)	Salari sul Budget Universitario (milioni di euro)	Budget libero
1999	105	74	0,8	30.5
2001/2002	114	77	0,12	36
2004/2005	137,9	84	2,6	51.3
2008/2009	201	127	17,5	74

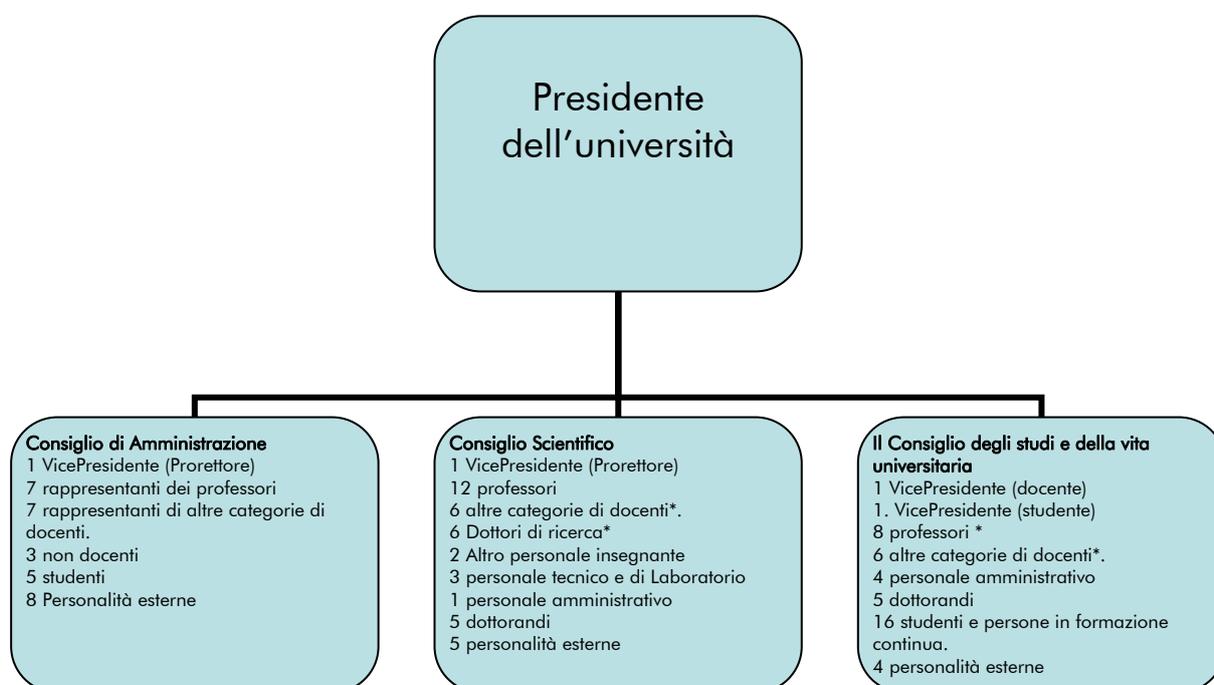
Il sistema di governance interna

Le proteste contro la LRU del 2007 hanno avuto delle conseguenze sulla politica di UP. Infatti, presso UP il movimento di protesta è stato particolarmente forte tra i ricercatori. Occorre ricordare che UP è una università storicamente di sinistra (fondata nel 1969) e che appare molto attaccata alle sue tradizioni culturali e intellettuali (soprattutto nel settore delle scienze umane e sociali). La campagna per il rinnovo degli organi collegiali di governo ha avuto dunque come focus il problema dell'opposizione

alla LRU. Il caso di UP è interessante perché mette in luce la farraginosità del meccanismo elettivo previsto dalla LRU. Il Presidente infatti è eletto dal Consiglio di amministrazione la cui composizione è determinata da un sistema elettorale per liste, in cui il sistema maggioritario si applica in maniera distinta per il corpo dei professori e per quello dei *maîtres de conférence*. In questo caso, le elezioni hanno condotto a una condizione di stallo nella quale l'attuale Presidente ha ottenuto la maggioranza nella lista dei professori, mentre il candidato concorrente ha ottenuto la maggioranza nella lista dei *maîtres de conférences* (che avevano animato le proteste contro la LRU). Di fatto dunque il CdA risulta politicamente bloccato. Il governo dell'Università è attualmente assicurato da una coalizione. L'attuale Presidente è stato votato sulla base di un accordo di coalizione con "l'opposizione" (così si definisce nelle interviste).

Se dunque la LRU intendeva mettere in campo un Presidente sganciato dalle pressioni di un corpo accademico e elettorale, il caso di UP mette in luce che il nuovo sistema non modifica radicalmente il tipo di *governance* universitaria. Infatti, il CdA rimane comunque un organismo legato a meccanismi politici, accademici e sindacali e il Rettore è eletto, seppur per via indiretta, sulla base di accordi e coalizioni che portano tutto il segno della natura politico-sindacale del processo elettorale.

Fig. 5.1. Organi di governo centrali di UP



Il sistema di governo mantiene fondamentalmente la sua struttura *bottom-up*. La LRU è stata concepita per portare termine quel processo di emergenza dell'università come istituzione che è iniziato con la "contrattualizzazione" delle università nel 1989. L'elemento forte è rappresentato dall'attribuzione dell'autonomia alle università soprattutto per quanto riguarda il budget e la gestione dei posti del personale. Ma, soprattutto, viene enfatizzato il ruolo del CdA (dove comunque è maggioritaria la presenza del personale docente) e il fatto che il Rettore venga designato da questo organismo e non direttamente dall'elettorato. Nel nuovo sistema di *governance* due Consigli (di natura consultiva) giocano il loro ruolo: il Consiglio scientifico (importante soprattutto nella definizione dei posti e dei comitati di selezione per i concorsi) e il CEVU (Consiglio degli studi e della vita universitaria) che gioca un ruolo in materia di politica dell'insegnamento.

Nonostante il potere teorico esercitato dal CdA e dal Presidente su tutti gli altri organismi centrali e sulle strutture periferiche, su due materie centrali, quali quelle del reclutamento e dell'offerta formativa,

osserviamo che il processo rimane fondamentalmente *bottom-up*. Anche nella sua composizione, il CdA rimane un organismo politico centrato sugli equilibri accademici. Le personalità esterne che compongono questo organismo sono, d'altronde, rappresentanti di enti pubblici del territorio interessato. La squadra di governo del Presidente è costituita dai Prorettori o Vicepresidenti. Oltre ai tre Vicepresidenti che presiedono CdA, CS e CEVU, vi sono i cosiddetti Vicepresidenti funzionali, cui sono attribuite determinate deleghe, da segnalare, in particolare il Vicepresidente al budget e alle risorse umane. A questi si aggiungono, per importanza, i Vicepresidenti delegati ai due settori delle scienze umane e sociali e delle scienze che svolgono una vera e propria funzione di consoli o Viceré nei due principali territori disciplinari in cui si divide UP. Le deleghe attribuite ai Vicepresidenti sono reali e forti configurando una forte articolazione del potere e del sistema di *governance*.

Le due vicepresidenze (scienze e lettere/scienze umane) fanno assomigliare l'ateneo a una confederazione. Ogni Vicepresidente, per il proprio settore, organizza gli UFR che rientrano nel suo dominio e ha la delega per i Laboratori delle aree disciplinari interessate. Il Vicepresidente del settore lettere-scienze umane, per esempio, ha un ruolo di coordinamento e arbitraggio tra le domande e le esigenze delle diverse unità. Inoltre ha una responsabilità di gestione amministrativa del sito (Aix), sul patrimonio immobiliare e sulla logistica. Anche se tutte le decisioni importanti devono avere l'avvallo del Presidente dell'università. Un altro obiettivo dei Vicepresidenti consiste nel ripensare l'organizzazione dei settori (umanistico e scientifico) nella previsione della fusione delle tre università di Aix-Marseille (1 gennaio 2012). In questa prospettiva si progetta la creazione di un unico UFR per il settore Lettere, scienze umane e sociali e un unico UFR per le scienze (con la finalità di aumentare il peso specifico dei due settori nella nuova grande università ma, anche, forse, di offrire alle leadership locali dei "territori" di competenza).

L'università si articola in 9 UFR (Facoltà) e 10 tra istituti, Dipartimenti e Scuole universitarie. Queste ultime si caratterizzano per un particolare grado di autonomia rispetto alle normali Facoltà (UFR). Ne sono un esempio le *Ecoles polytechniques* che formano gli ingegneri e godono di uno statuto speciale e un reclutamento selettivo degli studenti. Lo stesso vale per gli IUT, istituti universitari di formazione tecnica (durata triennale), che preparano figure di tecnici di livello intermedio.

L'organizzazione della didattica e della ricerca

L'università offre 54 lauree magistrali (Master) a finalità scientifica (non professionalizzante), 30 di queste nel campo degli studi letterari, umanistici e sociali e 24 nel campo degli studi scientifici (ricerca di base, applicata, scienze della vita, scienze della Terra e astronomia). Seguono 9 Scuole dottorali che accolgono gli studenti di dottorato dell'ateneo. Qui osserviamo un ribaltamento delle proporzioni tra le filiere letterarie, sociali e umanistiche (3 Scuole dottorali) e quelle scientifiche (9 Scuole dottorali). Per quanto riguarda l'organizzazione della ricerca, l'università dispone di 59 unità di ricerca (delle quali 44 hanno come sede di affiliazione principale l'*Université de Provence*). Queste unità di ricerca si organizzano in associazione con altri organismi di ricerca e si presentano sotto la forma principale di Unità Miste di Ricerca (UMR), costituite da personale universitario, del CNRS (*Centre National Recherche Scientifique*) e altri enti di ricerca.

5.2.1. L' UFR Civilisations et Humanités.

L'UFR *Civilisations et Humanités* è una delle principali componenti dell'università ed è a sua volta composta da 7 Dipartimenti. L'UFR ha la funzione di arbitrare tra le diverse esigenze di queste unità o componenti. I Dipartimenti infatti sono di fatto autonomi e sovrintendono le attività formative dentro un'area disciplinare specifica (Storia, Sociologia, Filosofia, ecc.). Ad esempio, il Dipartimento di Sociologia organizza l'insegnamento nella filiera "sociologia" e organizza in questo quadro una laurea triennale (*Licence*), che si articola nei diversi curricula (*parcours*), che in questo caso sono quattro (ogni curriculum ha un docente responsabile), una laurea magistrale che distingue due curricula relativi al secondo anno (*Master* professionalizzante, e *Master* di ricerca, quest'ultimo è indicato a chi intende proseguire verso una formazione dottorale). È a questo livello che si esplicita un'interazione tra la struttura della didattica (UFR-Dipartimenti) e quella della ricerca (Laboratori). Infatti i Laboratori

contribuiscono anche alla didattica universitaria, sia attraverso l'inquadramento dei dottorandi, che con l'impegno dei ricercatori del CNRS nella didattica universitaria, in particolare al livello di *Master di ricerca*.

Il docente universitario afferisce come in Italia alla Facoltà. Ove esistono i Dipartimenti, il docente appartiene ad un Dipartimento disciplinare e per le attività di ricerca aderisce ad un Laboratorio. Il *département* è dunque una sorta di unità di base dell'università e dipende dall'UFR per il personale, per i locali e per le risorse. Il Laboratorio è invece più autonomo e appare come una realtà più dinamica rispetto al Dipartimento di ricerca italiano (ma questo aspetto dipende strettamente dall'ambito disciplinare). Il Laboratorio raccoglie docenti che possono appartenere anche a università differenti (come è il caso del LEST nello schema seguente) e di enti di ricerca diversi. Ogni Laboratorio ha un'affiliazione principale ad una sola università e può avere altre affiliazioni secondarie con altre università.

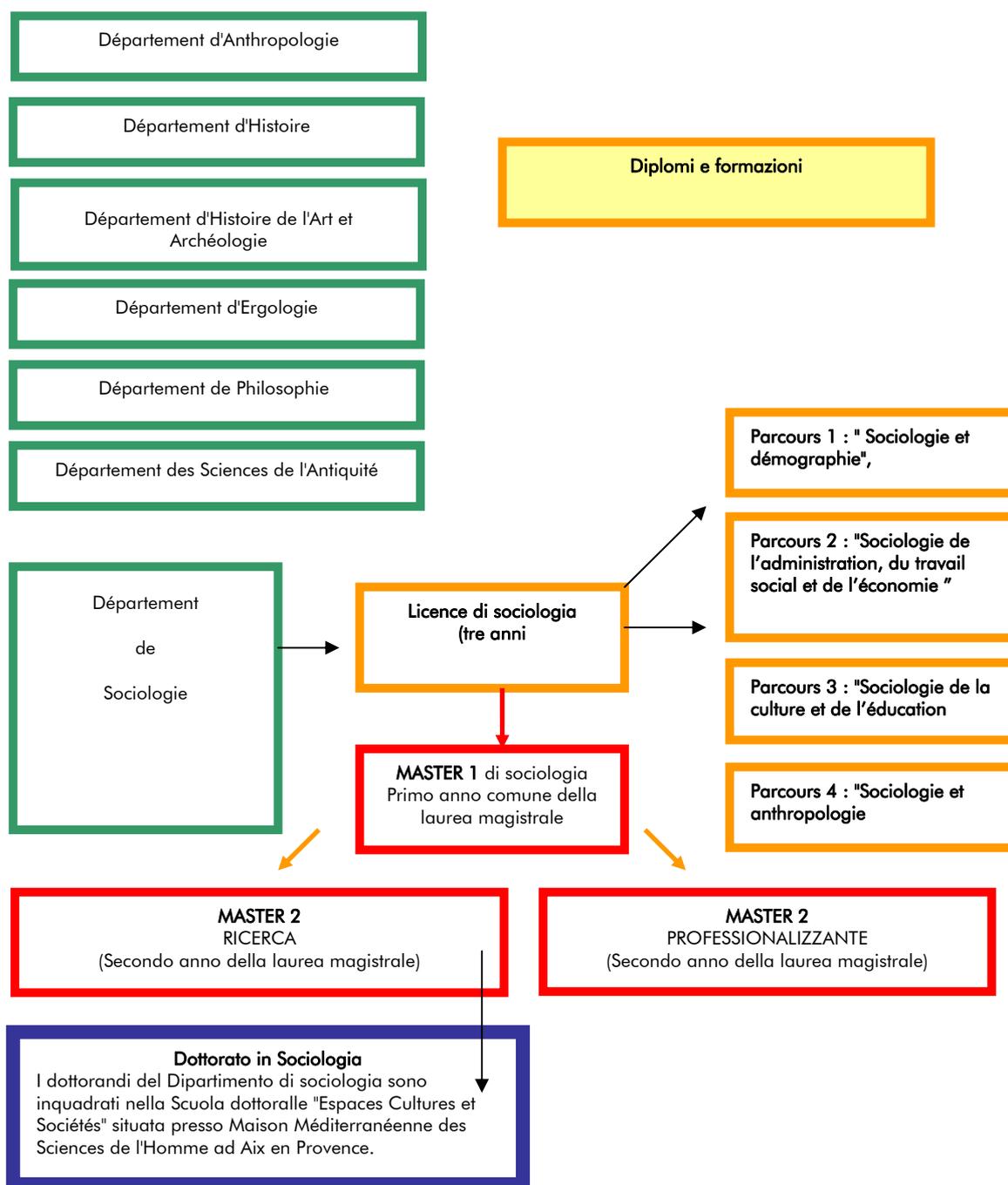
Nel caso delle scienze umane e letterarie dell'UP, il Dipartimento sembra assorbire la parte centrale della vita della Facoltà e il Laboratorio, per quanto formalmente associato ad una Facoltà, di fatto è legato al Dipartimento disciplinare. La forza del Dipartimento è tale che gli stessi docenti possono considerare che la loro unità organizzativa di base di afferenza sia il Dipartimento e non la Facoltà. L'importanza del Laboratorio rispetto al Dipartimento, nel lavoro dei ricercatori, è strettamente legato al tipo di disciplina. In ambito letterario il Dipartimento sembra avere un peso molto più importante rispetto al Laboratorio, nelle scienze archeologiche invece il Laboratorio ha una grande importanza nell'organizzazione del lavoro, mentre le discipline umanistiche e sociali presentano casistiche differenti. Il Dipartimento mantiene comunque una certa importanza: esso infatti consente di difendere i confini disciplinari nell'ambito di una grande Facoltà multidisciplinare.

La struttura organizzativa del Dipartimento costituisce poi l'elemento di base di funzionamento della didattica universitaria. Così un Dipartimento vede a capo una direttrice o Direttore (eletto) affiancato da una direttrice degli studi (responsabile didattico), e coadiuvato dal gruppo dei responsabili dei diversi corsi attivati a livello (*Licence o Master l'équipe pédagogique*). L'UFR appare una confederazione di Dipartimenti, ma è anche un luogo di fondamentale arbitraggio e mediazione. Come ha detto uno degli intervistati: "Per la creazione dei posti. Il Presidente prepara la campagna di reclutamento e chiede di preparare i dossier. L'UFR prepara la sua lista, che arriva al CS e poi al CA. Nel frattempo è intervenuto il Dipartimento per fare le sue proposte. Mi sembra che questa istanza abbia ancora molto peso nella formulazione della lista dei posti."

I responsabili dei corsi di *Licence* sono nominati dal Consiglio di Dipartimento. Queste figure di coordinamento dei corsi di studio sono importanti perché costituiscono il "management" del Dipartimento. A questi si aggiungono altre figure, come i "responsabili" di ogni anno di corso, che hanno il ruolo di seguire e inquadrare gli studenti dei diversi anni di corso. Le "équipe pédagogique" che costituiscono il gruppo che anima un corso di studi sono autonome, ma il loro lavoro non è definito dentro un Consiglio formalmente costituito, si tratta di un lavoro di tipo più informale. Il Dipartimento segue da un punto di vista amministrativo tutte le attività legate alla scolarità degli studenti (registrare i voti, le presenze) ma il personale amministrativo dipende dall'UFR che lo attribuisce a ciascun Dipartimento.

In prospettiva, una delle questioni dibattute presso UP è quella relativa alla soppressione dei Dipartimenti, o perlomeno alla loro fusione e alla centralizzazione del personale per lo svolgimento del lavoro amministrativo.

Fig.5.2. Organigramma della UFR Civilizations et Humanités



La *governance* dell'UFR di Scienze della materia si articola intorno a tre organismi principali:

- Il Direttore (con mandato di cinque anni);
- il Consiglio dell'UFR (11 membri eletti per i professori, 11 membri per i *Maîtres de conférence* e *assimilati*, 6 membri per gli studenti, 8 membri esterni - comunità locali e rappresentanti dell'economia, "abituamente assenti" -);
- il *Bureau* (7 membri, di cui il Direttore dell'UFR, 3 professori, un *Maître de conférence*, un rappresentante personale non docente, la responsabile amministrativa dell'UFR).

A questi organismi si aggiungono due commissioni consultive: la Commissione didattica (*Commission d'enseignements*) e la Commissione ricerca (i membri universitari sono nominati dal Consiglio dell'UFR; la componente studentesca è elettiva). Le due commissioni sono presiedute da un coordinatore. I due coordinatori sono membri del *Bureau*, composto in modo da rappresentare i due principali Laboratori che afferiscono all'UFR e le principali discipline (fisica e chimica).

La Commissione didattica è composta da 14 membri ed è diretta dal Direttore dell'UFR, il quale indica un Vicepresidente, eletto dai membri della commissione, che si occupa concretamente del coordinamento della commissione. La Commissione istruisce le pratiche che si riferiscono alla gestione dei corsi di studio (*Licence* o *Master*) o alla richiesta di posti di insegnamento relativi alle discipline insegnate nei corsi. La commissione ricerca discute i problemi e istruisce le pratiche relative alla gestione della ricerca (risorse e reclutamento).

Il *Bureau* – secondo la testimonianza del Direttore – si riunisce tutte le settimane. E il Consiglio ogni due mesi. Le commissioni didattica e la commissione ricerca si riuniscono prima di ogni Consiglio dell'UFR per preparare la riunione e istruire le pratiche. Per esempio, in materia di reclutamento le due commissioni si occupano dei bisogni in insegnamento e di ricerca e presentano al Consiglio le indicazioni in riferimento ai profili richiesti per un determinato posto di insegnante-ricercatore. Il Consiglio dell'UFR (nella composizione ristretta) ha il compito di mediare tra le proposte e giungere ad una sintesi.

- Per quanto riguarda l'organizzazione dell'insegnamento, nell'UFR che analizziamo vi sono cinque corsi di *Licence*. Ciascun corso può articolarsi in diverse specialità. Per esempio, la *Licence* di chimica-fisica, si articola nelle due specializzazioni di Chimica e Fisica. Il coordinamento di ogni filiera è garantito da un responsabile della *Direction de la Licence (Responsable de mention)* e dai *Responsables des spécialités*, ove la filiera si articola al proprio interno in percorsi differenti. Ogni responsabile ha dei compiti definiti e deve assicurare un orario di presenza in Facoltà. Al proprio interno le filiere possono individuare i *Directeurs d'études*, responsabili dell'inquadramento degli studenti nelle diverse annualità e nelle diverse specialità.
- Le lauree magistrali (*Master*) sono tutte inter-universitarie – Università Provenza e Università Paul Cezanne – e gli studenti possono essere iscritti a una delle due università (pur partecipando al medesimo *Master*). L'organizzazione delle lauree magistrali (*Master*) riproduce la struttura precedente la riforma dell'LMD. Infatti, la distinzione tra *Master 1* e *Master 2* ricalca la vecchia distinzione tra diploma di *Maîtrise* (Laurea) e *Diplôme d'études approfondies* (livello master italiano e considerato, un tempo, come anno propedeutico al dottorato di ricerca vero e proprio). Gli studenti che concludono il periodo di *Licence* possono accedere a diverse tipologie di *Master 1* ("*Master formation*" per preparare il concorso per l'insegnamento, il "*Master recherche*" che prepara al *Master 2 recherche* e che ha come sbocco il dottorato di ricerca, il *Master* professionalizzante che dà accesso ad un corrispondente secondo anno di *Master* professionalizzante), il passaggio dal primo al secondo anno non è automatico ma condizionato dalla valutazione del "dossier" dello studente. L'articolazione dei diversi livelli (*Licence*, *Master 1*, *Master 2*) di formazione, dei diversi percorsi interni e specializzazioni, costituisce il vero canovaccio organizzativo di una UFR. Ogni corso di studio è coordinato da un responsabile della

Mention (cioè del diploma che ha ottenuto l'abilitazione ministeriale come diploma nazionale), e al proprio interno ogni corso si articola in annualità (ciascuna coordinata da un *directeur d'études*) e in specializzazioni che sono coordinate da un docente responsabile.

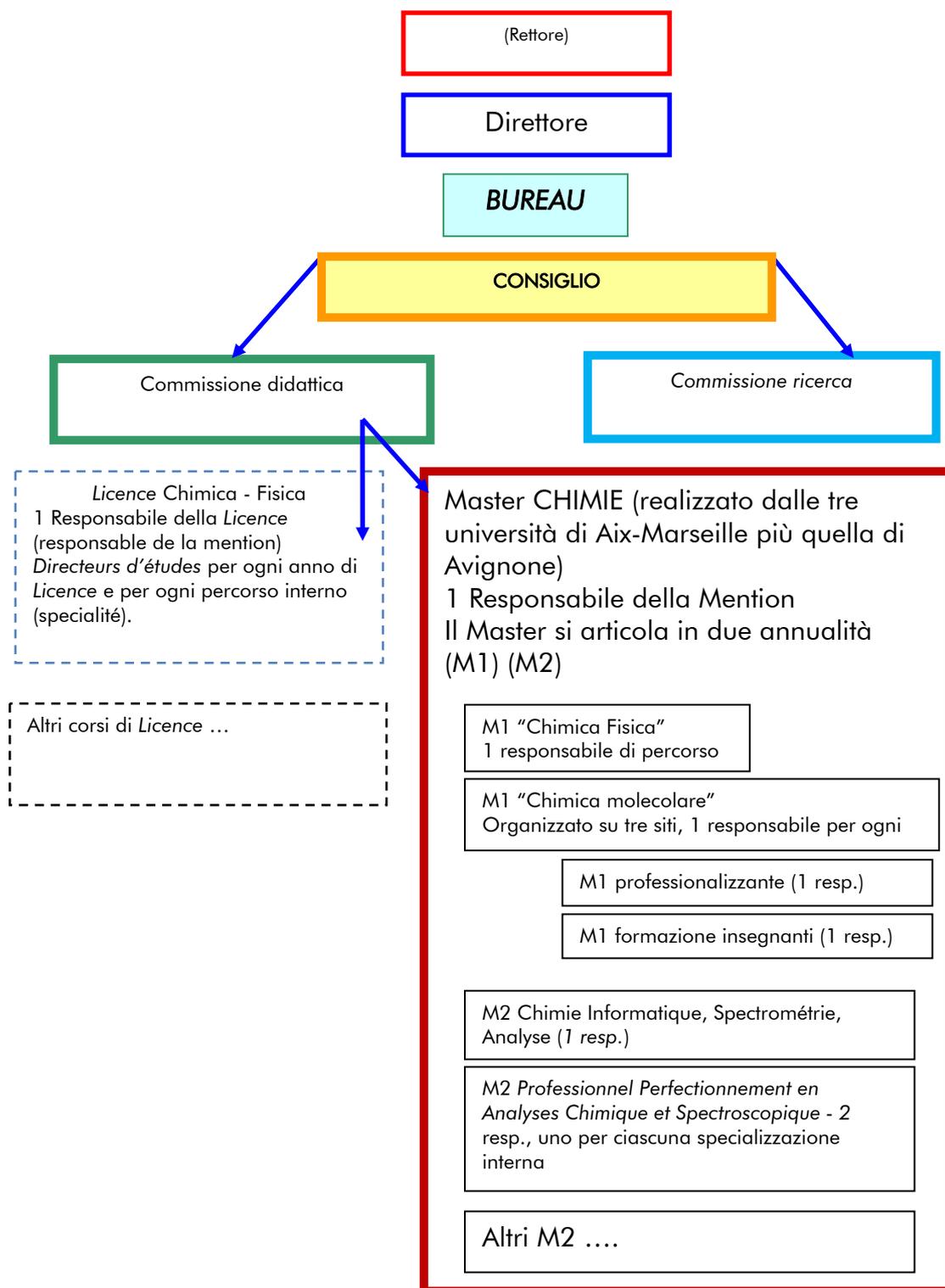
- Al di là dunque della distinzione dei diversi organismi di governo, di discussione e di consultazione, la vera struttura attraverso la quale si regge e si articola la Facoltà è costituita da questo organigramma di responsabilità, di gestione e coordinamento delle filiere di insegnamento e di inquadramento degli studenti.

Per quanto riguarda il rapporto tra didattica e ricerca, giova osservare come queste due attività siano strettamente legate al livello di laurea magistrale. A questo livello, gli studenti sono chiamati a svolgere gli stage nei Laboratori. Il Direttore dell'UFR insiste sull'importanza della coesistenza di insegnamento e ricerca, che rappresenta la specificità delle università rispetto alla tradizione delle *Grandes écoles*. Emerge la preoccupazione per un processo di cambiamento nel quale la *Licence* rischia di essere staccata dall'università, e la relazione ricerca-insegnamento riservata al livello della laurea magistrale. Di qui, l'insistenza da parte del Direttore dell'UFR su una politica che spinga gli studenti già all'ultimo anno di *Licence* (L3) a frequentare stages in Laboratorio. L'organizzazione didattica tende a rafforzare la relazione tra ricerca e insegnamento. Inoltre, nella commissione scientifica del Consiglio dell'UFR e nel *Bureau* sono rappresentati i principali settori scientifici (chimica e fisica) e i Laboratori.

Negli ultimi anni, da un punto di vista finanziario, i Laboratori hanno acquisito – almeno da un punto di vista formale – una maggiore autonomia rispetto all'UFR. Ma il cambiamento non è considerato cruciale. Come ci è stato detto: "Da due anni in Facoltà non vediamo passare nulla, i soldi ora passano direttamente dalla direzione dell'università. Il Consiglio scientifico dell'università distribuisce direttamente i finanziamenti ai diversi Laboratori. C'è dunque una centralizzazione rispetto a tre anni fa, quando i soldi passavano dall'UFR. Però il sistema è ancora un po' misto, infatti io firmo le autorizzazioni delle missioni, i congedi del personale dei Laboratori. Ma la missione è pagata dal Laboratorio. Già da prima, d'altronde, i soldi per i Laboratori passavano dall'UFR, ma l'assegnazione era già fatta."

Il Direttore dell'UFR conserva, invece, la responsabilità amministrativa del personale docente e non docente che afferisce all'UFR (solo il personale universitario, e non il personale che dipende dal CNRS).

Fig. 5.3. Organigramma della UFR Sciences de la matière



Il Piano quadriennale e la nuova offerta pedagogica

UP è impegnata già dalla prima parte del 2010 nel processo di costruzione dell'offerta formativa che dovrà compiersi nel quadro del nuovo piano quadriennale. Questo processo ha come momenti iniziale e finale il Ministero e l'AERES (Agenzia per la valutazione della ricerca e dell'insegnamento superiore) cui spetta l'accettazione e la valutazione dell'offerta formativa. Le università possono infatti conferire dei diplomi che non hanno ricevuto l'abilitazione ministeriale, ma in questo caso non si tratta di diplomi con il *label* di "diploma nazionale". A livello locale, invece, le università sono impegnate – sulla base di indicazioni nazionali (in cui appare sempre ampio, secondo la narrazione dei testimoni, il margine di incertezza) – nel processo di revisione dell'offerta formativa di ateneo.

Presso UP il processo di costruzione delle *maquettes* (bozzetti dell'offerta formativa) è fondamentalmente *bottom-up*. Innanzitutto, sono coinvolti i responsabili dei corsi di studio e i Direttori di Dipartimento. Nell'UFR di scienze umane analizzata, l'UFR è divisa in Dipartimenti disciplinari che organizzano una laurea triennale (*licence*) e uno o più Master (lauree magistrali), questi corsi poi sono al loro interno articolati in specialità e orientamenti. Ogni master è coordinato da un responsabile che viene nominato dal Consiglio dell'UFR su indicazione dell'équipe o del Dipartimento.

Alcuni Dipartimenti molto piccoli si limitano a organizzare un solo Master. Mentre i Dipartimenti più grandi possono organizzare più corsi di questo livello. Per quanto il Dipartimento non abbia un vero budget è al suo Consiglio e al suo Dipartimento che si riferiscono le équipe di docenti che animano le diverse formazioni. Il Dipartimento è dunque la prima istanza di coordinamento (nelle scienze umane) dei corsi di studio in un ambito disciplinare.

Le proposte, relative ad un nuovo corso di studi o di revisione di un corso esistente, avanzate dai responsabili dei corsi di studio e decise dal Dipartimento, vengono poi portate al Consiglio dell'UFR che delibera in proposito. Nell'UFR di scienze della materia, la commissione didattica porta a sintesi le proposte fatte dai responsabili delle diverse filiere formative. Tale sintesi viene poi votata dal Consiglio dell'UFR.

A livello di amministrazione universitaria, il CEVU valuta il progetto dell'offerta didattica entrando nel merito delle proposte sulla base dei criteri preliminarmente stabiliti dall'AERES. Il CEVU può dunque respingere la bozza o chiedere che sia modificata. In questo caso, i Dipartimenti e le *équipes pédagogiques* si fanno carico di rispondere ai rilievi mossi. Da questo momento la relazione è tra periferia e Centro, mentre l'UFR non sembra essere ulteriormente coinvolta. La decisione finale è però ricondotta sempre al ministero.

Ecco come descrive il processo un testimone:

"L'AERES fornisce delle griglie di autovalutazione, che non sono obbligatorie, ma oramai abbiamo capito che è meglio seguirle. Su questa base ogni filiera comincia a redigere la *maquette* del corso. Abbiamo dei responsabili che analizzano le griglie e avviano delle discussioni per far rientrare le proposte di formazione dentro quelle griglie. A livello di ateneo non ci sono griglie, ma una guida della valutazione dell'AERES, non c'è obbligo di seguirla, ma anche in questo caso, è preferibile non discostarsi. ... Si svolgono anche delle riunioni interuniversitarie per procedere in accordo. E in ultimo, ogni proposta è sottomessa all'analisi del CEVU. In particolare, il CEVU valuta l'adeguata continuità dei corsi di studio, il fatto che un Master sia lo sbocco di una determinata *Licence* ... Nelle *Licence* professionalizzanti guardiamo i dati dell'inserimento lavorativo dei laureati e nelle *Licence "generaliste"* guardiamo se ci sono le passerelle per passare alla *Licence* professionalizzante. Valutiamo la congruenza delle risorse umane disponibili nella Facoltà. Nessuna formazione passa senza che non ci sia qualche obiezione o suggerimento. Il CEVU nomina un esperto che dialoga con il responsabile della formazione sulle modifiche da fare. L'UFR vota le proposte sull'offerta formativa e poi questa va al CEVU che può rifiutare le proposte. O chiedere che siano modificate. Ad esempio nel caso di due formazioni molto simili si chiede di fonderle e farne una sola. In un caso abbiamo rifiutato un corso, in un altro il CEVU ha chiesto di fare due orientamenti dentro un unico corso di studio. È un'analisi serissima."

Per quanto riguarda il livello Master può intervenire un ulteriore attore: il Laboratorio. I Laboratori infatti svolgono una funzione nell'organizzazione di stage e nel coinvolgimento del personale CNRS nell'attività didattica. Nella UFR di Scienze questa tendenza è ben più marcata che nelle lettere nelle scienze umane. Nelle scienze infatti il coinvolgimento del Laboratorio può incominciare già al livello del

terzo anno di *Licence*. In tutti i casi, l'elemento centrale della costruzione dell'offerta formativa è costituito dalle équipe locali e periferiche (nei Dipartimenti o nei Laboratori).

È interessante osservare che la costruzione dei *Master* ha già anticipato nelle tre università il processo di fusione. Questo è stato probabilmente facilitato dal fatto che numerosi Laboratori, in particolare nelle scienze naturali e fisiche, hanno docenti appartenenti alle diverse università.

Il processo *bottom-up* tende a condurre a una grande proliferazione di percorsi soprattutto a livello di *Master*. Le istanze centrali verificano, in particolare, la capacità dell'UFR di sostenere la propria offerta formativa. Un altro problema è costituito dall'interdisciplinarietà. Sembra infatti emergere una tendenza inerziale a costruire formazioni di tipo disciplinare. Questo fatto corrisponde alla tendenza universitaria a funzionare per gruppi accademici su base disciplinare. Le istanze centrali tentano invece di promuovere l'interdisciplinarietà.

UP all'inizio della sua terza campagna per il contratto quadriennale deve affrontare la difficoltà di costruire un'offerta formativa unitaria in vista della fusione. In particolare il problema si presenta per quelle lauree triennali che fanno parte dell'offerta formativa delle diverse università e che ora invece devono essere unificate.

Allocazione delle risorse di personale docente e processi di selezione

La riforma ha modificato in parte il processo di allocazione dei posti di docente (insegnante-ricercatore): le università si vedono oramai attribuito un budget complessivo nel quale è compresa la massa salariale. In linea teorica, quindi, le università diventano maggiormente responsabili del sistema di reclutamento e della re-distribuzione strategica dei posti al proprio interno. Il cambiamento a livello locale non corrisponde però ad una modificazione sostanziale della logica centrale e ministeriale. Infatti, il ministero conserva un potere fondamentale nell'attribuzione dei posti e persiste la logica disciplinare nazionale sancita dalla divisione in settori disciplinari del CNU. Il sistema di conseguimento dell'idoneità nazionale (*habilitation*) è rimasto identico e legato alla divisioni dei settori disciplinari del CNU ("Sections" del Consiglio nazionale universitario). Prima della riforma, le università organizzavano il reclutamento in maniera collegiale riproducendo al proprio interno il sistema di divisioni per aree disciplinari calcolato sulle sezioni del CNU. Questo determinava un processo di reclutamento in cui il potere era distribuito agli estremi: Ministero e CNU a livello nazionale, e le *Commission des spécialistes* elette a livello locale in rappresentanza dell'intero campo disciplinare⁴³.

Con la riforma, si cerca di rinforzare il ruolo del Presidente del CdA. Anche il Consiglio scientifico, in termini consultivi, si vede attribuito un potere importante, propone il "comitato di selezione" al CdA e al Presidente che possono mutarne la composizione. Inoltre, CdA, CS e Presidente possono intervenire sulla graduatoria di merito stabilita dal comitato di selezione, non solo con un potere di veto (come accadeva anche prima) ma con la possibilità di modificare la graduatoria. Le competenze dell'Amministrazione dell'università in materia di reclutamento risultano dunque, almeno sulla carta, accresciute.

Se nel vecchio sistema i posti liberati in caso di pensionamento, appartenevano di fatto al settore disciplinare e alla Facoltà dove il posto era incardinato, ora, a livello teorico, vengono rimessi "nel calderone". Spetterebbe dunque all'università di decidere se un posto di professore lasciato vacante va coperto nel medesimo settore, spostato ad altro settore o soppresso. In realtà, per quanto riguarda il caso di UP, la logica di negoziazione continua ad essere *bottom-up* e così il processo di reclutamento.

Il processo segue il seguente vettore:

1. Il Presidente invita i Presidenti delle UFR a comunicare i bisogni delle strutture periferiche (Dipartimenti e Laboratori).
2. Il Dipartimento (nelle scienze umane) svolge, in questa fase, il suo ruolo di prima istanza di negoziazione tra le esigenze interne al campo disciplinare.

⁴³ Sul funzionamento della Commissione di specialisti un interessante documento dell'UP http://gsite.univ-provence.fr/Local/up/dir/user-95/dpenseignant/guide_fonctionnement_commissions_specialistes.pdf.

3. La mediazione avvenuta in sede di Dipartimento o di Facoltà viene portata sotto forme di lista al Consiglio dell'UFR (o al *Bureau*, dove possono essere invitati i Direttori di Dipartimento e Laboratorio).
4. A livello di UFR viene redatta una lista che il *doyen* deve "difendere" a livello centrale (CS).
5. Il CdA (acquisiti i pareri di CS e CEVU) stabilisce la lista generale con un ordine di priorità.

I posti messi a concorso vengono banditi (a seguito dell'approvazione ministeriale) con un passaggio prima nazionale poi locale (il passaggio nazionale prevede l'acquisizione di una *habilitation* di valore nazionale). A livello locale, il comitato di selezione viene nominato dal CdA (sentito il CS d'ateneo) che a sua volta ha analizzato la proposta che proviene dal comitato degli specialisti. Anche qui gli organismi centrali e il Presidente possono modificare in parte o in tutto la lista presentata dal basso. Ma questo sembra avvenire molto raramente.

Una volta che il comitato di selezione locale avrà concluso il lavoro e elaborato una lista delle persone qualificate al concorso, tale lista viene analizzata dal CS che si esprime in proposito. Infine il Presidente e il CdA hanno il potere di modificare l'ordine o di annullare il concorso.

Secondo diversi testimoni questo è avvenuto in alcuni casi, ma la frequenza non sarebbe maggiore rispetto al passato.

Un caso da noi analizzato, grazie a diverse testimonianze, mette in luce la capacità di negoziazione conservata dalle istanze periferiche. La presidenza dell'ateneo ha, infatti, sovvertito il risultato del comitato di selezione, in ragione di una contestazione relativa alla congruenza tra profilo del candidato "vincitore" e il profilo scientifico del posto. La reazione del Direttore della UFR coinvolta è stata molto dura: presentare le dimissioni. Il conflitto è stato risolto con l'annullamento del concorso, che è stato riaperto immediatamente secondo una procedura d'urgenza (definita *au fil de l'eau*) e attraverso la nomina di un nuovo comitato di selezione. Il Direttore dell'UFR è ancora al suo posto e ritiene di aver avuto ragione sull'imposizione delle istanze centrali.

La centralizzazione di alcuni processi decisionali e dei meccanismi di controllo, nel caso di UP, lascia comunque alle istanze periferiche una forte capacità di negoziazione. Il brano seguente, tratto dall'intervista di uno dei Vicepresidenti, mette in luce il fatto che le università hanno teso a riadattare la riforma ai valori accademici dominanti, riproducendo così vecchie forme di regolazione sociale.

"Dobbiamo relativizzare il cambiamento. La elaborazione dello statuto dopo la LRU è stata un'operazione lunga e di collaborazione. Ci si è messi d'accordo, tra le due liste, su alcuni principi democratici. A monte dei comitati di selezione, abbiamo creato dei comitati consultivi disciplinari che corrispondono, grosso modo, al perimetro delle vecchie Commissioni di specialisti. Quindi abbiamo conservato la vecchia pratica di consultazione dell'insieme della comunità dei docenti. I *maîtres de conférences* propongono i propri pari per il Comitato di selezione e i professori scelgono i professori. Qualunque sia il numero di docenti che fa parte di un settore, che corrisponde ad una sezione del CNU, ciascuno rimane padrone a casa sua. Il reclutamento resta da noi organizzato sulla base delle sezioni del CNU. E l'insieme dei docenti di una data sezione fa la proposta di nomi per il Comitato di selezione. Affinché la legge sia rispettata il comitato consultativo propone una lista di specialisti un po' più lunga del futuro Comitato di selezione e il Presidente ha il diritto di scegliere in quel gruppo. Ma in realtà, si dice chiaramente perché le persone sono messe in un certo ordine – sono cose nelle quali sono coinvolto direttamente, perché il Presidente non può fare tutto – e nel 99% dei casi abbiamo rispettato le indicazioni dei comitati consultivi, quindi non ci sono conflitti tra i docenti e la Presidenza. Non è conflittuale dunque. E comunque, ricordiamoci, che anche nel vecchio sistema il Consiglio d'amministrazione aveva il diritto di rifiutare delle proposte e qui è successo spesso. E la percentuale di rifiuti delle proposte dei comitati consultivi rispetto alle vecchie commissioni di specialisti non è cambiato. In questi anni siamo intervenuti solo in quattro casi su una novantina".

L'intervista, dunque, mette in luce il fatto che la tradizione accademica di collegialità, fondata su un processo fondamentalmente *bottom-up* – ha difficoltà ad essere messe in discussione. Essa costituisce un sostrato culturale e ideologico largamente condiviso. L'interventismo centrale dunque non si è finora acuito. Probabilmente anche perché il Presidente tende a impostare una linea politica consensuale e

non conflittuale in una fase delicata di implementazione del processo di riforma e del processo di fusione delle tre università.

Il personale tecnico-amministrativo e il ruolo dei servizi amministrativi

L'autonomia fa registrare un ruolo più attivo da parte dell'amministrazione centrale e anche la sperimentazione di nuove relazioni tra apparato politico (i Prorettori e i delegati) e l'apparato amministrativo. L'UP ha avuto accesso solo nel 2010 agli aspetti tecnicamente più importanti dell'autonomia – le cosiddette RCE, *responsabilités et compétences élargies* (responsabilità e competenze allargate). Un esempio di tali responsabilità è dato dalla gestione della massa salariale che diventa un aspetto tecnico ma anche politico.

Infatti, l'università si vede chiamata a rinforzare il profilo del personale amministrativo, che prima aveva una mera funzione di gestione esecutiva e ora invece acquisisce responsabilità di natura strategica. Si va dunque verso un accrescimento numerico del personale amministrativo, reclutato soprattutto nelle posizioni apicali, tanto all'esterno quanto attraverso le carriere verticali, mentre si tende a diminuire le posizioni nelle categorie inferiori.

La struttura dunque vede rafforzare il peso dell'apparato tecnico-amministrativo. Il "Direttore generale dei servizi", al pari del nostro Direttore amministrativo si occupa della gestione amministrativa ed è dunque responsabile dei procedimenti. È coadiuvato dai segretari generali aggiunti e dai "chef de direction". La relazione tra il Direttore generale dei servizi e il Presidente dovrebbe essere di natura fiduciaria, in quanto questi viene nominato dal Presidente. In realtà, nella fase attuale, il Direttore generale è un funzionario, dunque non è contrattualizzato, ciò che rende la sua relazione con l'amministrazione ambigua.

In diverse interviste emerge un elemento di potenziale conflitto nel fatto che l'amministrazione è organizzata secondo linee di comando verticali che si intersecano con un livello orizzontale che è quello politico. Così si sottolinea la contraddizione tra responsabilità politiche intermedie (per esempio quelle dei Prorettori) e i servizi amministrativi. Infatti da una parte il *Direttore generale aggiunto* è legato ad un Prorettore responsabile di una determinata missione (ricerca, didattica, budget, ecc.), dall'altra dipende da una linea gerarchica che vede all'apice il Direttore generale dei servizi.

5.2.3. Conclusioni: UP, un'università in mezzo al guado

In conclusione della nostra analisi emergono due incertezze. La prima incertezza è determinata dall'applicazione della LRU e dalla messa in pratica della nuova *governance* che investe i rapporti tra organismi centrali universitari e quelli periferici. Su questo terreno è in questione la capacità del Presidente e dei Consigli centrali a diventare il reale centro del governo del sistema di insegnamento e ricerca in particolare sul terreno della distribuzione dei posti (titolare e contratti) e alla costruzione dell'offerta di formazione. La seconda incertezza dipende dal processo di fusione in cui le università di Aix e Marseille sono coinvolte e che si concluderà soltanto nel gennaio 2012, quando sarà eletto il Presidente di AMU (*Aix-Marseille Université*) e saranno unificate le tre amministrazioni. Nel frattempo, le tre università stanno negoziando la configurazione dell'intero sistema di formazione per eliminare le sovrapposizioni nell'offerta formativa. Emerge dunque un duplice processo di negoziazione e di mediazione. Un processo esterno che concerne la forma generale della *governance* della nuova entità (AMU) con particolare attenzione agli equilibri "politici" che dovranno essere garantiti dentro il nuovo contesto organizzativo. E un processo di negoziazione interna, legato a quello precedente, relativo al destino di Dipartimenti, Laboratori, gruppi di ricerca, *equipe pédagogiques*, insegnamenti e corsi di studio. Insomma, l'intera architettura del sistema.

In particolare, emerge da parte degli attori in posizione apicale l'esigenza di costruire delle macro-facoltà che garantiscano ai due settori disciplinari (scientifico e umanistico) un peso e uno spazio politico dentro la nuova geografia istituzionale e organizzativa di AMU. Da questa esigenza deriva la proposta di costituire un unico UFR per le Lettere e le scienze umane e sociali e un unico UFR per il settore scientifico-tecnologico. Al contrario, le unità periferiche sono interessate a conservare i confini

dei gruppi disciplinari e delle unità organizzative esistenti (UFR, Dipartimenti) nel timore di vedere ridotti i margini di autonomia e di negoziazione che i diversi gruppi avevano stabilizzato nel quadro organizzativo presente e che rischiano di essere cancellati e rimessi in questione in quello in costruzione.

Occorre, infine, sottolineare la particolarità politica di UP che emerge dalle parole di un intervistato: "I Presidenti sono troppo alla mercè dei baroni", ma anche "UP mi sembra un caso di presidenza molle, una presidenza di compromesso. Non è il caso di Beretz a Strasburgo dove c'era un progetto chiaro. Perciò a UP mi sembra che si cerchi di dare un po' a tutti e si disperdono le risorse. Non è una politica d'ateneo. Perché una politica di ateneo polarizza le risorse. Ma è molto difficile..." (Estratto di intervista. Direttore di Dipartimento).

CAPITOLO 6

CONCLUSIONI: PROBLEMI COMUNI, RISPOSTE DIFFERENTI

Marino Regini

Come si è detto nel capitolo introduttivo, la struttura organizzativa delle unità di base delle università europee condiziona le modalità di perseguimento delle loro funzioni primarie (l'erogazione della didattica e lo svolgimento delle attività di ricerca) e la dinamica dei processi decisionali interni. Abbiamo pertanto approfondito, negli otto atenei oggetto di studio, sia la ripartizione formale delle competenze e dei ruoli nei processi decisionali, sia i modi concreti in cui questi atenei hanno organizzato il coordinamento delle attività didattiche e di ricerca.

Ne è emerso un quadro molto variegato e differenziato. Tuttavia, i principali problemi che questi atenei si sono trovati ad affrontare nel riorganizzare competenze e funzioni delle loro strutture di base erano in larga misura problemi comuni. Merita dunque riconsiderare i risultati della nostra indagine empirica da questo punto di vista: in che misura università con differenti caratteristiche, oltre che appartenenti a paesi diversi, hanno fornito risposte differenti a problemi simili, quale ventaglio di alternative hanno sperimentato, e con quali vantaggi e svantaggi.

6.1. Il grado di diversificazione o di sovrapposizione fra le strutture di base

Il primo problema, piuttosto ovvio, che qualunque organizzazione complessa deve affrontare nel definire la propria articolazione interna è quello di dotarsi di strutture che operino in modo integrato fra loro, ciascuna svolgendo funzioni specifiche nel modo più efficiente ma evitando dualismi, sovrapposizioni o interferenze. Nel caso delle università, le principali funzioni che sono chiamate a svolgere sono la didattica e la ricerca. Si tratta di compiti assegnati a docenti/ricercatori, che ovunque costituiscono dunque l'unità di base. Tuttavia, i modi in cui queste unità di base sono coordinate fra loro per offrire un certo numero di curricula di studi, per gestire i fondi e le attrezzature necessarie per la ricerca, per reclutare nuovi docenti/ricercatori, variano in misura rilevante fra un paese e l'altro e spesso anche all'interno dello stesso paese. Queste funzioni possono essere svolte tutte da una stessa struttura o da strutture differenti, che a loro volta possono essere gerarchicamente ordinate o solo differenziate funzionalmente.

L'attuale situazione delle università italiane può essere descritta come caratterizzata da una elevata differenziazione funzionale e da una scarsa integrazione formale tra le strutture di base (Dipartimenti e Facoltà). Tuttavia, come si è detto nel capitolo introduttivo, ogni ateneo ha strutturato di fatto, attraverso processi incrementali, il rapporto Facoltà/Dipartimenti in modi assai differenziati tra loro.

Anche negli altri paesi europei, come si è visto, i rapporti fra le strutture di base sono molto diversificati fra loro ed è difficile individuare dei modelli delineabili in modo netto. In generale, possiamo dire che solo nel caso olandese vi è una differenziazione funzionale molto netta tra i Dipartimenti (nei quali è incardinato il personale docente), i Centri di ricerca (strutture di coordinamento dell'attività scientifica) e i *Colleges* e *Graduate Schools* (strutture di coordinamento dell'offerta formativa). Si tratta di strutture che dipendono gerarchicamente e funzionalmente dalla Facoltà e quindi dal *Dean*. Nelle università inglesi le Facoltà, comunque denominate, sono ampie

strutture di coordinamento e di governo delle strutture di base, definite *Schools* oppure *Departments*, nelle quali sono incardinati i docenti di una specifica area disciplinare e di ricerca e alle quali compete l'offerta di corsi di studio. In Francia, la frammentazione fra diverse strutture appare particolarmente elevata. Le numerose strutture intermedie (le UFR, ma anche le *écoles* e gli *Institutes*) sono responsabili sia della didattica che del coordinamento della ricerca individuale, mentre le unità di base (Laboratori) svolgono funzioni di ricerca su specifiche aree tematiche.

Gli otto casi oggetto della nostra ricerca consentono alcune osservazioni più di dettaglio, che tuttavia non inficiano ma anzi rafforzano il tipo di generalizzazioni tratte da una prima conoscenza superficiale dei rispettivi sistemi nazionali. Mentre gli atenei olandesi e inglesi presentano una diversificazione piuttosto netta di competenze e di ruoli fra le strutture di base e una chiara integrazione funzionale, in quelli tedeschi e soprattutto francesi elementi di diversificazione si accompagnano ad altri di sovrapposizione, quando non di oggettiva confusione di fatto.

In Germania, al livello micro troviamo istituti e in alcuni casi Dipartimenti, che sono le strutture di base in cui si articola la Facoltà. Ma in alcune Facoltà, come quella di Scienze sociali di Monaco, i Dipartimenti sono strutture indipendenti, che progettano e gestiscono ciascuna i propri corsi di primo e secondo livello, con un basso grado di cooperazione fra di loro. In altre, come quella di Giurisprudenza dello stesso ateneo, il Preside è anche il Direttore di fatto del Dipartimento, e tutte le decisioni sia sulla didattica che sul reclutamento e sulla ricerca sono prese dal Consiglio di Facoltà, che peraltro si limita a ratificare gli accordi raggiunti nelle riunioni ristrette ai soli ordinari. Dunque, differenziazione e scarsa integrazione nel primo caso, massima integrazione ma sovrapposizione di funzioni nel secondo.

In Francia, la regolamentazione dei rapporti e delle competenze in materia sia didattica che scientifica da parte delle diverse strutture non appare affatto chiara. La legge del 2007 indica in modo molto generico il fatto che la Facoltà (UFR) è una unità di insegnamento e di ricerca che associa Dipartimenti di formazione, Laboratori o Centri di ricerca. Ma gli stessi Laboratori di ricerca sono considerati sia come strutture fondamentali dell'ateneo che come componenti di una UFR. I Dipartimenti di formazione, dal canto loro, hanno un ruolo centrale nella progettazione e gestione dei corsi di studio e sono le strutture a cui afferiscono i docenti universitari. La Facoltà appare dunque come un aggregato di Laboratori e di Dipartimenti di formazione, la cui funzione principale è redistribuire le risorse allocate alle unità di base. A sua volta, l'università è di fatto una confederazione di Facoltà, che a loro volta federano Laboratori di ricerca e Dipartimenti di formazione. Ad aumentare la complessità del caso francese si aggiunge il fatto che gran parte dei Laboratori in cui si svolge la ricerca sono unità organizzative costituite fra le università, il CNRS e altri enti di ricerca. In tal caso, questi Laboratori, o Unità Miste di Ricerca (UMR), rappresentano delle organizzazioni autonome (finanziate sia dalle università che dagli enti partner come il CNRS) che contribuiscono anche alla didattica universitaria, sia attraverso l'inquadramento dei dottorandi, sia con l'impegno di docenti non universitari nella didattica universitaria, in particolare al livello di Master di ricerca.

Il problema del dualismo fra le strutture di base, che attualmente esiste nel sistema italiano, non appare dunque affatto superato in quello francese. In particolare, il docente universitario afferisce, come in Italia, a due strutture: una didattica (*département*) e una di ricerca (*laboratoire*). L'importanza del Laboratorio rispetto al Dipartimento, nel lavoro dei ricercatori, è strettamente legato al tipo di disciplina. La Facoltà è di fatto una confederazione di Dipartimenti e un cruciale luogo di mediazione fra di essi.

Molto diverse, come si è detto, appaiono le situazioni degli atenei olandesi e inglesi, caratterizzate da una netta diversificazione e/o gerarchizzazione delle strutture di base e da un notevole grado di integrazione complessiva.

Nell'Università di Twente, ad esempio, esistono oggi sei Facoltà e sei *Research Centres* interdisciplinari e indipendenti dalle Facoltà, oltre a una *Graduate School* e a una struttura incaricata di tenere le relazioni con le *high Schools*. I Dipartimenti, che esistono solo in alcune Facoltà, sono delle sotto-unità prive di autonomia. La situazione attuale è l'esito di una riduzione nel numero di Facoltà e di un'enfasi sulla ricerca interdisciplinare, condotta da centri autonomi dalle Facoltà.

Nell'Università di Amsterdam, le Facoltà sono le unità organizzative intermedie che hanno la responsabilità di coordinare una vasta area multidisciplinare e sono sovra-ordinate alle altre strutture che la compongono (Dipartimenti, *Colleges*, Graduate Schools, Centri di ricerca).

Anche nell'Università di Leicester l'integrazione delle strutture di base mediante la gerarchizzazione delle loro competenze è diventata più netta con il processo di aggregazione dei Dipartimenti in quattro Facoltà (ridenominate *Colleges*) avvenuta recentemente. Si è così creato un livello intermedio con responsabilità finanziarie, che ha il compito di aggregare le richieste di budget dei Dipartimenti e delle Scuole che fanno parte del *College*, e di riferire poi agli organi di governo centrali. Per aumentare il grado di integrazione formale, i Direttori dei quattro *Colleges* sono anche Prorettori e hanno quindi sia responsabilità periferiche che centrali.

6.2. La ricerca di sinergie e le dimensioni ottimali dell'aggregazione

Un secondo problema organizzativo, peraltro evocato dai recenti processi di aggregazione delle strutture di base o intermedie come quelli avvenuti alle Università di Leicester e di Twente, è quello delle dimensioni ottimali di tali strutture. Si tratta di un problema che emerge ovunque, spinto dalla ricerca di sinergie per ragioni di costi o di funzionamento organizzativo, ma che non trova sempre soluzioni nette e soddisfacenti. In generale, possiamo dire che in tutti i casi da noi studiati il processo prevalente è quello di aggregazione e di relativo accentramento; processo che tuttavia sembra produrre in alcuni casi contraddizioni o risultati sub-ottimali e quindi può essere svuotato di fatto.

Come si è detto nel capitolo introduttivo, nei casi inglesi e olandesi il numero di Facoltà (o di strutture intermedie equivalenti) è decisamente basso, mentre è più consistente in quelli francesi e tedeschi. Ciò indica che, nei primi due paesi, è stata operata la scelta di un coordinamento forte delle attività didattiche e di ricerca a livello intermedio (le Facoltà), attenuando le relazioni dirette tra le unità di base (Dipartimenti, Scuole, istituti) e gli organi di governo centrali. Tuttavia, l'esigenza di strutture intermedie capaci di coordinare la frammentata realtà delle strutture di base è ben presente anche negli altri paesi, come mostra l'introduzione dei Collegiums nell'Università di Strasburgo o la riduzione delle Facoltà nell'Università di Kassel da ventiquattro a undici.

In Germania, una forte spinta alla ricerca di sinergie è venuta dalla proliferazione dei corsi di studio, esito in gran parte dell'attuazione del Processo di Bologna. La soluzione prevalente a una tale proliferazione, non accompagnata da un generale aumento delle risorse, è stata la riconfigurazione dei corsi di studio in modi tali che molti di essi possano condividere gli stessi moduli didattici: ciò che in Germania viene chiamato "polivalenza" e che nel sistema italiano corrisponderebbe a un uso esteso e sistematico delle "mutuazioni" di gruppi di insegnamenti da parte di corsi di studio diversi. Tuttavia, la sovrapposizione fra curricula che si è in tal modo creata, accentuata fra l'altro dalla espansione dei corsi di studio interfacoltà e interateneo, ha prodotto a sua volta il problema di coordinare i mutamenti negli ordinamenti didattici dei vari corsi, a cui si è risposto in generale con una centralizzazione di tali funzioni di coordinamento.

Oltre che da esigenze organizzative, la semplificazione delle strutture e più in generale la ricerca di sinergie è motivata, come si è detto, da esigenze di risparmio sui costi amministrativi e di personale. Nell'Università di Leicester, ad esempio, la riorganizzazione della *governance* periferica è stata spinta dalla volontà di ridurre i costi e di aumentare la gestibilità del rapporto tra organi centrali da un lato e Dipartimenti e Scuole dall'altro. Questi ultimi infatti si interfacciavano direttamente con gli organi centrali in quanto le Facoltà non avevano responsabilità finanziaria, mentre la riduzione di tali strutture intermedie a soli quattro *Colleges* con compiti di coordinamento complessivo ha consentito di diminuire i costi di transazione. Anche nell'Università di Aix-Marseille I una delle questioni più dibattute è relativa

alla soppressione dei Dipartimenti, o perlomeno alla loro fusione, allo scopo di centralizzare il personale per lo svolgimento del lavoro amministrativo.

In alcuni casi la ricerca di sinergie può portare invece a soluzioni organizzative solo apparentemente opposte, cioè alla creazione di nuove strutture intermedie. È il caso ad esempio dell'Università di Monaco, che ha imperniato il recente processo di riorganizzazione su una creazione di strutture dipartimentali capaci di mediare tra le Facoltà e gli istituti. La tradizionale forza degli istituti mono-cattedra tipici delle maggiori università tedesche rendeva infatti troppo difficile e disperso il loro rapporto con le Facoltà. I Dipartimenti vengono in questo caso concepiti come unità operative capaci di aggregare gli interessi di diversi istituti, a cui vengono quindi affidate funzioni amministrative e di allocazione delle risorse e soprattutto il compito di negoziare con gli organi di Facoltà.

Tuttavia, questa generalizzata ricerca di sinergie mostra esiti talvolta incerti e contraddittori, che, al di là delle cause specifiche riscontrabili in questo o in quel caso, rinviano a un problema più generale: il fatto che le dimensioni ottimali dell'aggregazione non sono facilmente determinabili a priori e che ciò che appare ottimale da un certo punto di vista può rivelarsi non tale quando si prendano in considerazione altri aspetti.

Possiamo usare l'esempio del processo di trasformazione avvenuto nell'Università di Kassel per illustrare queste incertezze e contraddizioni. In questo ateneo le ventiquattro strutture periferiche presenti negli anni '70 sono state gradualmente aggregate nelle attuali undici Facoltà, e un analogo processo di fusione in istituti ha interessato le singole cattedre e i gruppi di lavoro. La logica che ha guidato queste aggregazioni rispondeva da un lato alle esigenze di coordinamento dell'offerta formativa ricordate sopra: le nuove iniziative partono sempre dai docenti in un processo *bottom up*, ma le sovrapposizioni che si producono possono essere gestite solo da un numero relativamente limitato di strutture intermedie ampie, capaci di selezionare le proposte, di rapportarle alla domanda e di fornire le relative risorse. Dall'altro, l'aggregazione rispondeva all'esigenza della leadership centrale dell'ateneo di interagire con poche controparti, dotate di competenze, diritti e responsabilità chiaramente definite.

Tuttavia, un numero minore di Facoltà ha comportato maggiori dimensioni e maggiore eterogeneità delle Facoltà stesse, quindi maggiore difficoltà ad essere governate dall'ufficio di presidenza, che per risolvere tale problema tende spesso a delegare una serie di competenze agli istituti. È significativa l'affermazione di un Vice-Preside intervistato per la nostra ricerca (che di seguito traduciamo liberamente e operando qualche forzatura per accentuarne gli aspetti problematici). "Una struttura organizzativa non dovrebbe superare le dimensioni oltre le quali è possibile conoscere personalmente i singoli professori. Se ad esempio un Preside deve scegliere a chi dare fondi per la partecipazione a congressi, è necessario che conosca bene tutti i docenti. Altrimenti si afferma l'esigenza di nuove strutture amministrative più piccole a cui delegare questo tipo di compiti, e dal punto di vista economico le fusioni non producono le sinergie attese".

6.3. La dialettica tra funzioni didattiche e funzioni scientifiche

In tutti i paesi, alle strutture periferiche degli atenei viene affidato il compito di tradurre le missioni fondamentali delle università stesse – la didattica e la ricerca – in attività concrete che vanno progettate, sostenute e gestite. Tali attività possono fare capo a strutture di base differenti, come nel caso italiano, o essere coordinate in modo più o meno stringente da un'unica struttura intermedia sovra-ordinata alle altre. Quale che sia la soluzione istituzionale, tuttavia, una certa dialettica, quando non contrapposizione, tra funzioni di coordinamento didattico e funzioni di supporto alla ricerca è probabile che emerga. È una dialettica che si manifesta soprattutto di fronte a scelte cruciali, quali il criterio da privilegiare nel reclutare nuovi docenti/ricercatori, o quali il consentire o meno ai docenti scientificamente più produttivi di dedicarsi a esclusivi compiti di ricerca, oppure di insegnare solo al livello post-laurea. Negli atenei studiati, diverse appaiono le risposte istituzionali a questi problemi.

In primo luogo merita però ricordare quanto si è osservato nel capitolo introduttivo per ciò che riguarda le unità intermedie (cioè le strutture più simili alle nostre attuali Facoltà). In tutti i casi da noi analizzati, a queste unità sono attribuiti compiti di coordinamento della didattica e della gestione finanziaria. Più articolata appare la situazione relativa alla gestione della ricerca, ma in generale le strutture intermedie sono ritenute responsabili, seppure indirettamente in alcuni casi, anche di quest'ultima.

Dunque, la dialettica tra funzioni didattiche e funzioni scientifiche si manifesta per lo più come alternative fra le quali tali strutture devono operare delle scelte al loro interno, piuttosto che come negoziato fra diverse entità organizzative portatrici di interessi differenti (come la Facoltà e il Dipartimento nell'esperienza italiana). Se le strutture intermedie devono gestire al loro interno la contrapposizione che talvolta si manifesta fra esigenze della didattica ed esigenze della ricerca, come orienteranno le loro decisioni? In particolare, la scelta cruciale del reclutamento dei docenti sarà guidata più da considerazioni relative allo sviluppo dell'offerta formativa e al carico didattico in alcune aree disciplinari, o alla qualità scientifica delle diverse aree e alla conseguente esigenza di rafforzare taluni settori di ricerca? Più in generale, le strutture intermedie daranno priorità alla domanda degli studenti, indirizzando i propri sforzi organizzativi e le proprie risorse verso un'articolazione dei curricula e un'offerta di servizi che aumenti l'occupabilità dei laureati, o si preoccuperanno di più della valutazione della ricerca condotta dai propri docenti e della loro capacità di attrarre finanziamenti dall'esterno? Infine, in relazione a ciò, favoriranno o meno la presenza di *research-only staff* (cioè di docenti destinati a esclusivi compiti di ricerca) anche negli stadi non iniziali della carriera, o quantomeno la distribuzione dei docenti fra i vari livelli di insegnamento in base alla *seniority* o alla produttività scientifica?

Si tratta di domande la cui rilevanza non può essere sottovalutata nel momento in cui si disegnano strutture intermedie che assommano funzioni di organizzazione della ricerca e funzioni di progettazione e gestione della didattica. Anche a queste domande i diversi atenei da noi studiati presentano risposte articolate. Tuttavia, sia pure con sfumature differenti, la risposta prevalente è quella di una priorità data alle esigenze della didattica. Il carattere di istituzioni pubbliche di alta formazione della maggior parte delle università europee le porta a considerare queste esigenze come il compito istituzionale primario a cui sono tenute a rispondere. L'attenzione crescente, in una situazione di risorse scarse e in un clima più fortemente competitivo, alla capacità di produrre ricerca che consenta a un ateneo valutazioni positive, buon posizionamento nei ranking e ritorni economici ha naturalmente il suo peso nelle scelte che una struttura intermedia deve compiere. Ma le esigenze della didattica continuano in larga misura a essere considerate prioritarie sia nelle grandi università di ricerca che, naturalmente, in quelle più piccole e periferiche.

Ciò che maggiormente determina il grado di priorità assegnato alle esigenze didattiche, tuttavia, sembrano essere due fattori: da un lato il carico didattico, che dipende dal rapporto docenti-studenti e dalla diversificazione dell'offerta formativa nelle varie aree disciplinari; dall'altro le modalità di selezione e di promozione del personale docente.

Il peso del primo fattore appare in modo molto evidente negli atenei tedeschi e in quelli francesi. Se nell'Università di Kassel la netta priorità data alle esigenze didattiche nelle sue scelte di reclutamento deriva dalla decisione politica di offrire un ventaglio molto ampio di corsi di studio e quindi di discipline che richiedono un'adeguata copertura, in quella di Monaco tale priorità è più evidente nelle Facoltà con un elevato numero di iscritti, come quella di Giurisprudenza.

Anche negli atenei francesi le scelte relative al reclutamento sono fortemente influenzate dai bisogni in materia didattica. Questo avviene soprattutto nei settori, come le scienze umane e sociali, dove l'impatto della domanda di formazione è più forte. Ma in questo paese il dualismo delle strutture di base (Dipartimenti di formazione e Laboratori di ricerca) fa sì che la Facoltà (UFR) debba in qualche modo tenere conto delle diverse esigenze mediante un processo negoziale in cui le strutture di base sono coinvolte. Se le esigenze didattiche prevalgono nell'organizzazione del primo ciclo, i Laboratori di ricerca dispongono di un peso negoziale maggiore per quanto riguarda il secondo e il terzo ciclo, la cui offerta deve essere costruita dalle Facoltà in collaborazione con una o più équipes di ricerca. Forse anche per evitare situazioni di stallo in questo processo negoziale, la legge recente ha conferito maggiore potere agli organi centrali di ateneo nel definire le esigenze di ricerca e di insegnamento.

Il secondo fattore, cioè le modalità di selezione e di promozione del personale docente, sembra invece svolgere un ruolo rilevante nelle università inglesi e in parte in quelle olandesi. Sia a Manchester che a Leicester la procedura di reclutamento segue la prassi diffusa nel mondo anglosassone. Quando la richiesta di nuovo personale avanzata da una struttura di base viene accolta dagli organi centrali, raramente questa viene accompagnata da un profilo didattico e scientifico molto preciso, al di là dell'indicazione di una preferenza per certe aree tematiche o competenze metodologiche. Si mette in moto un processo di ricerca del miglior candidato nell'area disciplinare in questione, sia mediante un'ampia pubblicizzazione del posto disponibile sia attraverso il lavoro di un *search committee*, che attiva i *networks* in cui la struttura è inserita e che in seguito stila una *shortlist* dei candidati e ne sceglie uno anche sulla base di interviste a cui partecipano membri esterni all'università. In tal modo, le esigenze didattiche della struttura vengono controbilanciate dalla naturale tendenza di chi seleziona i candidati a privilegiare le qualità scientifiche in termini molto generali. Il *Dean* ha comunque l'ultima parola nella scelta del candidato e si può presumere che in tal modo i bisogni in materia didattica conservino una priorità.

Nelle università olandesi studiate, sia i Direttori delle strutture didattiche che quelli dei Centri di ricerca devono avallare le assunzioni e le promozioni dei loro docenti. Anche in questo paese, dunque, la dialettica tra funzioni didattiche e funzioni di ricerca svolte dalle strutture di base appare più aperta, e meno scontato sembra l'esito a favore delle prime.

Disponiamo invece di minori informazioni sugli altri aspetti in cui si traduce il tipo di equilibrio che gli atenei di diversi paesi individuano tra funzioni didattiche e funzioni scientifiche. In particolare, in che misura le strutture di base di questi atenei favoriscono o consentono una distribuzione dei docenti fra i vari livelli di insegnamento in base alla *seniority* o alla produttività scientifica? E in che misura prevedono la presenza di *research-only staff*, cioè di docenti destinati a esclusivi compiti di ricerca, anche negli stadi non iniziali della carriera?

Potremmo attenderci che queste pratiche siano più diffuse nelle università inglesi, sia per l'enfasi che pongono sulla ricerca anche quale principale parametro di valutazione, sia per la maggiore somiglianza con le università americane, in cui queste soluzioni hanno più ampia cittadinanza. Non è così, tuttavia, quanto meno nelle due università da noi studiate.

Né a Manchester né a Leicester esistono posizioni di *research-only professor*, e non è prevista una diversa ripartizione dei compiti didattici fra i docenti, tale per cui alcuni insegnino sistematicamente solo al livello *postgraduate* mentre altri solo a quello *undergraduate*. Tutti gli accademici strutturati svolgono sia attività didattica sia attività di ricerca. A Leicester gli unici 'sconti' alla didattica vengono concessi agli accademici che ricoprono ruoli istituzionali (Direttori di Dipartimento, di Scuola o di *College*).

Si può solo osservare, per concludere, che dal punto di vista del finanziamento l'attività didattica è prevalentemente a carico dell'ateneo e quindi maggiormente gestita secondo logiche interne, mentre l'attività di ricerca ha una consistente base esterna e quindi è in parte gestita secondo logiche diverse da quelle strettamente accademiche.

6.4. Il ruolo e le modalità d'azione delle figure di middle management

In tutti gli atenei da noi studiati le figure di *middle management* (quelle che più si avvicinano al ruolo dei Presidi di Facoltà italiani) hanno una funzione di intermediazione fra il vertice dell'ateneo e i docenti afferenti alle diverse strutture di base (Dipartimenti, Scuole, istituti, Laboratori). Come ogni figura di rappresentanza funzionale di interessi collettivi, il *Dean* (o suo equivalente) svolge un duplice ruolo. Deve riuscire ad aggregare le domande dei suoi rappresentati (si tratti delle richieste di nuovi posti, o di nuovi corsi di studio, o di fondi di ricerca), filtrandole e selezionandole in modo tale da renderle coerenti fra loro e negoziabili con la leadership dell'ateneo. E deve al tempo stesso svolgere un ruolo di cerniera fra le decisioni assunte e le risorse allocate centralmente, da un lato, e l'impatto concreto che tali decisioni e risorse producono nella sua struttura, dall'altro: un ruolo che comporta

capacità manageriali e di gestione equilibrata non meno che autorevolezza e capacità di persuasione. Per brevità, possiamo definire la prima una funzione di “filtro verso l’alto”, mentre la seconda funzione può essere chiamata di “filtro verso il basso”.

In tutti i paesi i *Deans* sono chiamati a svolgere in qualche misura questo duplice ruolo. Ma in Germania e in Francia i loro poteri e le loro competenze sembrano più vicini a quelli del tradizionale “*primus inter pares*”, destinato a svolgere prevalentemente un ruolo di aggregazione del consenso, cioè di filtro verso l’alto. Mentre in Inghilterra e in Olanda la loro figura si è decisamente avvicinata a quella di componenti della leadership estesa dell’ateneo, che riceve la propria legittimazione dal vertice più che dalla propria base e che quindi svolge un ruolo prevalentemente manageriale, di filtro verso il basso.

Come abbiamo osservato nel capitolo introduttivo, nei casi inglesi e in quelli olandesi da noi studiati, i *Deans* sono di fatto “manager per conto dell’ateneo”, incaricati di gestire i processi formativi e di coordinare le attività di supporto e gestione della ricerca. Nelle università di Manchester e di Leicester viene attribuita loro anche la carica di Prorettori, così che le loro responsabilità istituzionali riguardano al tempo stesso gli organi periferici e quelli centrali. Ma anche nelle università olandesi i *Deans* hanno un ruolo manageriale e di governo strategico nell’attivazione dei corsi di studio e nel reclutamento e promozione dei docenti, ben al di là del tradizionale ruolo di rappresentanza e di filtro verso l’alto. Nell’Università di Amsterdam spetta al *Dean* nominare i titolari della direzione di tutte le articolazioni funzionali della Facoltà, la responsabilità finanziaria di tutte le attività della Facoltà stessa, la suddivisione tra le strutture di base del finanziamento che l’ateneo assegna alle Facoltà. Inoltre, questa figura è considerata parte della leadership estesa dell’ateneo: anche se non rivestono il ruolo di Prorettori come negli atenei inglesi, i *Deans* partecipano comunque alle riunioni dell’organo di governo ristretto e hanno incontri periodici con il Rettore.

Si tratta di un processo di managerializzazione del ruolo dei Presidi che naturalmente non elimina l’esigenza di mediazioni e negoziati con i diversi interessi che devono rappresentare. Un esempio molto chiaro di ciò è il processo decisionale relativo all’organizzazione dei corsi di studio e all’allocazione dei compiti didattici nella Facoltà di Scienze umane di Manchester. Qui il processo negoziale su questi temi comincia al livello delle aree disciplinari, che avanzano proposte sugli insegnamenti da offrire e sui modi di copertura. Le decisioni relative vengono prese a livello di *School* e successivamente di Facoltà, dal Preside aiutato dal suo vice. Tuttavia, questo tradizionale processo negoziale si rivela faticoso in una Facoltà molto grande, con 22 *Schools* e centinaia di gruppi disciplinari al suo interno, che non ha stabilito in modo preciso le sue priorità. Per questo motivo è attualmente in discussione in quale modo rafforzare il potere e gli strumenti di coordinamento del Preside e del suo vice.

Per contro, negli atenei tedeschi e francesi il Preside è eletto e, nonostante alcuni tentativi di managerializzazione del suo ruolo, ha una posizione meno centrale negli assetti decisionali, restando legato al modello tradizionale di aggregazione del consenso e di filtro verso l’alto delle domande che provengono dal suo elettorato.

In Germania, le strutture intermedie sono strutture di coordinamento debole e l’ufficio di Presidenza (che tipicamente comprende, oltre al Preside, anche un Vice-Preside, un delegato alla didattica e in taluni casi un delegato alla ricerca) svolge un ruolo di intermediazione e di cerniera fra le strutture di base e il vertice dell’ateneo. Nelle Università di Kassel e di Monaco, ad esempio, le risorse ricevute dal ministero vengono allocate alle Facoltà mediante un processo di negoziazione con i Presidi e da questi distribuite agli istituti e ai Centri di ricerca. Gli indicatori di performance necessari per allocare la quota di budget basata sulla valutazione sono forniti alla leadership centrale dagli uffici di Presidenza. Quando intende attivare un nuovo corso di studi, il Preside chiede le risorse direttamente al Rettore. Si stabilisce così un rapporto diretto fra cariche monocratiche che porta allo svuotamento degli organi collegiali, chiamati a formalizzare accordi già raggiunti.

Il Preside svolge però un ruolo di selezione delle domande, ovvero di filtro verso l’alto, quando deve stendere il piano di sviluppo, nel quale alcune linee di ricerca sono accolte mentre altre vengono escluse. Il potenziale conflitto che si viene in tal modo a creare è tuttavia attenuato da due fattori: in primo luogo, per stendere il piano di sviluppo il Preside deve far ricorso alle competenze dei singoli professori e quindi cooperare strettamente con loro; in secondo luogo, professori e Preside hanno

interesse a far fronte comune verso l'esterno, perché quando si manifestano dissensi nella Facoltà si aprono spazi per interventi discrezionali da parte del vertice dell'ateneo.

In Francia, i Presidi rivendicano un maggiore coinvolgimento nel governo degli atenei e un ruolo centrale alle Facoltà, anche rispetto all'attuale autonomia tra Laboratori e UFR. In tal modo, indirettamente, rivendicano anche maggiori poteri per il proprio ruolo. La conseguente centralizzazione di alcuni processi decisionali e dei meccanismi di controllo, che è avvenuta ad esempio nel caso di Aix-Marseille I, lascia comunque alle istanze periferiche una forte capacità di negoziazione. La tradizione accademica di collegialità, fondata su un processo fondamentalmente *bottom-up*, ha difficoltà ad essere messa in discussione. Essa costituisce un sostrato culturale e ideologico largamente condiviso, che limita e rallenta l'interventismo centrale.

6.5. Grado di accentramento o decentramento delle varie funzioni e processi

Un ultimo problema comune a tutti gli atenei europei, che in qualche modo discende dai problemi discussi in precedenza e li sintetizza, è in quale misura le funzioni svolte e i processi gestiti dalle diverse articolazioni interne di una università vadano centralizzati per essere meno vulnerabili di fronte all'esercizio di poteri di veto e di logoranti prassi negoziali, e quindi per risultare più efficienti.

In linea generale, possiamo affermare che nei paesi europei – o quantomeno nelle università oggetto della nostra indagine – vi è una tendenza diffusa all'accentramento delle competenze nei vertici dell'ateneo e, all'interno delle strutture intermedie, nei vertici di tali strutture. Si tratta di una tendenza che in qualche modo accompagna la spinta all'aggregazione delle strutture che abbiamo discusso nel par. 6.2 e che risponde quindi alla medesima ricerca di sinergie. Tuttavia, come vedremo, queste tendenze accentratrici generano a loro volta nuove esigenze di decentramento, oltre che produrre resistenze diffuse. Dagli otto casi analizzati non si ricava dunque l'indicazione di una *one best way* per distribuire le competenze e strutturare i processi decisionali, ma piuttosto un ventaglio di soluzioni pragmatiche che cercano in modi differenti di massimizzare i vantaggi contenendo i limiti.

Una prima causa delle tendenze all'accentramento risiede negli stessi fenomeni che abbiamo già esaminato descrivendo la ricerca di sinergie, particolarmente evidente nei due casi tedeschi. In quelle università, si è visto come l'aumento dei corsi di studio abbia indotto i vertici dell'ateneo a centralizzare il coordinamento dell'offerta formativa. Maggiore è il numero di soggetti coinvolti nella progettazione dell'offerta formativa complessiva, infatti, maggiore è il grado di accentramento che si rivela necessario a gestirla. Più in generale, i vertici degli atenei considerati appaiono interessati a ridurre il numero delle controparti istituzionali con cui devono negoziare e spingono perciò verso una fusione tra Facoltà e verso un'aggregazione delle cattedre e dei gruppi di lavoro in strutture più ampie, con compiti e responsabilità ben definite.

Ma varie altre cause possono innescare il processo di verticalizzazione e di centralizzazione che appare dominante nei paesi europei. In Francia, ad esempio, un ruolo cruciale è stato svolto dall'introduzione della "contrattualizzazione", che ha comportato un rovesciamento rispetto alla configurazione tradizionale che vedeva il predominio delle Facoltà. Nel nuovo sistema l'ateneo diventa il soggetto centrale delle relazioni con il territorio e con le istituzioni. La legge del 2007, in particolare, realizza una centralizzazione della *governance* degli atenei accentuando il peso del Presidente dell'università e degli organismi centrali, in particolare del Consiglio di amministrazione. Ciò comporta una rottura del tradizionale legame diretto tra Facoltà e Ministero. Le Facoltà vengono fatte dipendere direttamente dal CdA e dagli organismi centrali sia da un punto di vista finanziario sia per quanto riguarda la definizione degli obiettivi strategici.

Tuttavia, come già accennato, queste tendenze accentratrici generano a loro volta nuove esigenze di decentramento. Nell'Università di Kassel, la fusione tra Facoltà ha dato vita a strutture intermedie più ampie ed eterogenee, che i Presidi trovano maggiori difficoltà a gestire. Ciò fa sì che alcune

competenze vengano delegate alle neo-istituite strutture che dipendono gerarchicamente dalle Facoltà, cioè gli istituti. L'Università di Monaco ha ritenuto conveniente delegare alle Facoltà tutte le decisioni relative non solo al reclutamento e alla definizione dei piani di sviluppo, ma anche al controllo della qualità della didattica. A sua volta, la Facoltà di Scienze sociali delega ai Dipartimenti al suo interno il compito di allocare le risorse che riceve dall'ateneo. In questo tipo di scelte sembra giocare un ruolo decisivo il grado di eterogeneità delle Facoltà. Infatti, mentre la Facoltà di Scienze sociali, che contiene al suo interno tre Dipartimenti organizzati su base disciplinare, trova opportuno delegare a questi ultimi non solo l'allocazione delle risorse ma anche l'organizzazione dell'offerta formativa, quella di Giurisprudenza, che ha al suo interno un unico Dipartimento, delega a quest'ultimo il compito di allocare le risorse ma non quello di organizzare la didattica.

Un fenomeno analogo, di tendenze all'accentramento che producono nuove esigenze di decentramento, si verifica nei casi francesi. Qui il modello contrattuale affermatosi nel rapporto fra università e ministero tende a riprodursi nel rapporto fra l'ateneo e le sue Facoltà. A queste ultime non solo viene riconosciuta una certa autonomia nell'utilizzo del budget, ma vengono specificamente delegate delle competenze per le quali le Facoltà stesse si fanno carico del raggiungimento degli obiettivi dell'ateneo (sussidiarietà).

La dialettica fra accentramento e decentramento che abbiamo descritto sembra però manifestarsi anche in senso inverso: vale a dire che processi di decentramento sembrano portare con sé nuove esigenze di evitare la frammentazione, esigenze che a loro volta possono spingere verso una centralizzazione di alcune funzioni. Nei casi tedeschi, ad esempio, ci si preoccupa che le deleghe ai Dipartimenti vengano controbilanciate da una forte azione di monitoraggio da parte delle Facoltà, in assenza della quale la leadership di ateneo si troverebbe a dover intervenire senza disporre di strumenti adeguati.

I rischi di frammentazione sono all'origine di alcune scelte compiute anche dalle università inglesi. Nella Università di Leicester, ad esempio, questa preoccupazione sembra aver guidato la decisione di affidare ai Presidi dei *Colleges* anche il ruolo di Prorettori, garantendosi in tal modo che la creazione dei quattro *Colleges* non significasse la creazione di quattro università separate. Il formarsi di grandi aggregazioni di discipline aumenta infatti il rischio di una frammentazione e di una tendenza a una maggiore autonomia di azione, soprattutto data la responsabilità finanziaria dei vari *Colleges*. Un'ulteriore garanzia contro il rischio di frammentazione sembra derivare dal fatto che molte strutture amministrative, quali la gestione informatica e la gestione delle ammissioni ai corsi di studio – oltre che le strutture di supporto agli studenti che già operano solo a livello centrale – si stanno progressivamente centralizzando.

Da ultimo, resta da osservare che le tendenze all'accentramento delle funzioni e dei processi, così come quelle all'aggregazione delle strutture, suscitano ovunque delle resistenze, che possono manifestarsi con maggiore o minore determinazione.

Queste resistenze appaiono particolarmente accentuate in Francia, dove la riforma del 2007 ha suscitato forti critiche e malumori nel corpo accademico per quanto riguarda la preminenza data al Presidente dell'università e l'indebolimento delle strutture intermedie. Il recente documento elaborato dalla Conferenza nazionale dei Presidi delle Facoltà scientifiche, che rivendicano un ruolo meno marginale nel governo degli atenei, appare molto significativo da questo punto di vista (v. cap. sul caso francese). Emblematiche di questi processi e delle resistenze che provocano sono del resto le proposte, avanzate nell'Università di Aix-Marseille I, di costituire due sole macro-Facoltà: una per il settore umanistico e delle scienze sociali e una per il settore scientifico-tecnologico. Si tratta di proposte che suscitano prevedibili resistenze da parte delle strutture esistenti, interessate a conservare i confini dei gruppi disciplinari e delle unità organizzative attuali (Facoltà, Dipartimenti), nel timore di vedere ridotti i loro rispettivi margini di autonomia e di negoziazione.

Ma resistenze si manifestano anche in atenei degli altri paesi. A Monaco, il processo di creazione dei Dipartimenti è stato molto ostacolato e per questo non è mai stato portato definitivamente a conclusione. Ma anche nell'Università di Leicester, oltre all'aggregazione delle Facoltà in *Colleges*, si era pensato di aggregare alcuni Dipartimenti in Scuole. Ci sono però state resistenze da parte dei Dipartimenti che temevano di perdere la loro specificità disciplinare e si è dunque agito solo al livello intermedio delle Facoltà mentre non si è intervenuti al livello periferico delle strutture di base.

APPENDICE.

SCHEMA DELLE INTERVISTE

Unità analizzate e interviste effettuate:

due Facoltà o strutture equivalenti in ciascun ateneo (con mix tra Facoltà professionali e accademiche e tra scienze naturali e sociali), Dipartimenti o strutture equivalenti al loro interno, ruoli apicali dell'ateneo (Rettore, Prorettori, Direttore amministrativo).

Temi generali affrontati nelle interviste:

- Evoluzione storia istituzionale ultimi 10 anni relativamente al modello organizzativo
- Organigramma formale: struttura decisionale formale delle strutture di base
- Rilevazione funzioni dell'unità di base secondo la regolamentazione interna
- Distribuzione delle effettive competenze e ruoli nelle seguenti aree e dinamiche rilevabili:
 - reclutamento (tenured Faculty, teaching-only e research-only staff, visiting professors)
 - incentivi e carriere
 - strutturazione offerta didattica (attivazione o modifiche corsi di studio)
 - organizzazione del livello postgraduate/dottorale
 - struttura e gestione servizi di supporto (monitoraggio sbocchi occupazionali, accoglienza stranieri, gestione carriere studenti, orientamento, ecc.)
 - gestione di iniziative di formazione permanente
 - relazioni con esterno istituzionalizzate (su cosa)
 - gestione e produzione della ricerca (con particolare attenzione ai processi di coordinamento della ricerca nelle strutture in cui la School ha poteri prevalenti)
- Effetti dei processi di valutazione interna ed esterna sul comportamento delle strutture di base e sulle loro relazioni

Ricostruzione dell'intero iter decisionale per due tipi di processo:

- attivazione o modifica di un corso di studio
- reclutamento per una posizione (possibilmente post-doc)

Pro e contro degli assetti esistenti secondo gli intervistati

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Buisson, L., Chambaz, J., Lacombe N. (2010), Impact et limites de l'autonomie dans une université de recherche un an après le passage aux responsabilités et compétences élargies, ANRT – Prix FutuRIS.
- Charle, C., Verger, J. (1994) Histoire des universités, Paris, PUF.
- Charle, C. (1994), *La République des universitaires, 1870-1940*, Paris, Seuil.
- CUC (2004), Guide of members of higher education governing bodies in the UK, www.shef.ac.uk/cuc.
- De Boer, H., Jongbloed, B., Enders, J., File, J. (2008), Progress in Higher Education Reform Across Europe: Governance Reform, http://ec.europa.eu/education/highereducation/doc/governance/vol1_en.pdf.
- De Boer, H., File, J. (2009), Higher Education Governance Reforms Across Europe, ESMU, Brussels.
- De Rosa D. (2009) La Riforma dell'Higher Education in Inghilterra, www.crui.it/homepage.aspx?ref=1786.
- DFG (2008), Excellence Initiative at a Glance, September, http://www.dfg.de/download/pdf/dfg_im_profil/geschaeftsstelle/publikationen/exin_broschuere_0809_en.pdf.
- DFG (2010), Excellence Initiative, January, http://www.dfg.de/en/research_funding/programmes/excellence_initiative/index.html.
- Fortier, C. (2010), Université, universités, Paris, Dalloz.
- Frémont, A. (2004, ed.), *Les universités françaises en mutation, la politique publique de contractualisation (1984-2002)*, Paris, La Documentation française.
- Friedberg, E., Musselin, C. (1989), *Enquête d'universités*, Paris, L'Harmattan.
- Friedberg, E., Musselin, C. (1993), *L'Etat face aux universités*, Paris, Anthropos.
- Friedberg, E., Musselin, C. (1992, eds.), *Le gouvernement des universités, perspectives comparatives*, Paris, L'Harmattan.
- HEFCE (2007), Higher education business and community interaction survey, <http://www.hefce.ac.uk/>.
- HEIDI-HESA (2010), Hesa standard reports-2008/2009, <https://heidi.hesa.ac.uk>.
- HESA (1995), www.hesa.ac.uk.
- HESA (2008a), Resources of Higher Education Institutions, Hesa, Cheltenham.
- HESA (2008b), Students Higher Education Institutions, Hesa, Cheltenham.
- HESA (2010), Resources of Higher Education Institutions, Hesa, Cheltenham.
- Hessisches Statistisches Landesamt Wiesbaden (2009), Erfolgreiche Abschlussprüfungen an der Universität Kassel 1993 bis 2009, Unpublished.

Jongbloed, B. (2005), "Characteristics of the higher education system", in I. Sijgers et al. (eds), Supporting the contribution of higher education Institutes to regional development: self-evaluation report of Twente, Saxion Hogescholen en Universiteit Twente, Enschede.

Kehm, B. and Lanzendorf, U. (2006, eds.), Reforming University Governance. Changing Conditions for Research in Four European Countries, Bonn, Lemmens.

Kogan, M. and Hanney, S. (2000), Reforming Higher Education, London, Jessica Kingsley Publishers.

LMU (Ludwig-Maximilians-Universität München) (2009), LMU at a Glance 2008/2009, http://www.uni-muenchen.de/ueber_die_lmumuataglance_08.pdf.

Musselin, C. (1996), «Les marchés du travail universitaire comme économie de la qualité», *Revue Française de Sociologie*, 37 (2).

Musselin, C. (2001), *La longue marche des universités françaises*, Paris, PUF.

Musselin, C. (1997), «Les universités sont-elles des anarchies organisées?», in Chevallier, J. (ed.), *Désordre(s)*, CURAPP, P.U.F.

Musselin, C. (1998), «Autonomie des universitaires/autonomie des universités», in Bourdoncle, R., Demailly (eds.), *Les professions de l'éducation et la formation*, Villeneuve d'Ascq, Septentrion.

Pitzalis M. (2009), «La dialettica dell'eccellenza nel sistema superiore francese», in F. Corradi (a cura di), *Alla ricerca dell'eccellenza. Le politiche per l'eccellenza nell'istruzione superiore in quattro Paesi europei*, LED, Milano.

Prost, A. (2004), *Histoire générale de l'enseignement et de l'éducation en France*, t. IV : *L'école et la famille dans une société en mutation (depuis 1930)*, Paris, Perrin.

Shattock, M. (2006), *Good governance in higher education*, Open University Press, Buckingham.

Statistisches Bundesamt Deutschland (2009a), Personal an Hochschulen 2009 - Vorbericht – Arbeitsunterlage. <https://www.ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1025858>.

Statistisches Bundesamt Deutschland (2009b), Personal an Hochschulen 2008. Fachserie 11 Reihe 4.4 Bildung und Kultur. https://www.ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,sfgsuchergebnis.csp&action=newsearch&op_EVASNr=startswith&search_EVASNr=2134.

Statistisches Bundesamt Deutschland (2010a), Studierende an Hochschulen - Wintersemester 2009/2010 - Vorbericht - Fachserie 11 Reihe 4.1. <https://www.ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1025452>.

Statistisches Bundesamt Deutschland (2010b), Hochschulen insgesamt. <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/BildungForschungKultur/Hochschulen/Tabellen/Content50/HochschulenHochschularten,templateld=renderPrint.psm1>.

Unistats (2010), Institutional data, www.unistats.ac.uk.

University of Leicester (2010), Profile 2010, www.leicester.ac.uk.

NOTE SUGLI AUTORI

Gilberto Capano è professore di Analisi Comparata delle Politiche Pubbliche all'Università di Bologna, sede di Forlì. Le sue ultime pubblicazioni sulle politiche universitarie sono: "A Sisyphian task. Evaluation and institutional accountability in Italian Higher education", (con S. Piattoni); "From Bologna to Lisbon: The political uses of the Lisbon 'script' between shared goals and national trajectories in European higher education policy", *Journal of European Public Policy*, 4, 2011; "Government continues to do its job. A comparative study of governance shifts in the higher education sector", *Public Administration*, 4, 2011.

Marino Regini è professore di Sociologia Economica nell'Università degli Studi di Milano, dove è Prorettore alla internazionalizzazione e direttore del Centro interuniversitario UNIRES – Italian Centre for Research on Universities and Higher Education Systems. Recentemente ha pubblicato *European Universities and the Challenge of the Market: A Comparative Analysis*, London, Edward Elgar (in corso di stampa); *Torri d'avorio in frantumi? Dove vanno le università europee*, Bologna, Il Mulino 2010 (con R. Moscati e M. Rostan); *Malata e denigrata. L'università italiana a confronto con l'Europa*, Roma, Donzelli 2009.

Sabrina Colombo è ricercatrice presso l'Università degli Studi di Milano e membro del Centro interuniversitario UNIRES. Recentemente ha pubblicato "Occupational outcomes of PhD graduates in Northern Italy", *Italian Journal of Sociology of Education*, 2010 (con G. Ballarino) e alcuni capitoli in *Torri d'avorio in frantumi? Dove vanno le università europee*, Bologna, Il Mulino 2010 (a cura di M. Regini, R. Moscati e M. Rostan) e in *Malata e denigrata. L'università italiana a confronto con l'Europa*, Roma, Donzelli 2009 (a cura di M. Regini).

Damiano De Rosa ha conseguito il Dottorato in Scienza Politica a Forlì nel 2009. E' stato assegnista di ricerca presso lo IUAV e collabora con UNIRES – Italian Centre for Research on Universities and Higher Education Systems. Recentemente ha pubblicato *Storie di internazionalizzazione: Nuovi imprenditori di Politiche in Veneto*, con due suoi capitoli (in corso di stampa), e "Il Mercato come Strumento di Policy: La Riforma della Tertiary Education in Nuova Zelanda", *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*, 2010.

Marco Pitzalis insegna Sociologia presso l'Università di Cagliari ed è direttore del CIRI-Rec⁴⁴ e membro del Centro interuniversitario UNIRES. Tra le sue pubblicazioni recenti: "La dialettica dell'eccellenza nel sistema di istruzione superiore francese", in F. Corradi (a cura di), *Alla Ricerca dell'Eccellenza. Le Politiche per l'Eccellenza nell'Istruzione Superiore in Quattro Paesi Europei*, LED, Milano, 2010; "L'Université italienne entre marché, formations professionnelles et pouvoir politique", in C. Charle et C. Soulié, dir., *Les ravages de la modernisation universitaire*, Ed. Syllepse, Paris, 2008.

Nicolas Winterhager è dottorando presso l'International Centre for Higher Education Research (INCHER) della Università di Kassel in Germania. Attualmente lavora nel progetto di ricerca internazionale "Comparing Management and Self-governance Models of Universities"⁴⁵ diretto dalla Prof. Barbara Kehm, oltre che alla sua tesi di dottorato dal titolo "How Governance Affects Research".

⁴⁴ [CIRI-Rec \(Research in Education and Culture\)](#)

⁴⁵ [Comparing Management and Self-governance Models of Universities](#)



Piazza Rondanini, 48
00186 Roma
www.fondazionecri.it