

CRUI - Coordinamento Università su Cooperazione Internazionale allo Sviluppo

Rapporto del Gruppo di Lavoro “Progettualità”

- Amato Mariana (Basilicata)
- Baggio Elda (Verona)
- Barbari Matteo (Firenze)
- Beghi Cesare (Insubria)
- Cardona Ennio (Palermo)
- Castelli Francesco (Brescia)
- Cauda Roberto (Milano Cattolica)
- Colombo Claudio Massimo (Molise)
- Colombo Emanuela (CUCS)
- De Filippi Francesca (Torino Politecnico)
- Frigione Mariaenrica (Salento - Lecce)
- Germanà Antonino (Messina)
- Giasanti Alberto (Milano Bicocca)
- Giordano Mario (Politecnica Marche - Ancona)
- Giroletti E. (Pavia)
- Gobbetti Marco (Bari)
- Guidi Alessandra (Pisa)
- Habluetzel Annette (Camerino)
- Iapadre Pasquale Lelio (L'Aquila)
- Isidori Emanuele (Roma Foro Italico)
- Martinez Carlo (Chieti-Pescara)
- Menghini Anna Bruna (Politecnico di Bari)
- Micheli Mario (Roma Tre)
- Mottini Giovanni (Roma Campus Biomedico)
- Negri Antonella (Urbino)
- Piccoli Claudia (Foggia)
- Pittia Paola (Teramo)
- Roggero Pierpaolo (Sassari)
- Sarli Leopoldo (Parma)
- Sistu Giovanni (Cagliari)
- Varvaro Leonardo (Tuscia - Viterbo)

Coordinamento

- Parigi Gian Battista (Pavia)
- Campiani Giuseppe (Siena)

SOMMARIO

Premessa metodologica	3
1 Università, cooperazione internazionale e l'agenda globale per lo sviluppo post 2015	4
1.1 Perché le università devono occuparsi di cooperazione internazionale allo sviluppo?	4
1.2 Come si declina la cooperazione allo sviluppo nei diversi ambiti d'azione dell'università ?.....	6
1.3 Come le università interpretano i cambiamenti in corso negli equilibri globali e le nuove geografie dello sviluppo e come si inseriscono in questi processi?	7
1.4 Come le università partecipano alla definizione dell'Agenda globale per lo sviluppo post 2015 e come questa agenda influenzerà il loro lavoro futuro?	8
2 L'organizzazione interna delle università per la cooperazione allo sviluppo	8
2.1 Le università devono dotarsi di una strategia ad hoc per la cooperazione allo sviluppo, oppure il tema deve essere trasversale a tutti gli ambiti di programmazione degli atenei?	8
2.2 Come dovrebbero organizzarsi al loro interno le università per gestire le attività di cooperazione internazionale allo sviluppo? Attraverso quali strumenti è possibile favorire la condivisione di informazioni a livello di ateneo e la costruzione di gruppi di ricerca interdisciplinari?	9
2.3 Come organizzare la formazione di studenti e staff (tecnici e docenti) sui temi della cooperazione internazionale allo sviluppo?	9
2.4 Attraverso quali strumenti è possibile promuovere la ricerca sui temi della cooperazione internazionale allo sviluppo?	9
2.5 Di quali meccanismi e strumenti le università devono dotarsi per monitorare e valutare le loro iniziative di cooperazione internazionale allo sviluppo?	10
3 La partnership per la cooperazione allo sviluppo	10
3.1 In quali reti accademiche nazionali ed internazionali è opportuno inserirsi?	10
3.2 Come si inserisce la cooperazione allo sviluppo nelle strategie e nei processi di internazionalizzazione dell'università e mobilità di professori, ricercatori e studenti? La filosofia di competizione e benchmarking che ispira il discorso su internazionalizzazione e mobilità accademica è complementare o contraddittorio con lo spirito della cooperazione internazionale allo sviluppo?	11
3.3 Quali partnership occorre creare con gli altri attori della cooperazione internazionale allo sviluppo ? Attraverso quali spazi e strumenti è possibile rafforzare queste partnership?	11
3.4 Quali partnership occorre privilegiare ?	12

Premessa metodologica

Questo documento nasce in risposta alla sollecitazione della CRUI e rappresenta la sintesi degli elaborati dei Delegati di Ateneo per la Cooperazione Internazionale allo Sviluppo delle Università rappresentate nel Gruppo di Studio n. 1 *“Progettualità”*, integrata ed armonizzata con le Linee Guida della DGCS *“La conoscenza per lo sviluppo - Criteri di orientamento e linee prioritarie per la cooperazione allo sviluppo con le Università e i Centri di Formazione e Ricerca”* e con i documenti elaborati dalle Università della rete CUCS *“Università e Cooperazione allo Sviluppo: un partenariato strategico”* (a cura di E. Colombo) e *“L’università e la cooperazione tra operatività, peer to peer e m&e”* (a cura di G.B. Parigi).

L’approfondimento richiesto al gruppo di studio *“Progettualità”*, così come definito nel documento DGCS, è relativo a:

“Formulazione e realizzazione di iniziative, dove lo sviluppo di capacità è elemento qualificante, diretti ai Paesi e nei diversi settori prioritari per la cooperazione italiana; formazione delle risorse umane in settori disciplinari rilevanti per lo sviluppo; rafforzamento delle capacità istituzionali; sostegno alla crescita dei sistemi universitari e della ricerca; creazione di reti internazionali e partenariati sul territorio; la ricerca azione e ricerca applicata nel quadro di programmi settoriali.”

L’obiettivo, così come definito nel documento della CRUI, è fare in modo che la progettualità degli Atenei si sviluppi come *“progettualità di sistema”* attraverso:

- strumenti di censimento dei progetti e diffusione dei risultati;
- strumenti di sinergia di competenze tra più atenei nella proposta di progetti di rete;
- strumenti per sinergia di competenze tra le università il settore privato e la società civile;
- scambio di buone pratiche sulle diverse tipologie di progetti finalizzato alla stesura di linee guida del sistema universitario;
- condivisione di strategie e linee di azione, per crescita e sinergie progettuali.

Nella redazione di questo documento si è seguita fedelmente l’articolazione adottata nel questionario proposto dalla CRUI ai tre gruppi di studio.

1 Università, cooperazione internazionale e l'agenda globale per lo sviluppo post 2015

1.1 Perché le università devono occuparsi di cooperazione internazionale allo sviluppo?

“La cooperazione è un’opportunità di incontro. Il valore dell’altro che incontro non sta nel fatto che lei o lui sono poveri, ma nel fatto che sono esseri umani”¹.

Nuovi concetti definiscono oggi lo sviluppo: non si parla più di mera crescita economica, ma di *Development as freedom*², di sviluppo come libertà, concetto che porta a quelli di *empowerment* - liberazione dall’esclusione e quindi possibilità per ogni essere umano di dispiegare i suoi diritti e le sue capacità - e di *ownership*, far proprio, interiorizzare il processo di allargamento delle proprie capacità, e così liberarsi dalla dipendenza, anche da quella degli aiuti. La nuova cooperazione deve essere quindi aperta ad un processo di ricerca, di conoscenza e di dialogo, con l’obiettivo ultimo - in un tempo sperabilmente non troppo lontano - di scomparire, una volta raggiunto lo scopo di trasformarsi pienamente da “cooperazione” (che implica necessariamente, lo si voglia o no, uno sguardo dall’alto al basso, dal “donatore” che ha soldi e mezzi al “beneficiario” che invece non ne ha) a “collaborazione” fra pari.

La futura cooperazione internazionale allo sviluppo (CIS), così come la futura ricerca prevista da Horizon 2020, dovrà essere “intelligente” – essere cioè capace di “leggere dentro” la realtà con cui va ad interagire; “sostenibile” – capace cioè di radicarsi in una determinata situazione nella quale possa essere da questa stessa mantenuta in tensione nel tempo; “inclusiva” – capace cioè di “includere” l’altro, di abbracciarlo, in una condivisione progettuale ed operativa che lo renda in ultima istanza capace di camminare da solo, di essere *empowered* e di acquisire l’*ownership* del proprio futuro, delle proprie decisioni, del proprio destino³.

La CIS in ambito universitario deve tener conto che stiamo oggi assistendo ad un *“profondo cambiamento del contesto internazionale da cui emerge la necessità di rinnovamento in termini di contenuti, strumenti e attori delle strategie della cooperazione italiana”⁴*. Tre sono gli elementi fortemente caratterizzanti di questo cambiamento e che la “nuova” cooperazione internazionale allo sviluppo deve essere in grado di recepire:

- *Lo sviluppo sostenibile è inteso come un nuovo paradigma che riguarda tutti i paesi (in via di sviluppo, emergenti e i cosiddetti paesi sviluppati) che devono diventare “partner” nella ricerca (e non nella imposizione) di uno (o più) modelli di sviluppo equi, inclusivi e durevoli;*
- *La pace internazionale può essere mantenuta nelle varie regioni del mondo se e soltanto se si garantisce uno sviluppo che diventa così anche strumento di stabilità politica dove il ruolo dei governi e degli organismi internazionali è nevralgico;*
- *La cooperazione internazionale può diventare anche una importante carta strategica per accrescere la competitività (positiva) del Sistema Paese, fornendo opportunità di sviluppo (etico) di nuovi mercati per le imprese, creando occasioni per scambi culturali e/o collaborazioni tecnologiche.*

¹ G. Vaggi: La cooperazione come empowerment e dialogo. In: Le radici della cooperazione internazionale all’Università di Pavia. Storia del CICOPS (a cura di V.Cani, G.B. Parigi). Università di Pavia, 2012, pag. 79.

² A.Sen: Development as Freedom. New York, Oxford University Press, 1999.

³ G. B.Parigi: Horizon 2020 nella cooperazione internazionale. In: Le radici della cooperazione internazionale all’Università di Pavia. Storia del CICOPS (a cura di V.Cani, G.B. Parigi). Università di Pavia, 2012, pag. 95.

⁴ E.Colombo: Università e Cooperazione allo Sviluppo: un partenariato strategico. Congresso CUCS Torino 2013.

La CIS è cambiata e sta cambiando, ed è quindi evidente che occorrono nuove e più articolate competenze che l'Università può offrire, contribuendo a formare e aggiornare le competenze degli operatori del settore nelle differenti e articolate discipline scientifiche, sociali, umanistiche e manageriali che la cooperazione oggi chiede. Il contributo offerto dalle Università può essere particolarmente significativo anche in funzione dell'articolazione della posizione italiana nei grandi dibattiti internazionali, e costituisce un'occasione unica per nutrire tali dibattiti con contributi originali, frutto dell'esperienza maturata sul terreno, fondata e sostenuta sulle capacità di ricerca ed elaborazione della conoscenza e sull'interazione culturale tipiche e connaturate all'Università.

Una dinamica particolare contraddistingue il ruolo della cooperazione universitaria rispetto alla cooperazione in senso lato: negli ultimi anni l'esplosione di conflitti e di epidemie ha trasformato la cooperazione da intervento teso allo sviluppo ad intervento essenzialmente di emergenza, mentre nello stesso tempo la CIS universitaria, nata alcuni decenni dopo, si è mossa nella direzione opposta, da un intervento puramente di emergenza (programma PEACE di rifondazione delle Università palestinesi, 1991) ad un intervento strutturale per lo sviluppo. Oggi le grandi istituzioni internazionali come la UE non considerano più la cooperazione universitaria come parte di programmi di emergenza ma, con ogni evidenza, come elemento essenziale della cooperazione per lo sviluppo: in particolare la priorità si è progressivamente spostata dall'educazione primaria a quella universitaria, mossa del tutto sensata in un mondo in cui i tassi di alfabetizzazione sono generalmente crescenti e nel quale perciò i bisogni educativi diventano (relativamente parlando) altri, più orientati ai gradini superiori dei percorsi di formazione⁵.

Co-operare – operare insieme - è innanzitutto una questione di saperi, di conoscenza, di cognizione ancor prima che di *"best practices"*: interagire con partners nei Paesi in via di sviluppo deve intendersi come il tentativo di costruire rapporti basati sullo scambio reciproco, sul mutuo rispetto, sul dialogo con gli interlocutori in una ottica di reciproco apprendimento e, inevitabilmente, su procedimenti ed esiti di decisione inclusiva, per accrescere i propri orizzonti di investigazione scientifica e di percorso didattico e fornire irripetibili occasioni di crescita per tutti, docenti e studenti.

La CIS così come attuata dalle Università rappresenta un territorio "neutrale" di lavoro all'interno del quale è possibile ipotizzare percorsi di pace, di solidarietà e di democratizzazione, per il perseguimento dello sviluppo umano dei Paesi con cui si collabora, mirante all'*empowerment* delle comunità locali, alla *sostenibilità* di quanto messo in atto, all'elicitazione di una *ownership* culturale da parte dei docenti e degli studenti degli Atenei con cui si collabora.

La CIS implica quindi una sinergia tra saperi locali e saperi importati, alla ricerca non solo di cosa sia "valido" scientificamente, ma anche e soprattutto di cosa sia "rilevante" nella particolare situazione con cui si collabora, stimolando una visione più articolata della situazione che tragga origine da una più approfondita conoscenza della complessità globale. L'operare in sinergia comporta una ricerca comune di nuove e più approfondite modalità di acquisizione della conoscenza tesa a promuovere nuovi modelli di sviluppo, favorendo così anche lo scambio di saperi fra modo accademico e sistema delle professioni e l'appropriato e sostenibile trasferimento di contenuti tecnici e di tecnologie.

La CIS deve entrare a far parte a pieno titolo dei processi di internazionalizzazione dei nostri Atenei, inizialmente come canale in qualche modo diverso da quello aperto con Atenei dei Paesi sviluppati, ma tendente ad una unificazione che nasca dal necessario superamento della obsoleta contrapposizione fra "Paesi sviluppati" e "Paesi in via di sviluppo". Non è più ipotizzabile un'attività di cooperazione basata esclusivamente su un lodevole ma spesso insufficiente volontariato, che non può garantire una continuità nelle risorse umane e che non è strategicamente sistematizzata nell'ambito dei piani di sviluppo di Ateneo: un simile approccio non sarebbe mai in grado di trasformare la "cooperazione" in "collaborazione", superando la deprecabile contrapposizione appena citata.

⁵ M. Missaglia: La cooperazione allo sviluppo e la cooperazione universitaria allo sviluppo. In: Le radici della cooperazione internazionale all'Università di Pavia. Storia del CICOPS (a cura di V. Cani, G.B. Parigi). Università di Pavia, 2012, pag. 13.

1.2 Come si declina la cooperazione allo sviluppo nei diversi ambiti d'azione dell'università (ricerca, formazione e "terza missione", intesa sia come valorizzazione della ricerca che impatto sulla società)?

Il documento della DGCS *"La conoscenza per lo sviluppo"* definisce i criteri di orientamento e linee prioritarie per la cooperazione allo sviluppo con le Università e i Centri di Formazione e Ricerca, tese al perseguimento di un "partenariato per la conoscenza" attraverso iniziative ispirate ai principi dell'efficacia dell'aiuto e dello sviluppo (*"development effectiveness"*⁶), con particolare riferimento ai seguenti criteri:

- ownership (il Paese partner esercita una effettiva leadership sui programmi);
- allineamento (le attività sono in linea con gli obiettivi e le strategie di sviluppo del Paese);
- armonizzazione (i donatori coordinano le loro attività e i loro contributi finanziari e tecnici);
- partenariato inclusivo (i differenti attori di cooperazione operano in maniera complementare a garanzia di un approccio partecipativo e inclusivo).

La CIS nei diversi ambiti d'azione dell'Università deve quindi svilupparsi sulle linee prioritarie di formulazione e realizzazione di iniziative, approfondimento dei temi dello sviluppo e monitoraggio e valutazione di progetti e programmi: non si tratta quindi di un intervento limitato al terzo settore, ma che ha un legame profondo anche con la prima e la seconda missione delle università cioè formazione e ricerca.

Nell'ambito della **ricerca** la CIS può da un lato fornire alimento a nuove prospettive di studio attraverso il contatto con nuove e diverse realtà⁷, dall'altro offrire gli strumenti culturali e tecnologici - spesso insufficienti o del tutto inesistenti nei Paesi partner - per studiare adeguatamente queste realtà, mirando alla elaborazione di modelli di sviluppo appropriati, partecipati e in grado di creare sviluppo autonomo (e non dare dipendenza).

Attraverso la ricerca si realizza quindi un processo di *capacity building* in senso lato, ovvero il consolidamento delle capacità progettuali e gestionali a supporto delle politiche e delle strategie generali e settoriali nell'ambito dei Paesi partner. In quest'ambito le nostre Università dovrebbero privilegiare i progetti di ricerca che contribuiscono al raggiungimento di obiettivi fissati dall'agenda post 2015 sia nel campo umanistico che nel campo scientifico. In tal modo il trasferimento tecnologico e di conoscenza diviene una costruzione collettiva per un mutuo e reale apprendimento reciproco (una umanità che cresce insieme, valorizzando i propri punti di forza e mitigando le proprie debolezze)⁸.

Data inoltre la relativa modestia degli stanziamenti italiani finalizzati alla CIS, la ricerca serve anche per il costante perfezionamento dell'efficacia ed efficienza delle modalità di cooperazione messe in atto, al fine di "bene investire" il poco disponibile.

La ricerca scientifica può diventare quindi strumento per lo sviluppo e può essere utilizzata per innovare le pratiche della cooperazione e migliorarne l'efficacia (nota DGCS).

Nell'ambito della **Formazione** la CIS deve mirare alla preparazione di attori capaci di partecipare al processo di trasformazione del sistema mondo, in un'ottica di grande attenzione professionale. Il mondo della cooperazione è cambiato e richiede "nuove" competenze: la spinta volontaristica e la tensione

⁶ Busan, Corea del Sud, 4° High Level Forum on Aid Effectiveness, *Busan Partnership for Effective Development Co-operation*, Novembre-Dicembre 2011

⁷ In campo geofisico, clinico, farmacologico, agricolo, climatologico, ambientale, economico e sociale (agricoltura e sicurezza alimentare promozione dei diritti umani, sviluppo economico endogeno, patrimonio culturale e sviluppo umano, accesso ad una alimentazione sana e sicura, accesso all'energia, all'acqua potabile, sistema sanitario dignitoso, educazione, sviluppo urbano e la sua pianificazione sostenibile, erbe medicinali, ecc.), ovvero nel campo delle scienze umane (giuridiche, linguistiche, archeologiche, storiche, ecc.)

⁸ E.Colombo, op.cit.

all'aiuto sono dei motori positivi ma devono essere supportati da una competenza specifica fortemente radicata sia dal punto di vista teoretico delle conoscenze sia da quello più operativo degli strumenti adeguati e delle esperienze sul campo. E' questa una urgenza formativa non solo per coloro che opereranno nella cooperazione ma per tutti coloro che opereranno in contesti globali, cioè quasi tutti i nostri laureati.

Si rende quindi necessario:

- a) lo sviluppo di un'offerta formativa arricchita da nuovi percorsi di educazione, formazione, progettazione e divulgazione scientifica nel settore, dove il tema della complessità globale sia trasversale e dove la ricerca di un nuovo equilibrio sostenibile sia patrimonio di ogni ambito formativo;
- b) l'offerta all'interno del percorso formativo di competenze di progettazione, gestione e valutazione di iniziative riconducibili al settore della cooperazione;
- c) lo sviluppo di capacità di progettazione su base reticolare;
- d) la definizione di profili professionali adeguati a lavorare nella cooperazione allo sviluppo, definendo ed arricchendo percorsi formativi ad hoc.

La formazione ed il trasferimento tecnologico possono realizzarsi non solo mediante la mobilità di studenti, docenti e ricercatori (esperienze che hanno avuto effetto moltiplicativo per la crescita individuale), ma anche attraverso una presenza diretta delle Università italiane nei Paesi partner. La priorità nella formazione deve essere data al coinvolgimento delle università locali, alla formazione in loco, nei settori prioritari per lo sviluppo del Paese ospite e rivolta principalmente a quadri delle istituzioni controparti dei programmi settoriali, nel rispetto della parità di genere, in maniera da promuovere un effetto sinergico con i programmi di cooperazione e di sostenibilità e per valorizzare risorse umane qualificate come agenti di sviluppo (documento DGCS).

Un aspetto della formazione da non trascurare deve infine essere l'educazione allo sviluppo / educazione alla cittadinanza mondiale.

Nell'ambito della **terza missione** la CIS deve tener ben presente che per cooperazione non si intende solo il semplice trasferimento tecnologico o la prestazione in conto terzi, ma anche e soprattutto il ruolo civico, di promozione sociale e culturale di volano per la condivisione dei saperi, teso a favorire lo sviluppo sostenibile e l'*empowerment* comunitario, aspetti che possono essere rintracciati anche nelle politiche europee della ricerca miranti al potenziamento della ricerca e dell'innovazione responsabile (RRI).

1.3 Come le università interpretano i cambiamenti in corso negli equilibri globali e le nuove geografie dello sviluppo e come si inseriscono in questi processi?

Stiamo assistendo a grandi progressi realizzati nella riduzione della povertà a livello globale, soprattutto a favore di Paesi (vedasi i BRICS) capaci di valorizzare al massimo le risorse umane disponibili nel campo della formazione, dell'innovazione e del management. Questo fenomeno ha però accentuato gli squilibri di reddito e opportunità di benessere economico e sociale esistenti nei confronti delle Least Developed Countries, squilibri che possono essere ricondotti in misura notevole ai divari nella diffusione delle competenze sociali e delle conoscenze tecniche tra i diversi Paesi.

La cooperazione universitaria dovrebbe inserirsi in questo processo stimolando una lettura transcalare dei processi di cambiamento, formando ad una capacità di dialogo multifattoriale a partire dalla creazione di reti di ricerca-azione, con l'obiettivo di generare e diffondere conoscenze utili (ad es. supporto alla governance e alla stabilità) e favorire il concetto di sviluppo come piattaforma del dialogo globale.

1.4 Come le università partecipano alla definizione dell'Agenda globale per lo sviluppo post 2015 e come questa agenda influenzerà il loro lavoro futuro?

L'Università deve partecipare a questo processo non solo mediante il contributo dei risultati della ricerca - quale suo compito istituzionale caratterizzante ed autonomo da condizionamenti - ma anche svolgendo una funzione consultiva nei confronti delle strutture governative preposte alla definizione dell'Agenda.

Allo stato attuale però l'apporto dell'Università avviene in modo indiretto, occasionale, frammentario, basato quasi esclusivamente sulle relazioni internazionali del singolo individuo o gruppo di ricerca, senza essere strutturata e vettorializzata né dal MAECI né dalla CRUI.

Si rende quindi necessario per l'Università rafforzare i propri collegamenti con le principali organizzazioni sociali e istituzioni internazionali e costituirsi in rete, intesa non *ad excludendum* bensì *ad includendum*, in grado di valorizzare al massimo chi oggi è presente e consolidato nel mondo della cooperazione così da poter intervenire nella definizione dell'Agenda in modo efficace ed istituzionalmente riconosciuto.

2 L'organizzazione interna delle università per la cooperazione allo sviluppo

2.1 Le università devono dotarsi di una strategia ad hoc per la cooperazione allo sviluppo, oppure il tema deve essere trasversale a tutti gli ambiti di programmazione degli atenei?

Lo sviluppo di una **strategia ad hoc** per la cooperazione non deve essere visto come alternativo ad una **trasversalità di programmazione**: i due aspetti devono coesistere ed interagire, dato che le sfide dello sviluppo sono tendenzialmente legate e problematiche integrate e trasversali rispetto alle discipline tradizionali, mentre l'approccio alla CIS deve essere praticato in modo competente e strutturato.

La complessità delle problematiche connesse alla cooperazione (ad es. la conoscenza delle politiche e strategie di sviluppo dei Paesi partner, le interazioni con le Ambasciate e le Unità Tecniche Locali, i problemi di natura giuridica, regolamentare ed amministrativa, ecc.) e la consapevolezza della rilevanza che la cooperazione allo sviluppo assume nell'insieme delle attività accademiche consigliano la messa a punto di una specifica strategia d'ateneo con coinvolgimento di docenti, studenti e personale tecnico ed amministrativo, che comprenda anche azioni volte a stabilire interazioni e collaborazioni con altri Atenei, istituzioni ed enti di ricerca e di formazione.

Momenti essenziali nello sviluppo di questa strategia sono la *raccolta e mappatura* dei progetti di cooperazione proposti/attivi in ateneo o della loro potenzialità, la *ricognizione delle competenze* legate a possibili progetti di cooperazione e lo *sviluppo di attività* di sensibilizzazione e coinvolgimento di docenti e studenti.

Lo sviluppo di una strategia di Ateneo – che comprenda anche una figura istituzionale di riferimento per la CIS – non esclude affatto la possibilità di sviluppo di programmi condivisi e trasversali nell'ambito della programmazione degli atenei, che consentano la costituzione di sinergie e l'ottimizzazione dell'uso delle risorse. Tale trasversalità dell'intervento non può essere definita a priori, ma è certamente favorita dall'esistenza in Ateneo di una struttura ad hoc per la CIS.

Essenziali nell'ambito di questa struttura le attività di monitoraggio e valutazione delle attività svolte; a questo proposito si deve ricordare che l'Università può disporre di un insieme di competenze in grado di offrire un osservatorio qualificato per operazioni di monitoraggio e valutazione anche di progetti esterni all'Università stessa (vedi al punto 2.5).

2.2 Come dovrebbero organizzarsi al loro interno le università per gestire le attività di cooperazione internazionale allo sviluppo? Attraverso quali strumenti è possibile favorire la condivisione di informazioni a livello di ateneo e la costruzione di gruppi di ricerca interdisciplinari?

Le attività di CIS esigono in via prioritaria la presenza di una struttura e di personale dirigenziale (*project manager*) ed amministrativo capace di gestire il coordinamento di un progetto, di assumere la *leadership* in campo formativo nei confronti dei partner stranieri e di assumere la responsabilità pro-attiva nel disegnare procedure che garantiscano la necessaria tempestività di intervento. Per realizzare ciò è necessario il potenziamento degli uffici affari internazionali, una rivisitazione dei dispositivi regolamentari così da renderli funzionali alle specifiche esigenze di carattere amministrativo e gestionale che caratterizzano i progetti di cooperazione allo sviluppo, la creazione ove indicato di specifiche “*task forces*” sotto forma di centri di gestione e di spesa autonomi.

Questa struttura deve farsi carico della condivisione di informazioni a livello di Ateneo, presupposto indispensabile alla costituzione di gruppi di ricerca interdisciplinari tesi all’integrazione delle competenze a fini progettuali. Necessari a questo fine l’implementazione di appositi archivi telematici che forniscano una adeguata piattaforma di scambio di informazioni, accessibile e condivisa, e l’inserimento di una voce specifica all’interno dell’anagrafe della ricerca di Ateneo.

Anche ai fini della condivisione delle informazioni è infine importante venga fornita adeguata visibilità e valorizzazione alle azioni di cooperazione, mediante ad es. l’organizzazione di eventi dedicati alla presentazione delle attività svolte e dei risultati ottenuti.

2.3 Come organizzare la formazione di studenti e staff (tecnici e docenti) sui temi della cooperazione internazionale allo sviluppo?

- "Messa a sistema" delle risorse formative presenti sul piano nazionale
- Istituzione di master in cooperazione allo sviluppo
- Gruppi di studio per la condivisione di esperienze teoriche e pratiche
- Interazione con gli attori istituzionali della cooperazione governativa e decentrata
- Diffusione e condivisione di informazioni utili sulla cooperazione nel sito di Ateneo
- Organizzazione di giornate di studio dedicate all’internazionalizzazione
- Rafforzamento di corsi di studio dedicati alla cooperazione
- Introduzione di esperienze di tipo “*learning by doing*” per lo staff tecnico amministrativo
- Coinvolgimento delle aziende italiane che operano direttamente nei PVS

2.4 Attraverso quali strumenti è possibile promuovere la ricerca sui temi della cooperazione internazionale allo sviluppo?

- Conoscenza dei problemi specifici dei diversi contesti in cui si va ad operare, mediante:
 - (i) valutazione politica delle priorità (MDG, MAE, UN, EU, ecc.)
 - (ii) misure di accompagnamento che favoriscano l’incontro e lo scambio tra ricercatori dei Paesi partner
- Approfondimenti condivisi intorno ai SDG del post 2015

- Sviluppo di programmi e strumenti di sostegno operativo e finanziario volti a favorire il rapporto sinergico tra Università e Organizzazioni della Società Civile.

2.5 Di quali meccanismi e strumenti le università devono dotarsi per monitorare e valutare le loro iniziative di cooperazione internazionale allo sviluppo?

Come **soggetto** di monitoraggio e valutazione l'Università può offrire una consolidata esperienza e competenza, sia in termini diretti e operativi sia in termini di ricerca, indagando quei metodi e quei modelli (il più possibile scientifici anche se non necessariamente solo quantitativi) che possono consentire una sempre più realistica e accurata analisi dell'impatto sullo sviluppo delle varie azioni così da fornire riscontri per indirizzare le strategie future nelle giuste direzioni.

In tema invece di Università come **oggetto** di monitoraggio e valutazione dei propri progetti è necessario distinguere due piani, uno esterno ed uno interno alle Università stesse.

Sul piano **esterno** la valutazione deve vertere sul grado di efficacia ed efficienza del progetto attuato nel rispondere alle esigenze che l'avevano motivato; quale livello di inclusività, di empowerment ed ownership ha fatto riscontrare nei partner; quale grado di sostenibilità sul lungo periodo il progetto presenta. In questo esercizio è però fondamentale ricordare che *"...il problema principale dell'empowerment non è però quello della sua misurazione. L'empowerment non è la sostenibilità; la sostenibilità si focalizza sui progetti mentre l'empowerment si focalizza sugli individui, cerca di cogliere se essi sono all'interno di un percorso con il segno +, qualche cosa che assomigli ad un progresso, ma anche e soprattutto all'interno delle persone e delle comunità locali. Empowerment è accresciuta consapevolezza. Chissà come sarebbe se questo fosse il benchmark, diciamo la bussola, per i progetti ed i programmi."*⁹

Sul piano **interno** all'Università si deve tener presente che le procedure di monitoraggio e valutazione solitamente adottate hanno una valenza orientata allo sviluppo di ulteriore progettualità e relativo supporto finanziario, e che gli attuali modelli di valutazione basati sulla produttività scientifica e didattica non sono adeguati a valutare correttamente le attività di cooperazione internazionale. Da ciò consegue che se per valutare la CIS si mutuano tout court le correnti metodologie di monitoraggio e valutazione gli Atenei saranno poco motivati a continuare ad investire in questo ambito, e si favorirà l'avvizzimento anziché lo sviluppo di nuovi progetti di CIS.

E' quindi indispensabile che gli indicatori di *performance* adottati per la valutazione dei progetti di cooperazione allo sviluppo siano riformulati in modo da evidenziarne sul piano esterno la capacità di rispondere ai requisiti prima esposti, sul piano interno la loro valenza come fonte di nuova conoscenza.

E' altresì necessario non burocratizzare eccessivamente i processi ed evitare che i meccanismi di valutazione si trasformino in mero adempimento amministrativo e aggravio di lavoro per chi già oggi opera in un settore non adeguatamente valorizzato.

3 La partnership per la cooperazione allo sviluppo

3.1 In quali reti accademiche nazionali ed internazionali è opportuno inserirsi?

L'inserimento nelle reti nazionali ed internazionali è indispensabile, ma non deve essere limitato al solo mondo accademico. Alla luce anche di quanto previsto nella Legge 125/2014, orientata alla inclusività sinergica dei diversi attori della cooperazione, le reti devono coinvolgere anche istituzioni ed organismi

⁹ G.Vaggi, op. cit., pag. 88.

governativi e non governativi operanti a diversi livelli ed ambiti territoriali, oltre ai privati ed alle attività imprenditoriali, così da raccogliere un insieme di capacità professionali multidisciplinari e multisetoriali.

La partecipazione ad una rete è anche fondamentale per un approccio non autoreferenziale allo sviluppo e per una reale comprensione e scambio biunivoci.

Nello sviluppo delle reti si deve porre attenzione a non trascurare nuove realtà e piccoli atenei che non hanno una tradizione consolidata nel campo della CIS; per queste realtà l'inserimento in reti la cui *mission* sia già improntata alla cooperazione allo sviluppo potrebbe costituire un utilissimo ausilio.

3.2 Come si inserisce la cooperazione allo sviluppo nelle strategie e nei processi di internazionalizzazione dell'università e mobilità di professori, ricercatori e studenti? La filosofia di competizione e benchmarking che ispira il discorso su internazionalizzazione e mobilità accademica è complementare o contraddittorio con lo spirito della cooperazione internazionale allo sviluppo?

La tumultuosa evoluzione dei rapporti internazionali nel loro insieme rende sempre meno attuale, non coerente e forse nemmeno produttivo intendere il processo d'internazionalizzazione come disgiunto rispetto alla cooperazione internazionale allo sviluppo, anche se tuttora i due piani vengono percepiti come disgiunti a causa dei diversi obiettivi, risultati ed impatto attesi. D'altro canto le logiche competitive che regolano i meccanismi di funzionamento del Nord del mondo non possono valere in contesti radicalmente diversi quali quelli in cui opera la CIS, e l'attuale filosofia di valutazione del sistema universitario è esplicitamente non premiante verso gli operatori della cooperazione: lo spirito apparentemente contraddittorio di competizione verso taluni benchmarking e verso fonti di risorse al momento più cospicue potrebbe però essere tramutato in una opportunità di apertura da parte delle stesse istituzioni verso nuove frontiere, così come è possibile cogliere in diverse nuove progettualità a livello EU o nella stessa apertura dei programmi Erasmus+ ai Paesi meno sviluppati.

La filosofia cooperativa può quindi affiancarsi a quella basata sulla competizione e la contraddizione può e deve essere superata attraverso una più stretta sinergia fra i diversi attori, a patto che vi sia chiarezza in merito alle scelte strategiche e agli ambiti operativi.

Una possibile interazione tra i due ambiti potrebbe ad es. nascere dall'integrazione fra le strategie accademiche finalizzate all'internazionalizzazione e la definizione di una progettualità di formazione e di trasferimento ed applicazione di conoscenze indirizzata allo sviluppo sociale ed economico nei Paesi in via di sviluppo (vedi ad es. nel settore agro-alimentare gli studi indirizzati all'incremento della produttività e dalla sicurezza alimentare).

3.3 Quali partnership occorre creare con gli altri attori della cooperazione internazionale allo sviluppo (organizzazioni internazionali, governi, ONG, enti locali, fondazioni)? Attraverso quali spazi e strumenti è possibile rafforzare queste partnership?

La costruzione ed il consolidamento di reti di competenze (orizzontali o trasversali tra Università, Istituzioni locali e nazionali ONG, Organizzazioni internazionali, Non Profit, Imprese) è presupposto indispensabile per realizzare una CIS efficiente ed efficace, che vede nella sinergia degli attori un suo elemento fondamentale.

Declinazioni particolari di questa sinergia sono rappresentate dalle relazioni con Università estere o dai rapporti mantenuti con i visiting scholars ospitati presso le nostre Università così da creare una rete parallela di "diplomazia" scientifica, e dalle costanti relazioni Università / settore privato per azioni di trasferimento tecnologico, consulenza o ricerca applicata.

Presupposto per lo sviluppo di una partnership efficace è la condivisione di progetti ed obiettivi ed un reciproco riconoscimento di saperi; molte criticità emergono invece quando prevalgono le esigenze specifiche di sopravvivenza dei singoli partners o si agisce secondo logiche non congruenti.

E' quindi necessario definire con chiarezza le modalità di interazione con i partners, quali ad es. le ONG, mediante la redazione di protocolli che separino chiaramente il piano dell'intervento da quello della gestione dell'indotto di progetto e che valorizzino le peculiarità degli attori coinvolti (competenza tecnica e capacità di elaborazione culturale da parte delle Università, conoscenza del territorio e agilità organizzativo-logistica da parte delle ONG).

La creatività in Italia è grandissima ed il coordinamento dell'azione minimo: è quindi necessario trovare un punto di equilibrio tra armonizzazione degli interventi e autonomia d'azione dei singoli attori. Il tutto naturalmente con la massima semplificazione di intervento ed agilità nei meccanismi di gestione, per non ingessare l'azione (coerenza degli interventi come risultato dell'equilibrio tra armonizzazione nazionale e autonomie dei vari soggetti della cooperazione) e penalizzare le efficienze di processo. La farraginoso normativa italiana non va sicuramente incontro a questa necessità e più in generale alla necessità di favorire lo sviluppo di sinergie e programmi comuni tra atenei e soggetti del privato sociale: si rende quindi necessaria un'azione coordinata delle Università riunite nel coordinamento CRUI per un'opportuna azione di lobby in tal senso presso il legislatore.

3.4 Quali partnership occorre privilegiare (università prestigiose a livello internazionale, università, università dei territori di intervento, altri attori della cooperazione?)

Dal punto di vista della strategia generale l'efficacia della CIS nasce dalla interazione e dalla qualità delle relazioni a livello nazionale e nei paesi d'intervento di tutti gli attori che vi intervengono attraverso le proprie competenze e capacità, indipendentemente dalla natura giuridica, dalla dimensione e dal prestigio degli Enti od Istituzioni partners.

Dal punto di vista della tattica di sopravvivenza è innegabile però che le istituzioni accademiche più prestigiose a livello internazionale siano favorite sia per la loro potenziale solidità economica sia per la maggiore disponibilità di strumenti e strutture organizzate in grado di svolgere attività di *fund raising*, e che quindi per la logica e i criteri sottesi ai bandi internazionali la capacità di inserirsi in reti universitarie prestigiose costituisce un fattore competitivo importante.

E' quindi necessario per le nostre Università, in particolare se di dimensioni medie o piccole, perseguire un coordinamento alto, quale quello attuabile attraverso l'azione CRUI, per creare una rete capace di raggiungere quella "massa critica" che consenta di superare il gap di potenzialità nei confronti di grandi e prestigiosi Atenei internazionali e di gestire quindi progetti di cooperazione di ampio respiro concepiti e gestiti in prima persona.