

Relazione sulla gestione

Anno 2017

I temi chiave

L'impegno della CRUI nel 2017 si è articolato in un approfondito lavoro di analisi delle principali tematiche attinenti il sistema universitario italiano, così come illustrate dal Presidente della CRUI nel corso degli "*Stati Generali dell'Università*" - promossi a Roma dalla Ministra Fedeli il 10 novembre 2017 - indirizzati a ribadire il ruolo dell'università intesa come un'infrastruttura nazionale che garantisca formazione di qualità per ogni cittadino, indipendentemente dal luogo di residenza e dal reddito, e che persegua l'eccellenza.

In particolare, sono state individuate e analizzate approfonditamente le seguenti priorità strategiche: accesso e diritto allo studio, innovazione della didattica e piano digitale, internazionalizzazione, medicina universitaria, reclutamento e giovani, ricerca universitaria, semplificazione, terza missione e social innovation, università non statali.

Per quanto riguarda l'**accesso allo studio**, è stata ribadita l'irrinunciabilità del legame tra numeri sostenibili e risorse disponibili ed erogate. In particolare, le risorse si riferiscono a risorse umane, docenti (requisiti minimi di docenza in base alla numerosità massima prevista per la classe di laurea) e personale tecnico-amministrativo; risorse strumentali, edifici, laboratori, biblioteche; Fondo di Funzionamento Ordinario. La definizione del numero sostenibile deve fare riferimento a criteri nazionali stabiliti per l'intero sistema per quanto riguarda la docenza e alle vigenti norme sulla prevenzione e sulla sicurezza per quanto riguarda le infrastrutture immobiliari. Questa è condizione necessaria per ipotizzare il mantenimento della qualità media dell'intero sistema. È importante ribadire che i test d'accesso devono essere coerenti con la definizione di saperi minimi. In tal modo, sia le matricole iscritte ai corsi ad accesso libero, sia quelle ammesse ai corsi a numero programmato saranno consapevoli della loro preparazione iniziale e potranno seguire corsi di recupero mirati nella prima fase del loro percorso universitario. Rientra in questa prospettiva anche la problematica degli abbandoni, troppo spesso causata da errata valutazione dei saperi dello studente e dei requisiti del

corso di laurea. Ridurre gli abbandoni vuol dire intervenire sull'accesso dando l'opportunità allo studente di comprendere pienamente i contenuti e i prerequisiti di un corso di laurea.

Con riferimento al **diritto allo studio**, l'Italia vede ancora il fenomeno degli idonei senza borsa. Ancor di più, sconta ritardi nella disponibilità di residenze, mense, luoghi di studio. Il problema della gestione di questi servizi fondamentali è aperto. L'attuale gestione regionale è molto differenziata sul territorio nazionale con punte di alta efficienza a fronte di manifeste carenze in altre realtà. Riportare questa gestione all'interno delle università è possibile solo se accompagnata da un finanziamento adeguato in risorse umane e logistiche. Va posta attenzione, in ogni caso, alla salvaguardia delle ottime realtà che già funzionano. È necessario investire sul diritto allo studio per garantire piena mobilità all'interno del sistema nazionale. Bisogna riaffermare che diritto allo studio non si esaurisce nel diritto all'iscrizione, ma deve consentire allo studente che ne usufruisce reali opportunità di apprendimento. L'efficacia del diritto allo studio non si misura solo su quante persone entrano nel sistema, ma sul rapporto tra quante entrano e quante escono in tempi corretti. Infine, rimane sullo sfondo la delicata questione delle prospettive occupazionali in un contesto nazionale e internazionale in profondo mutamento (numero programmato calibrato non solo sulla sostenibilità dell'offerta formativa, ma anche delle concrete prospettive di occupazione). In questo senso la programmazione del numero di laureati a livello di sistema (e non di singolo ateneo) è uno fra gli elementi da prendere in considerazione per preservare un giusto equilibrio tra innalzamento del numero di laureati e diminuzione della disoccupazione intellettuale (o sotto occupazione). Se non si vuole ricorrere allo strumento della pianificazione, va quantomeno adottata un'efficace e diffusa campagna informativa che consenta di effettuare scelte individuali pienamente consapevoli.

Per quanto riguarda l'**innovazione della didattica e piano digitale**, è stato sottolineato che un apposito Piano Nazionale Università Digitale dovrà affermare principi e indicare strumenti su cui l'Università può costruire percorsi comuni da declinare nella realtà dell'alta formazione. In particolare va ribadito il principio secondo cui è necessario non porre l'attenzione sulla tecnologia, bensì sulle interazioni che essa rende possibile, basandosi su strumenti quali la rete e l'idea di includere nel percorso formativo i dispositivi dello studente. L'Università potrà quindi contribuire alla creazione di contenuti digitali non solo per l'erogazione della propria didattica, ma anche per gli altri gradi di istruzione, secondo i principi e gli strumenti condivisi del Piano digitale. È stata anche molto attiva la discussione sui percorsi di apprendimento permanente (o formazione continua – life long learning) che mirano ad aggiornare/mantenere/sviluppare durante tutto l'arco della vita quel

livello di conoscenze/abilità/competenze richieste per svolgere la propria attività. Inoltre, tecnologie didattiche digitali favoriscono i corsi di studio erogati in modalità prevalentemente o integralmente a distanza, e consentono maggiori possibilità di fruizione nell'ambito della formazione terziaria. Risulta indispensabile anche "rileggere" in chiave propositiva e costruttiva il rapporto Università-Scuola. E questo sia perché i neodiplomati rappresentano le matricole dei corsi universitari con le varie e randomizzate carenze nelle conoscenze iniziali richieste sia perché l'Università si appresta a formare, di concerto con le Scuole, i futuri insegnanti alla luce delle novità introdotte dalla Legge 107/2015. Oltre a questo, l'Università è coinvolta a vario titolo nelle azioni previste dal recente Piano digitale per la scuola che prevede un intervento strutturale sui percorsi scolastici stanziando, a tale fine, una significativa quantità di risorse. L'Università oltre a fornire un contributo diretto nelle varie azioni previste dal Piano digitale può intervenire anche su aspetti più profondi o di sistema riguardanti, ad esempio, la valenza epistemologica dell'innovazione digitale e delle sue implicazioni. Essendoci un dibattito molto acceso su tutti questi aspetti e trattandosi di un processo appena avviato, è auspicabile un maggiore coinvolgimento del sistema universitario con l'obiettivo principale del miglioramento dell'intera filiera formativa.

Con riferimento all'**internazionalizzazione**, sono state individuate le seguenti priorità strategiche:

- istituire un'agenzia di promozione dell'alta formazione italiana. L'Italia è l'unico tra i paesi europei importanti a non possedere un'agenzia di promozione integrata della formazione, della cultura e della lingua italiane. Vi è la disponibilità dei soggetti istituzionali implicati (il MAECI per primo) a procedere all'istituzione di un'agenzia siffatta. Sono stati fatti alcuni stanziamenti, ma allo scopo di creare un soggetto giuridico idoneo sembra necessario un passaggio legislativo;
- incrementare l'offerta formativa in inglese. La promozione all'estero della lingua italiana e dei corsi universitari in italiano rimane una priorità. Tuttavia, l'attrazione di studenti internazionali dipende, in primo luogo, dall'offerta di corsi in inglese. Essi vanno incrementati, garantendone la qualità. A questo scopo è indispensabile alleggerire i requisiti minimi di docenza per questi corsi (ad esempio, permettendo il computo di professori a contratto provenienti dall'estero); rendere più flessibili gli ordinamenti didattici dei corsi in inglese; rendere il calendario accademico di questi corsi compatibile con gli usi internazionali prevalenti;
- promuovere l'apprendimento della lingua italiana. A questo scopo è utile prevedere per tutti gli stranieri iscritti a corsi di laurea in inglese un percorso di insegnamento della lingua italiana (della durata di almeno due anni). A questo modo essi saranno in grado, almeno al terzo anno, di seguire

lezioni anche in italiano e di interagire con il Paese che li ospita. Inoltre, è opportuno potenziare all'estero i corsi di lingua e di cultura italiana attraverso il coordinamento tra gli Istituti italiani di cultura e le università. Tali interventi consentiranno anche a settori in cui la formazione in lingua italiana deve conservare un proprio spazio di essere ugualmente attrattivi per gli studenti internazionali;

- creare un regime equo di contribuzione degli studenti internazionali. L'attuale regime non lo è. Uno studente camerunense e uno canadese si iscrivono ai nostri corsi versando lo stesso contributo. Il sistema di tassazione degli iscritti non-UE dev'essere più flessibile. L'ultima legge di stabilità ha fatto un passo in direzione della flessibilità. Ma è un passo poco chiaro. Un intervento di liberalizzazione consentirebbe alle università di adottare regimi di esenzione totale o, viceversa, di corresponsione del costo pieno. Sarebbe, allo scopo, consigliabile un sistema basato sulla collocazione del Paese di provenienza dello studente nella classifica ISU (indice di sviluppo umano) concepito e aggiornato dall'ONU;

- realizzare un censimento delle presenze di docenti e studenti stranieri in Italia. Attualmente queste non vengono censite, se non ricadono all'interno del programma Erasmus+ ovvero se non si traducono in un'iscrizione a corsi di uno dei tre cicli. Sarebbe auspicabile invece avere nozione precisa di questo tipo di mobilità, che andrebbe debitamente riconosciuta come internazionalizzazione;

- facilitare l'accesso di giovani con titolo di PhD conseguito all'estero alle posizioni di ricercatore di tipo A e B. L'attuale normativa prevede che anche chi ottiene il titolo di Ph.D. in università straniere prestigiose o in ogni caso facenti parti di sistemi educativi qualificati e ampliamenti riconosciuti (es. altri paesi UE, Stati Uniti, ecc.) debba seguire dei percorsi complessi per ottenere l'equipollenza necessaria per l'accesso alla procedura selettiva. Occorre pensare ad un sistema tabellare di equipollenze (simile a quello delle posizioni accademiche per le chiamate dirette) di ausilio alla commissione di concorso, che avrebbe poi la libertà di valutare il titolo.

Per quanto riguarda la **medicina universitaria**, è stata ribadita la necessità di perseguire i seguenti obiettivi a breve-medio termine:

- rafforzamento della collocazione delle Scuole/Facoltà di Medicina nel sistema universitario, con definizione dello schema-tipo per i protocolli di intesa Università-Regione su scala nazionale, mediante la definizione di una rete nazionale delle aziende ospedaliero-universitarie, identificate non solo come parte dei singoli Servizi Sanitari Regionali, ma valorizzata come asset

strategico nazionale, luogo privilegiato dove per il “sistema-paese” si coniugano assistenza, didattica e ricerca e dove MIUR, Ministero della Salute e Regioni realizzino un nuovo equilibrio che valorizzi, unendole, la dimensione nazionale con quelle regionali e locali. Queste aziende sarebbero il perno di reti locali, dove si formano tutti i professionisti e la classe dirigente della sanità del paese, mediante una piena e leale collaborazione con il S.S.N., tramite la realizzazione di reti formative che coinvolgano ospedali accreditati secondo standard di qualità e possibilità di uno specifico fondo di finanziamento. A tal scopo appare indispensabile attivare un tavolo operativo MIUR-Ministero della Salute-CRUI;

- rivalutazione complessiva del percorso di formazione del medico, con a) Corso di Laurea a Ciclo unico esennale, b) Esame di Stato/Laurea abilitante, c) Corsi di Specializzazione di durata e qualificazione pari alla media europea della specifica tipologia;

- irrinunciabilità del numero programmato e della frequenza obbligatoria, che consentono ai corsi di medicina di laureare oltre l’85% degli studenti; ciò è da accompagnare con un potenziamento dell’“orientamento in entrata” in accordo con la scuola superiore, che porti ad una riduzione ed ad una qualificazione delle domande di ammissione ai Corsi di area sanitaria;

- necessità del varo della norma che istituisca l’esame di Laurea abilitante/esame di Stato per i laureandi in Medicina e Chirurgia, con risparmio di un anno oggi inutile fra laurea e concorso di specializzazione, contrastando la dispersione nel triennio delle Scienze di base e potenziando il percorso abilitante con l’adozione di una metodologia problem solving;

- riconsiderazione delle prove di ammissione alle Scuole di Specializzazione dell’area sanitaria.

Il nuovo decreto interministeriale per le scuole di specializzazione mediche ha posto le basi per un nuovo rapporto tra strutture centrali e strutture della rete formative. È necessario tuttavia riuscire operativamente a garantire in modo sostanziale l’applicazione del decreto che necessita una grande collaborazione tra ANVUR, Osservatorio, AGENAS. Previsione di un regolamento per il funzionamento delle Scuole, favorendo un più compiuto e corretto impiego degli specializzandi. In tal senso è necessario attivare un tavolo operativo con la CRUI e l’Osservatorio. Adeguamento dei contratti di formazione degli specializzandi al numero dei laureati (almeno 7.000); è infine necessario ridefinire il ruolo delle Scuole di Specializzazione per i non medici;

- previsione di forme di integrazione fra corsi di studio post lauream (MD-PhD) per ridurre ed ottimizzarne la durata.

Con riferimento a **reclutamento e giovani**, sono state prese in considerazione le seguenti prospettive e proposte:

- *Dottorato di ricerca*. Oltre a interventi di semplificazione amministrativa (numero minimo di borse per attivare cicli di dottorato in un Ateneo o in convenzione con altre Università, maggiore liberalizzazione per i dottorati internazionali), anche al fine di renderlo più attrattivo per i giovani laureati più bravi, si ritiene opportuno prevedere:

1) misure atte a incentivare l'internazionalizzazione e i dottorandi, anche attraverso l'incremento del valore della borsa (fino al 70%), quando il dottorando svolga l'attività di ricerca all'estero;

2) la parziale deducibilità fiscale o la parziale/totale decontribuzione per un determinato numero di anni a favore di imprese o enti nel caso di assunzione di dottori di ricerca, anche alla luce di contenuti sostanzialmente simili nel disegno di legge di stabilità finanziaria. In tal modo si incentivano imprese ed enti ad assumere personale particolarmente qualificato in una fase caratterizzata da sensibili innovazioni tecnologiche;

3) aumento numerico delle borse di dottorato: tale aumento è fondamentale non solo per le Università, ma anche per lo sviluppo economico-sociale del paese e potrebbe essere perseguito con il meccanismo del credito di imposta.

- *Post-dottorato di ricerca*. Per rendere più attrattivo il percorso post-dottorato, evitando fenomeni di "fuga" da parte dei dottori di ricerca più bravi, è necessario promuovere:

1) un piano pluriennale di reclutamento di ricercatori a tempo determinato di tipo b), per lo meno pari a 1.500/2.000 unità l'anno, funzionale a compensare, assieme al turnover, il flusso di pensionamenti già avvenuto e quello previsto per i prossimi anni, nonché riportare il numero di ricercatori e docenti delle università italiane quanto meno a livelli sostanzialmente simili agli anni precedenti;

2) una semplificazione normativa del sistema di reclutamento delle figure intermedie di avviamento alla ricerca (attualmente ricercatori a tempo determinato di tipo a) e assegni di ricerca), trattandosi di figure sostanzialmente sovrapponibili, semplificando i passaggi di ruolo (RTDA-RTDB) e prevedendo l'introduzione di maggiore flessibilità nelle retribuzioni.

- *Reclutamento*. Negli ultimi decenni, il sistema di reclutamento dei docenti universitari è stato modificato più volte. In tutti i casi, le soluzioni adottate hanno suscitato perplessità e critiche, ancorché non sempre omogenee. L'introduzione dell'Abilitazione Scientifica Nazionale ha

apparentemente elevato il valore medio dei soggetti neo assunti, pur conservando il sistema dei concorsi su scala locale. Il sempre maggiore impatto di meccanismi premiali per la ripartizione del FFO può rappresentare un'utile premessa all'adozione anche di nuovi sistemi di reclutamento e di una riflessione sul sistema dei "punti organico".

Relativamente al tema della **ricerca universitaria**, è stata sottolineata la necessità di dover reinvestire nella ricerca per un sistema economico in grado di competere con il resto del mondo e per l'equità sociale futura del nostro Paese. La ricerca svolta nelle Università rappresenta circa il 70% di tutta la ricerca, è alla base della formazione universitaria e spazia in tutti i settori ed in tutti i livelli di trasferibilità. Una larga componente tuttavia è rappresentata dalla ricerca fondamentale, quella di cui ora non si conoscono le ricadute ma che spesso è stata alla base di grandissimi cambiamenti ed evoluzioni.

Inoltre si è ribadita la necessità di pianificare un più adeguato finanziamento della ricerca pubblica italiana sia mediante aumento di fondi ma anche mediante razionalizzazione e coordinamento delle risorse e attività di lobbying europea ed internazionale sui programmi di ricerca e innovazione.

In merito alla dispersione dei finanziamenti sarebbe fondamentale coordinare in maniera sistematica Ministeri e Regioni. Occorrerebbe una cabina di regia, almeno a livello interministeriale per l'ottimizzazione dell'uso dei finanziamenti della ricerca, potenziando fortemente le aree di interesse italiane ai fini sia del miglioramento delle conoscenze sia dell'innovazione e competitività. Un tavolo di questo tipo potrebbe essere anche interlocutore privilegiato nel dialogo con le Regioni per i piani regionali sulle specializzazioni intelligenti e per le infrastrutture di ricerca.

A livello internazionale, occorre fare una forte politica unitaria di supporto alle tematiche italiane, promuovendo un giusto equilibrio fra ricerca fondamentale (ERC) e ricerca a TRL più alto (sia per il pilastro industriale che per quello delle sfide sociali). Sarebbe importante inserire il ruolo della formazione secondaria come trasversale per tutti i tipi di ricerca, di base o applicata che sia. Infine, è cruciale per l'Italia trovare forme di coordinamento più efficaci fra fondi strutturali e fondi di ricerca, in particolare per le aree ad obiettivo 1.

Un altro aspetto riguarda la programmazione nazionale della ricerca (PNR) in relazione a quella delle Regioni e a quella europea. Quanto deve essere rafforzativa o complementare? Se l'Europa decide di destinare nel prossimo programma FP9 ulteriori fondi alla ricerca industriale e all'innovazione (vista spesso come staccata dalla ricerca di base), come si finanzia la ricerca fondamentale? In questo senso, di grande rilevanza è il proposito di finanziare in maniera significativa i progetti della

ricerca fondamentale delle università (PRIN). Questo finanziamento crea valore permettendo di accedere poi anche ad ulteriori ricerche internazionali. Inoltre è fondamentale per mantenere elevata la qualità delle pubblicazioni scientifiche (unico parametro in cui siamo fra i primi al mondo) e per fornire le basi a nuove applicazioni / prodotti (innovazione deve essere legata alla buona ricerca).

Gli investimenti infra-strutturali sono irrimandabili perché le strumentazioni scientifiche sono ormai obsolete in tutto il paese. Forse si potrebbe pensare a un certo numero di centri interuniversitari per concentrare e rendere accessibili le strumentazioni più avanzate.

Un ulteriore aspetto da considerare è il meccanismo di osmosi del personale docente tra università e tra università ed enti di ricerca. Questa osmosi andrebbe rivitalizzata, incentivandola con maggiori specifiche risorse, avendo dimostrato nel passato di poter generare fruttuose sinergie. In particolare dalle università arrivavano negli enti molti giovani talenti che si avviavano alla ricerca. Dagli enti passavano poi alle università come professori, ricercatori ormai affermati.

Per quanto riguarda il tema della **semplificazione**, è stato sottolineato in primo luogo che la semplificazione non può prescindere da un deciso e quanto mai necessario riordino e drafting normativo: troppe norme risalenti nel tempo, mai abrogate (o abrogate solo parzialmente o in modo implicito), oramai stratificate anche per effetto di successivi interventi normativi, finiscono per convivere con disposizioni più recenti, rendono spesso complessa l'individuazione delle norme applicabile e la sussunzione di fatti concreti nella loro sfera applicativa. Tale attività deve essere compiuta a livello centrale sia con riguardo a leggi che a regolamenti, sia a livello locale, con riguardo ai diversi atenei, anch'essi chiamati ad un forte impegno di revisione e riscrittura dei propri atti normativi (statuti e regolamenti). L'obiettivo è di giungere alla redazione di un "codice sistematico della legislazione universitaria" che sia uno strumento agile di consultazione e di facile comprensione ma soprattutto che possa consentire un miglioramento della qualità della legislazione universitaria (better regulation più che una deregulation).

Strettamente connessa alla semplificazione normativa è quella amministrativa che si realizza soprattutto attraverso la definizione di procedimenti snelli, con tempi certi, e soprattutto con individuazione dei soggetti responsabili. Semplificazione amministrativa significa destrutturazione organizzativa e procedimentale, valorizzando obiettivi senza perdere di vista trasparenza, economicità e legalità. In questa prospettiva, fondamentale appare la riduzione degli adempimenti procedurali richiesti ai privati (si pensi al tema delle autocertificazioni, eliminazione di dichiarazioni e attestazioni, ecc.), come interni alla stessa amministrazione, oltre che il

coordinamento delle attività di controllo al fine di evitare duplicazioni e sovrapposizioni (es. MIUR, ANVUR, Nuclei di valutazione interni, ecc.), assicurando la proporzionalità delle stesse in relazione alla tutela degli interessi pubblici coinvolti. L'informatizzazione costituisce poi una importante opportunità di rilancio della semplificazione degli adempimenti per studenti e utenti (es codice Spid) oltre che per garantire controlli e piena accessibilità dei provvedimenti e persino per il controllo della spesa. Resta fermo che la semplificazione non possa tradursi in un impoverimento delle garanzie e meno che mai determinare un abbattimento del livello di tutela degli interessi pubblici e dei diritti della persona coinvolti. L'attività delle amministrazioni universitarie, pertanto, deve essere resa nell'ambito di modelli comportamentali i cui parametri di riferimento sono costituiti dalla tempestività (anche attraverso l'estensione del silenzio assenso), dalla semplicità delle procedure, da un'adeguata informazione, dall'utilizzo di strutture organizzative idonee allo scopo, nonché – e non certo da ultimo - dal rispetto dello studente col quale l'amministrazione entra in contatto

Terzo profilo non meno rilevante è quello della semplificazione dell'attività contrattuale sia con riguardo ai contratti aventi ad oggetto beni e servizi impiegati nelle attività di ricerca, sia con riguardo a quelli di lavoro. La vigente disciplina sugli appalti pubblici e le direttive del 2014 in materia già configurano le Università in posizione speciale, con norme confermate dalla recente disciplina di recepimento. Tutte le amministrazioni aggiudicatrici – comprese le università – sono esentate dall'osservare la disciplina sugli appalti e sulle concessioni ove l'affidamento debba conformarsi alle norme speciali previste da un'organizzazione internazionale oppure l'attività sia finanziata da un'istituzione internazionale che definisca le relative procedure di aggiudicazione.

Relativamente al tema della **terza missione e social innovation**, è stato sottolineato come le Università italiane siano impegnate a sviluppare iniziative di innovazione sociale, con ciò facendo riferimento ad un insieme di attività che - in modo trasversale e interdisciplinare, attraverso ricerca, formazione e esperienza sul campo - sono dirette a dar vita a idee e azioni innovative in grado di:

- rispondere concretamente ai nuovi bisogni della collettività;
- lavorare, accanto a società civile, imprese e istituzioni, per lo sviluppo culturale e sociale del territorio, in linea con il programma di azioni dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite;
- favorire la diffusione di buone prassi e di una cultura “responsabile”, attenta alla sostenibilità e all'inclusione;
- promuovere dialogo e cooperazione tra tutti gli stakeholder interessati;

- rafforzare capacità e competenze della persona e, per tale via, l'empowerment della società.

A comune denominatore delle linee di azione attivate nell'alveo della terza missione è la convinzione che la condizione indispensabile per la crescita e lo sviluppo sia la capacità di attivare circoli virtuosi tra società, ricerca, formazione, tecnologia, industria e servizi, a partire dalla valorizzazione di quel patrimonio intangibile che costituisce il capitale sociale di un dato territorio (la cultura, le tradizioni, i valori, la coesione) e dall'attenzione verso tutte le dimensioni della sostenibilità (istituzionale, economica, sociale e ambientale). Alla luce dei profondi processi di cambiamento in atto e della trasformazione della società nel suo complesso, le Università possono e devono infatti concorrere al miglioramento economico e sociale del Paese, in modo nuovo.

Per quanto riguarda le **università non statali**, è stato ribadito come anche esse affrontino un grande Moloch: il medesimo paralizzante appesantimento burocratico che sta mettendo alle corde tutto il sistema Paese non solo tende a smorzare il dinamismo ma ne minaccia, irragionevolmente, la sopravvivenza stessa. Eppure il servizio che rendono costerebbe moltissimo alla collettività: per ogni iscritto a una Università non statale, infatti, nel 2013 lo Stato spendeva 682 euro, contro i 4.123 euro spesi per ogni iscritto alle Università statali (Rapporto CRUI novembre 2014). Ciascuno studente delle molte decine di migliaia delle Università non statali peserebbe quindi sul bilancio pubblico per oltre 6 volte. Il tema del progressivo decremento del contributo pubblico va affrontato anche in questa prospettiva globale e di sistema: dimezzatosi in breve tempo, si è nei fatti pressoché azzerato, poiché in molte realtà, specie nei contesti più svantaggiati, arriva a coprire appena il corrispettivo delle tasse non pagate dagli studenti ai quali obbligatoriamente deve essere riconosciuto il diritto all'esenzione. Pesa inoltre sulle Università non statali - Enti pubblici e comunque no profit, trasformatori di risorse pubbliche e private in servizio pubblico - una innaturale confusione, anche presso alcuni organi istituzionali e di informazione, con le Università telematiche e con altri variegati attori che hanno dato vita a una delicata sorta di libero mercato dei titoli universitari. Attraverso questi soggetti sono stati introdotti nel sistema universitario meccanismi di tipo concorrenziale e finalità di carattere lucrativo, ben lontani dagli scopi culturali, educativi e sociali cui le università da molti secoli si ispirano.

In occasione dell'anno di presidenza italiana, la CRUI ha realizzato presso l'Università di Udine il **G7 University**, inserito nell'ambito delle manifestazioni ufficiali e in coincidenza con l'annuale edizione di "Conoscenza in festa". Un evento che ha contribuito a riportare l'università al centro del dibattito nazionale e internazionale, attraverso la focalizzazione sul tema "University Education for

All” in quanto parametro intorno al quale contribuire alla costruzione della Cittadinanza Globale. Sulla base dei temi al centro del dibattito (global citizenship; economic, social and environmental sustainability; democratic participation in social life and social mobility; social and economic development) il G7 University ha stilato il Manifesto di Udine, che raccoglie le raccomandazioni emerse durante i lavori del convegno.

Commissioni e Gruppi di lavoro

Commissione Ricerca

Nell’ambito della Commissione Ricerca, coordinata dalla Rettrice Maria Cristina Messa, all’inizio del 2017, è stato concepito un progetto di supporto agli Atenei per l’autovalutazione della produzione scientifica basato sul modello bibliometrico della VQR. Il Sistema, realizzato sulla base della positiva esperienza di supporto agli Atenei nell’ambito della selezione dei prodotti per la VQR 2011-2014, ha fornito strumenti di analisi attraverso cruscotti degli indicatori relativi ai soggetti valutati e alle strutture. Il primo anno di esperienza si è concluso in modo positivo, con l’adesione di 42 associati CRUI, raggiungendo numeri di rilievo (complessivamente oltre 25.000 soggetti e oltre 1.200.000 prodotti della ricerca valutati) e riscontrando un’accoglienza molto positiva da parte degli Atenei aderenti.

Inoltre è stata condotta una rilevazione sulle Infrastrutture di Ricerca, volta a individuare l’apporto e partecipazione degli atenei alle Infrastrutture di ricerca, partendo dalle 97 IR classificate nel documento “PNIR 2014-2020”. Dal sito CRUI, dove è disponibile il risultato della rilevazione, gli atenei possono accedere a due file, contenenti rispettivamente:

- Le schede sintetiche, con gli atenei attualmente coinvolti in ciascuna IR, i contatti dei rispettivi referenti e l’indicazione degli atenei che hanno manifestato interesse;
- Le schede di dettaglio contenenti le descrizioni delle attività degli atenei coinvolti in maniera strutturata nelle IR.

Infine a settembre 2017 è stato organizzato un incontro con BiovelocITA, acceleratore italiano la cui mission è sostenere progetti di ricerca biotech in una fase avanzata di sviluppo, cui hanno partecipato i rappresentanti di circa 30 atenei italiani. Successivamente a tale incontro, la CRUI ha diramato agli atenei un invito a presentare progetti di ricerca nei settori indicati, al fine di sottoporli agli esperti del

team BiovelocITA per un eventuale finanziamento che ne consentisse lo sviluppo ulteriore. Sono pervenuti 26 progetti, alcuni dei quali reputati di interesse dagli esperti.

Commissione Didattica

Nel 2017 il quadro normativo inerente la didattica universitaria ha subito alcuni decisivi interventi che hanno ulteriormente perfezionato la definizione di taluni aspetti cui il legislatore aveva già posto mano a partire dal precedente anno (segnatamente attraverso i DM 635/16 e 987/16) ma che necessitavano di un ulteriore affinamento allo scopo di assicurare maggiore coerenza all'architettura normativa di riferimento.

In conseguenza, la Commissione didattica della CRUI coordinata dal Rettore Zara, ha operato intensamente, da un lato, per rappresentare le istanze del sistema universitario e proporre soluzioni operative interagendo costantemente con gli attori istituzionali di riferimento in fase di definizione dei nuovi interventi normativi. Dall'altro, ha agito da organismo di raccordo tra le istituzioni e i singoli atenei nell'applicazione delle nuove disposizioni, offrendo linee di indirizzo che garantissero uniformità di condotta tra le sedi e l'adozione di un approccio orientato alla qualità dei percorsi formativi.

Sistema AVA

La commissione, attraverso un lavoro collegiale e tramite il coinvolgimento diretto di propri rappresentanti nei tavoli istituzionali di confronto (con MIUR, CINECA, ANVUR e CUN), ha fattivamente contribuito a meglio delineare tematiche fondamentali quali le procedure di istituzione e accreditamento dei CdS, proponendo soluzioni migliorative sia per quanto riguarda la definizione degli ordinamenti didattici e delle caratteristiche della SUA-CdS, sia per quanto concerne gli indicatori di monitoraggio, quelli di valutazione periodica e le nuove modalità di rilevazione dell'opinione degli studenti proposti dall'ANVUR nel corso del 2017.

CdS sperimentali ad orientamento professionale

Per quanto riguarda l'avvio dei CdS sperimentali ad orientamento professionale, il 2017 ha rappresentato un anno di riflessione a seguito dell'emanazione del DM 60/17 che è tempestivamente intervenuto sull'art.8 del DM 987/16 rimandando l'istituzione dei predetti corsi all'a.a 2018/19. Nel corso del 2017, la CRUI ha così potuto prendere parte ai lavori della Cabina di regia nazionale, istituita dal MIUR, per il coordinamento del sistema di istruzione tecnica superiore e delle lauree professionalizzanti. A seguito della presentazione di 14 CdS ad orientamento professionale per l'anno

accademico 2018/19, la Commissione didattica ha istituito uno specifico sotto-gruppo con il compito di coordinare gli atenei coinvolti nell'implementazione di questi percorsi formativi.

CdS internazionali

La Commissione didattica CRUI, anche attraverso la collaborazione della fondazione CRUI coinvolta nel progetto CHEER, si è fatta convinta portavoce della necessità di intervenire sul quadro normativo relativo alla definizione di corsi universitari di tipologia internazionale, a seguito delle novità introdotte dal combinato disposto dei DM 635/16 e 987/16 (successivamente, sempre nel 2017, anche il DM 935 interverrà su questo tema). In particolare, la nota MIUR 13987 del maggio 2017 ha recepito un parere della Commissione didattica CRUI, accordando caratteristiche di internazionalità a:

- a) Corsi con mobilità internazionale strutturata, che pur non raggiungendo le soglie quantitative indicate dal DM 635/16, portino al rilascio del doppio titolo o del titolo multiplo;
- b) Corsi che seppur totalmente erogati in lingua straniera, non raggiungano almeno il 10% degli studenti iscritti in possesso del titolo d'accesso conseguito all'estero.

Ulteriori iniziative

Tra le ulteriori attività portate avanti dalla Commissione didattica CRUI è possibile menzionare il tema delle competenze didattiche dei docenti, già sotto l'attenzione della Commissione in anni precedenti, e che nel 2017 è stato oggetto di una rilevazione inerente le iniziative messe in campo dagli atenei a beneficio del miglioramento della didattica. Tale rilevazione è confluita nell'iniziativa comunitaria a cura dell'EUA denominata "Effect".

Si fa presente inoltre che, nel corso del 2017, la Fondazione CRUI ha pubblicato il volume "Istituzione, attivazione e accreditamento dei Corsi di studio" di V. Zara e E. Stefani, i cui contenuti riflettono in larga parte il lavoro di studio portato avanti dalla Commissione didattica CRUI.

Commissione dei delegati alla formazione degli insegnanti

Nel 2017 hanno visto la luce il D. Lgs. 59 e il DM 616 che, in attuazione di quanto previsto dalla Legge sulla "Buona scuola", hanno introdotto, per l'accesso nei ruoli dei docenti della scuola secondaria, un concorso pubblico nazionale seguito da un tirocinio formativo triennale (percorso FIT).

La Commissione CRUI dei delegati alla formazione iniziale degli insegnanti, coordinata dal Rettore Zara, ha intensamente lavorato nel corso dell'anno per dare evidenza a tutte le criticità legate all'attuazione della suddetta normativa, segnalando dettagliatamente al MIUR le istanze emerse

presso gli atenei ed esprimendo raccomandazioni finalizzate ad una corretta e sostenibile implementazione delle disposizioni di legge. In particolare, le priorità segnalate hanno riguardato la necessità di coordinamento degli attori coinvolti; la certezza e adeguatezza delle tempistiche; le garanzie di qualità e sostenibilità economica dei percorsi formativi.

Nello specifico del dettato del DM 616, la Commissione ha elaborato una propria posizione esortando il Ministero a fornire maggiori chiarimenti, principalmente, sui seguenti punti:

- Certificazione e riconoscimento di competenze già acquisite
- Applicabilità di un semestre aggiuntivo oltre la durata legale del CdS previsto per il conseguimento dei 24 CFU
- Caratteristiche del percorso, degli obiettivi e delle attività formative dei 24 CFU
- Tempistica delle procedure concorsuali

Commissione Biblioteche

Per quanto riguarda la **Commissione Biblioteche**, è proseguita l'attività su tre linee di azione principali: contrattazione delle risorse bibliografiche elettroniche, promozione dell'accesso aperto, approfondimento del rapporto tra biblioteche e didattica.

Le attività di contrattazione centralizzata delle risorse bibliografiche elettroniche sono svolte attraverso le attività del gruppo CARE, che, a partire dal 2011, ha il compito di favorire il raggiungimento di prezzi convenienti nell'acquisto e nella gestione delle risorse elettroniche, di migliorare le clausole contrattuali e la sicurezza nell'accesso e nella conservazione, di rafforzare la posizione contrattuale degli atenei a fronte dell'oligopolio rappresentato dagli editori internazionali, di facilitare la collaborazione con gli altri sistemi universitari a livello europeo e mondiale. Nell'ambito delle attività di CARE nel corso del 2017 sono stati gestiti e/o negoziati circa 50 contratti annuali e pluriennali di risorse bibliografiche elettroniche di interesse collettivo ed è stata proseguita l'analisi di fattibilità relativa alla realizzazione di un progetto nazionale di conservazione delle risorse acquistate.

Attraverso le attività del Gruppo Open Access, sono state svolte attività di promozione dell'accesso pieno e aperto alle informazioni e ai dati di interesse generale per la ricerca e per la formazione scientifica, favorendo la libera disseminazione in rete dei risultati delle ricerche condotte in Italia nelle università e nei centri di ricerca.

Il Gruppo biblioteche e didattica ha continuato ad esplorare le possibilità delle biblioteche di svolgere un ruolo attivo nell'apprendimento e nella didattica, con la redazione di un testo di linee guida per il raggiungimento della competenza informativa dei laureati delle università italiane.

Gruppo di lavoro sui Ranking accademici

Nella seconda metà del 2017 si è costituito presso la CRUI un gruppo di lavoro sui ranking accademici internazionali, coordinato dal prof Mirko Degli Esposti dell'Università di Bologna.

In considerazione dell'indubbio impatto dei ranking sui media e della inevitabile rilevanza nei processi di attrazione di studenti e risorse, specialmente internazionali, il gruppo di lavoro si è posto i seguenti obiettivi:

- aumentare il numero di atenei italiani che entrano nelle classifiche internazionali;
- migliorare il piazzamento degli atenei che già vi partecipano pur consapevoli che ciò dipende anche dalle prestazioni di tutti gli atenei che entrano in classifica;
- coordinare la comunicazione verso i Media all'uscita delle principali classifiche globali;
- elaborare *Country How To* per il conferimento di dati ad alcuni ranking ritenuti prioritari (iniziando con QS, THE);
- proporre eventuali integrazioni e modifiche metodologiche ai gestori dei ranking con un'unica voce, quella della CRUI.

Nel 2017, il gruppo di lavoro ha condotto una rilevazione sulle metodologie in uso presso gli atenei per il conferimento dei dati statistici alle principali agenzie di ranking universitari.

Gruppi di lavoro sulla valorizzazione del Terzo Settore: musei universitari e attività musicali

Alla luce della crescente esigenza di far emergere e valorizzare le numerose attività di terza missione in ambito culturale e artistico promosse dagli Atenei, la CRUI nel corso del 2017 ha rinnovato il proprio impegno nel coordinamento delle università sui temi legati alla musica e ai musei, al fine di rendere le azioni realizzate in questi settori parte integrante degli obiettivi e delle attività ordinarie e istituzionali degli Atenei. Si sono costituiti, pertanto, due **Gruppi di lavoro sulle attività musicali e sui musei universitari** formati da rappresentanti delle Università più sensibili al tema che, oltre ad individuare processi e percorsi comuni per la gestione e la promozione delle attività in oggetto, hanno avviato una fruttuosa interlocuzione con l'ANVUR e avanzato al MIUR due proposte di

finanziamento per altrettanti progetti di rete da realizzare nel 2018. I progetti presentati prevedono diverse azioni di rete per la messa a sistema e la conseguente valorizzazione del patrimonio museale e delle attività musicali, col fine ultimo di incentivare la partecipazione di tutti gli Atenei e aprire un dialogo il MIUR anche allo scopo di provvedere a queste materie la regolazione e la dotazione finanziaria necessarie.

Gruppo di lavoro sulle risorse informatiche

Nell'ambito dei **contratti d'appalto per le risorse informatiche**, visti i risultati ottenuti, grazie alle attività negoziali svolte dalla CRUI, in termini di semplificazione delle procedure di acquisizione, di economicità e accesso a servizi e condizioni altrimenti non disponibili - pensati strettamente per il mondo universitario - e di terzietà nella procedura di negoziazione, la CRUI ha strutturato quest'attività dotandosi nel 2017 di un Gruppo di lavoro permanente partecipato dagli Atenei, capace di sviluppare le attività in essere e supportare le numerose nuove richieste. Ancora una volta, il numero crescente di istituzioni che aderiscono ai contratti unici nazionali, negoziati dalla CRUI, conferma la necessità di un interlocutore competente che conosca in modo approfondito i meccanismi di funzionamento degli atenei e del mondo della ricerca e come il ruolo di Centrale di committenza, svolto dalla CRUI, colmi un vuoto nel processo di approvvigionamento di beni e servizi dedicati alla Didattica e alla Ricerca. Difatti la razionalizzazione della spesa della Pubblica Amministrazione ha portato allo sviluppo di programmi di acquisto centralizzato al fine di costruire economie di scala nell'approvvigionamento cercando di contrastare al tempo stesso fenomeni di corruzione, non tenendo però conto delle specifiche peculiarità della Didattica e della Ricerca. In questo contesto, le Università sono state assimilate largamente alle altre Pubbliche Amministrazioni nonostante solo la parte di gestione amministrativa abbia analogie nel funzionamento. Le attività di Didattica e Ricerca universitaria presentano peculiarità uniche nell'acquisizione di apparati e servizi. Purtroppo, questa specificità non è riconosciuta, soprattutto in aree in cui vi è una sovrapposizione di categorie merceologiche come ad esempio per il settore ICT nel quale gli apparati utilizzati nella Ricerca sono solo apparentemente comuni a quelli utilizzati dal resto della PA. Inoltre, l'onere delle procedure, resesi necessarie per non utilizzare i canali normativamente privilegiati, incide sui tempi in cui è possibile ottenere apparati e software che soffrono di un alto grado di obsolescenza ma che sono divenuti ormai centrali praticamente per tutte le aree disciplinari della Ricerca. Di pari passo con l'aggravio delle procedure normative susseguitosi negli anni, c'è stato un aumento delle richieste, da

parte degli Atenei, di aprire nuove relazioni con altri operatori economici al fine di supportare il processo di acquisizione delle tecnologie informatiche.

La CRUI per l'internazionalizzazione del Sistema universitario

Nell'ambito dell'**internazionalizzazione**, la CRUI ha lavorato secondo due direttrici principali. Da un lato, secondo il programma di lavoro istituzionale definito nell'ambito della Giunta e coordinato dal Rettore Ruggie. Dall'altro, sulla base delle attività definite da un'apposita convenzione con il MIUR, rinnovata per il quarto anno. Tale convenzione riguarda il supporto alla Direzione Generale per lo studente, lo sviluppo e l'internazionalizzazione della formazione superiore (DGSINFS) nello svolgimento di varie attività: gestione di bandi legati alla mobilità accademica nell'ambito di accordi bilaterali o multilaterali, implementazione a livello nazionale delle riforme dello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore (EHEA), assistenza al partenariato bilaterale e multilaterale, promozione all'estero del sistema italiano della formazione superiore, potenziamento dei processi di cooperazione internazionale in senso lato.

Nell'ambito del programma di lavoro istituzionale, grazie anche al supporto di un'apposita Commissione di esperti, istituita nel 2016, è stato elaborato il rapporto CRUI *L'internazionalizzazione della formazione superiore in Italia. Le università*, curato dal Rettore Fabio Ruggie. Il documento, pubblicato sul sito della CRUI, analizza gli aspetti principali dei processi di internazionalizzazione dei nostri atenei nell'ultimo triennio e delinea alcune proposte per una strategia integrata di internazionalizzazione del nostro sistema.

Nel settore della cooperazione internazionale allo sviluppo, è proseguito il dialogo con la Direzione Generale del MAECI per la Cooperazione allo Sviluppo (DGCS). L'analisi del ruolo e delle potenzialità degli atenei nei processi di cooperazione - che si esplicano soprattutto rispetto a progettualità, politiche, valutazione - ha portato all'elaborazione di un breve documento programmatico che è stato inserito nelle Linee Guida triennali per la Cooperazione. Sono stati rinnovati i mandati ai rappresentanti della CRUI in seno al Consiglio Nazionale per la Cooperazione allo Sviluppo (CNCS) e ai relativi quattro Gruppi di lavoro: Agenda 2030; Strategie e linee di

indirizzo della cooperazione italiana; Ruolo del settore privato; Migrazioni e sviluppo; Educazione alla cittadinanza globale. Il Coordinamento CRUI per la Cooperazione ha anche collaborato con il Ministero e l'AICS alla definizione dei contenuti dei panel di lavoro in cui si è articolata la Conferenza nazionale 2018 sulla cooperazione (Co-Opera, Roma, 24-25 gennaio 2018). Inoltre, sempre in preparazione della Conferenza, la CRUI ha coordinato gli atenei nell'organizzazione di un percorso preparatorio, che ha visto l'allora Vice Ministro Giro incontrare nel corso dell'anno gli studenti universitari in varie sedi accademiche italiane.

La partecipazione della CRUI ai principali tavoli interministeriali di coordinamento attivati sia presso il MIUR che presso il MAECI, sia di carattere geografico che tematico (es. per le procedure di iscrizione degli studenti extra-UE, oppure per la promozione della lingua italiana nel mondo), ha permesso di portare le istanze e il contributo del sistema accademico sui temi oggetto del confronto. Particolare importanza ha rivestito la partecipazione al Gruppo di Lavoro coordinato dal MAECI per l'internazionalizzazione del sistema nazionale della formazione superiore (poi allargato a vari attori del Sistema Paese: CIMEA, Confindustria, Uni-Italia, Ministero dell'interno). Il Gruppo ha definito una strategia integrata e condivisa per la promozione internazionale del nostro sistema di alta formazione, con un duplice obiettivo: da un lato, aumentare il numero degli studenti internazionali nel nostro Paese e nelle nostre istituzioni (università e istituzioni Afam) e dall'altro aumentare il loro livello qualitativo grazie al contatto con i sistemi formativi esteri.

Nell'ambito di questa Strategia la CRUI ha curato l'organizzazione dell'evento di lancio: *Stati Generali della promozione all'estero della formazione superiore italiana* (Roma, MAECI, 28/03/2017). La CRUI ha inoltre collaborato all'organizzazione degli eventi promozionali all'estero e ha partecipato a due road show: in Cina (21-28 ottobre 2017) e in India (24-29 novembre 2017).

Per quanto riguarda gli incontri bilaterali, organizzati anche in collaborazione con MAECI e MIUR, per il 2017 si segnalano i seguenti:

- Missione CRUI in USA (Washington D.C., 24-26/01/2017): in collaborazione con l'Ambasciata italiana a Washington, la CRUI ha organizzato un evento di incontro tra una delegazione di 35 esponenti del sistema universitario italiano – in rappresentanza di 22 atenei – guidata dal prof Fabio Rugge e la controparte americana costituita dalle maggiori associazioni universitarie e da 50 atenei provenienti da tutto il territorio. Gli incontri hanno

permesso di promuovere il sistema italiano della ricerca universitaria e della formazione superiore, nonché di facilitare la creazione di collaborazioni in chiave strategico-programmatica e, contemporaneamente, di rafforzare quelle esistenti. I fronti su cui si è lavorato sono: collaborazioni scientifiche e opportunità di finanziamento della ricerca; definizione di programmi di studio congiunti; mobilità internazionale per docenti e studenti; promozione della lingua italiana negli USA e rafforzamento dell'attrattività del sistema di istruzione superiore italiana. Il confronto tra atenei italiani e USA è proseguito nel corso dell'anno, attraverso periodici incontri telematici, finalizzati a dare seguito alle intese delineate in gennaio. In occasione dell'evento "G7 University", organizzato dall'Università di Udine (29/06 – 1/07/2017) è stata organizzata una Tavola rotonda sul follow up della missione CRUI a Washington di gennaio "Italy - U.S. University Partnerships Forum: fostering match-making opportunities and strengthening existing collaborations in education and research".

- Incontro con una delegazione del Camerun (Roma, Università di Tor Vergata, 22/03/2017): in occasione della visita del Presidente del Camerun a Roma, la CRUI ha sottoscritto un "Documento di cooperazione" con i rettori di alcune università camerunensi inclusi nella delegazione presidenziale. È stato inoltre costituito un "Gruppo di contatto" tra CRUI e Ministero dell'Istruzione superiore del Camerun per il coordinamento e il monitoraggio delle azioni previste nel documento.
- Missione CRUI in Israele (20-26/05/2017): organizzata in collaborazione con l'Ambasciata d'Israele in Italia e il Netval (Network per la Valorizzazione della Ricerca Universitaria). La missione 2017, che ha rappresentato il quarto appuntamento organizzato a partire dal 2014, ha permesso ai partecipanti di visitare le principali università israeliane e di conoscere nel dettaglio le loro esperienze nel campo dell'innovazione e del trasferimento tecnologico.
- Missione CRUI in Giappone (1-2 novembre 2017): l'iniziativa, che ha contribuito a rilanciare le collaborazioni accademiche tra Italia e Giappone, è stata l'occasione per firmare un MoU tra la CRUI e il neonato consorzio di università giapponesi della regione del Kansai. Tale accordo ha inteso rivitalizzare l'Italian School for Advances Studies in Kyoto (ISASK), istituzione promossa dall'Ambasciata d'Italia in Giappone e a cui hanno aderito una quarantina di università italiane. L'ISASK potrebbe essere incubatore di collaborazioni di

ricerca tra i partner attualmente coinvolti, nonché luogo d'incontro di aziende giapponesi con la ricerca italiana.

La CRUI ha collaborato anche nel 2017 con il MIUR e il Vicariato di Roma all'organizzazione del XIV Simposio Internazionale dei docenti Universitari (Roma, 22-24 giugno 2017). L'evento è stato dedicato al tema "la Terza Missione delle Università, dei Centri di ricerca e delle Istituzioni di alta formazione artistica, musicale e coreutica in Europa per uno sviluppo umano e globale". Nell'ambito delle manifestazioni del Simposio, si è anche svolto l'*Incontro dei Rettori europei e del Mediterraneo*. La CRUI ha supportato una iniziativa del Centre for Child Protection presso la Pontificia Università Gregoriana a Roma, collaborando alla organizzazione del congresso *Child Dignity in the Digital World* (5-6 ottobre 2017), per discutere di come prevenire i fenomeni di abuso sessuale di minori in ambiente digitale. L'evento ha raccolto illustri esperti, leader civili, politici e rappresentanti religiosi provenienti da tutto il mondo.

Nell'ambito di tutte queste attività, la CRUI ha curato anche la redazione e la realizzazione di materiale informativo e promozionale, nonché di slide e relazioni per gli esperti del sistema che hanno partecipato agli eventi organizzati in Italia e all'estero.

La CRUI coordina o partecipa ad alcuni progetti cofinanziati dall'UE:

- RecoLATIN (Credential evaluation centres and recognition procedure in Latin America). Il progetto, che ha la durata di 3 anni, è finalizzato a promuovere e incrementare la qualità della mobilità verticale e orizzontale all'interno dei sistemi di istruzione superiore europei e latinoamericani, basandosi sull'esperienza delle istituzioni di istruzione superiore europee in relazione al processo di Bologna e alle pratiche adottate dai centri ENIC/NARIC.

Nell'ambito della convenzione con la DGSINFS del MIUR, la CRUI ha proseguito la gestione del Progetto CHEER II (Consolidating Higher Education Experience of Reform II – CHEER II), cofinanziato dall'UE nell'ambito del Programma Erasmus+, per il consolidamento nazionale delle riforme della European Higher Education Area (EHEA). Il progetto CHEER II, che si concluderà nel giugno 2018, sviluppa una forte sinergia sistemica attraverso l'uso diffuso degli strumenti europei per la trasparenza, l'attuazione delle politiche internazionali - nelle università e nelle istituzioni

artistiche e musicali - e il contributo di altre organizzazioni nazionali e internazionali che si occupano di istruzione superiore. Si concentra in particolare su quattro temi: Revisione del supplemento di diploma; ECTS Course Catalogue/trasparenza dell'offerta formativa; Corsi internazionali e congiunti; Mobilità internazionale. Per ognuna di queste direttrici è stato costituito un gruppo di lavoro, composto da esperti delle riforme nella EHEA (Processo di Bologna) e rappresentanti delle principali parti interessate del sistema.

Nell'ambito della stessa convenzione la CRUI ha inoltre gestito l'edizione 2017 del Joint Mobility Program MIUR-DAAD, per il sostegno della mobilità di ricercatori tra Italia e Germania su base progettuale. Il bando 2017 è stato pubblicato il 30 giugno 2017 sul sito della CRUI e diffuso tramite mailing list dedicate. Tramite il CINECA è stato predisposto un apposito portale per la presentazione e la valutazione delle candidature. La CRUI si è anche occupata dell'individuazione dei valutatori tra il personale. Le valutazioni si sono svolte tra novembre e dicembre 2017.

A latere di tutte queste iniziative è proseguita anche l'attività istituzionale di rappresentanza internazionale nell'ambito di associazioni e reti quali:

- La European University Association (EUA)
- La Rete delle Conferenze dei Rettori dell'Europa Latina-ELU
- L'Università Italo Francese/Université Franco Italienne (UIF/UFI)

Partnership istituzionali

Convenzione quadro con il Ministero della Giustizia

Nel corso del 2017 la CRUI è stata impegnata nell'attuazione della Convenzione quadro sottoscritta con il Ministero della Giustizia, finalizzata a mettere a disposizione le competenze presenti nei singoli atenei a favore delle sedi periferiche territoriali del Ministero.

In particolare sono state strutturate le seguenti quattro attività:

1. Ricerca applicata e fieldwork nel quadro dei sistemi informativi della DGSIA, sui processi organizzativi delle amministrazioni centrali del sistema giustizia e delle articolazioni periferiche, sulla cartografia dei sistemi informatici e sulle condizioni che questi al momento

- sono capaci di sostenere per assicurare la qualità del dato e del data management, sulle condizioni di professionalità e di capacità organizzative e comunicative che si interfacciano con le tecnologie nelle sedi circondariali, distrettuali e centrali;
2. Formazione, informazione e valorizzazione, con rafforzamento delle capacità organizzative della DGSIA ai fini del buon governo della interazione con gli UUGG;
 3. Coordinamento e qualità accademica e istituzionale, attraverso la creazione di un team di coordinamento scientifico in una logica strettamente interdisciplinare e multi sede;
 4. Outreach e accountability pubblica attraverso definizione di metodologie che favoriscono l'innovazione organizzativa, la digitalizzazione dei processi gestionali e una gestione più efficiente degli uffici giudiziari.

La realizzazione di tali attività si è avvalsa del dialogo continuo con tutte le istituzioni giudiziarie e di tutte le istanze del Ministero della Giustizia al fine di creare nel suo insieme un sistema durevole di scambio e moltiplicazione dei saperi capace di dare narrazione e rappresentazione verso il mondo esterno, cittadini e organismi internazionali, che così fondamentale parte giocano nella legittimazione esterna della amministrazione della giustizia e nella garanzia di un incontro sostenibile e durevole nel tempo fra domanda di soluzione delle controversie e risposta dei sistemi di giustizia.

Tirocini curriculari presso MAECI e MIUR

Per quanto riguarda i servizi agli studenti, è proseguito nel 2017 l'impegno della CRUI sul fronte dei **tirocini universitari**.

In particolare, nell'ambito del Programma MAECI-MIUR-CRUI per tirocini presso le sedi diplomatiche d'Italia all'estero è stata sottoscritta una nuova Convenzione che ha consolidato l'attività in una cornice più stabile e ha consentito di estendere l'offerta di tirocini oltre che ad Ambasciate e Rappresentanze permanenti, anche a Consolati, Istituti Italiani di Cultura e Scuole italiane all'estero: ciò ha determinato un incremento esponenziale delle offerte (348 posti offerti nel bando pubblicato in ottobre) e quindi degli stessi tirocinanti.

E' proseguita nel 2017 anche la collaborazione con il MIUR nell'ambito del Programma di tirocini presso il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, che ha consentito a numerosi studenti di svolgere un'esperienza formativa unica, presso uffici di diretta collaborazione del Ministro.

Borse di studio per rifugiati del Ministero dell'Interno

Sempre nell'ottica di fornire servizi a supporto degli studenti e al contempo di favorire l'inclusione di categorie svantaggiate all'interno del sistema universitario nazionale, è proseguita nel 2017 la collaborazione con il **Ministero dell'Interno** nell'ambito del **bando per l'attribuzione di 100 borse di studio per titolari di protezione internazionale** in possesso di un titolo di studio valido per l'iscrizione a corsi di laurea, laurea magistrale o dottorato di ricerca, iscritti per la prima volta al sistema universitario italiano.

Grazie alla sinergia tra Ministero e CRUI, a iscrizione finalizzata, i borsisti sono stati esonerati dalle tasse universitarie e hanno usufruito gratuitamente di vitto e alloggio per l'anno accademico in corso. Il coinvolgimento diretto della CRUI ha garantito la totale adesione del sistema universitario all'iniziativa, contribuendo al suo successo.

Ricerca sulla cultura antimafia nelle Università per la Commissione parlamentare d'inchiesta

A seguito della convenzione stilata nel 2016 tra la **Commissione parlamentare di inchiesta sul fenomeno delle mafie e sulle altre associazioni criminali** e la Conferenza dei Rettori, la CRUI ha avviato una attività di ricerca che ha coinvolto gli atenei associati, al fine di individuare un primo quadro di riferimento relativo all'offerta didattica (corsi di studio e insegnamenti), le strutture esistenti e le azioni svolte dagli atenei volte alla conoscenza, l'approfondimento e la disseminazione della cultura antimafia nelle università italiane. I risultati del lavoro, conclusosi nel 2017, sono stati presentati dal Presidente della CRUI all'audizione con la Commissione Antimafia e in occasione degli Stati Generali della Lotta alle Mafie.

Comunicazione e rapporti con la stampa

Per quanto riguarda la **comunicazione**, la CRUI ha continuato anche quest'anno le sue attività di promozione della reputazione del sistema universitario. Come di consueto, in base a un ruolo istituzionale consolidando negli anni, i pubblici a cui si sono rivolte le attività di comunicazione possono essere divisi in due: da una parte gli stakeholder interessati alla ricerca e alla terza missione (aziende, tessuto socio-culturale, istituzioni, terzo settore, ecc.), dall'altra i pubblici coinvolti dalle

attività didattiche (studenti, scuole superiori e famiglie, ecc.). A cui va ad aggiungersi il pubblico trasversale e interno di professori/ricercatori e personale tecnico e amministrativo.

In quest'ottica, l'attività ordinaria che coadiuva le relazioni istituzionali e i public affair gestiti dagli organi dirigenti, è stata affiancata da 8 iniziative particolari:

1. G7 University. Incontro organizzato (Udine – 29-30 giugno) in concomitanza con le varie manifestazioni relative al turno di presidenza italiana. In collaborazione con l'Università di Udine, il MIUR e diversi soggetti istituzionali e attivi nell'ambito dei mass media, dell'editoria e dell'industria culturale, la CRUI ha provveduto a coordinare la campagna di comunicazione dell'evento e la diffusione dei contenuti verso i pubblici esterni (media, opinione pubblica, stakeholder) e le comunità accademiche.
2. Conferenza stampa su ricerca pubblica. Incontro organizzato (Roma – 13 febbraio) dalla Consulta dei Presidenti degli Enti Pubblici di Ricerca e dalla CRUI per presentare dati su risorse, risultati, impegni e obiettivi di Enti e Università. Ciò soprattutto in considerazione del fatto che l'Italia investe meno di altri Paesi in Ricerca e Sviluppo e ha meno ricercatori in rapporto alla popolazione, eppure ha una ricerca pubblica che gode di buona salute in termini di pubblicazioni su riviste eccellenti.
3. Here Research. Standardizzazione e diffusione dell'utilizzo dello strumento "HERE" (Higher Education Research), creato nel 2015 come istituto di ricerca finalizzato allo studio dei sistemi, delle istituzioni e dei processi di istruzione universitaria. Ciò nell'ottica di supportare la governance delle istituzioni accademiche, grazie a studi puntuali ed aggiornati riguardanti il sistema universitario nazionale, anche in comparazione con gli omologhi stranieri. Nel 2017 i temi trattati da HERe sono stati: Docenti di ruolo per area disciplinare; L'impatto della Brexit sulle Università europee; Università americane: solo l'élite ha dotazioni finanziarie consistenti; MOOCs e Università; La Governance dell'interdisciplinarietà; Immatricolati nelle Università italiane; Rette universitarie in tempo di austerità. Il caso italiano; Autonomia delle università; La Excellence Initiative tedesca; La distribuzione di genere nel sistema universitario italiano; FFO 2017: Linee di finanziamento ed effetti sui singoli Atenei. Il gruppo "HERE" analizza ogni mese un tema chiave e lo rielabora per la fruizione agevolata da parte di policy maker e soggetti della governance accademica

4. Media monitoring in rete. Grazie alla mediazione della CRUI, il nuovo fornitore individuato ha fornito agli atenei interessati l'accesso agli articoli di quotidiani e periodici nazionali che trattano i temi relativi alla higher education, con possibilità per ogni associato di estendere il monitoraggio anche ai giornali locali a costi competitivi. Ciò accanto all'attività quotidiana di lettura, selezione e commento di articoli e news per gli organi apicali dell'associazione, che quest'anno si è aperta a un primo embrionale monitoraggio della rete e all'ascolto delle conversazioni che avvengono in ambienti social e che sempre più interessano le tematiche universitarie.
5. Campus Party, Maker Faire, Forum P.A. e JobOrienta: In collaborazione con il MIUR la CRUI ha sostenuto, diffuso e facilitato la partecipazione delle università a due occasioni fieristiche di valorizzazione dell'eccellenza progettuale accademica nel campo dell'innovazione (Maker Faire – Roma 1-3 dicembre) e di partecipazione attiva degli studenti a esperienze che mettono insieme creatività e tecnologia (Campus Party – Milano 20-23 luglio). Un'analogia azione di diffusione e promozione è stata portata avanti in occasione del Forum P.A.(Roma, 23-25 maggio) e del JobOrienta (Verona, 30 novembre – 2 dicembre).
6. Promozione alta formazione italiana all'estero: Nell'ambito del progetto KnowIT è stata studiata la linea grafica e, conseguentemente, sono stati ideati e realizzati gli strumenti di comunicazione utilizzati durante gli eventi di presentazione del sistema. Anche interloquendo con le istituzioni italiane presenti in loco al fine di individuare linee comuni e conservare un'immagine coordinata.
7. Guerra di parole: Organizzazione insieme all'associazione PerLaRe, Associazione Per La Retorica, di un duello dialettico fra studenti e detenuti (Roma – 6 maggio) nel carcere di Regina Coeli, con l'obiettivo di esercitare auto-controllo e senso di civiltà, imparando ad affermare le proprie ragioni solo con lo strumento pacifico della parola e preparando i partecipanti ad affrontare la vita e il lavoro, contesti in cui è inevitabile confrontarsi con opinioni diverse.
8. Online Communication: Attraverso la gestione ordinaria e straordinaria del Sito CRUI (es: creazione di aree riservate per Gruppi di Lavoro CRUI, ecc.), l'aggiornamento costante di sezioni consolidate quali quella relativa alle Relazioni Internazionali e campagne di growth hacking, si è puntato a coadiuvare gli sforzi compiuti offline per correggere le distorsioni

attraverso le quali l'università viene percepita da istituzioni, politica, media e grande pubblico, migliorando sempre più la fruibilità e visibilità dei contenuti.

Inoltre, l'attività di relazioni con i media ha prodotto contenuti (comunicati, note, dichiarazioni e redazionali) che, oltre a veicolare le policy dell'associazione, hanno tenuto conto della necessità corroborare le informazioni attraverso l'utilizzo di dati certificati. Ciò anche in considerazione della frequente distorsione dei fenomeni universitari. L'attività è stata sviluppata di concerto con il Presidente e i suoi delegati, tenendo in considerazione le condizioni attuali della comunicazione istituzionale, sempre più soggetta alla disintermediazione, alla moltiplicazione degli influencer sia off che on line, all'immediatezza dell'interlocuzione e all'alternarsi di news cycle sempre più brevi, caratterizzati da flame istintivi e poco resilienti.