

AperTO - Archivio Istituzionale Open Access dell'Università di Torino

Professione, reclutamento e carriere

This is the author's manuscript

Original Citation:

Availability:

This version is available <http://hdl.handle.net/2318/1866267> since 2022-06-22T17:41:46Z

Published version:

DOI:10.12828/79547

Terms of use:

Open Access

Anyone can freely access the full text of works made available as "Open Access". Works made available under a Creative Commons license can be used according to the terms and conditions of said license. Use of all other works requires consent of the right holder (author or publisher) if not exempted from copyright protection by the applicable law.

(Article begins on next page)

This is a postprint of the article

Goglio V. 2015. 'Professione, reclutamento e carriere'. *Scuola Democratica*, vol. 6(1): 61-82.

Available here: <https://www.rivisteweb.it/doi/10.12828/79547>

Professione, reclutamento e carriere

di **Valentina Goglio**

Abstract

Il presente saggio è parte di una ricerca che, attraverso una serie di *case studies* in cinque Paesi europei, si propone di esaminare i mutamenti effettivi nelle modalità di governo e nell'articolazione interna degli atenei, in conseguenza delle riforme della governance istituzionale che hanno interessato i sistemi di istruzione terziaria europei negli ultimi decenni. In particolare, questo articolo si concentra su come queste riforme abbiano generato dei mutamenti nei processi di reclutamento e gestione delle carriere accademiche. Si tratta di uno degli aspetti fondamentali per il funzionamento delle università e le recenti riforme hanno incentivato una gestione strategica del reclutamento al fine di perseguire politiche strategiche di sviluppo degli atenei. Si vedrà che anche in questo ambito, pur essendo osservabile una convergenza all'implementazione di una gestione strategica del corpo accademico, i cinque Paesi studiati mostrano diversi gradi di variabilità interna e alcuni elementi riconducibili agli effetti non attesi dell'implementazione di tali riforme.

Profession, recruitment and career

Abstract

This article is part of broader research project investigating, through case studies in five European countries, the actual changes occurred in the institutional governance of universities, as a consequence of the governance reforms that involved European higher education systems in the last decades. Specifically, this article deals with the changes brought about by these reforms in the decision making processes related to recruitment and managing of academic staff. The academic staff is a crucial asset for universities and recent reforms incentivize strategic management of academic staff in order to pursue policies of development of higher education institutions. It will be observed that in this field, although a convergence trend toward the implementation of strategic management of academic staff is at work, the five countries studied

show different degrees of internal heterogeneity and some features of the unexpected outcomes associated to the implementation of these reforms.

Parole chiave: governance universitaria, carriere accademiche, reclutamento

Keywords: university governance, academic career, recruitment

Biografia

Valentina Goglio è attualmente assegnista di ricerca presso il Joint Research Center della Commissione Europea. È dottore di ricerca in Studi del Lavoro, conseguito presso l'Università di Milano (IT) ed ha una laurea in Scienze Internazionali (IT). I suoi interessi di ricerca riguardano i sistemi di istruzione terziaria, in prospettiva comparata e nazionale; l'analisi dei mutamenti istituzionali e organizzativi; le transizioni dei giovani nel mercato del lavoro.

Short bio

Valentina Goglio is currently postdoctoral research fellow at the Joint Research Center of the European Commission. She holds a PhD in Labour Studies from the University of Milan (IT) and a master degree in International Relations. Her research interests are in the field of higher education systems, institutional and organizational change, labor market entry and early career of youth.

Affiliazione:

Valentina Goglio, assegnista di ricerca, Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche, Università di Milano.

per corrispondenza: valentina.goglio@jrc.ec.europa.eu

European Commission - Joint Research Center, TP 361 – Via E .Fermi 2749 – I-21027 – Ispra (Va) – ITALY. Phone: +39 0332 78 3702

Introduzione

Il reclutamento e la gestione del personale accademico sono aspetti cruciali per il funzionamento delle istituzioni di istruzione superiore poiché le attività di ricerca e insegnamento rappresentano per definizione il *core business* delle università, e sono la base per lo sviluppo delle altre funzioni (trasferimento tecnologico e terza missione) che si sono affiancate a quelle tradizionali negli ultimi decenni. La qualità del corpo accademico è sempre stata -e permane ancor oggi- la risorsa chiave sulla quale le università costruiscono la propria reputazione e sulla quale intervenire per cogliere le sfide poste dalle mutate condizioni ambientali esterne.

Non a caso, le numerose riforme che hanno investito il settore dell'istruzione terziaria nell'ultimo decennio riguardano anche l'ambito del reclutamento accademico, considerato come il canale privilegiato attraverso il quale implementare politiche strategiche di sviluppo dell'università.

Le riforme degli ultimi due decenni hanno previsto la concessione di un maggiore livello di autonomia alle unità locali, affiancato però dall'introduzione di meccanismi di valutazione ed *accountability* esterna, con il deliberato intento di reponsabilizzare le università e di spingerle ad adottare comportamenti strategici. Questi meccanismi di valutazione e rendicontazione sono stati definiti da Neave (2009) come la precondizione e il mezzo attraverso i quali il concetto di autonomia è stato ridefinito e trasformato da valore e privilegio delle corporazioni accademiche, funzionale al perseguimento della più ampia missione dell'università nella società (autonomia posizionale), a una concezione di autonomia più operativa, che prevede l'assolvimento di determinate responsabilità e funzioni da parte dell'università, gestite attraverso processi decisionali di tipo sempre più manageriale e meno collegiale (autonomia istituzionale).

Per quanto sia stato osservato che tali riforme sono state perseguite con modalità di governance ibride, non puramente di 'steering at a distance' ma che contemplano anche elementi tipici di governance gerarchica, procedurale e di autogoverno (Capano, 2011), e che il processo di implementazione di tali riforme non è stato omogeneo¹(Capano, 2010), rimane opinione condivisa che i governi nazionali abbiano rafforzato il proprio ruolo nel determinare gli obiettivi da perseguire (Capano, 2011).

Pertanto, seppure il mercato del lavoro accademico rimanga uno degli ambiti più fortemente connotati a livello nazionale e mantenga diversi gradi di variabilità fra Paese e Paese nelle modalità in cui i cambiamenti sono stati introdotti, è stato osservato che gli effetti di questa pressione generata dalle istanze riformiste ha coinvolto anche la sfera del reclutamento, in particolare attraverso: a) un ruolo sempre più forte delle università come attori istituzionali; b) una maggiore ingerenza (e controllo) da parte delle università in settori che in precedenza erano tipicamente dominio della professione accademica (come il reclutamento ma anche ricerca e didattica); c) il diffondersi di sistemi di valutazione individuale delle performance e di associati meccanismi di incentivazione (Musselin, 2005, 2013).

Il tradizionale modello di selezione basato sulla valutazione delle qualità tecnico-scientifiche del candidato da parte di pari è messo in discussione da riforme che standardizzano ulteriormente le procedure di selezione² e ampliano il tipo di competenze richieste al singolo candidato, ma

¹ Il processo di implementazione non è stato omogeneo soprattutto se si considerano gli aspetti sostanziali delle riforme per cui, ad esempio, in Italia l'adesione a tali politiche è rimasta su un piano più che altro formale e i sistemi di valutazione e *accountability* sono rimasti molto deboli e privi di legittimità istituzionale (Capano, 2010).

² Soprattutto per quanto riguarda le regole per la composizione e il funzionamento delle commissioni di valutazione, l'aumento delle fasi di verifica delle competenze e il coinvolgimento di nuovi attori (es. risorse umane, studenti).

soprattutto aumentano il potere degli organi centrali dell'università (rettori e/o presidi), per i quali le politiche di reclutamento diventano uno dei processi chiave per la gestione strategica delle università (Fumasoli, 2014).

In quest'ottica, lo studio dei processi di reclutamento e di gestione delle carriere e la loro evoluzione rientra pienamente negli obiettivi della nostra ricerca. Come ricordato nel saggio di Marino Regini incluso in questa *special issue*, l'obiettivo della ricerca è valutare in che misura i processi di convergenza innestati dalle riforme sulla governance istituzionale siano stati mediati dai diversi contesti istituzionali, socio-economici e culturali, che hanno influenzato tempi e modi di attuazione delle riforme ed i loro risultati.

Nello specifico, il presente contributo si concentra sui meccanismi decisionali di reclutamento e carriera nei diversi Paesi europei. Pur consapevoli dell'idiosincrasia intrinseca a ciascun sistema di istruzione terziaria nazionale, che tende a mantenere caratteristiche legate alla propria origine ed evoluzione storica, cercheremo di verificare in che misura le ipotesi di eterogeneità delle soluzioni attuative e di effetti inattesi delle riforme (illustrate nella Presentazione a questo numero monografico) siano ravvisabili anche in questo ambito cruciale per il funzionamento dell'università.

1. Tendenze recenti nelle politiche per il reclutamento

Come accennato nell'Introduzione, seppure con ampie differenze a livello nazionale, è stata osservata una tendenza generale al trasferimento di poteri dagli organi nazionali centrali (i Ministeri nazionali o regionali), che in precedenza avevano competenza nell'organizzazione di diversi aspetti funzionali delle università (comprese le regole per il reclutamento, le carriere, l'allocazione delle attività e dei carichi di lavoro), alle singole università, rafforzando così le figure centrali della leadership accademica, come rettori, vicerettori e presidi. Vi è quindi una tendenza all'acquisizione di maggiori competenze in tema di gestione del personale da parte della leadership accademica, ma anche una maggiore formalizzazione e standardizzazione delle carriere. La carriera accademica fin dalla sua fase iniziale è sempre più standardizzata e influenzata da processi di valutazione e promozione sulla base dei risultati, ma anche l'organizzazione stessa del lavoro accademico tende a diventare più formalizzata e specialistica, con una separazione delle attività sempre più definita e la creazione di nuove figure accademiche (principalmente temporanee) (Musselin, 2013; Goastellec, Park, Ates, & Toffel, 2013; Fumasoli, 2014). Tale tendenza a ridisegnare i processi di reclutamento sulla base di una maggiore formalizzazione e standardizzazione interessa anche l'intera carriera accademica. L'accesso alle posizioni accademiche, che era già fortemente regolato nei Paesi in cui esiste il regime dei concorsi pubblici, diventa ulteriormente regolato e prevede che e alla valutazione delle pubblicazioni e delle abilità scientifiche tradizionalmente competenza dei pari, siano affiancate anche altre 'prove', come seminari (sul modello dei *job talks* americani), lettere di raccomandazione, lezioni simulate, le quali coinvolgono nuovi e diversi attori (presidi, rettori, professori esterni, studenti ma anche gli uffici di gestione delle risorse umane). Un esempio in questa direzione è l'inserimento di tale percorso formalizzato come un criterio di accesso per le università tedesche che vogliono rientrare nel ristretto gruppo della '*ExcellenzInitiative*': queste devono infatti dimostrare di aver migliorato i processi di reclutamento riducendone la durata, estendendo la ricerca a livello internazionale, evitando le reti di conoscenza personale e professionale, promuovendo la parità di genere fra candidati, ecc. (Musselin, 2013).

Per quanto riguarda la Francia (Musselin, 2013), un esempio dell'introduzione di nuove figure a margine e caratterizzate da un certo grado di divisione del lavoro è rappresentata dalla possibilità³ di affiancare figure accademiche temporanee attraverso la sottoscrizione di contratti privati tra l'università e il singolo ricercatore e/o docente, il quale non gode dello stesso status e benefit (economici ma anche di carico di lavoro) dei professori inquadrati nel sistema pubblico. Spesso queste nuove figure contrattuali sottengono compiti molto più specifici rispetto alle tradizionali posizioni di professore, e le attività devono rimanere entro ambiti di ricerca o didattica molto ben definiti a priori. Allo stesso modo, è stato rafforzato il legame fra l'università e il singolo professore: mentre prima si poteva parlare di un legame molto debole, di 'università ospitante', recentemente la costituzione di regole formali di affiliazione e nuove procedure di allocazione del budget (ora distribuite dal Consiglio accademico e non più dal ministero) hanno reso la relazione fra accademici e la loro università più stretta.

Inoltre, sono sempre più diffusi meccanismi di valutazione periodica delle *performances* intese non solo in termini di ricerca, ma anche di didattica (seppure questi ultimi mantengano un impatto molto limitato), che in alcuni casi sono associati ad incentivi salariali. La tendenza a formalizzare gli obiettivi da raggiungere entro un determinato periodo è soprattutto osservabile in Germania, dove i nuovi professori assunti firmano un contratto individuale, concordato con il rettore e/o preside, nel quale è incluso un piano di lavoro sulla base del quale viene valutata la loro performance a livello individuale. Si tratta di un chiaro segnale in direzione di una maggiore ingerenza del management accademico nell'organizzazione del lavoro accademico e della formalizzazione di regole che prima erano scritte e ora invece diventano parte di un contratto (Musselin, 2013).

Nel Regno Unito già nel 1995 venne introdotto un sistema di valutazione della performance individuale nell'ambito della ricerca chiamato Research Assessment Exercise (RAE). Questo è stato recentemente sostituito dal Research Excellence Framework (REF), il quale prevede che ogni cinque anni ogni dipartimento debba nominare i 'campioni della ricerca', ossia quali fra i suoi membri sono attivi in termini di ricerca e quali no, con evidenti conseguenze sulla carriera individuale e sulla stratificazione del corpo accademico.

Infine, in Francia è stato introdotto nel 2009 un meccanismo di valutazione individuale di tutti i docenti, che ricorre ogni quattro anni, coordinato a livello nazionale dal Consiglio Nazionale delle Università (CNU), il quale potrebbe essere usato in futuro dai rettori come leva sulla quale negoziare la distribuzione di ricerca e didattica per ogni docente (Musselin, 2013).

2. La variabilità interna

In questo paragrafo introduciamo brevemente i risultati dell'analisi qualitativa condotta negli atenei coinvolti nel progetto di ricerca⁴, con riferimento ai processi decisionali riguardanti il reclutamento e le carriere del personale accademico.

In termini di governance interna il processo di reclutamento nel mercato accademico *spagnolo* è percepito in maniera molto diversa tra le università intervistate e anche al loro interno tra le varie

³ Legge n. 1199 del 10/08/2007

⁴ Per l'elenco degli Atenei studiati si rinvia alla Presentazione di questa *special issue* della rivista.

facoltà. Ad esempio, gli intervistati dell'Università di Valencia definiscono il processo di reclutamento centralizzato: l'apertura di nuove posizioni è decisa dall'amministrazione centrale sulla base dei carichi didattici assegnati a ciascun dipartimento e sulla base della sua composizione. Si tratta quindi di un processo gestito a livello centrale in cui il dipartimento non ha molti margini di discrezionalità, se non nella fase finale di selezione del candidato. In questa sede infatti, la commissione incaricata di valutare e selezionare i candidati è solo formalmente nominata dal Consiglio di facoltà, ma è di fatto scelta dal Consiglio di dipartimento. Al contrario, le testimonianze raccolte tra top e middle management dell'Università di Zaragoza e della Facoltà di Economia dell'Università di Barcellona sostengono che l'iniziativa parte a livello di dipartimento. Il Consiglio di Dipartimento sulla base di un'analisi del fabbisogno per le attività di ricerca e didattica invia una richiesta al Consiglio di Facoltà, il quale valuta la fondatezza e fattibilità della richiesta. Spetta poi al preside negoziare ogni anno all'interno della *Comisión de Profesorado* il numero totale di posizioni e tra queste quanti saranno nuovi posti, quanti promozioni interne e quanti sostituzioni. Infine, la decisione finale spetta al rettore o vice-rettore in questione.

Anche la fase di selezione è leggermente diversa per l'Università di Barcellona⁵: il comitato che seleziona i candidati al concorso per una nuova posizione da professore è composta da due membri del dipartimento in cui si insedierà la nuova figura, ma gli altri membri sono tutti esterni. Questo è un tratto tipico delle università catalane ed è una nuova regola introdotta di recente con l'obiettivo di incrementare la trasparenza.

Un tratto comune a tutti gli atenei spagnoli è che sia il processo di reclutamento che quello di promozione per posizioni accademiche strutturate⁶ avvengono per via competitiva, e sono basati sull'apertura di un bando pubblico. A partire dai primi anni 2000 possono candidarsi alle posizioni di *titular* o *catedrático* soltanto coloro che sono in possesso di una abilitazione⁷(*acreditación*) rilasciata dall'Agenzia nazionale ANECA⁸ (*Agència Nacional de Evaluación y Calidad*) o della corrispondente agenzia regionale (catalana, valenciana, ecc...). Seppure a livello formale non esistano procedure differenziate per i candidati interni, si rileva dalle interviste che le progressioni di carriera sono sempre state garantite, in linea generale. Le recenti mutate condizioni economiche⁹ hanno interrotto il processo semi-automatico di creazione del posto una volta conseguita l'abilitazione, per cui ora l'attesa si è resa più lunga ma non sono avvenute trasformazioni radicali.

⁵ La UB è la più grande università spagnola (oltre 80.000 studenti) e gode di una buona reputazione: è nella prima posizione del Taiwan University Ranking (a livello nazionale) e tra la prima e la terza posizione secondo ARWU.

⁶ Vedi Appendice per un quadro sinottico delle posizioni accademiche in ciascun Paese.

⁷ Una prima versione del processo di abilitazione spagnolo era costituita dalla *abilitación*, la quale prevedeva delle soglie minime per qualificare i candidati che avrebbero ottenuto la posizione, successivamente sostituita dalla *acreditación*, la quale al contrario non prevede soglie minime da superare ed è molto simile al processo di abilitazione italiano (Marini, 2014): ogni candidato viene valutato sulla base del curriculum scientifico e professionale, sulle attività di ricerca, docenza e anche di gestione amministrativa. A differenza del caso italiano, la *acreditación* non ha una scadenza. Tuttavia, rimane condizione necessaria ma non sufficiente per ottenere una posizione da *titular* o *catedrático*.

⁸ La predisposizione della ANECA e delle sue funzioni istituzionali è prevista dalla Ley Orgánica de Universidades (LOU) del 21 dicembre 2001, n. 6, riconfermata poi dalla Ley Orgánica de Modificación de la Ley Orgánica de Universidades (LOMLOU) del 12 aprile 2007, n. 4.

⁹ Nel 2011 è stata emanata una legge che fissa il turnover nella pubblica amministrazione (quindi anche all'università) al 10%.

Per quanto riguarda le posizioni non strutturate sono attivi da alcuni anni programmi nazionali specifici che prevedono il finanziamento di contratti di sola ricerca della durata di 3 anni, distribuiti su base competitiva e finanziati dal Ministero dell'Economia e dello Sviluppo nell'ambito di programmi statali per la ricerca scientifica e per la promozione dei talenti (come ad esempio il programma Juan de la Cierva o Ramón y Cajal¹⁰). Tuttavia, sulla base dei dati qualitativi raccolti, sembra che le posizioni temporanee di sola ricerca affidate a chi ha conseguito il titolo di dottorato rimangano poco diffuse nel sistema spagnolo, e che la maggior parte dei contratti temporanei stipulati (*ayudante* o *ayudante doctor*) comprendano sempre ricerca e didattica insieme. Anche in questo ambito la Facoltà di Economia dell'Università di Barcellona si distingue, ricorrendo negli ultimi 3 anni al *job market* internazionale per le posizioni non strutturate, e attivando un progetto specifico per attrarre i migliori candidati. L'iniziativa è partita dalla facoltà, il cui preside ha negoziato con il vice-rettore per le risorse umane un certo numero di posizioni per ogni anno¹¹. Poiché le retribuzioni determinate a livello nazionale dal Ministero non sono sufficientemente attraenti, il progetto prevede un co-finanziamento da La Caixa (una delle maggiori banche catalane) che contribuisce alla retribuzione accessoria del salario base. Anche il processo di selezione segue standard internazionali, con la pubblicazione di un bando, un primo screening dei candidati e una seconda fase di colloqui realizzati durante le due conferenze principali di settore (una a Londra e una in Spagna).

Nel sistema **francese** i processi di reclutamento e carriera si caratterizzano per una forte presenza degli organi centrali e per un forte coordinamento a livello centrale. La legge Fillon sull'autonomia delle università (legge n. 1199 del 10/08/2007) aveva il chiaro obiettivo di accrescere il ruolo del presidente e degli organi centrali, in particolare il CdA, indebolendo la tradizionale configurazione basata sulle facoltà e discipline (Capano & Regini, 2011). In questo contesto il CdA assume un ruolo centrale anche nella gestione del personale, ed in generale l'università acquisisce maggiore autonomia, con l'idea che il nuovo assetto permetta di gestire in maniera strategica anche il reclutamento e le carriere. Il già citato esempio (par. 2) della possibilità per l'Università di assumere direttamente docenti a tempo determinato (ma anche indeterminato) va proprio in questa direzione, ossia di lasciare maggiore spazio di manovra agli organi centrali per mettere in atto le priorità strategiche dell'ateneo (ad esempio di internazionalizzazione).

L'organo che assume le decisioni finali riguardo le nuove assunzioni è il *Conseil d'Administration* (CA), ma la procedura prevede che le nuove posizioni siano negoziate annualmente dal preside della facoltà all'interno di una Commissione di ateneo (molto simile alla *Comisión de Profesorado* dell'Università di Barcellona). Per l'Università di Paris Sud l'allocazione è basata per 2/3 in accordo con le necessità individuate dalle facoltà e per 1/3 in base alle priorità strategiche definite a livello centrale dall'Università. Per l'Università di Strasburgo l'allocazione di una nuova posizione prevede la valutazione di parametri tradizionali come il tasso di sostituzione e le risorse disponibili ed altri più innovativi, come lo storico delle risorse assegnate negli ultimi 3 anni e la performance della struttura. L'assegnazione di posizioni seguendo le priorità strategiche definite dall'ateneo è un elemento nuovo e in linea con i trend a livello internazionale che spingono verso una gestione strategica al fine di potenziare una certa

¹⁰ Si vedano a questo proposito: <http://www.boe.es/boe/dias/2014/12/05/pdfs/BOE-A-2014-12698.pdf> e http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-12698.

¹¹ Fino ad 8 posizioni nel primo anno, diminuite a 6 nel secondo anno e scese a 2 nel terzo anno, a causa dei severi tagli al finanziamento pubblico delle università.

disciplina, il riequilibrio fra facoltà, o l'allineamento con le politiche di ricerca definite a livello nazionale.

Il processo di reclutamento di un nuovo professore avviene per via concorsuale, con la pubblicazione di un bando e la selezione dei candidati viene affidata ad un comitato di selezione nominato dal CA, composto prevalentemente da membri esterni all'ateneo. La scelta finale del candidato viene poi ratificata dal presidente.

Per quanto riguarda le promozioni interne, invece, l'iter prevede due opzioni. La prima prevede che il candidato ottenga una abilitazione in seguito ad un valutazione delle sue attività di ricerca da parte del Consiglio Nazionale dell'Università, gestita attraverso il sistema di *peer-review*. A differenza dell'abilitazione spagnola (e italiana), una volta ottenuto un esito positivo l'università è tenuta a riconoscere l'avanzamento di carriera. La seconda opzione invece, prevede che i dipartimenti propongano una serie di promozioni. Queste richieste vengono trasferite al *Conseil Scientifique* (CS) il quale, attraverso una discussione collegiale, stila un ranking delle promozioni sulla base del quale il CA emette la decisione finale.

Il salario dei professori francesi è definito a livello ministeriale, ma esiste la possibilità di richiedere indennità aggiuntive che vengono assegnate sulla base di una procedura nazionale di valutazione (su base volontaria e quadriennale, molto simile al *quinquennio* e *sexenio* spagnoli) che valuta la produttività del singolo docente. I docenti sono quindi classificati in 3 fasce (A, B e C a seconda dell'impegno in ricerca) e l'ateneo, a seconda della disponibilità finanziaria, assegna gli incrementi salariali¹². Altre indennità aggiuntive possono essere corrisposte a fronte di compiti di direzione o amministrativi. Tuttavia, dal 2014 questa procedura nazionale è abolita e spetterà agli atenei elaborare procedure autonome, legate a criteri definiti a livello di ateneo.

Anche nel sistema **inglese** il numero e tipo di nuove posizioni per ogni facoltà viene deciso all'interno di un comitato specifico (*Academic Committee*), stabilito dal Consiglio di amministrazione (*Council*). Ogni anno le singole facoltà propongono un piano contenente le proposte per nuove posizioni e promozioni e lo sottopongono al comitato.

Le nuove posizioni vengono assegnate su base competitiva: una prima selezione avviene sui CV e poi una *shortlist* di candidati viene invitata per un colloquio che può includere anche un seminario e/o un incontro con i membri del dipartimento. In questa fase gli organi centrali hanno un ruolo molto attivo, soprattutto per il reclutamento di *full professors*: in questo caso infatti, il *Vice-Chancellor* (che è il responsabile accademico e amministrativo dell'ateneo) presiede la commissione giudicatrice. Tuttavia la decisione finale è il risultato di una discussione collegiale all'interno del comitato e al *vice-chancellor* spetta l'ultima parola dando l'approvazione definitiva.

Presso l'University College of London e l'Università di Manchester esiste uno specifico comitato per le promozioni, l'*Academic Promotions Committee* (APC), composto dal presidente (*Provost*) e dai presidi delle facoltà. L'APC valuta e approva le promozioni per tutti i livelli accademici (reader, lecturer e professor) ed è in stretto contatto con il direttore delle risorse umane al quale deve comunicare ogni proposta accettata, e con l'*Academic Board* (l'equivalente del Senato Accademico), al quale trasmette tutti i verbali delle riunioni. Anche nel caso delle promozioni la facoltà predispone un piano annuale in cui propone una serie di candidature. Esistono però precise indicazioni su come determinare queste candidature, che vengono presentate a livello

¹² All'Università di Strasburgo i premi sono di circa 7.000 euro l'anno per un professore e 3.000 euro l'anno per un *Maitre de Conférences* (assimilabile al nostro ricercatore a tempo indeterminato).

individuale ma prevedono il coinvolgimento di un collega senior che svolge il ruolo di sponsor e una serie di lettere di referenze.

Presso l'Università di Leicester invece, l'iniziativa di proporre promozioni è in capo al gruppo di gestione delle risorse umane e vengono poi approvate dal *Vice-Chancellor*. In questa sede le caratteristiche che vengono considerate sono principalmente la qualità della produzione scientifica, ma anche la qualità della didattica, il contributo personale al contesto scientifico locale e per alcune discipline (come ad esempio ingegneria) la capacità di attrarre fondi esterni. L'Università di Manchester si distingue per un ancora maggiore coinvolgimento della *top leadership* e un chiaro indirizzo strategico nella gestione del personale. Dalle interviste emerge infatti che il reclutamento di *full professors* prevede il coinvolgimento diretto del *Senior Leadership Team* ('la squadra del presidente', dove oltre al presidente siedono i suoi vice e diverse altre figure di *top leadership*, ed è di fatto l'organo in cui si prendono le decisioni, poi ratificate dal *Board of Governors* [CdA]) e della direzione delle risorse umane, i quali dichiaratamente cercano di puntare alle eccellenze e di attrarre i professori con maggiore prestigio accademico, a volte anche servendosi di agenzie specializzate in *head hunting*. Nel caso delle promozioni il processo è molto dettagliato e prevede il passaggio attraverso diversi gradi: a livello di dipartimento lo *School Promotion Committee* (SPC) si occupa di fare una prima selezione delle candidature; a livello di facoltà esiste il *Faculty Promotion Committee* (FPC), che prende in considerazione le proposte dei vari SPC e decide se approvare la promozione; da ultimo, le decisioni prese dal FPC vengono vagliate dall'*University Promotion Committee*, il quale ha il compito di garantire equità di trattamento all'interno dell'Università. Infine, anche per le posizioni post-doc, nella commissione giudicatrice è sempre presente, oltre al preside della facoltà, anche un membro della divisione risorse umane.

Il sistema terziario **olandese** è caratterizzato da un sistema di governance di tipo manageriale, con una forte leadership dell'esecutivo e delle cariche monocratiche, in cui gran parte del potere è concentrato nelle mani dei presidi a livello di facoltà e a livello di ateneo nelle mani del Comitato esecutivo (*College van Bestuur*) (Capano & Regini, 2011), (Perotti, 2011). Formalmente la nomina di professori associati o ordinari spetta al massimo organismo esecutivo, il *College van Bestuur* (che comprende il presidente, il rettore e il direttore amministrativo) su proposta del preside della facoltà. Lo stesso vale per le promozioni interne a *full professor*, mentre il preside è il referente per le promozioni ad *associate professor* o per il reclutamento di base (Capano & Regini, 2011). Tuttavia, nella pratica, gran parte del processo di reclutamento è svolto dai dipartimenti, i quali hanno infatti potere di iniziativa, sia di proporre nuove posizioni che promozioni, ed è il luogo in cui sono incardinati i docenti. Il direttore di dipartimento si occupa inoltre di altri aspetti delle carriere dei docenti: prepara i report annuali sulle attività scientifiche svolte dai singoli membri ed è il responsabile del raggiungimento degli obiettivi di ricerca definiti a livello individuale.

Il procedimento per il reclutamento di nuovi professori avviene per via concorsuale e la valutazione avviene sulla base del CV e attraverso colloqui, seminari, o lezioni simulate. Al fine del procedimento il comitato di selezione elabora una decisione che viene poi formalmente emanata dal presidente e la sua squadra, il già citato *College van Bestuur*.

Per le promozioni sono previsti diversi gradi di coinvolgimento degli organi istituzionali a seconda della posizione. Ad esempio, le posizioni da *assistant professor* sono decise dagli istituti di ricerca in autonomia (previa verifica delle disponibilità finanziarie). Per le promozioni a professore associato il dipartimento presenta alcune proposte, elaborate sulla base del CV dei

candidati, del parere di un comitato di *referees* (anche esterni) e sentito il parere dei rappresentanti degli studenti sulle capacità didattiche del candidato. Queste proposte passano poi al vaglio del *Faculty Board* (la struttura esecutiva composta dal preside, vicepresidente, responsabile amministrativo e un rappresentante degli studenti), che ha il compito di approvare o meno le proposte presentate. Per la promozione a professore ordinario si aggiunge un passaggio ulteriore: il *Faculty Board* si avvale di un comitato scientifico creato appositamente (che include sia membri interni che esterni). Se il parere è favorevole la pratica passa al Comitato Esecutivo (CvB), a cui spetta la decisione finale.

Curiosamente, dalle interviste emerge che all'Università di Leiden le carriere interne sono particolarmente incentivate: infatti, nel caso vengano scelti candidati esterni per posizioni da associato o ordinario è necessario giustificare in modo argomentato e solido il perchè si intende coprire queste posizioni con candidati esterni anzichè interni. Al contrario, gli intervistati dell'Università di Maastricht affermano che i posti vacanti sono pubblicizzati molto all'esterno dell'università, in modo da ampliare il bacino di potenziali candidati.

I salari sono fissati su base nazionale dal Ministero, tuttavia le università hanno la possibilità di attuare sistemi di incentivazione per rendere più appetibili le proprie posizioni. Ad esempio, l'Università di Maastricht utilizza fondi specificamente destinati a questo scopo (*recruitment funds*) per integrare il salario ministeriale. Inoltre, nella fase di nomina di nuovi professori, il preside di Facoltà ha un certo margine di discrezione, per cui si apre una fase di negoziazione in cui sono definitivi eventuali salari accessori, i fondi di ricerca personali e le posizioni associate (es. segretarie, post-doc o dottorandi).

Nel sistema **tedesco** gli organi di vertice, e soprattutto il rettore, hanno assunto un ruolo centrale lungo tutto il processo di reclutamento. In particolare nel caso dell'Università di Heidelberg, grazie all'alto grado di discrezionalità di cui gode il rettore, la fase di reclutamento è utilizzata dalla *top leadership* con il chiaro intento strategico di attrarre gli studiosi migliori e garantire un alto livello di ricerca.

Questo intento è visibile già dalle prime fasi del processo di reclutamento: nelle università studiate le nuove posizioni possono essere create solo in sostituzione di pensionamenti o cessazioni, e comunque il nuovo posto non è automaticamente ri-assegnato. Il preside della facoltà in cui si è liberata una posizione deve presentare una richiesta formale al rettore chiedendo che il posto sia mantenuto all'interno della stessa facoltà. La decisione finale viene elaborata dal rettore sulla base delle priorità strategiche dell'ateneo. Nella realtà dei fatti la posizione viene generalmente riassegnata ma, ad esempio, all'Università di Heidelberg c'è stato un caso in cui la posizione liberatasi in una facoltà sia stata riassegnata ad un'altra sulla base di una decisione strategica di sviluppo di una determinata area scientifica.

Una volta approvata la posizione dal rettore, il processo di selezione avviene a livello di facoltà o dipartimento ed è supervisionata dal preside.

La commissione giudicatrice è costituita secondo criteri molto precisi: è presieduta dal preside della facoltà, deve contemplare la presenza di membri esterni, nonchè alcuni rappresentanti dei ricercatori post-doc e degli studenti, deve essere rispettato l'equilibrio di genere, e devono essere presenti due responsabili dell'ufficio pari opportunità¹³. La lista dei membri della commissione

¹³ Il tema delle pari opportunità riveste molta importanza ed è addirittura associato ad incentivi: secondo il Codice di Condotta dell'Università di Friburgo l'ateneo riceve una serie di incentivi monetari (circa 5.000€ ognuno) se: il membro esterno del comitato selezionatore è donna; se il 40% del panel esterno di reviewers è composto da donne; se il 50% della shortlist dei candidati invitati per il colloquio è composta da donne.

così formata viene inviata prima al Consiglio di Facoltà e poi al rettore: anche in questa fase egli può intervenire ed eventualmente apportare alcuni cambiamenti.

Il primo screening dei candidati avviene sulla base dei CV e successivamente, il tradizionale colloquio viene sostituito da un seminario o una lezione in cui vengono discussi i progetti di ricerca per gli anni a venire, il potenziale nell'attrazione di fondi esterni e l'esperienza didattica (quest'ultima riveste molta importanza e una parte dell'*application* è proprio dedicata ad essa). Al termine di questa fase viene redatta una *short-list* di 3 candidati, in ordine di preferenza. Se si tratta di una posizione junior o da professore associato (W1 e W2) ed il comitato selezionatore include almeno due membri esterni all'ateneo, la decisione finale viene inviata al rettore. Se invece si tratta di una posizione da professore ordinario (W3) la *short-list* viene inviata a un set di *reviewers* esterni all'università (tra i quali deve esserci almeno una donna) selezionati dal comitato selezionatore. Sulla base di questo parere esterno il comitato prende la sua decisione finale. Generalmente il rettore si attiene alla decisione del comitato selezionatore, ma potenzialmente potrebbe intervenire sulla decisione. Per l'Università di Friburgo la proposta può essere rigettata, dietro adeguata motivazione, ma mai modificata dal Senato o dal Rettorato. Per l'Università di Heidelberg invece, il rettore potrebbe contestare e modificare la classifica finale dei candidati, sempre dietro adeguata motivazione.

Se si tratta di una posizione W3, si apre per il candidato vincitore un'importante fase di negoziazione che è gestita direttamente dal rettore, alla quale partecipano anche il direttore generale (*Chancellor*), il preside e il direttore di dipartimento in cui il docente prenderà servizio ed un rappresentante della direzione risorse umane. In questa sede il rettore ha la facoltà di determinare la retribuzione del nuovo assunto -entro un certo *range* definito per legge¹⁴-, i benefit complementari (che oltre ai fondi di ricerca includono anche il numero di dottorandi, post-doc e segretarie a sua disposizione), gli obiettivi di ricerca e la retribuzione extra associata al raggiungimento di tali obiettivi alla fine del periodo concordato (il candidato deve presentare un piano di lavoro che comprende ricerca e didattica per i 5 anni a venire).

Per le posizioni W1 e W2 il rettore delega al preside della facoltà (a volte accompagnato dal capo dipartimento) la gestione di un incontro in cui si definiscono le aspettative e progetti per il futuro del nuovo ricercatore, nonché le necessità in termini di attrezzature e fondi aggiuntivi. Nel caso il preside conceda fondi aggiuntivi questi non sono presi dal bilancio centrale dell'università (come accade per W3) ma dal budget della facoltà. L'incontro finale con il rettore avviene solo alla fine del processo, una volta che il candidato sia stato nominato e non ha natura sostantiva.

Le promozioni interne –a differenza di altri sistemi nazionali- non sono contemplate nel sistema tedesco. In alcuni casi si tratta di una regola non scritta (come nel caso dell'Università di Heidelberg), in altri è esplicitato nei documenti dell'ateneo (come per l'Università di Friburgo che l'ha inserito nel Codice di Condotta (University of Freiburg, 2011)). Infatti, per le posizioni da junior e *full professor* è necessario che il candidato non sia attualmente membro dell'ateneo e che non abbia conseguito il dottorato presso l'università in questione. Può essere introdotta un'eccezione nei casi in cui, pur avendo il candidato ottenuto il dottorato nella stessa università, abbia poi trascorso almeno due anni di ricerca presso un'altra istituzione o svolto altre attività.

¹⁴ Il range può variare considerevolmente: ad esempio per un full professor il rettore di Heidelberg può muoversi tra 68.000€ (il minimo per legge nello stato del Baden-Württemberg) e 140.000€. Il limite massimo può anche aumentare ulteriormente nel caso di fondi provenienti da enti terzi per docenti internazionali.

Conclusioni

Come ricordato nel saggio di Marino Regini incluso in questa *special issue*, gli studi di caso hanno evidenziato diversi gradi di eterogeneità interna delle soluzioni adottate ed alcuni effetti non attesi derivanti dall'implementazione delle riforme: a) la concezione di ruoli di vertice come ruoli di *team*; b) difficoltà di funzionamento per CdA che includono membri esterni; c) la resilienza di forme di autogoverno collegiale della componente accademica; d) una frequente oscillazione fra tendenze al decentramento e accentramento.

In questa sezione cercheremo quindi di sintetizzare i principali risultati relativi a come l'attuazione delle riforme che hanno interessato gli assetti di governo e l'articolazione interna degli atenei abbia preso forma in ciascuno dei Paesi considerati, in merito ai processi di reclutamento e gestione delle carriere.

I sistemi di istruzione superiore analizzati nella presente ricerca possono essere divisi in tre gruppi, a seconda del livello di adesione alle riforme della governance universitaria che si sono succedute a partire dalla fine degli anni 1990:

- innovatori radicali o *first comers* (Regno Unito e Paesi Bassi), i quali per primi hanno radicalmente modificato gli assetti di governo dei loro atenei perseguendo tutti i principali obiettivi che informavano le riforme della governance istituzionale (verticalizzazione del sistema decisionale, sottrazione di potere agli organi di autogoverno della comunità accademica, coinvolgimento di componenti esterni, decentramento delle responsabilità, maggiore attenzione alle capacità manageriali per i ruoli direttivi);
- *late comers*, come la Spagna (e l'Italia), che ha introdotto per ultima nuovi elementi finalizzati a perseguire solo alcuni degli obiettivi citati, adottando soltanto alcune pratiche ma non abbandonando mai del tutto il precedente modello;
- fra i due estremi si trovano Germania e Francia, i quali hanno perseguito alcuni degli obiettivi prima elencati (soprattutto quelli di verticalizzazione e sottrazione di potere agli organi collegiali) ma non tutti, con il risultato che il nuovo assetto non è nettamente differente dal precedente né internamente coerente.

Coerentemente con la distinzione prima proposta, il sistema inglese è tra quelli che si caratterizzano per una maggiore formalizzazione dei processi, per il forte ruolo degli organi esecutivi ed anche per un sistematico coinvolgimento delle componenti amministrative dell'università nei processi di reclutamento. Tuttavia, non è da sottovalutare la persistenza di elementi riconducibili alla resilienza di processi di autogoverno, per cui le innegabili tendenze alla verticalizzazione e alla gestione strategica delle risorse umane coesistono con la persistenza di commissioni con funzioni istruttorie o consultive composte in prevalenza da accademici e con una oscillazione fra accentramento e decentramento. Infatti, per quanto le decisioni finali debbano essere ratificate dal CdA e le promozioni interne seguano procedure rigidamente standardizzate che prevedono il coinvolgimento del settore risorse umane, l'approvazione delle nuove posizioni viene discussa all'interno di un comitato accademico in cui le decisioni sono prese in modo collegiale, è sì presieduto dal Vice-Chancellor, ma vi partecipano anche i presidi di facoltà. Quando la decisione finale spetta all'organo di vertice è solitamente coinvolta l'intera squadra di governo del presidente (*Senior Leadership Team*) e non è affidata ad una decisione individuale della figura monocratica. Inoltre, ai presidi di facoltà è lasciato anche il potere di

iniziativa ed il ruolo consultivo svolto dalla componente accademica è ravvisabile nel ruolo di sponsor svolto dai professori senior nel caso di promozioni.

Analogamente, anche il sistema olandese è caratterizzato da una governance di tipo manageriale e da una forte leadership dell'esecutivo e delle cariche monocratiche. Tuttavia, anche qui si riscontra la compresenza di tendenze al decentramento e accentrato per cui sono garantiti ampi margini di autonomia ai dipartimenti per quanto riguarda il reclutamento e la gestione delle carriere, ma con importanti differenze nel grado di coinvolgimento degli organi di vertice a seconda del tipo di posizione e ai diversi *steps* del processo. Infatti, il reclutamento per posizioni corrispondenti ad assistant professor si svolge a livello di dipartimento in autonomia. Per le posizioni da associato o ordinario invece, intervengono gli organi esecutivi a livello di facoltà (*Faculty Board*) e soprattutto di ateneo (*College van Bestuur*) a cui spetta la decisione finale. Anche in questo caso però le decisioni sono prese sulla base di un giudizio espresso dalla comunità accademica, rappresentata in questo caso da un comitato di *reviewers* esterni all'università.

Nel sistema tedesco è esplicitamente dichiarata la portata strategica dei processi di reclutamento, soprattutto nelle università fortemente orientate alla ricerca. La verticalizzazione del sistema decisionale è facilmente osservabile nella grande discrezione di cui gode il rettore nella fase di conferma della ri-assegnazione della posizione presso la Facoltà e nella negoziazione del salario del nuovo professore, accompagnato dalla firma di un vero e proprio piano di ricerca collegato a precisi obiettivi da raggiungere e relativi premi salariali. Anche l'enfasi posta sulla presenza esclusiva di carriere esterne (e non di progressioni interne) va in questa direzione. Per cui, seppure il sistema tedesco si caratterizzi per una più recente e non radicale implementazione delle riforme della governance universitaria, nell'ambito del reclutamento ha adottato procedure più simili ai due Paesi *first comers* Regno Unito e Paesi Bassi. Si può quindi concludere che nei sistemi inglese, olandese, e tedesco, i processi di reclutamento e carriera del personale accademico sono dichiaratamente gestiti in maniera strategica, coerentemente con gli obiettivi delle riforme della governance istituzionale avviate alla fine degli anni 1990. Tuttavia nei due Paesi *first comers* sono in qualche misura ravvisabili alcuni degli effetti inattesi considerati, come la persistenza di elementi di autogoverno della comunità accademica, un'oscillazione fra accentrato e decentrato nella gestione del reclutamento, una concezione più collegiale degli organi monocratici, che vengono interpretati nell'ottica di squadra di governo. Nel sistema tedesco che si configura a metà strada fra *early* e *late comers*, l'adesione agli obiettivi di verticalizzazione del sistema decisionale è ben esemplificata nel processo di reclutamento, soprattutto per quanto riguarda le università più avanzate in termini di orientamento alla ricerca.

Considerato fra i Paesi *late comers*, non sorprende che il sistema spagnolo di reclutamento e gestione delle carriere accademiche si caratterizzi per un contenuto accentrato delle funzioni nella *top leadership* di ateneo ed una resilienza delle forme di autogoverno. Se infatti il numero e il tipo di posti sono negoziati a livello centrale e la decisione finale spetta al rettore, nei fatti ai livelli intermedi (dipartimento e facoltà) è lasciato un ampio grado di autonomia. Lo stesso si può dire per le promozioni interne che, sebbene richiedano un passaggio formale definito a livello statale o regionale (la *accreditación*), di fatto vengono gestite a livello di dipartimento. Allo stesso modo, si mantiene rilevante la persistenza di forme di autogoverno collegiale, come le numerose commissioni create con funzioni consultive (come la *Comisión de Profesorado*) e la diffusa rete di relazioni informali e la pratica della ricerca di un largo consenso per decisioni che formalmente dovrebbero essere prese dagli organi monocratici di vertice. È però interessante

notare che esiste una variabilità interna allo stesso sistema, per cui alcune università o facoltà caratterizzate da un forte profilo internazionale hanno messo in atto procedure di maggiore formalizzazione e competizione nell'ambito del reclutamento e della gestione delle carriere e abbiano introdotto come vincolante la presenza di membri esterni nei comitati selezionatori.

Il sistema francese è stato interessato da un processo di rafforzamento del ruolo della *top leadership* di ateneo (soprattutto del presidente e del Consiglio di Amministrazione) ed un modello di gestione strategica delle politiche del personale si sta diffondendo, almeno in alcune università più dinamiche e competitive, per le quali l'allocazione di parte delle nuove posizioni viene infatti decisa a livello centrale tenendo in considerazione le priorità strategiche dell'ateneo. Persistono comunque degli elementi di tradizione, come i percorsi di promozione interna che però vengono mediati dall'introduzione di elementi più formali, come l'abilitazione basata su una valutazione *peer-review*, e una stratificazione delle retribuzioni in base all'impegno nell'attività di ricerca. Analogamente, per quanto il ruolo del CdA nelle procedure di reclutamento sia stato rafforzato, permane ancora un forte ruolo degli organi intermedi come i presidi di facoltà e le scelte sono ancora negoziate in maniera collegiale in una commissione composta dal corpo accademico. Pertanto il sistema francese si conferma essere a metà strada fra *early e late comers* in sede di reclutamento, avendo rafforzato il ruolo del CdA e del presidente, ma mantenendo un significativo grado di resilienza delle forme di autogoverno della componente accademica (le commissioni consultive) che lo avvicina al modello spagnolo. Inoltre, mantiene, ma una discreta variabilità interna in cui alcune università maggiormente orientate alla ricerca dichiarano di utilizzare i processi di reclutamento in modo strategico.

In conclusione, ricollegandosi alla distinzione presentata nell'apertura di questa sezione, si può riassumere che Regno Unito e Paesi Bassi si riconfermano i due paesi in cui le riforme sono state implementate con maggiore incisività e con un minore grado di variabilità interna al sistema nazionale (almeno per quanto riguarda le dinamiche e gli attori istituzionali coinvolti nei processi di reclutamento). Tuttavia, anche qui i processi sono mediati da alcuni degli effetti inattesi delle riforme, come la rilevanza della "squadra" che affianca gli organi di governo monocratici e la persistenza di decisioni prese collegialmente e attraverso processi di negoziazione e creazione del consenso. Tra i due modelli a metà strada fra innovatori radicali e moderati, il sistema tedesco sembra essere quello che più si è avvicinato al primo gruppo, per cui sono osservabili – almeno nei processi di reclutamento- al contempo elementi di accentramento delle decisioni al fine di indirizzare strategicamente il reclutamento e elementi di decentramento per quanto riguarda tutte le altre decisioni. L'altro Paese che era stato definito a "metà strada", la Francia, sembra invece mantenere elementi tipici degli innovatori moderati ed una maggiore variabilità interna. Le università francesi infatti, presentano una maggiore presenza di effetti inattesi delle riforme, come la tendenza all'accentramento proprio quando le riforme puntano al decentramento e, nonostante il rafforzamento degli organi di vertice, nella pratica permane la debolezza del ruolo di indirizzo strategico svolto dal Presidente. Infine, la Spagna si riconferma innovatore moderato anche negli aspetti del reclutamento, per cui permangono una forte resilienza delle forme di autogoverno, con la proliferazione di commissioni consultive a tutti i livelli di governance, e l'esiguo uso del reclutamento come mezzo di indirizzo strategico delle politiche dell'università. Tuttavia nel modello spagnolo sembra ravvisabile il maggior grado di variabilità interna, per cui alcune università più competitive e orientate alla ricerca (ad esempio catalane) cercano di mettere in atto alcuni tentativi di reclutamento strategico, anche attraverso il coinvolgimento di attori esterni (agenzie governative regionali e/o fondazioni che coinvolgono gli stakeholder locali).

Bibliografia

- Capano, G. (2010). A Sisyphean Task: Evaluation and Institutional Accountability in Italian Higher Education. *Higher Education Policy*, 23(1), 39–62. doi:10.1057/hep.2009.19
- Capano, G. (2011). Government Continues to Do Its Job. a Comparative Study of Governance Shifts in the Higher Education Sector. *Public Administration*, 89(4), 1622–1642. doi:10.1111/j.1467-9299.2011.01936.x
- Capano, G., & Regini, M. (Eds.). (2011). *Tra Didattica e Ricerca: quale assetto organizzativo per le Università italiane?*. Roma: Fondazione CRUI.
- Enders, J., & Musselin, C. (2008). Back to the Future? The academic profession in the 21st century. In OECD (Ed.), *Higher Education 2030, vol 1: Demography*. Paris: OECD Editions.
- Fumasoli, T. (2014). Strategic management of academic human resources: a comparative analysis of flagship universities in Norway, Finland, Switzerland and Austria. In F. Ribeiro, Y. Politis, & B. Culum (Eds.), *New Voices in Higher Education Research and Scholarship*. IGI.
- Goastellec, G., Park, E., Ates, G., & Toffel, K. (2013). Academic Markets, Academic Careers: Where Do We Stand? In B. M. Kehm & U. Teichler (Eds.), *The Academic Profession in Europe: New Tasks and New Challenges* (pp. 93–120). Springer Netherlands. Retrieved from http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-007-4614-5_6
- Marini, G. (2014). *Italy's New Requirements for Academic Careers: The New Habilitation and its Worthiness* (No. 03/2014). Torino: CNR-CERIS.
- Musselin, C. (2005). European academic labor markets in transition. *Higher Education*, 49(1-2), 135–154. doi:10.1007/s10734-004-2918-2
- Musselin, C. (2010). *The market for academics*. New York: Routledge.
- Musselin, C. (2013). Redefinition of the relationships between academics and their university. *Higher Education*, 65(1), 25–37. doi:10.1007/s10734-012-9579-3
- Neave, G. (2009). Institutional Autonomy 2010–2020. A Tale Of Elan - Two Steps Back To Make One Very Large Leap Forward. In B. M. Kehm, J. Huisman, & B. Stensaker (Eds.), *The European Higher Education Area: Perspectives on a Moving Target* (pp. 3–22). Rotterdam and Taipei: Sense Publishers.
- Perotti, L. (2011). The Netherlands: a difficult marketization. In M. Regini (Ed.), *European Universities and the Challenge of the Market*. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- University of Freiburg. (2011). Code of Practice for Professorial Appointments at the Albert Ludwig University of Freiburg. Guidelines. Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Retrieved from <http://www.zuv.uni-freiburg.de/service/berufungsleitfaden>

Appendice

TAB. 1 *Quadro comparato delle posizioni accademiche*

Fonte: nostre elaborazioni da interviste e EUI, Academic Careers Observatory (<http://www.eui.eu>).

Nota: (1) type A e B differiscono solo per il livello di retribuzione

TAB. 2 *Personale accademico per Paese*

Fonti: per la Germania: www.destatis.de; per i Paesi Bassi: www.vsnu.nl; per il Regno Unito: www.hesa.ac.uk; per la Francia: www.enseignementsup-recherche.gouv.fr; per la Spagna: www.mecd.gob.es.