



**CRUI**

Conferenza dei Rettori  
delle Università Italiane



Università:  
per un Paese  
a prova di  
futuro

#aprovadifuturo



“

*L'università è ancora  
il luogo in cui sono possibili  
confronti e discussioni,  
idee migliori per un mondo  
migliore, il rafforzamento  
e la difesa di valori fondativi  
universali.*

”

Umberto Eco



Università: per un Paese a prova di futuro.

# Premessa

*Le sfide e gli obiettivi che il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) pone al sistema Paese interrogano le università: quale contributo possono offrire al mutamento epocale in atto? L'università è funzionale alle nuove esigenze della società? Saprà guidarne lo sviluppo? Sarà in grado di rispondere alle necessità di un mercato del lavoro in continua evoluzione e capace di definire le linee strategiche di ricerca? L'università italiana ha retto all'onda d'urto della pandemia, ma la vera sfida viene ora, alle porte di una stagione di riforme epocali. Non è certo un caso che il Presidente del Consiglio abbia voluto aprire la prima riunione della Cabina di Regia del PNRR partendo proprio dall'istruzione e dalla ricerca. Un invito che richiama l'università a un ruolo di grande responsabilità, che volentieri siamo pronti ad assumerci.*

*Tuttavia, perché questo accada, occorre dotare l'università di una nuova fisionomia finalizzata a svolgere al meglio le funzioni alle quali viene chiamata. La promozione di una riforma dell'università deve essere quindi inserita tra le priorità del Paese e tra gli interessi strategici degli attori socio-economici. Condizioni indispensabili affinché l'università, più dinamica e competitiva, sia in grado di adattarsi alle mutate condizioni della società e ai nuovi traguardi che vorrà darsi.*

*Queste riflessioni redatte dalla CRUI hanno lo scopo di misurare lo stato di salute del sistema accademico. Di porlo nel contesto dei grandi mutamenti globali e delle opportunità offerte dall'Europa post pandemica. Un ritratto che mette in luce i punti di forza e le fragilità del sistema. Che mette in evidenza elementi chiave e proposte sui quali intervenire in un'ottica partecipativa e di crescita sostenibile. Perché da qui, da questa consapevolezza, si possa rimettere in moto il Paese con maggiore responsabilità verso le nuove generazioni, alle quali affidiamo le sorti di questo ambizioso piano.*





Università: per un Paese a prova di futuro.  
Il mondo che cambia: il ruolo dell'università nelle grandi sfide



# Il mondo che cambia: il ruolo dell'università nelle grandi sfide

Le misure introdotte dal PNRR e gli obiettivi stabiliti rispondono ad alcune **grandi sfide a livello globale** che hanno forte impatto sull'istruzione e sulla ricerca. Mentre il mondo si appresta a uscire dall'emergenza sanitaria e si avvia verso la ripresa economica, le previsioni di crescita devono tenere conto di alcuni aspetti fondamentali.

Per prima cosa, è necessario che il decisore politico, il sistema produttivo e l'università collaborino all'attuazione di interventi già approvati in tema di **sostenibilità** e di **digitale**, le due grandi leve del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. La lotta al cambiamento climatico, con modelli di business “puliti” e green e produzioni più sostenibili, promette di creare nuove opportunità di crescita economica e di occupazione. Così come il passaggio da un modello lineare di utilizzo delle risorse a un modello circolare richiede un programma di politica industriale, di formazione e di ricerca che progetti lo sviluppo su base ventennale. Risulta poi indispensabile l'adozione su larga scala delle tecnologie digitali avanzate (tecnologie 4.0), ambito in cui l'Europa ha scelto di puntare in maniera decisa (*Bussola per il Digitale*) da qui fino al 2030.

In una prospettiva più ampia, le grandi **sfide che caratterizzano i sistemi economici**, soprattutto in Europa, sono:

- velocità del cambiamento nell'organizzazione industriale;
- pervasività delle tecnologie digitali e nuove modalità di comunicazione;
- globalizzazione e de-globalizzazione del mercato del lavoro;
- decentramento delle attività e volatilità dell'occupazione;
- nuove strategie di sviluppo e innovazione tecnologica;
- transizione ecologica;
- rigenerazione del patrimonio edilizio e manutenzione delle infrastrutture del Paese.

L'impegno dei paesi UE a **modernizzare le proprie economie con il ricorso ai fondi comunitari** necessita delle politiche a lungo raggio che trovano forma nel programma *Next Generation EU*. Uno sforzo congiunto che rende disponibili ingenti risorse, ma che è anche determinato dalla capacità dei singoli stati membri di elaborare e attuare piani concreti e coerenti con le priorità comunitarie.

Il debole tasso di crescita economica dell'Italia rispetto agli altri paesi europei è causato, si legge nel PNRR, dalla scarsa propensione all'innovazione del sistema produttivo e dal basso livello di digitalizzazione dell'economia e della pubblica amministrazione. Secondo l'indice annuale sull'innovazione della Commissione Europea (*Regional Innovation Scoreboard*), l'Italia è un "innovatore moderato", sotto la media dell'UE. Per diventare un leader dell'innovazione, dovrà aumentare gli investimenti in ricerca e sviluppo, pubblici e privati, e competere sulla frontiera tecnologica, in particolare nel trasferimento tecnologico e nelle catene strategiche del valore europee, con un forte coinvolgimento delle piccole e medie imprese, puntando sulle filiere più avanzate, sulla crescita dimensionale e sull'internazionalizzazione.

La ripresa economica richiede dunque un **rinnovato partenariato tra università e impresa e tra università e governo del Paese** per condividere nuovi modi di "fare impresa" e di collaborare, per mettere in atto le misure necessarie. È essenziale quindi che l'università sappia ascoltare le aziende, collaborare con l'amministrazione dello Stato e con il Governo della Nazione, nonché candidarsi al ruolo di protagonista per progettare il futuro.

In quest'ottica, formazione e ricerca devono essere al centro delle politiche di sviluppo del Paese. È necessario e prioritario



investire nella **formazione della classe dirigente**, per avere giovani laureati/e brillanti, competenti, con una solida formazione tecnica e un'apertura alla dimensione umanistica, alle soft skill, alla leadership, al confronto, al lavoro di gruppo, al pensiero critico e allo spirito di servizio. Saranno loro a guidare il cambiamento verso una modernizzazione radicale, volta a garantire opportunità di innovazione ed equità territoriale anche nelle aree interne e in quelle disagiate.

Non è poi da trascurare il ruolo svolto dall'università nell'ambito della **terza missione**, al servizio del territorio e della comunità nazionale e internazionale (cooperazione, volontariato, iniziative sociali e di solidarietà, divulgazione, trasferimento tecnologico, ecc.), anche attraverso una ricerca scientifica ad alto impatto, capace di trovare soluzioni per il benessere individuale e sociale.

Affinché tutto ciò sia possibile, occorre **dotare l'università di una nuova fisionomia** finalizzata a svolgere al meglio le funzioni alle quali viene chiamata a rispondere. La promozione di un insieme di interventi di semplificazione e di modernizzazione deve risultare prioritaria nell'agenda delle riforme. Il riordino dovrà rendere l'università più dinamica e in grado di adattarsi alle mutate condizioni della società.

Restano pertanto alcuni punti aperti e ambiti di riflessione ai quali invitiamo i nostri interlocutori a prestare attenzione:

- Chi ha il compito, dalla pubblica amministrazione alle aziende private, di progettare le transizioni e di sviluppare i nuovi modelli per il lavoro saprà confrontarsi con l'università?
- Università e decisori politici impareranno a dialogare, riconoscendosi come interlocutori indispensabili?

- Siamo consapevoli del fatto che non sarà l'università da sola a determinare le prossime trasformazioni, ma che bisogna progettare insieme il futuro?
- Abbiamo infine chiaro che serve coraggio nella progettazione e nella pianificazione della formazione dei nostri giovani affinché siano dotati degli strumenti e delle possibilità per vivere e guidare il prossimo cambiamento?



Università: per un Paese a prova di futuro.  
Il mondo che cambia: il ruolo dell'università nelle grandi sfide





Università: per un Paese a prova di futuro.  
L'università che cambia: ripensare le direttrici fondamentali

# L'università che cambia: ripensare le direttrici fondamentali

Il sistema universitario italiano è caratterizzato da un modello diffuso sul territorio che fino a pochi anni fa si riteneva non sostenibile. Gli investimenti previsti dal PNRR, con la creazione di aggregazioni tematiche di università, di centri di ricerca e di imprese a livello nazionale, rafforzano la convinzione che le università siano fondamentali per lo sviluppo del Paese ma anche per la tenuta economica e sociale dei territori più svantaggiati.

**Il sistema universitario italiano deve essere ripensato come una rete** che, potenziata dalla digitalizzazione e dalla facilità degli scambi e dalla mobilità, produrrà scienza e conoscenza più facilmente reversabili anche nei contesti locali attraverso una diffusa.

Per svolgere pienamente il proprio ruolo e far fronte alle nuove esigenze della società e del mondo del lavoro, l'università è chiamata a realizzare riforme che si muovono lungo alcune **direttrici fondamentali**:

- **interdisciplinarietà**, condivisione delle idee, compartecipazione dei saperi, in particolare tra le scienze umanistiche e quelle scientifico-tecnologiche, favorendo incroci di culture;
- **innovazione nella didattica**, nuovi percorsi formativi, modifiche delle regole per gli ordinamenti didattici, maggiore grado di libertà, corsi sperimentali, contatto più stretto con il mondo del lavoro, professionalizzazione, semplificazione del panorama attuale;
- **tecnologia e digitalizzazione**, incremento delle infrastrutture legate alla didattica e alla ricerca di qualità;



- **innovazione della ricerca**, consorzi e centri di impatto interuniversitari finanziati attraverso procedure selettive rigorosamente fondate sul merito scientifico;
- **equità**, attenzione al diritto allo studio, alle differenze e alle pari opportunità;
- **internazionalizzazione**, incremento dell'attrattività internazionale di studenti e ricercatori, maggiore presenza dell'università italiana all'estero;
- **reclutamento**, sistemi di reclutamento più rapidi, simili a quelli internazionali per evitare situazioni di disparità e per allinearci alle aspettative dei ricercatori nazionali ed esteri;
- **governance** e semplificazione delle procedure amministrative.

### **Interdisciplinarietà, condivisione delle idee, compartecipazione di saperi**

Alla luce della crescente esigenza di figure ibride, capaci di muoversi tra ambiti di conoscenza tradizionalmente separati, una prospettiva interdisciplinare si rivela determinante rispetto alla tradizionale suddivisione in rigide “famiglie accademiche”. La contaminazione e lo scambio sono valori che vanno posizionati al centro di una formazione moderna e al passo con le evoluzioni del mondo del lavoro. L'università deve quindi porsi obiettivi di formazione che prevedano **percorsi trasversali** alle varie discipline.

Come può un giurista non avere nozioni di economia aziendale o di metodi quantitativi? Come può un economista essere digiuno di tecnologie o di competenze digitali? Un umanista può ancora permettersi di non padroneggiare l'informatica? Come se la cava un ingegnere senza competenze umanistiche, economiche o sociologiche? Il problema riguarda gli atenei di qualunque tipo, siano essi focalizzati o generalisti.

Il tema non si riduce ai soli **vincoli ministeriali entro cui la progettazione dei corsi di studio** si deve muovere e che lasciano margini molto angusti alla possibilità di ampliare il ventaglio degli insegnamenti. Afferma Juan Carlos De Martin: “L’impostazione tendenzialmente monotematica che caratterizza tradizionalmente i corsi di laurea nel nostro Paese ha come conseguenza che il laureato italiano sarà in media ragionevolmente competente sulla materia prescelta, ma debole sul resto. Quindi tendenzialmente a digiuno di metodo scientifico e di comprensione della scienza e della tecnologia se un umanista, e fortemente ingenuo delle dinamiche sociali, politiche e storiche se laureato in scienza o tecnologia.” (*Università Futura*, De Martin 2017)

### **Innovazione nella didattica e differenziazione dell’offerta formativa**

Innovare la didattica, nelle forme e nei contenuti, significa creare **percorsi di studio più aderenti alle mutate esigenze del mondo del lavoro**, che ancora fatica a entrare nelle università, portando esperienze, visioni e prospettive condivise. La realizzazione di corsi innovativi deve fare i conti con i confini piuttosto rigidi degli ordinamenti didattici, per i quali il MUR dovrebbe concedere un maggior grado di libertà agli atenei. Percorsi formativi che dovranno inoltre trovare una sempre maggiore apertura internazionale nella docenza e nel potenziamento della mobilità studentesca, partendo soprattutto dal perimetro dell’Europa.

L’impianto di ogni corso di studio è definito da schemi che individuano per ognuna delle classi di laurea una serie di condizioni alle quali attenersi. Tra queste, ci sono gli obiettivi formativi qualificanti e i crediti formativi riservati agli ambiti disciplinari di base e a quelli caratterizzanti. Non è consentito spazio alla creatività e risulta pressoché impossibile fare rientrare in questi schemi corsi di laurea innovativi, soprattutto se a carattere interdisciplinare. Per rendere più efficaci queste scelte si potrebbe proporre **un tavolo di monitoraggio dell’offerta formativa** al quale potrebbero partecipare, oltre al MUR, la CRUI e le organizzazioni rappresentative del mondo delle imprese e delle istituzioni.



Università: per un Paese a prova di futuro.  
L'università che cambia: ripensare le direttrici fondamentali

Nella maggior parte degli atenei la didattica è inoltre organizzata in modo che il percorso formativo si sviluppi su un arco di cinque anni, rispetto ai quali l'orizzonte triennale rappresenta soltanto una tappa intermedia. Tuttavia, la quota degli studenti e delle studentesse che decide di fermarsi alla laurea di primo livello è in costante crescita, al punto da essere arrivata quasi a uguagliare quella dei laureati che proseguono. Su questa riflessione si incardina il necessario ripensamento degli **Istituti Tecnici Superiori**.

In molti paesi esiste **un canale distinto di istruzione terziaria** che si propone un obiettivo strettamente professionalizzante. È il caso delle *Fachhochschulen* tedesche, delle scuole universitarie professionali (SUP) svizzere, dei politecnici finlandesi, degli *Instituts Universitaires de Technologie* (IUT) francesi. Questi percorsi formativi assorbono una quota molto significativa di studenti e di studentesse (per esempio, le *Fachhochschulen* hanno quasi 900 mila iscritti/e, pari a più di uno ogni due studenti/studentesse), e spiegano il divario che separa la percentuale di popolazione in possesso di un titolo di istruzione terziaria in Italia rispetto agli altri paesi europei. I nostri **ITS** (istituti tecnici superiori) hanno un numero di iscritti/e di gran lunga non paragonabile alle esperienze straniere. È un tema di assoluta urgenza la cui soluzione richiede, tra l'altro, che si definisca con chiarezza se e in che misura l'università, che finora si è tenuta molto ai margini, debba avere ruolo e responsabilità nel rispondere a questa esigenza.

## Tecnologia e digitalizzazione

La pandemia Covid-19 ci ha costretti a una vorticosa informatizzazione, talora improvvisata, che ha messo a nudo alcune criticità e offerto nuove occasioni. L'università si è dimostrata rapida ed efficiente nel fronteggiare l'emergenza, tuttavia, come è tipico di molte istituzioni, a regime fatica a riorientare programmi, insegnamenti, metodi e studi, procedure amministrative. Se in questo momento non riuscissimo a cogliere le opportunità offerte dal digitale, correremmo un grave rischio: quello dell'invecchiamento e dell'obsolescenza.

Merita inoltre una riflessione attenta la conversione a digitale di prestigiosi atenei stranieri, prima inaccessibili, che propongono lauree e diplomi interamente online. Non solo fungono da competitor per i nostri studenti, ma propongono una formazione universitaria che rinuncia al confronto e alla presenza. È invece fondamentale **attrezzare aule e spazi di studio con strumenti informatici che permettano di arricchire e aumentare l'esperienza in presenza**, per una didattica più attiva, progettuale e partecipata.

Le persone che oggi ci troviamo davanti in aula non hanno più nulla a che vedere con quelle che eravamo noi, nei modi di comunicare, di apprendere, di vivere. I cambiamenti avvenuti all'interno delle imprese (organizzazione, finanza, marketing, ecc.) e in molti settori, soprattutto a causa dei big data, procedono ben più in fretta degli insegnamenti universitari e gli atenei hanno sempre fatto fatica a rincorrerli. La crescita rilevante dalle università telematiche private e la costrizione digitale subita dalle università non telematiche nell'epoca della pandemia accentuano l'emergenza della digitalizzazione. Da questa scelta può discendere l'atteggiamento di un ateneo nei confronti dei nuovi canali formativi che la rivoluzione digitale sta mettendo a disposizione, come **open access**, open educational resources, massive open online courses (gli ormai noti MOOC). Alla luce delle esperienze formative degli ultimi mesi, tuttavia, è indispensabile chiarire **il diverso ruolo che una didattica ibrida (in presenza ma digitale) da un lato e una didattica telematica dall'altro devono rivestire nei differenti segmenti della formazione terziaria**.

### **Alleanze strategiche e “coopetizione”**

Ragionare in termini di cooperazione tra atenei, così come accade nel mondo delle imprese, permetterebbe di **aumentare la nostra posizione di dominanza rispetto ad alcuni ambiti e territori**, anche superando le divisioni tra atenei statali e non statali in un'ottica sistemica. Raggruppamenti di atenei potrebbero coordinare l'offerta formativa su una base regionale o di macro-aree; proporre progetti di ricerca comuni che abbiano

più probabilità di ottenere finanziamenti da bandi competitivi; strutturarsi per promuovere centri di ricerca inter-ateneo; partecipare alla costituzione di uno o più centri di ricerca a valenza regionale o anche nazionale. Senza dimenticare le alleanze internazionali e le reti europee di università, sempre più necessarie per una consapevole cittadinanza europea.

In questo quadro assume sempre maggiore importanza l'attività che le imprese etichettano sotto il nome di *business intelligence*, consistenti nell'esercizio di un attento e sistematico monitoraggio del contesto competitivo, con l'acquisizione e l'aggiornamento delle informazioni riguardanti gli atenei che presentano maggiore interesse sia in quanto competitor più diretti sia in quanto potenziali alleati (la così detta "**coopetizione**").

Le alleanze locali, nazionali o internazionali, possono dare origine a nuove figure formative in grado di intercettare i cambiamenti del mondo del lavoro, così come all'ibridazione di figure già presenti. Sono i casi di programmi di **doppi titoli o titoli congiunti** sulla formazione in scienze sociali e competenze digitali, in medicina e ingegneria, in giurisprudenza e organizzazione. Allo stesso modo, il concetto di coopetizione sarà centrale durante l'attuazione del PNRR nell'ambito della ricerca per privilegiare raggruppamenti di qualità e realizzare un **sistema integrato di infrastrutture di ricerca e infrastrutture tecnologiche di innovazione** secondo tematiche prioritarie per la competitività su scala europea. In questo contesto, il **dottorato di ricerca** riveste un ruolo fondamentale per l'innovazione del Paese, in quanto luogo per eccellenza di formazione alla ricerca e dunque alla risoluzione di problemi insoluti.



## Internazionalizzazione

In un mondo globalizzato la formazione terziaria e la ricerca scientifica devono rafforzare la propria dimensione internazionale. Oltre a consolidare l'immagine, la reputazione e le relazioni internazionali del Paese, il vantaggio generato dalla presenza di una popolazione universitaria cosmopolita deve prevedere l'opportunità di **attrarre talenti (studenti e ricercatori) che si fermino in Italia**, contribuendone allo sviluppo e alla competitività sui mercati esteri. Contemporaneamente serve una maggiore presenza internazionale del nostro sistema universitario per promuovere storia, cultura e impresa dell'Italia all'estero.

Lasciare il tema all'iniziativa dei singoli atenei permette a pochi di intraprendere iniziative di successo. Più efficace sarebbe la **creazione di un organismo nazionale di promozione all'estero del nostro sistema universitario**. Una proposta di questo tipo, più volte tentata e mai compiutamente realizzata, dovrebbe prevedere l'istituzione di un'agenzia di promozione raccordata con la CRUI, il MAECI e tutti gli atenei che promuovono corsi che accolgono studenti stranieri.

Purtroppo, tutti i dati a disposizione dimostrano che il grado di internazionalizzazione del sistema universitario italiano è assai modesto in termini assoluti e significativamente **inferiore a quello dei paesi con cui l'Italia vorrebbe confrontarsi**. Gli studenti e le studentesse internazionali "puri/e" possono essere stimati in una percentuale non superiore al 2,5-3% della popolazione universitaria, a fronte del 10-11% di Francia e Germania. Le nazionalità prevalenti sono quelle più bisognose di saperi e di infrastrutture tecnologiche, l'albanese, la rumena e la cinese, che contano insieme un terzo del totale degli/delle iscritti/e, seguite a distanza da Iran, Ucraina, Moldavia, Camerun, Perù, India e Marocco.



Università: per un Paese a prova di futuro.  
L'università che cambia: ripensare le direttrici fondamentali

## Equità

Il **diritto allo studio** rimane un punto nodale. Un aspetto che va al di là di quello che possono fare i singoli atenei con gli strumenti a loro disposizione, come le tasse di iscrizione o l'adozione del numero chiuso. È del tutto assente, e fortemente auspicata, una **politica generale di sistema** che investa sul merito. Studenti meritevoli sono lavoratori capaci e lavoratori capaci contribuiscono a generare ricchezza, benessere e competitività. È necessario un ripensamento della politica del diritto allo studio che coinvolga in modo responsabile università ed enti regionali.

Ma equità significa anche essere consapevoli che servono politiche attive per ridurre il divario di genere, per il supporto ai più fragili (che sappiamo essere sempre più numerosi) al fine di garantire un sistema di pari opportunità non discriminante e per formare cittadini consapevoli e dotati di pensiero critico.

Secondo le statistiche più recenti, il 26% di chi consegue una laurea di primo livello, il 30% una laurea di secondo livello e il 43% una laurea a ciclo unico ha almeno un genitore laureato; i/le laureati/e i cui genitori svolgono professioni esecutive (operai/-ie e impiegati/e esecutivi/e) sono il 23,5% di chi ottiene una laurea triennale, il 21% per le lauree magistrali e soltanto il 15% per le lauree a ciclo unico, dove i/le laureati/e di estrazione sociale elevata (figli e figlie di imprenditori e imprenditrici, professionisti/e e dirigenti) sono rispettivamente il 20,5%, il 22% e il 33%. Questi numeri sono il segno di quanto continui a contare pesantemente l'**origine sociale per arrivare alla laurea**, ponendo in forte discussione la capacità dell'università di svolgere quel ruolo di "**ascensore sociale**" di cui dovrebbe essere protagonista nelle società moderne.

## Reclutamento

Il reclutamento dei professori e dei ricercatori è uno dei grandi temi per allineare l'Italia al contesto internazionale. I meccanismi concorsuali, che governano il reclutamento dei professori e professoresse e dei ricercatori e ricercatrici, meriterebbero di essere sottoposti a una revisione coraggiosa, prendendo in esame un sistema di cooptazione, vincolata al possesso dell'abilitazione scientifica nazionale. Si dovrebbe cioè fare quello che si fa in tante altre professioni, sia in Italia sia all'estero, con piena assunzione di responsabilità da parte dei direttori e direttrici di dipartimento e del consiglio di amministrazione. Una valutazione sottoposta a controllo ex post da parte dell'ANVUR e da parte del MUR nell'assegnazione delle risorse premiali.

È all'attenzione delle Camere una **proposta di legge sul riordino del pre-ruolo e sul reclutamento**. Dobbiamo auspicare che il percorso legislativo si concluda rapidamente, con scelte coraggiose. Certamente è lodevole l'obiettivo di riduzione del precariato, tuttavia non possiamo permetterci il rischio che tale proposta di legge porti a minori ingressi nel sistema della formazione e della ricerca. Dobbiamo quindi allinearci a sistemi internazionali e legare il reclutamento non a parametri ex ante, ma a obiettivi futuri, in modo responsabile rispetto alle competenze necessarie per le sfide di domani.

## Governance, organizzazione e semplificazione

La riforma universitaria del 2010 ha prodotto cambiamenti importanti, ma non rivoluzionari. Se all'università viene chiesto di stare al passo con i tempi, questo può accadere solo attraverso un'interpretazione concreta del principio di autonomia, rivisitato in modo **da minimizzare i vincoli a livello di autonomia operativa**. Ciò aiuterebbe atenei funzionalmente e per dimensioni

molto diversi tra loro a trovare soluzioni amministrative e architetture istituzionali più conformi alle loro rispettive nature.

Allo stesso modo, il consiglio di amministrazione dovrebbe attribuire più spesso obiettivi ai direttori e alle direttrici responsabili delle strutture intermedie (dipartimenti, scuole, centri) e valutarne la performance, analogamente a quanto avviene per la figura del direttore/della direttrice generale. Non ultimo, l'università deve poter contare su un'**organizzazione tecnico-amministrativa adeguatamente preparata**, con l'aggiornamento e l'immissione di nuove professionalità, come quelle legate all'informatica o alla gestione dei dati, e rendendo attrattivo il contratto pubblico per i più giovani. Sono quindi ben accolte tutte le misure pensate per un'innovazione organizzativa che tenda a una pubblica amministrazione semplificata, digitalizzata e snella nelle procedure amministrative secondo una pianificazione attenta e con obiettivi chiari. I limiti della pubblica amministrazione, che attualmente immobilizzano gli atenei, spesso costituiscono un freno alla realizzazione di obiettivi strategici e di maggiore efficienza.

Il momento chiave del dialogo tra il Ministero e l'ateneo potrebbe diventare la negoziazione del **Piano Strategico**, un documento che dovrebbe di fatto trasformarsi in un vero e proprio "contratto", contenente il modello di posizionamento verso cui l'ateneo tende, gli obiettivi che si impegna a raggiungere in una prospettiva di medio periodo e le risorse su cui potrà contare. Il MUR dovrebbe quindi interpretare un ruolo negoziale anziché burocratico.



Finito di stampare  
*Novembre 2021*

Progetto Grafico  
*Davide Rino Rossi*

Redazione  
*CRUI (Conferenza dei Rettori  
delle Università Italiane)*





**CRUI**

Conferenza dei Rettori  
delle Università Italiane

Università:  
per un Paese  
a prova  
di futuro