



# OU-I 2016

REPORT

Osservatorio  
Università-Imprese

EXECUTIVE  
SUMMARY

## INTRODUZIONE

*L'Osservatorio Università-Imprese della Fondazione CRUI si pone l'obiettivo di promuovere la collaborazione tra il mondo accademico e il mondo imprenditoriale, e di favorire i meccanismi per la cooperazione fra il mondo del lavoro, la ricerca e i giovani.*

*Per cercare di fornire un contributo a tale compito così impegnativo, in questo secondo Report dell'Osservatorio è stato deciso di focalizzarsi su quattro temi che tutti gli osservatori ritengono di estrema attualità e rilevanza in questi anni, l'apprendistato, il dottorato industriale, i percorsi professionalizzanti e le competenze trasversali, costituendo quattro gruppi di lavoro così articolati.*

- *Gruppo di Lavoro 1: Tema 'apprendistato'. Referente: prof.ssa Claudia Faleri (Università di Siena)*
- *Gruppo di Lavoro 2: Tema 'dottorato industriale'. Referente: prof.ssa Barbara Pojaghi (Università di Macerata)*
- *Gruppo di Lavoro 3: Tema 'percorsi professionalizzanti'. Referente: prof. Vincenzo Zara (Università del Salento)*
- *Gruppo di Lavoro 4: Tema 'competenze trasversali'. Referenti: prof.ssa Livia De Giovanni (Università Luiss), dott.ssa Ida Sirolli (Tim S.p.a.), prof. Claudio Melacarne (Università di Siena)*

*Ciascun Gruppo di Lavoro ha prodotto le Relazioni che hanno costituito la base per la redazione dei principali capitoli del Report 2016. Il lavoro si è svolto grazie ad un confronto continuo tra i componenti dei gruppi e al prezioso coordinamento dei referenti, e tenuto conto dei suggerimenti e commenti ricevuti dal Comitato di Indirizzo e dal Gruppo di Esperti.*

*Il Report 2016 è integrato da una scheda informativa sul Progetto PhD-ITalents, un'importante e innovativa iniziativa del MIUR, di cui la Fondazione CRUI è soggetto attuatore, in collaborazione con Confindustria. Attraverso il finanziamento, per tre anni, di due terzi del costo per l'assunzione di oltre 130 dottori di ricerca, PhD ITalents punta a promuovere l'innovazione nelle imprese, a sviluppare un nuovo modello di placement per i dottori di ricerca e a comprendere quali sono i fattori che potrebbero portare ad una maggiore attenzione da parte delle imprese nei confronti dei programmi di dottorato.*

*In coda al Report sono presentate alcune raccomandazioni sulle tematiche trattate, azioni e iniziative da proporre per il cambiamento e nella prospettiva di miglioramento, da porre all'attenzione di enti e istituzioni competenti.*

*Nel corso di quest'anno l'Osservatorio ha visto il concretizzarsi di alcune importanti innovazioni che hanno sicuramente procurato un valore aggiunto nelle sue attività in termini di risultati perseguiti e avanzamenti desiderati.*

- 1 *Le analisi dei Gruppi di Lavoro sono state arricchite da indagini empiriche svolte presso le Università associate CRUI, potendo contare su una reattività forte e avendo ricevuto un alto tasso di risposta.*
- 2 *È aumentata la presenza dei rappresentanti delle imprese e delle professioni negli incontri dell'Osservatorio e la partecipazione alla redazione della documentazione e del Report finale. Il contributo fornito da TIM, ENI, ENEL, da UnionCamera, dal CNPI, da Confindustria costituisce un valido aiuto al raggiungimento degli obiettivi dell'Osservatorio.*
- 3 *Un grande e importante avanzamento ottenuto dall'Osservatorio in questo anno è inoltre il potenziamento dei rapporti con le istituzioni, in particolare con il MIUR e l'Anvur e rappresentanti di alcune Regioni, che garantisce sia il confronto necessario che l'impatto atteso.*
- 4 *Allo scopo di divulgare i risultati delle ricerche prodotte dall'Osservatorio, si è deciso di far partire la collana dei "Quaderni dell'Osservatorio". In particolare, i lavori per la pubblicazione del primo numero dei Quaderni dedicato al tema delle competenze trasversali prendono avvio, tenendo conto dello studio fatto da alcuni componenti del Gruppo di Lavoro dell'Osservatorio.*

*Vorremmo ringraziare tutti i colleghi e gli esperti che hanno partecipato con interesse ed entusiasmo all'avvio di questo progetto, concorrendo attraverso il loro fattivo contributo a questo importante risultato.*

*Oltre ai componenti del Comitato di Indirizzo e al Gruppo degli Esperti dell'Osservatorio, vorremmo ricordare i coordinatori e i componenti dei Gruppi di Lavoro, che con passione e determinazione hanno prodotto contributi di grande utilità per comprendere meglio la situazione e le prospettive di quattro tematiche oggi certamente centrali nel rapporto Università-Imprese.*

*Siamo grati, altresì, al Direttore della Fondazione CRUI, dott.ssa Emanuela Stefani, e ai suoi collaboratori impegnati nell'Osservatorio, e in particolare le dottoresse Natalia Paganelli, Marina Cavallini, Francesca Trovarelli, e i dottori Massimo Carfagna e Giovanni Lembo per il prezioso contributo fornito, anche quest'anno, alla preparazione del Rapporto.*

**Prof. Gaetano Manfredi**  
Presidente CRUI

**Prof. Angelo Riccaboni**  
Coordinatore dell'Osservatorio  
Università-Imprese  
della Fondazione CRUI

## EXECUTIVE SUMMARY

1 Informazioni relative all'Osservatorio Università-Imprese sono disponibili alla pagina [www.universitaimprese.it](http://www.universitaimprese.it)

L'Osservatorio Università-Imprese, istituito dalla Fondazione CRUI nel 2014 con la partecipazione di esperti universitari e di rappresentanti dell'economia e delle imprese, ha l'obiettivo di favorire la cooperazione e il dialogo fra il mondo del lavoro, la ricerca e i giovani<sup>1</sup>.

Sulla base di quanto indicato dal Comitato d'Indirizzo, il Report 2016 si focalizza sui seguenti temi:

- 1 Apprendistato di Alta Formazione e Ricerca
- 2 Dottorato Industriale
- 3 Percorsi professionalizzanti
- 4 Competenze trasversali

Il Rapporto 2016 è stato realizzato sulla base di quanto emerso dai lavori di quattro Gruppi di lavoro ad hoc, composti da accademici ed esponenti del mondo istituzionale ed economico, e tenuto conto delle considerazioni pervenute da parte del Comitato di Indirizzo e del Gruppo di Esperti.

Per ciascuno degli argomenti trattati sono presentati, nel Rapporto, il quadro normativo, la situazione rilevabi-

le nel nostro Paese e le questioni da affrontare per migliorare il dialogo fra Università e Imprese (cap. 1, 2, 3 e 4). Il Report 2016 si è avvalso di indagini empiriche condotte attraverso questionari, che si sono rivelate particolarmente utili per cogliere la situazione esistente sul campo. I questionari hanno ricevuto altissimi tassi di risposta ed hanno consentito di creare comunità di esperti interessati ai singoli temi trattati, composte da rappresentanti di pressoché tutti gli Atenei. Tale adesione costituisce un segnale molto importante, anche a fronte del basso tasso di risposta che solitamente viene raggiunto da analisi simili, e costituisce una promettente indicazione in merito al futuro dell'Osservatorio.

Va sottolineato come i lavori dell'Osservatorio quest'anno hanno attirato l'attenzione di ulteriori attori istituzionali e imprese di rilievo, a vantaggio delle attività del Comitato di Indirizzo, del Gruppo di Esperti e dei singoli Gruppi di Lavoro.

I risultati emersi possono essere sintetizzati nel modo seguente.

### APPRENDISTATO DI ALTA FORMAZIONE E RICERCA

#### PRINCIPALI EVIDENZE

- Ancora **bassa la diffusione dei contratti di apprendistato di alta formazione e ricerca** banditi e attivati nelle Università; i contratti risultano prevalentemente stipulati nelle Regioni, che prevedono contributi, finanziamenti e/o incentivi per la loro attivazione.

- I **contratti** sono stati **attivati principalmente per il conseguimento di Master di 1° livello**. Molto basso o nullo è il numero di contratti per il conseguimento della laurea (triennale, magistrale o a ciclo unico) e per l'accesso alle professioni ordinistiche.
  - Gli **apprendisti sono assunti essenzialmente per coprire profili professionali altamente qualificati**; le aree disciplinari prevalentemente interessate dai contratti di apprendistato attivati sono quelle delle scienze economiche e statistiche, delle scienze matematiche e informatiche e quella dell'ingegneria industriale e dell'informazione.
  - I contratti di apprendistato sono **attivati soprattutto presso Piccole e Medie Imprese**.
- QUESTIONI EMERSE
- Prevale, in generale, una **disinformazione** intorno alla figura contrattuale dell'apprendistato di alta formazione e ricerca, e un'esigenza di puntualizzare la differenza rispetto allo stage.
  - Necessità di approfondire le ragioni per cui annualmente **i contratti attivati sono in numero inferiore rispetto al numero di contratti banditi**.
  - Da parte degli Atenei si riscontrano **criticità burocratiche e amministrative** (in prevalenza l'eccessiva lunghezza dell'iter procedurale, la rigidità dei piani di studio).
  - Da parte degli Atenei si riscontrano altresì **criticità gestionali e relazionali** (in prevalenza la difficoltà nel collegamento tra mondo universitario e mondo delle imprese, la scarsa sensibilità da parte dei docenti in merito all'importanza dell'apprendistato e conseguentemente il loro scarso interesse a investire tempo in attività a questo correlate, la scarsa consapevolezza da parte degli studenti in merito all'apprendistato quale reale opportunità di inserimento stabile nel mondo del lavoro).
  - Da parte delle imprese le criticità riscontrate riguardano in prevalenza la **dispersione del quadro normativo**, la scarsa conoscenza degli incentivi (economici e normativi).

## DOTTORATI INDUSTRIALI

- PRINCIPALI EVIDENZE
- Crescente consapevolezza a livello nazionale dell'importanza del **dottorato industriale per promuovere l'innovazione e accrescere la competitività**.
  - Il dottorato industriale e, più in generale, in collaborazione con le imprese è strumento utile sia allo sviluppo di una **migliore qualificazione professionale del personale** interno alle aziende sia alla **creazione di sbocchi professionali alternativi** ai tradizionali percorsi accademici.
- QUESTIONI EMERSE
- Necessità di **valorizzare il dottorato industriale** in generale e nell'area delle discipline umanistico-sociali, in particolare.
  - Esigenza di **maggiore chiarezza nella nozione di 'dottorato industriale'** ai fini di una migliore comunicazione.
  - **Mancanza di chiarezza normativa** che aiuti a capire come affrontare l'iter dell'attivazione, dell'organizzazione, del riconoscimento, dell'accreditamento.
  - **Difficoltà ad avere un percorso formativo equilibrato** che bilancia il ruolo dell'università e dell'azienda in tutte le fasi del percorso formativo.

- **Bisogno di un maggior dialogo tra i partner**, con il coinvolgimento dell'azienda in tutte le fasi del percorso (individuazione del tema di ricerca, progettazione, selezione dottorandi, formazione, presenza nel collegio dei docenti e valutazione).
- **Difficoltà di costruire collaborazioni con le imprese nel tempo**, collaborazioni in progetti POR e/o europei, e, in generale, un interesse comune per il tema di ricerca.
- **Necessità di agevolare la partecipazione al dottorato da parte del personale delle aziende.**

## PERCORSI PROFESSIONALIZZANTI

- PRINCIPALI EVIDENZE
- Negli ultimi anni, l'Italia ha compiuto **progressi importanti per creare programmi dell'istruzione terziaria** che preparino gli studenti a un rapido ingresso nel mercato del lavoro (esempio degli Istituti Tecnici Superiori, ITS).
  - **L'istruzione terziaria professionalizzante rappresenta un'opportunità concreta** su cui l'Università può investire, per creare nuova occupazione a fronte di una reale domanda da parte del mondo del lavoro.
  - L'attuale **quadro normativo** (DM 270/ 2004 e successivi DDMM del 2007) consente **sufficienti margini di manovra** per orientare in chiave professionalizzante la progettazione degli attuali corsi di laurea triennali.
- QUESTIONI EMERSE
- **Disallineamento tra la domanda di specifiche competenze tecnico-professionali e l'offerta di risorse formate**, in particolare in taluni settori e in ambito universitario.
  - **Il canale ITS è in grado di intercettare solo una percentuale minima** della platea interessata (in Italia meno dell'1% della popolazione ha conseguito un titolo breve a carattere professionalizzante, un'opportunità che ha riguardato circa l'8% dei laureati OCSE).

## COMPETENZE TRASVERSALI

- PRINCIPALI EVIDENZE
- **Attenzione crescente dell'EU sul tema delle 8 competenze chiave** e coincidenza tra alcune di queste e le competenze trasversali richieste dalle aziende: numeracy, literacy, competenza digitale, imprenditorialità.
  - **Ai fini occupazionali, il 75% delle aziende ritiene le competenze trasversali rilevanti** quanto le competenze tecnico-professionali.
  - **I corsi di studio sono valutati 'eccellenti'** dalle aziende se sviluppano anche competenze non disciplinari.
  - **Sperimentazione già in atto in molti Atenei (74%)** di percorsi, attività, offerte formative funzionali all'apprendimento da parte degli studenti di alcune competenze trasversali.
- QUESTIONI EMERSE
- **Difficoltà di poter far riferimento a una tassonomia univoca** capace di individuare per ciascuna competenza trasversale caratteristiche e livelli di complessità.

- **Necessità di valorizzare adeguatamente la competenza 'digitale'** come una delle competenze trasversali più strategiche.
- **Bassa percentuale di Atenei** che hanno promosso attività di **formazione del corpo docente sui temi dell'innovazione didattica** (negli ultimi due anni solo il 12% degli Atenei ha promosso attività di formazione per i propri docenti universitari).
- **Gap di competenze degli studenti/adulti italiani** nelle principali competenze chiave numeracy, literacy, competenza digitale (test PISA e PIAAC, indice DESI).

Sulla base di quanto rilevato, le proposte dell'Osservatorio possono essere riassunte nel modo seguente.

### PROPOSTE DELL'OSSERVATORIO U-I

- 1 Data la rilevanza degli argomenti trattati nel Rapporto 2016 e l'elevata rappresentatività dei Gruppi di lavoro dell'Osservatorio, **mantenere i quattro gruppi di lavoro** su Apprendistato, Dottorati industriali, Percorsi professionalizzanti, Competenze trasversali, al fine di monitorare l'evoluzione in atto, promuovere iniziative di supporto e **rafforzare l'interazione con i principali attori istituzionali** (in particolare, MIUR, ANVUR, ISTAT, rappresentanze delle imprese e degli ordini professionali, e Alma Laurea), in stretta connessione con le Commissioni e i Gruppi di lavoro CRUI eventualmente impegnati su temi contigui. Nel prosieguo della sua attività l'Osservatorio **coinvolgerà altri attori di rilievo**, quali l'Associazione per la direzione del personale, la Conferenza Stato Regioni e altri Ministeri oltre al MIUR.
- 2 **Istituire un network** tra Atenei, soggetti istituzionali e parti sociali **per la promozione dell'apprendistato di alta formazione e ricerca**, avendo cura che tale Network si coordini con la costituenda rete nazionale del Placement.
- 3 **Rafforzare la comunicazione istituzionale, rivolta a studenti e famiglie**, in merito alle potenzialità dell'apprendistato e all'importanza per gli studenti di partecipare alle attività formative diverse dalla didattica frontale (quali apprendistato, stage, tirocini, Erasmus).
- 4 **Attivare almeno un corso di laurea di tipo "professionalizzante" a carattere sperimentale in ogni Ateneo** per l'anno accademico 2017/18, nell'ambito del quale fornire adeguata attenzione ai temi delle competenze trasversali.
- 5 **Rilevare e valorizzare alcune esperienze pilota** presenti negli Atenei italiani sui temi della **didattica innovativa**.
- 6 **Focalizzare il prossimo Rapporto dell'Osservatorio sull'esperienza maturata dalle imprese** che si sono particolarmente impegnate nel rafforzamento delle relazioni Università-Imprese, e in particolare nei dottorati industriali, così da evidenziare quali sono, nella prospettiva delle imprese, i fattori abilitanti in grado di produrre risultati interessanti **in termini di innovazione, competitività aziendale e valorizzazione della formazione e ricerca universitaria**.

# STRUTTURA DELL'OSSERVATORIO

**Comitato di Indirizzo:** guidato dal Coordinatore dell'Osservatorio, è l'organo d'indirizzo e programmazione delle attività dell'Osservatorio. È composto da esperti e rappresentanti di istituzioni ed imprese particolarmente attenti ai temi del dialogo tra le Università e le Imprese.

**Prof. Angelo Riccaboni**

Coordinatore dell'Osservatorio,  
Presidente Fondazione CRUI

**Prof. Giorgio Alleva**

Presidente  
ISTAT - Istituto Nazionale di Statistica

**Dott. Mario Di Loreto**

Vice Presidente risorse umane  
organizzazione e trasformazione  
IGT – International Game Technology

**Dott.ssa Manuela Arata**

Presidente  
Genova Makers' Village

**Prof. Enrico Giovannini**

Professore Ordinario  
Statistica Economica  
Università degli Studi di Roma  
Tor Vergata

**Dott. Eugenio Aringhieri**

Amministratore Delegato  
Dompé farmaceutici

**Prof. Andrea Graziosi**

Presidente ANVUR  
Agenzia Nazionale di Valutazione  
del Sistema Universitario  
e della Ricerca

**Dott. Gianpietro Benedetti**

Chairman & CEO Danieli & C.  
Officine Meccaniche SpA

**Prof. Patrizio Bianchi**

Assessore a coordinamento delle politiche  
europee allo sviluppo, scuola, formazione  
professionale, università, ricerca e lavoro  
Regione Emilia-Romagna

**Prof.ssa Fiorella Kostoris**

Consigliere di Amministrazione  
del Monte dei Paschi di Siena

**Dott. Aldo Bonomi**

Direttore Consorzio AASTER srl  
Associazione Agenti Sviluppo Territorio

**Ing. Fabrizio Landi**

Consigliere Indipendente  
Consiglio di Amministrazione  
Finmeccanica

**Dott. Carlo Borgomeo**

Presidente Fondazione CON IL SUD

**Dott. Ivanhoe Lo Bello**

Presidente Unioncamere



**Prof. Attilio Oliva**  
Presidente Associazione Trellle

**Dott. Fabrizio Pagani**  
Capo Segreteria Tecnica  
del Ministro dell'Economia  
e delle Finanze

**Dott. Alessandro Profumo**  
Chairman of Equita SIM

**Prof. Francesco Profumo**  
Presidente della Compagnia  
di San Paolo.

**Dott. Carlo Purassanta**  
Amministratore Delegato  
Microsoft Italia

**Gruppo di Esperti:** organo di consulenza del Comitato di Indirizzo, è incaricato di fornire pareri e contributi rispetto alle diverse aree di competenza dell'Osservatorio.

**Dott. Domenico Arcuri**  
Amministratore Delegato Invitalia  
Agenzia nazionale per l'attrazione  
degli investimenti e lo sviluppo  
d'impresa

**Dott. Andrea Bairati**  
Direttore dell'Area Innovazione,  
Education - Confindustria

**Prof. Marco Cantamessa**  
Presidente PNICube  
Associazione degli Incubatori e  
delle Business Plan Competition  
accademiche italiane

**Dott. Fabrizio Colonna**  
Addetto al Servizio Struttura  
economica, Dipartimento Economia  
e Statistica - Banca d'Italia

**Dott. ssa Laura Rocchitelli**  
Presidente Gruppo Rold S.p.A.

**Dott.ssa Maria Antonietta Russo**  
Responsabile People Development  
& Education in ambito  
HR & Organizational Development  
TIM S.p.A

**Prof. Marco Simoni**  
Consigliere economico del  
Presidente del Consiglio dei Ministri

**Dott. Massimo Culcasi**  
Vice Presidente Reperimento,  
Selezione e Rapporti con le Università  
Eni Corporate University

**Dott.ssa Amelia Elena De Rosa**  
Responsabile HR Ecosystem  
& Partnerships  
in ambito People Development  
& Education - TIM S.p.A.

**Dott. Francesco Del Sole**  
Capo Area education  
Microsoft

**Prof. Alberto Di Minin**  
Country Delegate (Italy)  
per SME and Access to Risk Finance

**Dott. Daniele Fano**

Esperto Indipendente  
(Economista)

**Dott.ssa Paola Garibotti**

Responsabile Territorial and  
Sectorial Development Plans  
Unicredit

**Dott.ssa Anna Gervasoni**

Direttore Generale AIFI  
Associazione Italiana del  
Private Equity e Venture Capital

**Ing. Claudio Giuliano**

Coordinatore Commissione  
Venture Capital  
Innogest SGR

**Dott. Francesco Luccisano**

Responsabile Relazioni Esterne  
Gruppo api, anonima petroli italiana

**Dott. Marco Masi**

Coordinatore di Area  
Giunta Regionale,  
Responsabile Unità Educazione,  
Istruzione, Università e Ricerca,  
Regione Toscana

**Dott. Domenico Mauriello**

Responsabile Centro Studi  
Unioncamere

**Dott.ssa Laura Mengoni**

Responsabile Sistema Formativo  
e Capitale Umano  
Assolombarda

**Dott. Oscar Pasquali**

Capo Segreteria Tecnica del Ministro  
Ministero dell'Istruzione,  
dell'Università e della Ricerca

**Prof. Andrea Piccaluga**

Presidente Netval  
Network per la valorizzazione  
della ricerca universitaria

**Prof.ssa Laura Ramaciotti**

Professore Associato Economia  
Applicata e Delegata del Rettore  
alla Terza Missione e rapporti  
con il territorio  
Università degli Studi di Ferrara

**Ing. Nicola Redi**

Direttore investimenti  
Vertis SGR

**Prof. Maurizio Sobrero**

Professore Ordinario Ingegneria  
Economico-Gestionale  
Alma Mater Studiorum,  
Università di Bologna

**Prof.ssa Marina Timoteo**

Direttore AlmaLaurea

**Dott. Roberto Torrini**

Servizio Studi di Struttura Economica  
e Finanziaria - Banca d'Italia

**Prof. Lorenzo Zanni**

Professore Ordinario Economia e  
Gestione delle Imprese, Delegato  
Promozione e Coordinamento  
Attività di Relazione con Imprese  
e Istituzioni Pubbliche e al  
trasferimento tecnologico  
Università degli Studi di Siena

**Prof. Vincenzo Zara**

Rettore Università del Salento  
Coordinatore Commissione Didattica  
della CRUI

**Gruppi di Lavoro:** Formati da studiosi e operatori, hanno il compito di implementare le linee di attività identificate dal Comitato di Indirizzo attraverso analisi ed approfondimenti ad hoc. I quattro Gruppi di lavoro del Rapporto 2016 erano composti dai seguenti componenti.

**1 "Apprendistato", coordinato dalla prof.ssa Claudia Faleri (Università di Siena).**

Balsamo Alfonso (Confindustria), Barni Monica (Regione Toscana), Bellandi Marco (Università degli Studi di Firenze), Culcasi Massimo (Eni Corporate University), Forno Silvia (Università degli Studi di Torino), Giambalvo Ornella (Università degli Studi di Palermo), Marrani Giuseppe (Università per Stranieri di Siena), Orlandini Giuseppina (Università degli Studi di Trento), Pasquali Oscar (Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca - MIUR), Persico Stefania (Università degli Studi Suor Orsola Benincasa di Napoli), Piana Michele (Università degli Studi di Genova), Reina Rocco (Università degli Studi Magna Graecia di Catanzaro), Rossi di Schio Eugenia (Alma Mater Studiorum Università di Bologna), Settembre Maura (Università degli Studi di Pavia), Silli Patrizia (Università degli Studi di Macerata), Sirolli Ida (Tim S.p.a.), Spigarelli Francesca (Università degli Studi di Macerata), Trovarelli Francesca (Università degli Studi di Siena).

**2 "Dottorato Industriale", coordinato dalla prof.ssa Barbara Pojaghi (Università di Macerata).**

Andrea Arnone (Università degli Studi di Firenze), Alfonso Balsamo (Confindustria), Barni Monica (Regione Toscana), Carnevali Oliana (Università Politecnica delle Marche), Ciccarelli Veronica (Università degli Studi di Macerata), Ciccocioppo Roberto (Università di Camerino), Culcasi Massimo (Eni Corporate University), De Gennaro Gianluigi (Università degli Studi di Bari Aldo Moro), De Natale Paolo (Istituto Nazionale di Ottica-CNR), De Rosa Amelia (Tim s.p.a.), Di Minin Alberto (Scuola Superiore di Studi Universitari e di Perfezionamento Sant'Anna), Forno Silvia (Università degli Studi di Torino), Foroni Marzia (MIUR, Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca), Lanzafame Vanda (MIUR, Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca), Luccisano Francesco (Gruppo api, anonima petroli italiana), Maggioni Guido (Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo"), Malcovati Piero (Università degli Studi di Pavia), Paganelli Natalia (Fondazione CRUI), Pasquali Oscar (MIUR, Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca), Piana Michele (Università degli Studi di Genova), Paone Nicola (Università Politecnica delle Marche), Raffaelli Cinzia (Università degli Studi di Macerata), Redi Nicola (Vertis SGR), Reina Rocco (Università degli studi Magna Graecia di Catanzaro), Rossi di Schio Eugenia (Alma Mater Studiorum Università di Bologna), Sarnataro Chiara (Eni Corporate University), Siddi Angelo (MIUR, Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca), Trovarelli Francesca (Università degli Studi di Siena).

3 "Percorsi professionalizzanti", coordinato dal prof. Vincenzo Zara (Università del Salento).

Rosaria Alvaro (Università di Roma Tor Vergata), Massimo Carfagna (Fondazione CRUI), Massimo Culcasi (Eni Corporate University), Francesco Ferrante (Università di Cassino e del Lazio Meridionale), Marzia Foroni (MIUR), Angelo Guerriero (Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea), Rocco Reina (Università Magna Graecia di Catanzaro), Roberto Setola (Università Campus Bio-Medico di Roma), Ida Sirolli (TIM S.p.A.), Roberto Torrini (Banca d'Italia), Francesca Trovarelli (Università degli Studi di Siena).

4 "Competenze Trasversali", coordinato dalla prof.ssa Livia De Giovanni (Università Luiss), dalla dott.ssa Ida Sirolli (TIM S.p.A.), e dal prof. Claudio Melacarne (Università di Siena).

Elisa Attili (Università degli Studi di Macerata), Marina Cavallini (CRUI), Massimo Culcasi (Eni Corporate University), Sandra D'Agostino (ISFOL), Gianluigi de Gennaro (Università di Bari Aldo Moro), Guido Fiegna (Politecnico di Torino), Silvia Forno (Università degli Studi di Torino), Paolo Ghionni Crivelli Visconti (Università di Napoli Suor Orsola Benincasa), Ornella Giambalvo (Università degli Studi di Palermo), Angelo Guerriero (Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea), Mario Mezzananza (Università di Milano-Bicocca), Paola Nicolini (Università degli Studi di Macerata), Donatella Padua (Università per Stranieri di Perugia), Franco Patini (Confindustria Digitale), Stefania Persico (Università Suor Orsola Benincasa di Napoli), Marco Pini (Sistema Camerale Servizi srl), Nicola Redi (Vertis SGR), Raffaella Rumiati (ANVUR), Stefania Sabatini (Università di Roma "Foro Italico"), Francesca Sica (Confindustria), Alessandro Silvestri (Università di Cassino e del Lazio Meridionale), Andrea Villarini (Università per Stranieri di Siena), Francesca Trovarelli (Università degli Studi di Siena).

© Fondazione CRUI  
[www.fondazionecru.it](http://www.fondazionecru.it)

Per informazioni rivolgersi a  
[segreteria@fondazionecru.it](mailto:segreteria@fondazionecru.it)

Il volume è pubblicato con licenza Creative Commons  
Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate - 3.0



Progetto grafico  
Davide Rino Rossi

