



**IL FUTURO DELLE UNIVERSITÀ ITALIANE ED EUROPEE NEL  
MERCATO GLOBALE DELL'INNOVAZIONE  
TERZA CONFERENZA ANNUALE**

**L'ELEFANTE E L'ONDA  
RANKING E INTERNAZIONALIZZAZIONE COME VIRUS DI UN  
PROGETTO DI CAMBIAMENTO**

**20 Aprile 2009  
Camera dei Deputati, Palazzo Marini,  
Sala delle Colonne, via Poli 19, Roma**

# Indice

Premessa e approccio metodologico: l'elefante e l'onda .....	3
1. LE PRESTAZIONI DELLE UNIVERSITÀ ITALIANE: UN ANNO DOPO .....	9
1.1 La capacità di attrarre studenti stranieri come fattore di competitività .....	10
1.2 Un confronto tra sistemi universitari su parametri di equità .....	18
1.3 Il confronto tra le università italiane.....	23
2. REALIZZARE AZIONI DI ATTRAZIONE E MOBILITÀ INTERNAZIONALE 30	
2.1 Attrarre studenti stranieri in Italia .....	31
2.2 Attrarre ricercatori stranieri in Italia.....	33
2.3 Costruire una rete di ricercatori italiani all'estero .....	34
2.4 Aumentare la mobilità internazionale degli studenti italiani.....	35
2.5 Aumentare la mobilità internazionale dei docenti presso le università italiane ...	36
3. L'AUTONOMIA DEGLI ISTITUTI: LE FONDAZIONI UNIVERSITARIE IN ITALIA .....	37
UN'AGENDA PER IL FUTURO .....	43
ALLEGATI .....	46
CLASSIFICA PER STUDENTI STRANIERI.....	46
CLASSIFICA PER STUDENTI ATTRATTI DA ALTRE REGIONI.....	48
CLASSIFICA PER VOTO DI MATURITÀ STUDENTI .....	50
CLASSIFICA PER CITAZIONI IN ARTICOLI SCIENTIFICI .....	52
CLASSIFICA PER CITAZIONI IN GIORNALI .....	54
CLASSIFICA COMPLESSIVA.....	56
ALCUNE INIZIATIVE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE.....	59

## Premessa e approccio metodologico: l'elefante e l'onda

L'elefante e l'onda è il titolo della terza conferenza sulle università che Vision organizza con AIR, ISSNAF e Nova.

L'elefante, perché cambiare l'università italiana fa pensare ad uno dei più grandi successi della editoria “manageriale”, il libro<sup>1</sup> nel quale l'ex Amministratore Delegato di IBM racconta come nel 1993 riuscì a salvare una delle più grandi e complesse imprese del mondo da una crisi acuta di obsolescenza. Nel libro Gestner spiega come per cambiare, anzi per far ballare un elefante sia necessario il proverbiale topolino un virus apparentemente innocuo che penetri l'organizzazione “dal basso”, che spaventi il sistema e lo costringa a ripensarsi. Qual'è quindi il topolino che serve a promuovere il cambiamento nel “sistema elefantiaco” delle università italiane?

L'onda, invece, in riferimento al “movimento” che ancora una volta gli studenti erano riusciti a sollevare qualche mese fa e che, come in altre occasioni, dopo alcune settimane è rifluito nella normalità senza lasciare traccia. Come si può trasformare l'energia degli studenti (non solo quelli che trovano soddisfazione nella contestazione come rito) e le loro legittime domande, nella forza che può superare la resistenza che rende le università italiane, anzi l'intero sistema universitario del nostro paese, in un monolite capace di resistere alle più violente critiche, persino, alle volontà di governi e ministri supportati da maggioranze parlamentari e da consensi ampi?

Queste sono le riflessioni fondamentali del *paper* proposto quest'anno da Vision. Un documento che, partendo dalle suggestioni presenti nel sottotitolo del *paper* dello scorso anno – *superare la logica delle riforme incompiute e realizzare cambiamenti concreti in grado di avviare l'università italiana su un percorso di crescita della propria competitività*, decide di cambiare approccio al problema. Non più un tentativo di rilettura complessiva della situazione – e della ennesima “riforma complessiva” richiesta ad un Ministro che ha a volte, probabilmente, l'impressione di dover governare un problema senza soluzione. Piuttosto, un tentativo di focalizzarsi su due strumenti – due piccoli *virus*, come vedremo – che possano innescare un processo di cambiamento e sostenerlo nel tempo.

In particolar modo, la nostra proposta si centra sul miglioramento dei sistemi di *ranking*, (che molto dicono anche degli strumenti della valutazione di cui spesso si parla, e che sono, come vedremo, migliorabili, ma che, tuttavia, hanno il merito di avviare processi virtuosi di competizione tra atenei) e sulla questione della internazionalizzazione (attrazione di studenti e ricercatori stranieri, valorizzazione della rete di cui Vision e i propri partner di Nova, ISSNAF e AIR sono una “rappresentanza”, rivalutazione dei ricercatori italiani all'estero, nonché incremento della mobilità degli studenti e dei ricercatori verso l'estero).

\*\*\*\*

---

<sup>1</sup> *Who says that elephants can't dance?* Louis V. Gesrtner, 2002, Harper Collins Publisher

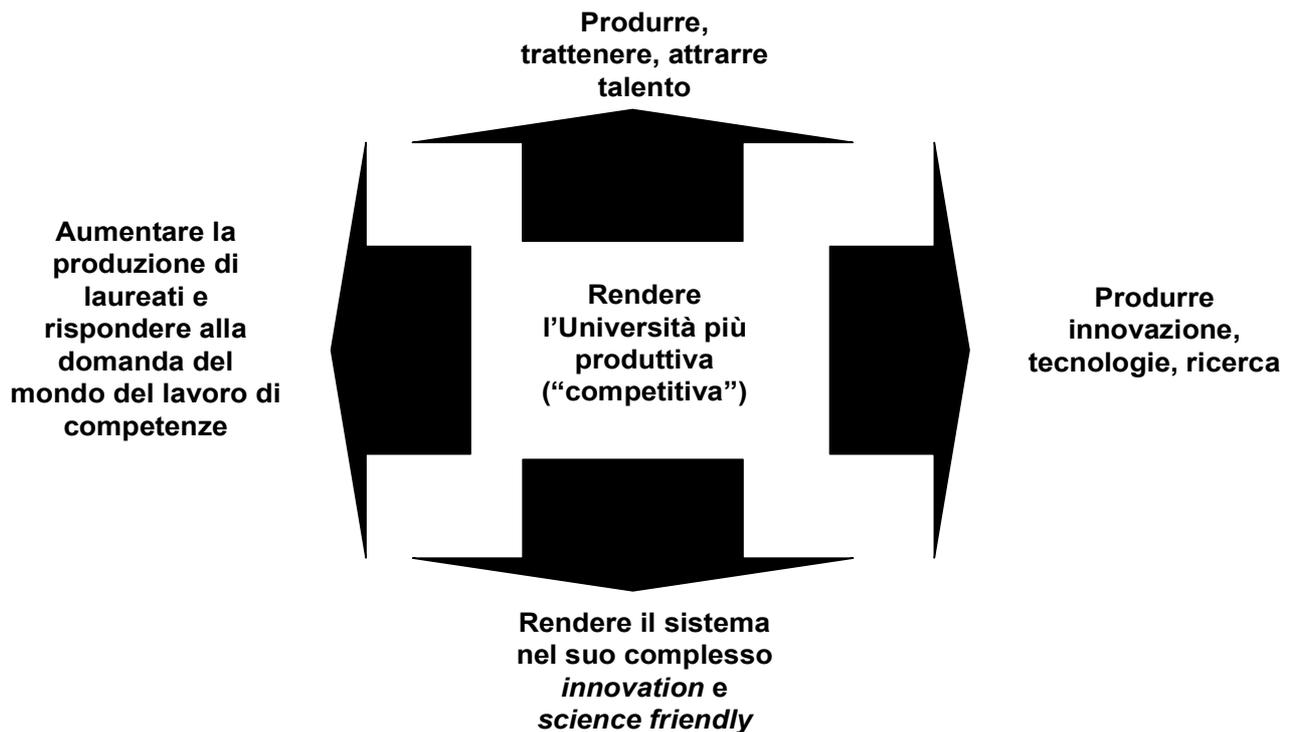
Cosa c'era di sbagliato nell'approccio al problema delle Università? Esistono limiti strutturali al principio stesso delle riforme? Cosa si può fare per rendere concreto un progetto di cambiamento che sia, magari, meno ambizioso, ma finalmente capace di migliorare la situazione?

Uno degli aspetti distintivi del *paper* presentato lo scorso anno da Vision – insieme a Urania, AIR e Nova – era la convinzione che siano molteplici gli obiettivi assegnati alle Università in una società moderna. A ciascuno di questi obiettivi corrispondano diversi modelli organizzativi, didattici e scientifici, così come diversi valori e misure che ne verifichino il conseguimento, diversi incentivi e comportamenti individuali e di gruppo.

La necessaria diversificazione delle rispettive *missions*, rende quello delle Università un sistema inevitabilmente complesso. Riconoscere tale complessità è il primo, indispensabile, passo per proporre soluzioni che siano praticabili, per sfuggire ad esercizi di critica che appaiono spesso incapaci di superare la dimensione della denuncia o del mero esercizio teorico. Quasi tutte le proposte finiscono con il voler privilegiare solo alcune delle dimensioni del problema, a seconda della provenienza della proposta e degli interessi che essa rappresenta. Tuttavia riteniamo che chi voglia “mettere mano” ad un oggetto così complesso quale è il sistema universitario in Italia, debba porsi il problema di migliorare progressivamente tutte le prestazioni delle singole Università.

Già nel *paper* divulgato a Gennaio 2007 si identificavano quattro diversi obiettivi: (1) rendere sistematica la produzione di talento e classe dirigente; (2) aumentare, qualificare l'offerta di segmenti della forza lavoro ad elevata qualificazione; (3) produrre ricerca in grado di generare valore economico e avanzamenti della conoscenza scientifica; (4) aumentare la propensione verso l'innovazione e i valori scientifici della società nel suo complesso.

## OBIETTIVI DEI SISTEMI UNIVERSITARI



A tali obiettivi rispondono diversi modelli organizzativi e di incentivazione istituzionale (valutazione, premi). E tuttavia essi sono tutti indispensabili, perché non ha futuro un Paese privo di un sistema educativo in grado di identificare e attrarre talenti, per accompagnarne la crescita in una nicchia che li distingua, che dia loro un ruolo attivo nell'economia globale. Se poi vogliamo trattenere quei talenti all'interno del paese, abbiamo bisogno di un ambiente produttivo nel quale essi possano trasformare le loro idee in prodotti e, dunque, di un numero sufficiente ampio di competenze professionali di elevata qualità. Ma anche di un sistema che trasformi le intuizioni individuali in progetti di ricerca completi. Tuttavia per fare ricerca, per valorizzare il talento è ovviamente necessario costruire una società fondata sulla conoscenza dove i valori della conoscenza raggiungano chiunque a qualsiasi età.

Talento, capitale umano diffuso, ricerca, apprendimento distribuito lungo tutto l'arco della vita. Quattro obiettivi chiaramente distinti per i quali servono, in un certo senso, quattro diversi tipi di Università, e che tuttavia sono tutti e quattro reciprocamente indispensabili. Ed è così che infatti funzionano i Paesi spesso considerati possibili riferimenti per l'Italia.

Partendo dagli Stati Uniti, che dominano le classifiche internazionali e che appunto accompagnano all'eccellenza da MIT nella ricerca, la produzione di classe dirigente delle *business schools* e delle scuole di *government*, e un numero ampio di università di medio-alto livello. E finendo con i più recenti modelli nordici che con più convinzione hanno completato i propri sistemi universitari con una vasta gamma di offerta per segmenti di tutte le età e condizioni occupazionali.

Ai quattro obiettivi, del resto, corrispondono almeno cinque diverse famiglie di “clienti” ai quali l’università deve rispondere. O per meglio dire che “fanno” l’università e che condizionano le sue prestazioni:

1. Studenti (e loro famiglie) – divisi per segmenti che progressivamente includono anche quelli in età fuori dalla fascia tipica dell’educazione terziaria - che cercano lavoro ma anche conoscenza, strumenti di conoscenza e crescita civile;
2. Imprese e organizzazioni (comprese le associazioni *no profit*) che domandano lavoro, ma anche soluzioni, tecnologie;
3. Politici e amministrazioni pubbliche che cercano analisi, raccomandazioni, modelli organizzativi;
4. Ricercatori e professori che sono contesi dagli atenei e che ne costituiscono l’*asset* più rilevante, ma anche la direzione delle università (rettori, direttori amministrativi); e infine
5. La comunità più ampia dei cittadini, degli elettori, dei contribuenti.

L’Università – non solo quella italiana – si comporta, però, come se di fronte ad obiettivi e clienti che si diversificano esistano ancora soluzioni universali. Lo dimostra il dibattito, che in Italia sembra assumere una sola università privata del Nord come proprio modello o come punto di riferimento dal quale allontanarsi, in un confronto che è ancora molto ideologico. Ma anche la gran parte dei *ranking* esistenti, che sembrano considerare come unico obiettivo quello della ricerca, anzi quello della produzione di articoli scientifici, e, in definitiva, in maniera molto auto referenziale, la comunità accademica l’unico cliente che “conta” tra i cinque che venivano citati, e dalla cui soddisfazione le università dipendono (concentrando i maggiori finanziamenti).

Il lavoro di Vision parte, dunque, proprio dalla consapevolezza dell’urgenza di una modernizzazione, ma anche della debolezza delle scorciatoie che vengono proposte.

Non può essere lo Science Citation Index l’unico criterio per fare valutazione, perché si trascurerebbero almeno tre dei quattro obiettivi che le università italiane, che diversi gruppi di università italiane, devono perseguire. E tuttavia una classifica deve pur esserci – anche se i numeri sono sempre opinabili – perché il suo valore è quello di incoraggiare l’emulazione del meglio, persino a prescindere da meccanismi che colleghino l’allocazione dei finanziamenti alle prestazioni. Per questo motivo in questo *paper* avviamo un processo di classificazione delle università italiane che ci appare più capace di apprezzare le diverse dimensioni menzionate e, soprattutto, più trasparente e aperto a eventuali correzioni.

Se da un lato non può la privatizzazione – sostenuta da alcuni – essere l’unica soluzione efficace (perché persino nel Sistema americano accanto alle università pubbliche che sono numerose, esistono fondazioni che non hanno fini di lucro). Dall’altro non

possiamo accettare che quote assai importanti dei fondi destinati alla ricerca siano gestiti da amministrazioni regionali o nazionali, dotate di strumenti di valutazione inadeguati e senza obbligo di trasparenza e assunzione di responsabilità sui risultati. E dove di conseguenza l'unico criterio di differenziazione diviene quello dell'età.

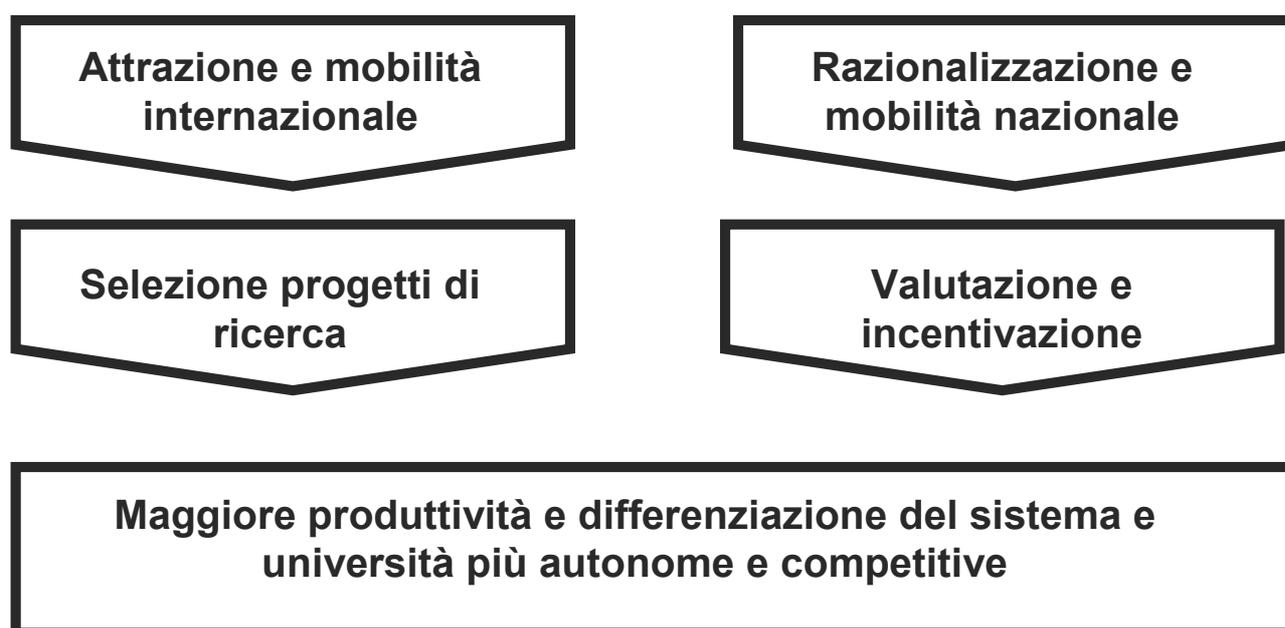
Quello proposto ci pare quindi un approccio molto pragmatico, per nulla ideologico (anzi fortemente proiettato verso la costruzione di una strategia complessiva non condizionata da schemi antichi) e decisamente visionario (visto che ormai è chiaro che un approccio visionario – in un contesto di discontinuità radicali – è anche più realistico di uno che immagina di procedere per piccoli incrementi).

E' questo, ci pare, l'approccio adeguato ad affrontare anche le questioni "più spinose" (alle quali abbiamo deciso, esplicitamente, di dedicare meno spazio in questo documento), come ad esempio la discussione sull'autonomia. Non c'è dubbio che un sistema che funzioni, che abbia appunto obiettivi diversificati, non possa essere governato dal centro. Non c'è dubbio che università competitive sono, per definizione, università autonome. E tuttavia il sistema non reggerebbe una totale e immediata autonomia (va precisato, peraltro, che gli attuali margini di libertà degli atenei sono assai maggiori di quelli che l'opinione pubblica e persino molti degli addetti ai lavori immaginano e contestano). Un sistema differenziato è, però, un sistema a diversi livelli di autonomia, laddove tale discrezionalità (nell'utilizzo di soldi pubblici per l'assunzione di personale, la sua dismissione o promozione, nella fissazione delle rette, nella organizzazione) diventi, appunto, il vero riconoscimento per chi riesce a "vincere la gara" della valutazione (di cui parliamo nell'ambito del terzo dei nostri "cantieri progettuali"), o per chi riesca, più efficacemente, ad aggiungere finanziamenti privati o internazionali ai propri progetti di ricerca (il quarto "cantiere").

È una "terza via" realistica, quella che gli *alumni* delle università americane e Vision stanno proponendo. Una proposta identifica quattro "*virus* benefici", quattro "topolini", che possano mettere il sistema in movimento, che possano innescare un processo di apprendimento i cui tempi siano brevi e scanditi da successi e risultati – magari non definitivi – ma immediatamente percepibili, insomma che "facciano ballare l'elefante". Processo di apprendimento che significa maggiore differenziazione e autonomia progressiva per un sistema che si arricchisce di competenze e risorse.

Lo schema delle nostre quattro ipotesi e, quindi, del progetto di cambiamento che disegna il *paper* e' rappresentato nel seguente schema.

# LA LOGICA DEL PROGETTO DI CAMBIAMENTO



Proponiamo una riforma graduale che:

- Inietti nel sistema agenti di cambiamento – studenti e ricercatori stranieri, gli italiani che insegnano all'estero;
- Valorizzi il talento che è nel sistema – incoraggiandone la mobilità internazionale;
- Recuperi risorse dalle esperienze di più evidente inefficienza per rendere il sistema più dinamico;
- Premi i risultati di efficienza ed efficacia in base ad obiettivi strategici concordati da ciascun Ateneo.

In questa proposta la “riforma” non è più intesa come momento cruciale di trasformazione dell'intero sistema (difficilissimo per le resistenze che una prospettiva di questo genere implica). Essa e' piuttosto cambiamento progressivo e discontinuo, che parte da nuclei di eccellenza, si propaga progressivamente al resto degli atenei e, aspetto non secondario, si finanzia da solo, anzi attrae possibilmente risorse dall'esterno.

Meccanismi di selezione dei progetti di ricerca più efficienti e criteri di valutazione e incentivazione capaci di selezionare le esperienze migliori guidano, in questo contesto, la differenziazione del sistema per obiettivi e la allocazione di livelli di autonomia progressivamente maggiori.

Erano queste le intuizioni dello scorso anno, ed è da questa idea complessiva di “progetto” di cambiamento che parte il lavoro del 2009. Il *paper* si articola in tre parti, in cui:

1. Riproponiamo l’analisi sul posizionamento delle università italiane focalizzandoci rispetto allo scorso anno su parametri specifici: l’attrazione di studenti stranieri, l’equità del sistema; su queste basi proponiamo, peraltro, una classifica nuova degli atenei italiani che può essere una base per superare i limiti di molti ranking;
2. Sviluppiamo le ipotesi relative alla internazionalizzazione;
3. Riflettiamo sulla questione dell’autonomia e sui meccanismi di finanziamento.

Nell’ultima sezione definiamo alcune possibili ipotesi di lavoro che Vision, NOVA, ISNAAF e l’Associazione Italiana per la Ricerca lanciano con il convegno (dopo aver rivisitato i principali temi che dominano il dibattito nazionale da qualche mese).

## **1. LE PRESTAZIONI DELLE UNIVERSITÀ ITALIANE: UN ANNO DOPO**

In un anno sono cambiate tante cose. La crisi finanziaria ed economica nella quale da qualche mese è sprofondata il mondo ha fatto vittime illustri ed interi settori industriali rischiano di scomparire. Impressionante è, in particolare, il parallelo tra l’*industry* automobilistica – che ha dominato per dimensioni (fatturato, occupati) nel secolo scorso – e quella dell’ *investment banking* che per “qualità” (redditività, sofisticazione) sembrava destinata a dover dominare quello attuale: in realtà, sia la *new economy* che quella vecchia sono alle prese con una recessione la cui profondità e durata sembra dover raggiungere i livelli della depressioni degli anni trenta.

E non è solo questione di valori macroeconomici: con la crisi sembrano essere messi in discussione gli stessi modelli di produzione e di consumo che davamo per scontati, e con essi, ovviamente, i processi di formazione attraverso i quali le persone diventano cittadini, lavoratori, dirigenti, elettori. Tale crisi non poteva non riguardare le università. Ed in effetti ciò è verissimo innanzitutto per il profilo finanziario di queste istituzioni e, soprattutto, per le grandi università americane ed inglesi: le *Ivy Leagues* e *Oxbridge*, più delle altre sono costrette a fare i conti, da una parte, con restrizioni mai viste prima e dall’altra con domande di formazione che si stanno modificando in maniera assai significativa.

Anche in Italia è successo, in un anno, di tutto. Abbiamo un Governo nuovo che, peraltro, sembra avere il consenso e la forza parlamentare per le riforme più

impegnative e impopolari. Del resto è sulle università che è stato speso parte di questo consenso nella più difficile battaglia politica dello scorso anno.

Ma cosa dire sulle prestazioni delle università italiane? A leggere le classifiche internazionali è cambiato davvero poco. Sembra che l'elefante italiano non si sia mosso di un millimetro. Nella classifica più celebre – la *Academic ranking of World Universities* della Shanghai Jiao Tong University – prima della crisi non c'era nessuna università italiana tra le prime cento e cinque tra il centesimo e il duecentesimo posto. Esattamente come nella classifica dell'anno dopo. Stesso ragionamento vale per la classifica del *Times Higher Education* e quella di *Webometrics*, elaborata dal *National Research Council* spagnolo.

Tuttavia queste classifiche, che per loro natura si basano su dati aggregati e sulle quali torneremo più avanti, non sono forse sufficientemente raffinate per evidenziare dinamiche meno evidenti ma certamente importanti, che invece si avvertono andando ad esaminare nello specifico alcuni importanti parametri di performance. Ad esempio il parametro della relativo alla attrazione di studenti stranieri.

### ***1.1 La capacità di attrarre studenti stranieri come fattore di competitività***

La capacità di attrarre studenti stranieri è proposta, dunque, come un indicatore particolarmente importante. Ed in particolare come un vero e proprio misuratore di *performance* per il sistema universitario nazionale, nonché per ogni singolo ateneo.

Ciò per almeno tre fondamentali motivi:

- Quello degli studenti stranieri è un mercato, dunque, **un'opportunità in sé**; un mercato per altro in fortissima crescita (40% in più tra il 2000 e il 2006), fatto di 2.7 milioni di studenti che nel mondo studiano fuori dal proprio paese e che valgono l'equivalente di circa 30 miliardi di euro<sup>2</sup>;
- Il numero di studenti stranieri è, un po' come per le presenze turistiche per un dato territorio, il numero che più si avvicina al concetto di capacità "esportazione" che un sistema universitario riesce ad esprimere; esso è dunque il singolo numero che – meglio, in maniera più affidabile di qualsiasi classifica – riesce a misurare la "**competitività**" delle università di un paese;
- Attrarre studenti stranieri non è solo un **sintomo** di forza ma anche una **spiegazione** (una causa, cioè) della qualità di un sistema; attrarre più studenti "da fuori" significa aumentare il confronto "interno", rendere più facile ciò che qualcuno chiama "contaminazione" culturale, incoraggiare la diversità (e la diversità appare essere una determinante dell'eccellenza<sup>3</sup>).

---

<sup>2</sup> Cifra che però aumentare notevolmente, se si considera che una persona che studia in un certo Paese tende ad assegnare a quel Paese una probabilità di essere scelto per le proprie vacanze o periodi di lavoro nel corso della sua intera esistenza, cinque volte superiore ad altri paesi che non ha visitato da studente.

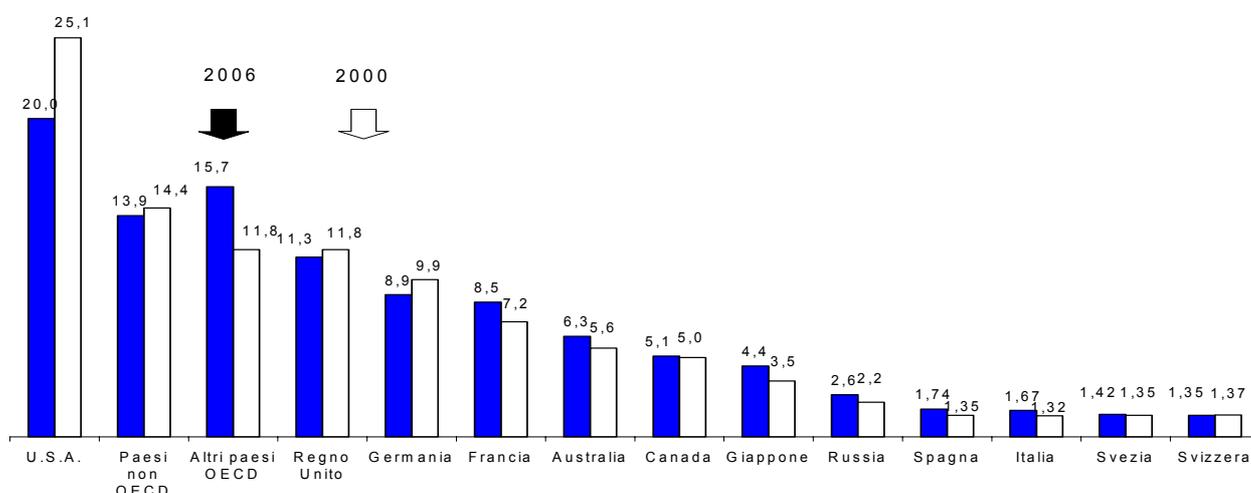
<sup>3</sup> In fin dei conti, puntare agli studenti stranieri significa modernizzare, ma anche paradossalmente tornare alle origini, alle prime Università, quando da Bologna, Oxford, Parigi, Napoli passavano studenti nomadi che nel loro girovagare creavano quella elite intellettuale che avrebbe presto portato l'Europa fuori dal medioevo

E insomma, se è vero che il numero di studenti stranieri aiuta a capire – meglio che attraverso altri numeri – quanto bene stanno facendo le nostre università, è quindi vero che il rilancio di un sistema non competitivo può partire proprio da una politica specifica di aumento della percentuale degli stranieri sugli iscritti (quello degli studenti stranieri può senz'altro essere il tema sul quale provare a rovesciare la logica con la quale troppo spesso trattiamo il problema più vasto della emigrazione).

Ma cosa cambia nelle prestazioni universitarie ad un anno dal nostro ultimo rapporto? Quarantamila seicento quarantuno erano gli studenti stranieri presenti in Italia che il *paper* dello scorso anno di Vision considerava (ed era il dato più recente dell'OECD relativo al 2004). Quarantottomila settecento sessantasei diventano gli studenti non italiani iscritti presso gli atenei italiani nell'analisi di quest'anno. Un aumento del 20% in due anni è certamente significativo e tuttavia, come vedremo, il dato non è privo di contraddizioni.

A livello mondiale, come anticipava il *paper* dello scorso anno, la classifica dei Paesi per numero di studenti ospitati è dominata dagli Stati Uniti, con l'Inghilterra in seconda posizione. Tuttavia, nel tempo emergono spostamenti significativi.

*Quota sul totale studenti stranieri per paese , 2004 – 2006, Per cento*

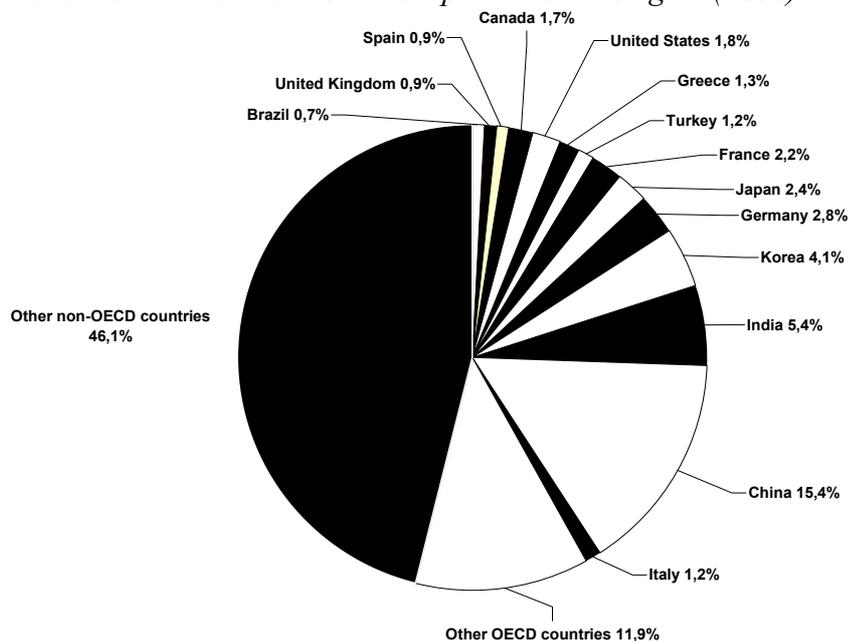


Fonte: Vision su dati OECD

Si ridimensiona – tra il 2000 e il 2006 – il peso degli Stati Uniti e dell'Inghilterra e cresce la quota di tutti gli altri paesi.

La distribuzione del numero di studenti che, al contrario, vanno all'estero per frequentare corsi universitari è molto più frammentata. Ai primi due posti ci sono, comunque, la Cina e l'India.

### *Distribuzione mondiale studenti stranieri per Paese di origine (2006)*



*Fonte: Vision su dati OECD*

I flussi di chi emigra per studiare è, decisamente, un flusso dai paesi con minore PIL per abitante ma in crescita verso i sistemi più consolidati. Con una sola eccezione, si diceva, lo scorso anno.

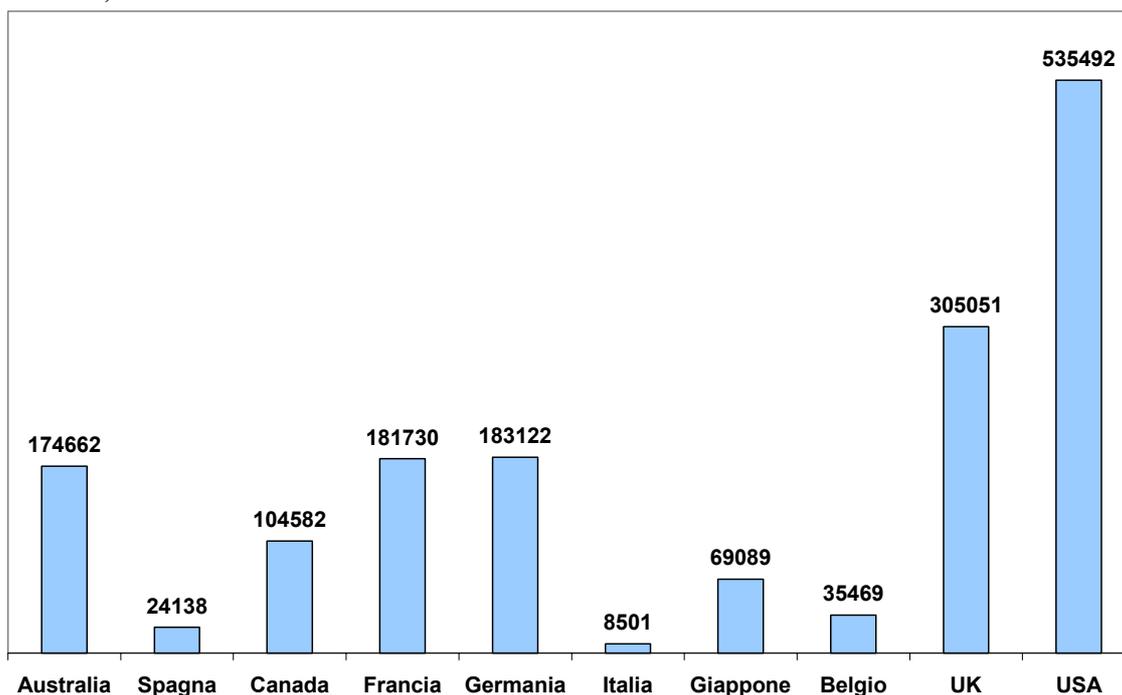
L'Italia era, infatti, l'unico tra i paesi OCSE con un numero di studenti in uscita superiore a quello in entrata<sup>4</sup>.

Tuttavia, lo dicevamo in precedenza, la situazione si sta progressivamente modificando. Nel 2006 l'Italia è, ancora, ultimo tra i Paesi OECD nel saldo tra entrate e uscite e, tuttavia, il numero di studenti attratti supera quello in uscita.

---

<sup>4</sup> Anche se questo, ne parliamo nel paper sull'università, è un dato negativo che potremmo paradossalmente trasformare in un vantaggio competitivo. Se avessimo una politica di valorizzazione delle esperienze fatte all'estero dai nostri studenti che attualmente non esiste.

*Saldo tra numero studenti stranieri in arrivo e in uscita, Principali Paesi OECD, Numero, 2006*

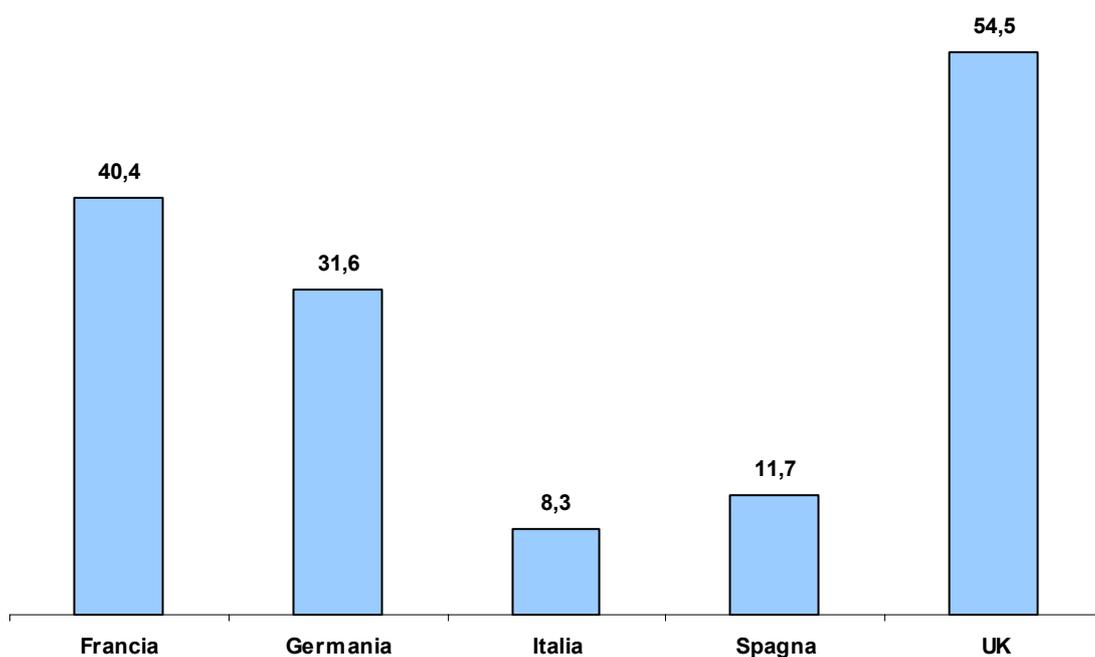


*Fonte: Vision su dati OECD*

La scelta metodologica di Vision resta quella di fare riferimento al confronto con quattro specifici paesi: Francia, Germania, Regno Unito, Spagna. Si tratta infatti dei nostri principali *partners* e *competitors*. E il confronto diventa più realistico (troppo forti sono ad esempio le differenze con gli Stati Uniti, non solo in termini di performances ma anche di dimensioni territoriali ed economiche). La distanza rimane – rispetto agli altri grandi paesi europei – molto forte.

E allora complessivamente la situazione è quella descritta dalle tavole che seguono:

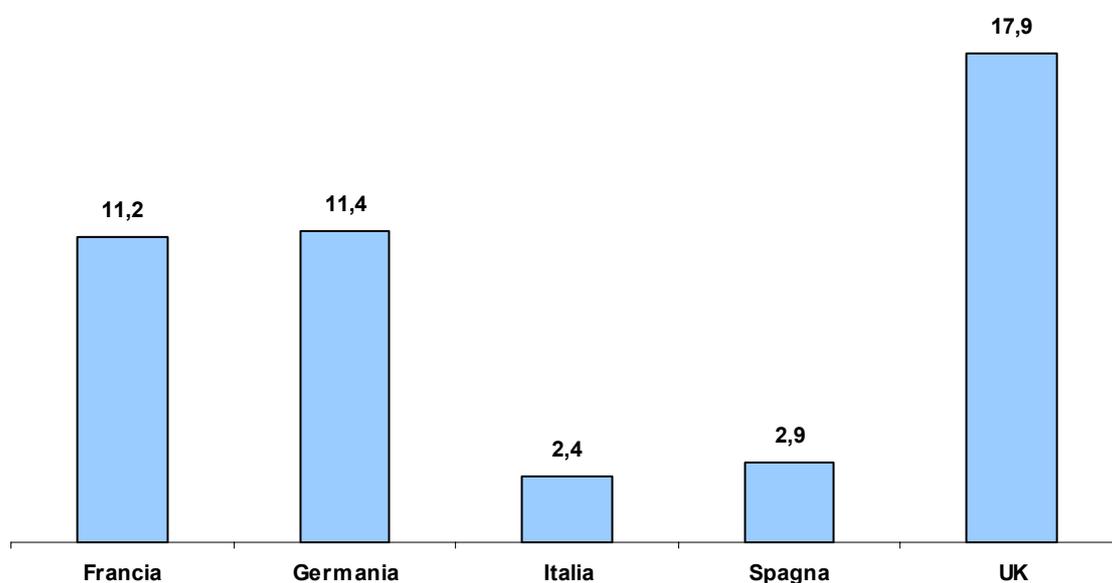
*Studenti stranieri per 10,000 abitanti, Principali Paesi EU, 2006*



*Fonte: Vision su dati OECD*

L'Italia attrae in rapporto alla popolazione un terzo meno della Spagna, quattro volte meno della Germania e della Francia, otto volte meno studenti della Gran Bretagna. Il dato è confermato se osserviamo il numero di stranieri rispetto agli studenti.

*Studenti stranieri rispetto al totale iscritti, Principali Paesi EU, In Percento, 2006*

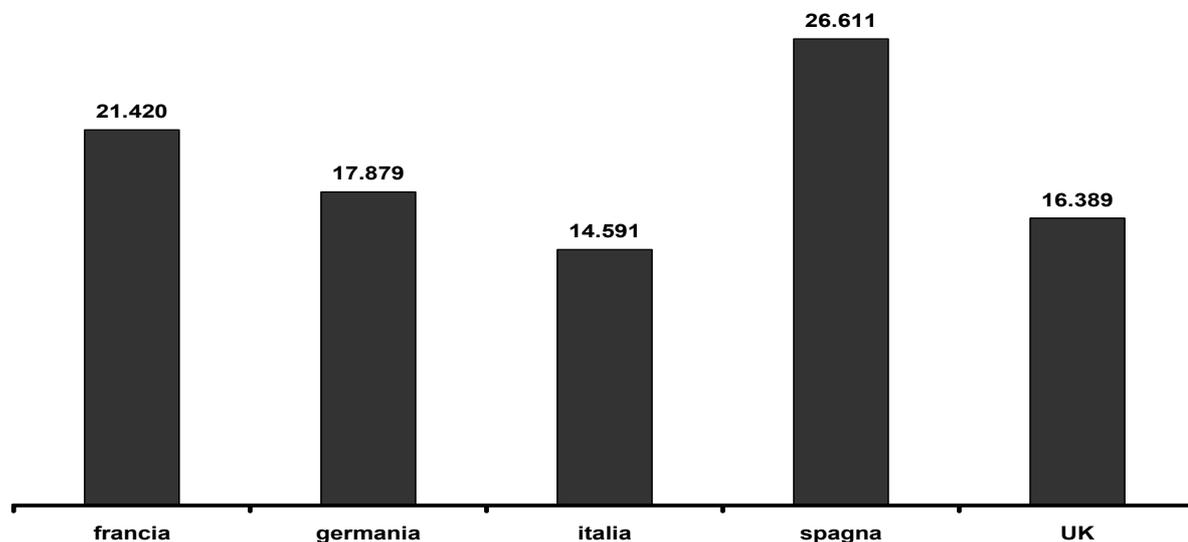


*Fonte: Vision su dati OECD*

Mentre Francia Germania e Regno Unito sono abituati ad avere più del 10% dei propri studenti che sono stranieri, la media Italiana è del 2%. E se la Spagna non sembra lontana nel dato sugli studenti regolarmente iscritti, diventa, invece, leader se

consideriamo lo specifico segmento degli studenti “scambiati” nell’ambito dei programmi europei Erasmus.

*Numero Studenti Erasmus ospitati , Principali Paesi EU, 2005-2006*



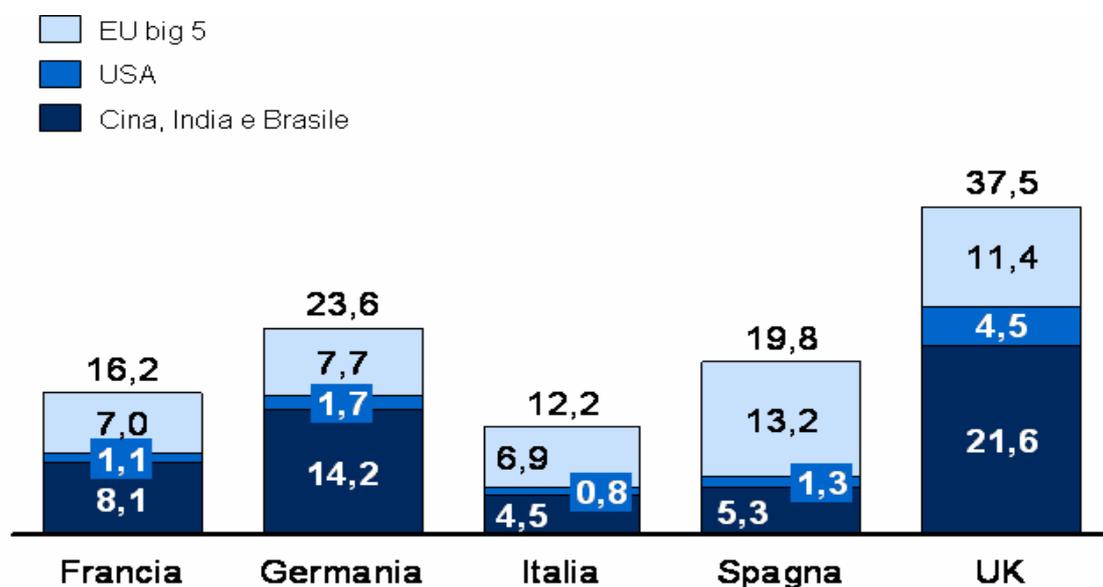
*Fonte: Vision su dati Commissione Europea*

L’Italia si conferma meno attrattiva degli altri paesi europei di dimensione comparabile.

Aldilà del numero assoluto si può, poi, sostenere che il Paese dal quale gli studenti sono attratti sia una discriminante. È presumibile che sia più difficile attrarre uno studente dai Paesi dove il sistema universitario e l’economia sono più forti. E che, a parità di altre condizioni, tale studente sia portatore di un valore aggiunto mediamente più elevato in termini di competenze e relazioni.

Il grafico che segue confronta – di nuovo per l’Italia e le altre quattro grandi economie dell’Unione Europea – la percentuale di studenti provenienti dagli Stati Uniti, dalle tre grandi economie emergenti India, Cina, Brasile, nonché quelli che ciascuno dei cinque paesi che compariamo riesce a “rubare” agli altri quattro.

*Percentuale per paese di origine sul numero studenti stranieri per paese, Principali Paesi EU, 2006*



Fonte: Vision su dati OECD

Sono pochissimi gli studenti che arrivano in Italia dagli Stati Uniti (poco più di trecento all'anno, in Germania e Francia circa tremila, in Inghilterra tredicimila), dalla Cina (duecentosettanta contro ventiquattromila in Germania), India (duecentosettanta contro i quattordicimila ospitati dall'Inghilterra). Veri e propri *assets* strategici che ci sfuggono.

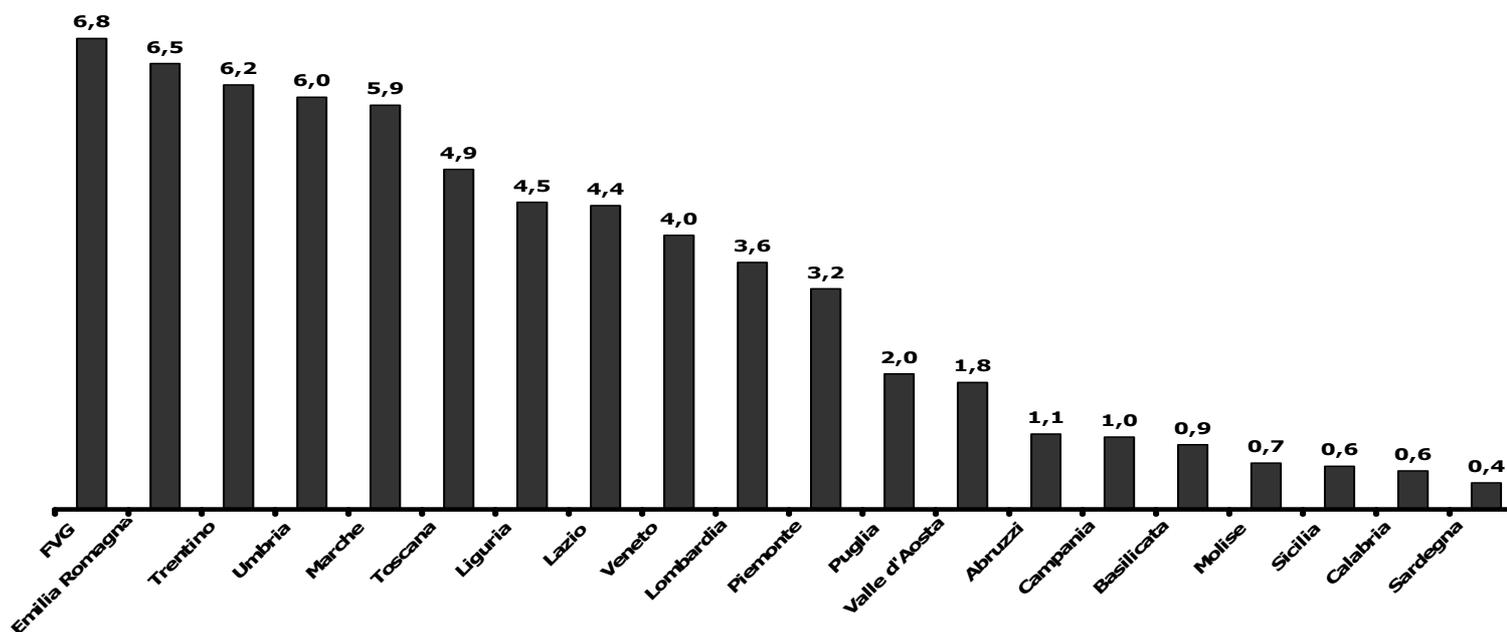
La maggioranza degli studenti stranieri in Italia provengono da paesi del mediterraneo. La comunità più grande è quella di studenti albanesi (ottomilacinquecento), che risulta dieci volte più grande di quella francese e venti volte più di quella spagnola.

Peraltro, gli studenti che attraiamo risultano fortemente concentrati in determinate aree territoriali all'interno del nostro paese..

Un'analisi comparata delle regioni Italiane infatti mostra:

1. Migliori prestazioni delle regioni del Centro che sono, probabilmente, avvantaggiate da un vantaggio in termini di qualità della vita, e di quelle del Nord Est che sono, per posizione geografica più permeate dalla immigrazione transfrontaliera;
2. Risultati abbastanza deludenti per le regioni a più antica industrializzazione del Nord Ovest;
3. Sostanziale assenza di attrazione di studenti stranieri nel mezzogiorno.

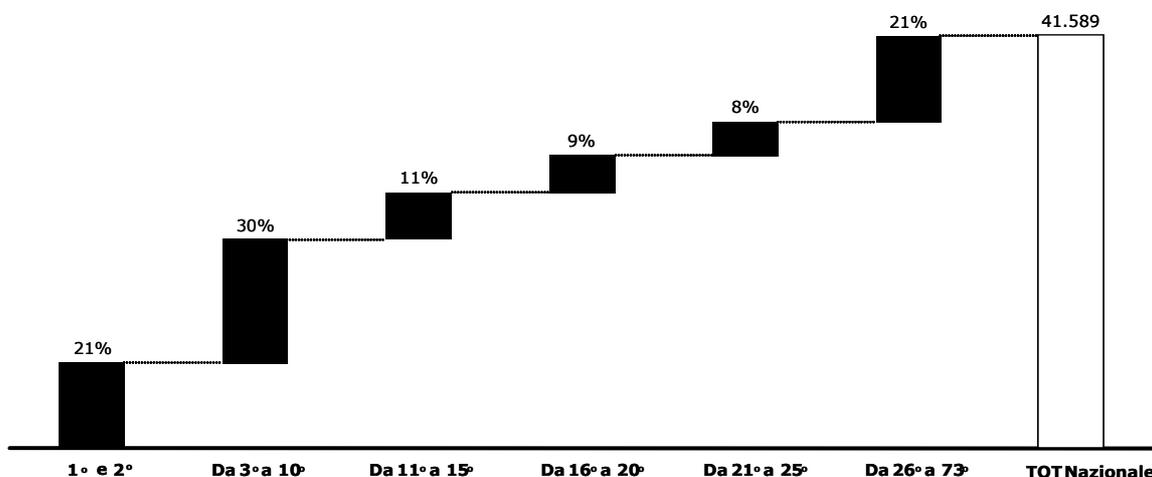
*Studenti stranieri su totale iscritti, Diverse regioni, Percento, 2006*



Fonte: Vision su dati MIUR

Il confronto tra atenei dimostra un ulteriore livello di concentrazione. L'Università di Bologna e la Sapienza di Roma sono, di gran lunga, gli atenei che ospitano più stranieri (tanto che da sole sono sufficienti per contare più del venti per cento degli stranieri che studiano nelle settantatré università italiane). Se poi si aggiungono gli Atenei di Padova, Firenze, Genova, Trieste, Milano, Torino, più i due grandi Politecnici, si raggiunge la metà degli studenti stranieri in Italia.

*Concentrazione studenti stranieri in Atenei italiani, Totale Università Italiane, Percento, 2006*



Fonte: Vision su dati MIUR

La nostra analisi sembra suggerire che, per un corretto marketing del sistema universitario italiano, sia necessario selezionare le università e le facoltà che possono essere i “campioni” di un processo di attrazione.

## ***1.2 Un confronto tra sistemi universitari su parametri di equità***

I sistemi universitari svolgono un ruolo critico nella produzione di innovazione, nella creazione di leadership (sia all'interno delle imprese che per il governo), nel miglioramento delle competenze della forza lavoro così come delle attitudini e delle capacità dei cittadini.

Le università sono leve fondamentali all'interno di una società per ciò che concerne la produttività (e competitività dei paesi) e la coesione sociale. Questa maggiore attenzione verso il capitale umano è giustamente sottolineata da un recente studio di valutazione della capacità del sistema universitario europeo di perseguire questi importanti e correlati obiettivi, sia economici che sociali, mediante l'esame e la graduatoria di 17 paesi dell' OCSE<sup>5</sup>.

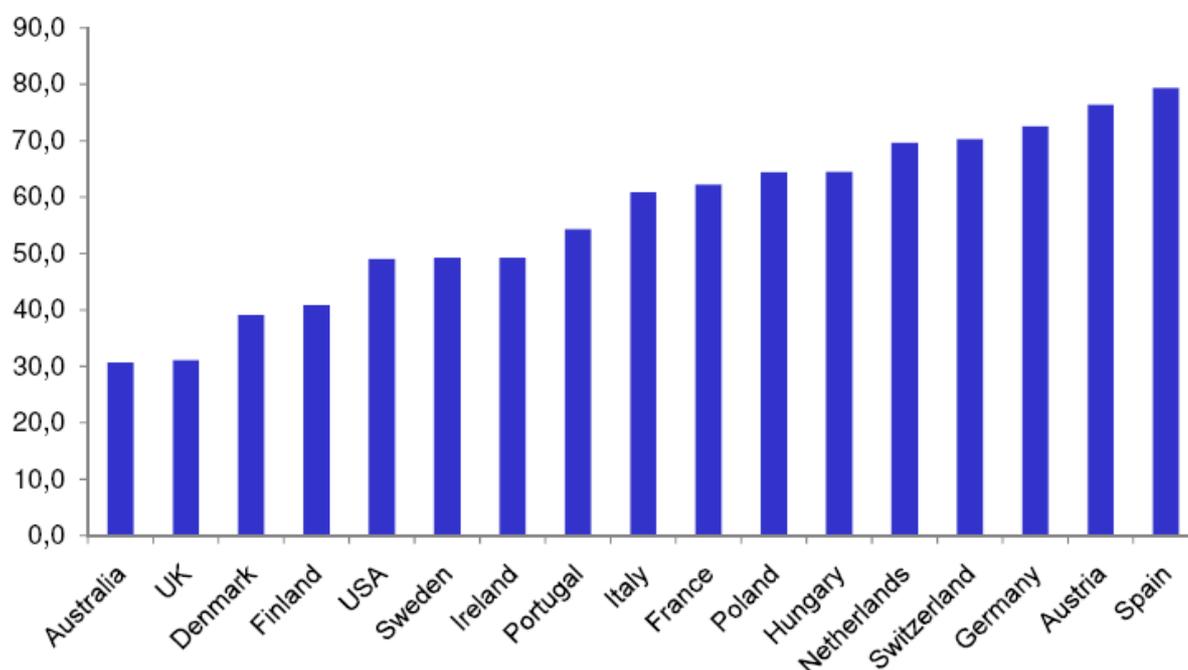
Il presupposto di partenza è che i sistemi universitari debbano essere in grado di formare e di preparare il maggior numero possibile di persone, dando loro la serie più completa di strumenti necessari per diventare degni partecipanti nei contesti sociali ed economici delle nostre società. Inoltre, questi sistemi devono eccellere nel campo della ricerca, e devono essere in grado di preservare, sviluppare ed ampliare le nostre conoscenze culturali e scientifiche nel futuro.

Giudicate secondo questo ampio criterio di valutazione (che comprende l'inclusione, l'accesso, l'efficacia, l'attrattiva e la reattività), la performance dell'Italia è migliore di quanto previsto comparandola con gli altri 16 sistemi dell'OCSE scelti, tenendo anche conto della Francia, della Germania, della Spagna e della Gran Bretagna, collocandosi alla posizione numero 9 del ranking dei 17 sistemi educativi universitari OCSE monitorati.

---

<sup>5</sup> Lisbon Council, *University Systems Ranking: Citizens and Society in the Age of Knowledge*, 2008.

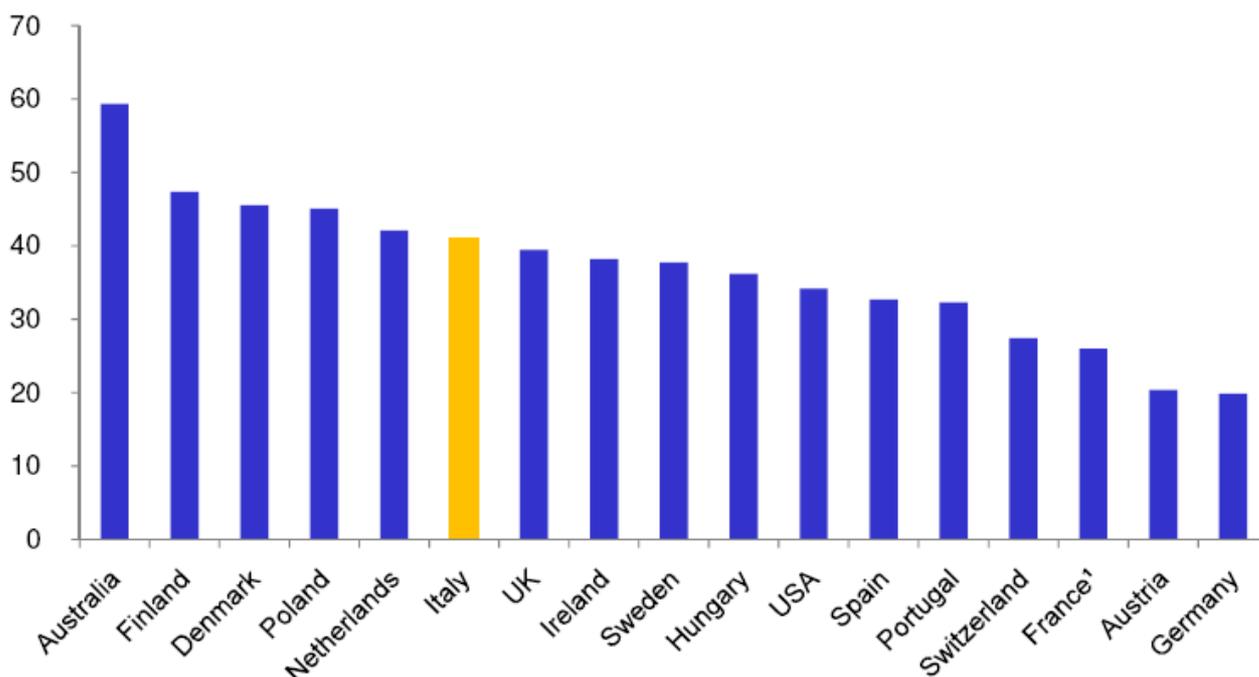
Accumulated relative ranking of sub-indicators



Fonte: Lisbon Council, University Systems Ranking, 2008

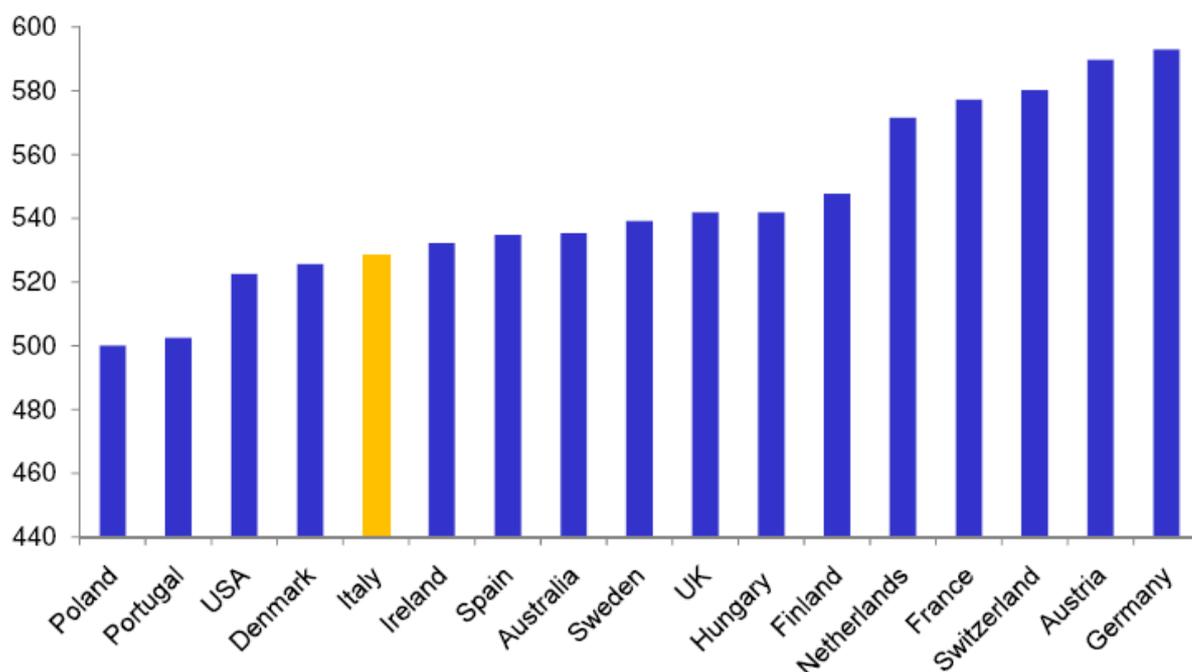
Ulteriori analisi in relazione a ciascuno dei criteri di valutazione rivelano che il sistema italiano si comporta bene paragonato agli altri in termini di *inclusione* (posizionandosi al numero 6) e di *accesso* (posizione numero 5). Ciò implica sia la capacità di far conseguire la laurea ad un gran numero di studenti rispetto alle dimensioni della sua popolazione, che quella di accogliere e far progredire gli studenti con un basso livello di attitudine scolastica nella scuola secondaria.

Share of ISCED Va tertiary graduates of recent age cohort (2005)



Fonte: Lisbon Council, University Systems Ranking, 2008

Minimum PISA math scores of tertiary ISCED Va graduates (2003)

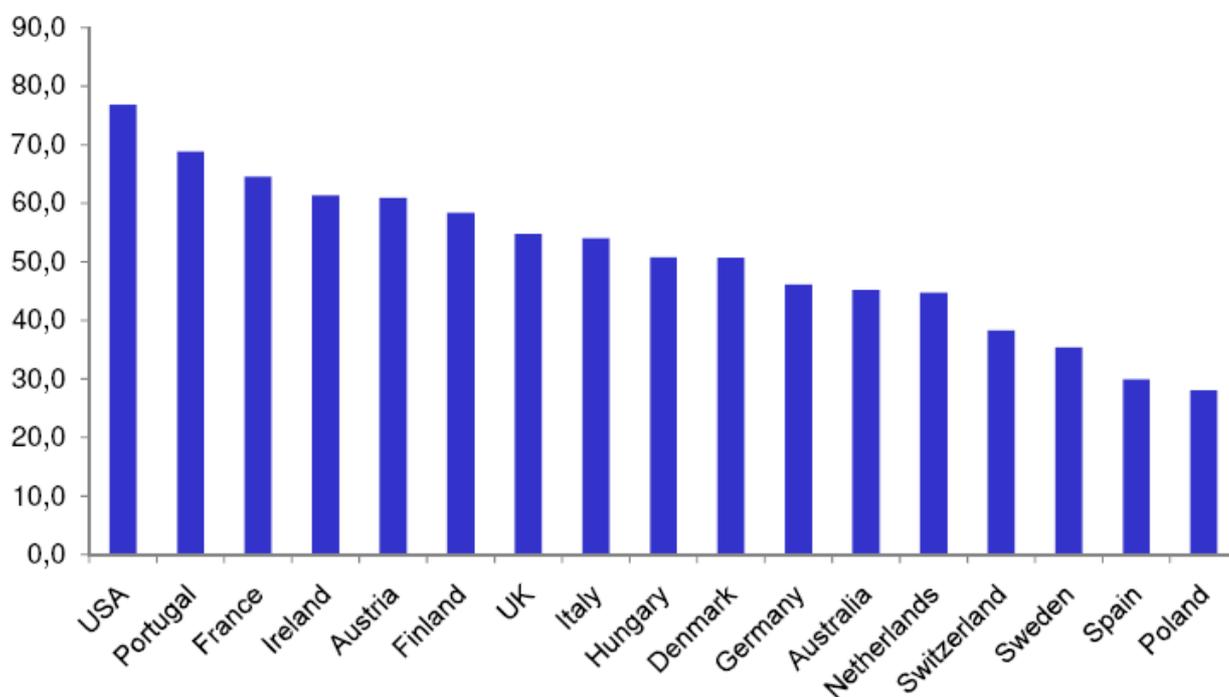


Fonte: Lisbon Council, University Systems Ranking, 2008

Tuttavia, in termini di *efficacia* (nel ranking al numero 8), di *attrattiva* (nel ranking al numero 12), di *apprendimento lungo tutto l'arco della vita* (nel ranking al numero 14) e di *reattività* (nel ranking al numero 13) del suo sistema universitario, il sistema italiano arretra e non mostra la medesima capacità. Ciò implica sia l'incapacità del sistema nel produrre laureati con competenze rilevanti per il mercato del lavoro del paese, che nel

fornire opportunità di apprendimento lungo tutto l'arco della vita (ad esempio per la fascia di età dei 30-40 anni) e l'ovvia resistenza a riforme e cambiamenti.

**Gross wage premium for men with tertiary education adjusted for local level of collective bargaining coverage**



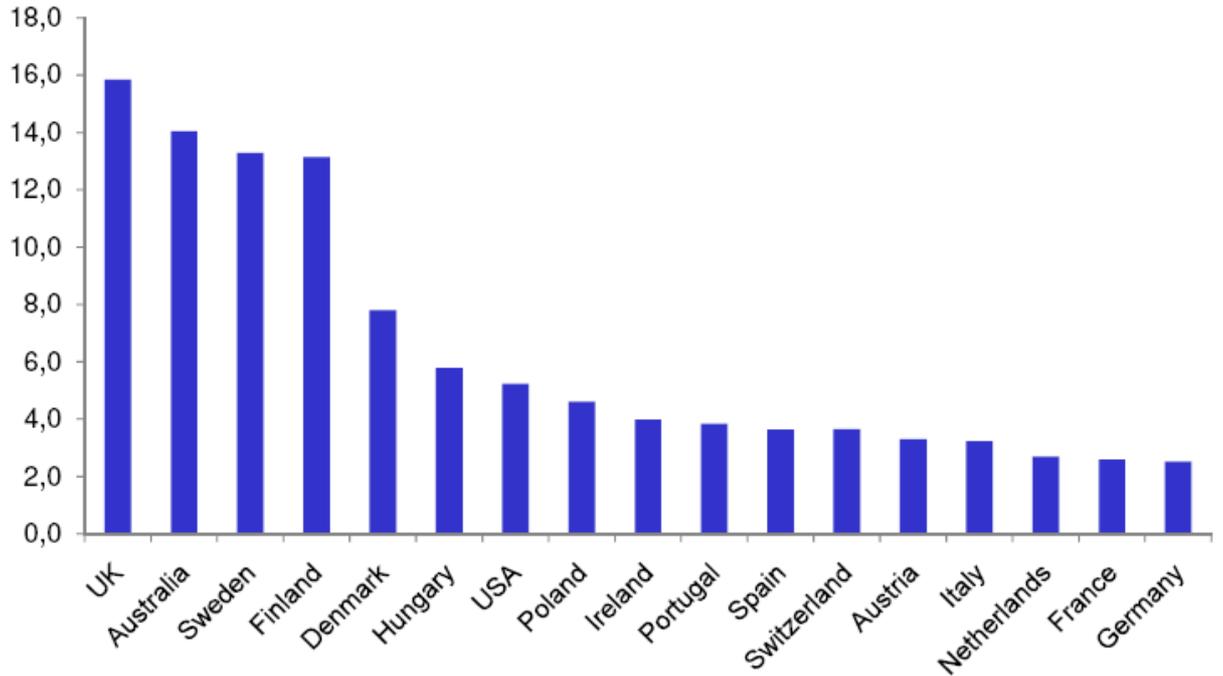
Fonte: Lisbon Council, University Systems Ranking, 2008

**Ability to attract foreign students**

Overall attractiveness rank	country	Subranking 4a	Share of foreign students (2005)	Subranking 4b	Students from top ten source countries (2002/2003)
1	UK	Australia	17,3%	Denmark	38,3%
2	France	UK	13,9%	Sweden	44,9%
3	Germany	Switzerland	13,2%	France	47,9%
4	Australia	Austria	11,0%	Germany	49,0%
5	Switzerland	France	10,8%	UK	55,5%
6	Denmark	Germany <sup>1</sup>	10,7%	USA <sup>2</sup>	57,3%
7	Sweden	Ireland	6,9%	Finland	58,5%
8	USA	Netherlands	4,7%	Switzerland	61,6%
9	Finland	Sweden	4,4%	Italy	61,7%
10	Ireland	Denmark	4,4%	Spain	63,8%
11	Netherlands	Portugal <sup>1</sup>	3,9%	Netherlands	70,0%
12	Italy	Finland	3,6%	Ireland	72,7%
13	Austria	USA	3,4%	Poland	74,1%
14	Spain	Hungary	2,7%	Australia <sup>3</sup>	75,4%
15	Portugal	Italy <sup>1</sup>	1,9%	Portugal	82,7%
16	Poland	Spain	1,0%	Hungary	84,6%
17	Hungary	Poland <sup>1</sup>	0,4%	Austria	97,1%

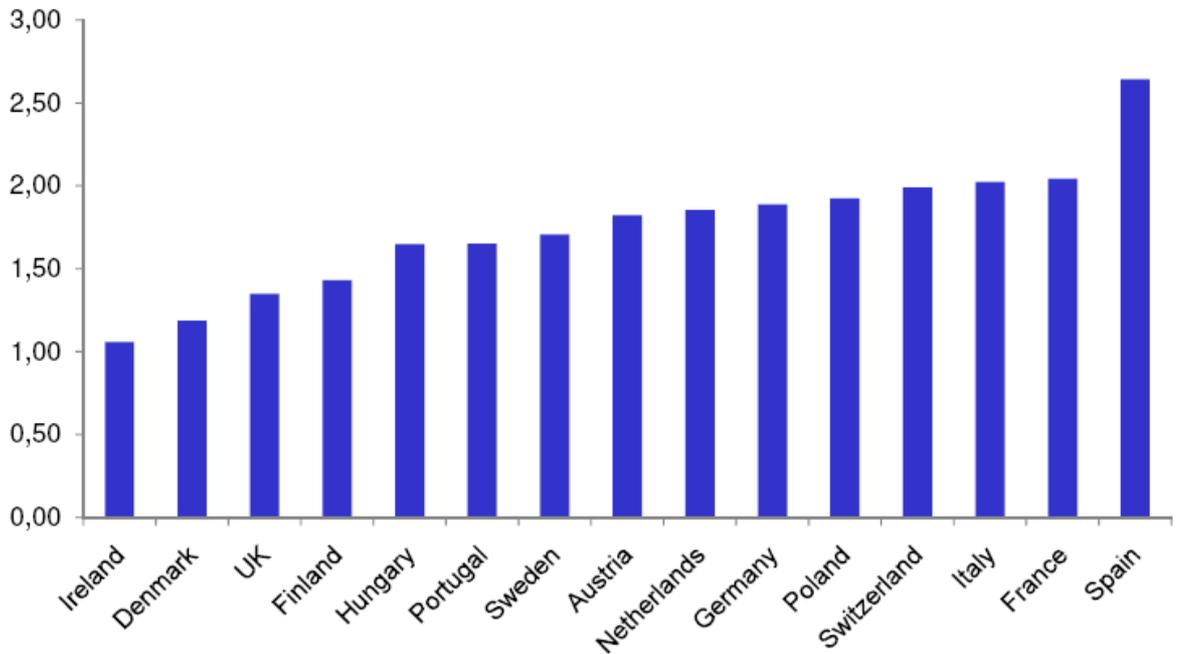
Fonte: Lisbon Council, University Systems Ranking, 2008

Share of 30-39 year olds among relevant age cohort enrolled in tertiary education



Fonte: Lisbon Council, University Systems Ranking, 2008

Progress in implementing Bologna targets measured in scorecard grades (one is the best score; five is the worst)



Fonte: Lisbon Council, University Systems Ranking, 2008

### 1.3 Il confronto tra le università italiane

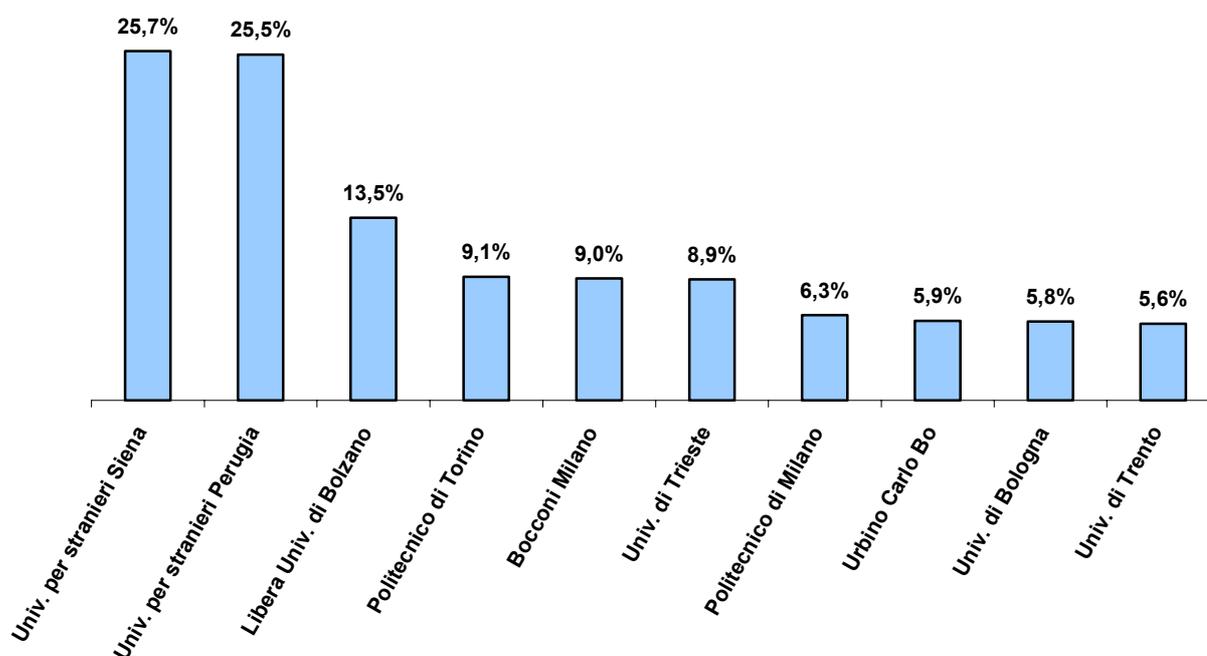
Alla luce di quanto detto finora, proponiamo un nuovo modello di *ranking* multi-dimensionale che mette a confronto le università italiane sulla base di cinque parametri di prestazione. Come tutti i tentativi di classificazione prodotti fino ad oggi anche il seguente presenta margini di miglioramento. Tuttavia questo modello offre il vantaggio di proporre un confronto che privilegia fattori di domanda, di “mercato”, basato sulle scelte degli studenti più “mobili” e, presumibilmente, più contesi.

La scelta è stata anche quella di riferirci a pochi numeri, chiari. I criteri presi in considerazione sono i seguenti:

- Percentuale di studenti stranieri sul totale degli iscritti;
- Numero di studenti italiani fuori sede, la cui residenza è in altra regione rispetto alla sede dell'università in cui sono iscritti;
- Numero di studenti che hanno conseguito il diploma di maturità con votazione 100/100 (ovviamente si includono i 100 con menzione);
- Numero di citazioni negli archivi telematici dei principali giornali italiani;
- Numero di citazioni relative a pubblicazioni scientifiche presenti sul motore di ricerca *Google Scholar*.

**Iniziamo con l'esaminare il primo valore, quello degli studenti stranieri** (valore che abbiamo peraltro già presentato).

*Studenti stranieri iscritti per ateneo, anno accademico 2008/2009*



Fonte: elaborazione Vision su dati MIUR

Le università per stranieri chiaramente presentano tra gli iscritti una percentuale elevata di studenti non italiani (circa un quarto del totale per Siena e Perugia). Data la loro natura “particolare”, è tuttavia utile considerarle diversamente rispetto agli altri atenei.

Un altro fattore importante per il nostro primo parametro, è la posizione geografica degli atenei: Trento e Trieste ad esempio attraggono rispettivamente una grossa fetta di studenti (rispettivamente da Austria e Balani). In generale, le università dell'Italia settentrionale sono preferite dai *prospective students* stranieri per la loro relativa vicinanza al centro geografico dell'Europa, rendendo anche i trasferimenti verso il Paese d'origine più agevoli ed immediati (fattore di scelta non secondario per gli studenti internazionali).

Ad ogni modo, se consideriamo solo le università con più di 5,000 studenti, troviamo ai primi due posti il Politecnico di Torino e l'Università Bocconi, che staccano nettamente tutti gli altri atenei reclutando quasi uno studente straniero su dieci. L'altro politecnico del nord, quello di Milano, si piazza subito dopo, con il suo 6,3%.

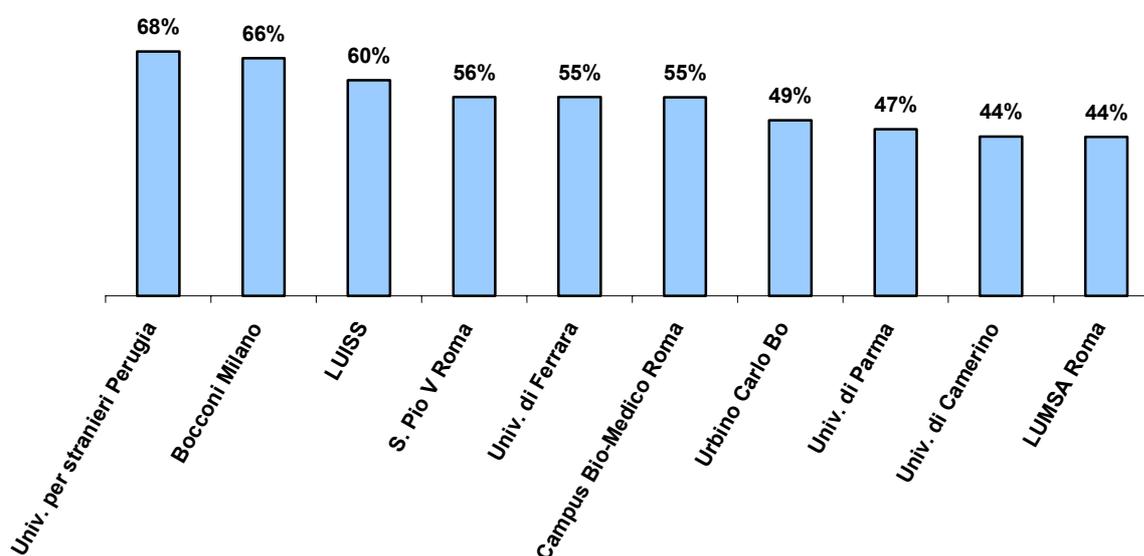
Il primo grande ateneo generalista che si distingue per internazionalizzazione del suo “parco studenti” è quello di Bologna, seguito da Genova e Firenze. Da notare, inoltre, l'ottima performance della Università di Camerino, che grazie alla sua efficace politica di attrazione mette a segno un ottimo punteggio e si posiziona tra i “giganti”, pur essendo una realtà “piccola” se consideriamo il numero complessivo di iscritti. Buono anche il piazzamento della Università Carlo Bo di Urbino.

Il mega-ateneo romano della Sapienza ha poco meno del 4% di studenti internazionali e, tuttavia, come abbiamo visto in precedenza, “riesce” in valore assoluto a rappresentare una percentuale importante del totale degli studenti stranieri presenti in Italia. Le università del sud non vanno oltre il 2,4% dell'Orientale di Napoli, seguite da L'Aquila e Bari. Tutte le altre sprofondano letteralmente sotto la soglia dell'1%, valori francamente sconcertanti per atenei con più di 50000 iscritti del calibro della Università Federico II di Napoli, Palermo o Catania.

Abbiamo dunque visto quali sono le università italiane verso cui si indirizzano maggiormente gli studenti che dall'estero decidono di trascorrere in Italia una fase del loro percorso formativo; passeremo ora ad analizzare la situazione della domanda interna relativa agli studenti italiani.

**Il secondo dei criteri da noi utilizzati per questa classificazione è la percentuale di studenti italiani fuori sede** (intendiamo qui fuori dalla loro regione di residenza) nei vari atenei. Questo valore quindi misura la forza di attrazione di questi ultimi sul territorio nazionale, mettendo in risalto ancora una volta gli istituti di dimensione nazionale che riescono ad attrarre quegli studenti disposti a sacrificare la comodità del focolare domestico per un'istruzione di qualità superiore.

*Studenti fuori sede (per regione) iscritti per ateneo, anno accademico 2008/2009*



*Fonte: elaborazione Vision su dati MIUR*

Se si prescinde dall'Università per stranieri di Perugia che, come detto, ha caratteristiche di nicchia, ai primi due posti ci sono Bocconi e LUISS, rispettivamente con il 68% e il 66% di studenti fuori sede. Hanno un "parco studenti" per oltre metà fuori sede la Libera Università San Pio V di Roma, l'Università di Ferrara e il Campus Bio-Medico, sempre a Roma.

Urbino, Camerino, Siena e Bologna sono alcune delle istituzioni che superano il 40%; per quanto riguarda il sud, troviamo pochi atenei di livello nazionale: in Abruzzo L'Università di Chieti e Pescara (43%), e L'Aquila (36%). E questo commento può, forse, essere un ulteriore incoraggiamento al recupero delle attività di questo ateneo che è stato recentemente colpito così duramente. Da ricordare che i risultati positivi di queste tre università sono in parte agevolati dalla centralissima posizione geografica delle regioni in cui si trovano, ed il dato, più che degli studenti fuori sede, sembra in questi casi indicatore di quanti tra quelli siano da considerare pendolari.

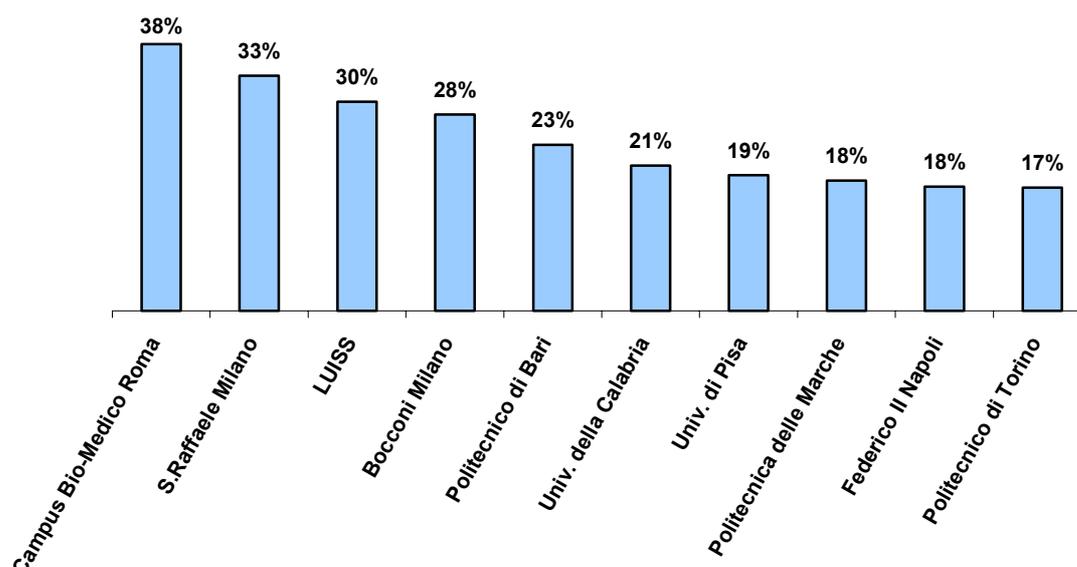
Ed anche per l'assenza di studenti pendolari - sebbene ciò non possa essere preso come attenuante alle gravi carenze di queste università - che gli atenei insulari si collocano ancora una volta tutti in coda alla classifica, senza eccezioni. Il risultato negativo è valido per tutto il meridione: sotto la soglia del 10% troviamo solo università del sud Italia, con le eccezioni di Bergamo e Brescia.

In realtà il dato sui “fuori sede” può essere letto anche al contrario e vedere quali sono le università che sembrano maggiormente confinate nei propri ambiti territoriali. È certamente un valore essere legati al territorio, ma non riuscire ad attrarre nei propri circuiti formativi un numero sufficientemente elevato di soggetti che provengono dall'esterno significa, probabilmente, ridurre la diversità e, in definitiva, penalizzare l'innovazione, la ricerca, il confronto.

In particolar modo si può, poi, far riferimento ad un dato che indica una dimensione ancora più fortemente locale: la percentuale di studenti che vengono dalla stessa provincia dove ha sede l'ateneo. E' certamente sorprendente scoprire che per ben dodici delle settantasei università italiane il mercato locale rappresenta fornisce più del 70% dei propri studenti. Ma ancora di più lo è il vedere che a questa dimensione iper-locale non è riservata a piccole università “sotto casa” ma a tre grandi atenei come la Federico II di Napoli, Tor Vergata di Roma e Roma Tre.

**Il terzo parametro di valutazione è la percentuale, sul totale degli iscritti, di coloro che hanno conseguito il diploma di maturità con votazione 100/100 o 100 con menzione.** Ancora una volta il dato indica la capacità di un'università di competere con le altre per attrarre studenti che hanno, presumibilmente, più scelta e che possono fornire all'università selezionata maggiore valore aggiunto (in termini di qualità della partecipazione, delle aspettative).

*Studenti con massimo dei voti (maturità con 100 o 100 e menzione) iscritti per ateneo, anno accademico 2008/2009*



Fonte: elaborazione Vision su dati MIUR

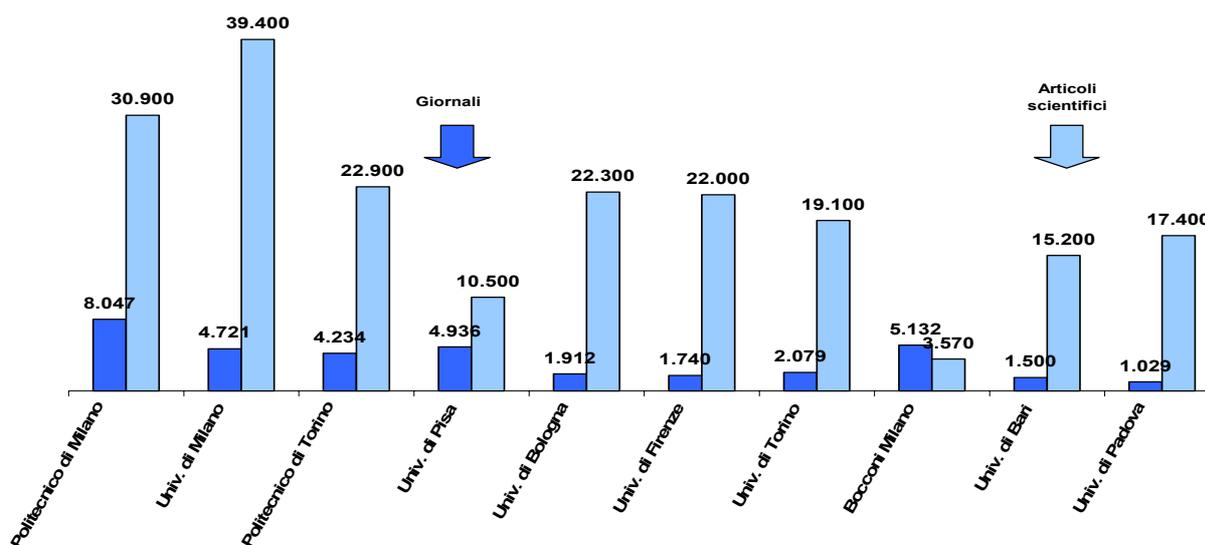
Al vertice troviamo quattro università non statali, dato facilmente spiegabile per la tendenza di queste ad essere più selettive nel reclutamento di studenti, attraverso l'applicazione sistematica di test d'ingresso ben collaudati.

Va detto, peraltro, che su questo parametro la penalizzazione delle Università del Sud si attenua. Agli ultimi posti – come è evidenziato in allegato – ci sono alcune università del Nord e di Roma.

I tre parametri che abbiamo passato in rassegna hanno, come proprio riferimento la quota di mercato che le università italiane riescono a catturare sui segmenti più contendibili della propria clientela finale.

Il ranking di Vision viene, però, completato da altre due considerazioni: **la stima dell'impatto dei diversi atenei (dei loro ricercatori) in termini di produzione di ricerca rilevante e la capacità di influenzare l'opinione pubblica attraverso i giornali.** I principali risultati sono nel grafico che segue:

*Numero di citazioni sui principali giornali italiani e nella letteratura scientifica*



Fonte: elaborazione Vision

La capacità di produzione di ricerca è normalmente misurata dal conteggio di articoli e citazioni sui giornali scientifici. Tuttavia, questo sistema ha, lo abbiamo accennato, due difetti: immagina una comparabilità tra domini scientifici che non esiste; è esposto a “conflitti di interessi” di qualsiasi meccanismo di valutazione - della comunità accademica di sé stessa – auto referenziale.

Abbiamo provato a contare le citazioni delle università, dunque, attraverso il motore di ricerca *google scholar* che è un meccanismo di conteggio certamente più aperto e, soprattutto, più semplice, trasparente di quelli legati ai conteggi degli algoritmi del *Science Citation Index*.

Nuova è, invece, l'introduzione di parametri in grado di misurare la capacità delle università di influenzare opinioni pubbliche e decisori politici. La scelta esplicita è

quella di allargare la capacità di valutazione delle università agli obiettivi molteplici (tra i quali quello di rendere la società nel suo complesso più orientata alla conoscenza, di “servire”, come abbiamo visto, opinioni pubbliche, di dialogare con la politica) che le università si pongono. La misurazione è stata effettuata attraverso gli archivi informatici dei primi quattro giornali nazionali<sup>6</sup>.

I risultati delle citazioni scientifiche ripropongono alcune delle caratteristiche dello SCI: sono privilegiate le università più generaliste e grandi (come quella di Milano) e quelle scientifiche (i Politecnici). Per i giornali la Bocconi raggiunge la seconda posizione e supera università molto più grandi.

Tra le prime 10 università l'unica del sud Italia è l'Università degli Studi di Bari.

\*\*\*\*

---

<sup>6</sup> Corriere della Sera, La Repubblica, Sole 24 Ore, La Stampa

La normalizzazione di tutti i parametri rilevati e la loro somma fornisce, infine, un *ranking* finale di cui riportiamo un estratto.

<b>Classifica finale (valori normalizzati)</b>						
<b>ateneo</b>	<b>studenti</b>	<b>stranieri/totale iscritti per ateneo</b>	<b>fuori sede/totale iscritti per ateneo</b>	<b>massimo voti/totale iscritti per ateneo</b>	<b>valori hit</b>	<b>totale</b>
<b>1</b> Politecnico di MILANO Università Commerciale "Luigi Bocconi"	32.968	24	37	44	178	<b>283</b>
<b>2</b> MILANO	12.189	35	97	74	73	<b>278</b>
<b>3</b> Politecnico di TORINO	21.363	35	47	46	111	<b>240</b>
<b>4</b> Università per Stranieri di PERUGIA	1.585	99	100	18	6	<b>222</b>
<b>5</b> Università degli Studi di MILANO	50.795	13	22	24	159	<b>217</b>
<b>6</b> Università degli Studi di BOLOGNA	69.000	23	63	36	80	<b>203</b>
<b>7</b> Università di PISA	41.527	12	49	51	88	<b>199</b>
<b>8</b> Università per Stranieri di SIENA	474	100	64	28	7	<b>199</b>
<b>9</b> Università "Campus Bio-Medico" ROMA Libera Univ. Inter.le Studi Sociali "Guido Carli"	947	8	81	100	2	<b>191</b>
<b>10</b> LUISS-ROMA	6.198	3	88	78	18	<b>187</b>
<b>11</b> Università degli Studi di FIRENZE	43.316	20	30	31	77	<b>158</b>
<b>12</b> Università degli Studi di FERRARA	14.474	18	81	34	22	<b>155</b>
<b>19</b> Università degli Studi di PADOVA Università degli Studi di ROMA "La Sapienza"	51.924	18	25	33	57	<b>134</b>
<b>22</b>	99.418	15	45	17	51	<b>128</b>
<b>27</b> Università degli Studi di BARI	41.992	5	9	44	57	<b>116</b>
<b>42</b> Università degli Studi di PALERMO Università degli Studi di NAPOLI "Federico II"	45.081	3	3	43	44	<b>94</b>
<b>45</b>	66.208	2	5	46	33	<b>87</b>
<b>76</b> "KORE" sede Enna	3.513	1	3	19	0	<b>23</b>
<b>Deviazione standard</b>		<b>17</b>	<b>26</b>	<b>16</b>	<b>33</b>	

Ai primi dieci posti i due politecnici, Bocconi e LUISS, Milano, Bologna e Pisa (presenti anche nelle grandi classifiche internazionali), e tre università di nicchia (le due per stranieri di Siena e di Perugia e quella di Campus Bio Medico di Roma). Se escludiamo dalla classifica atenei micro (e possiamo assumere che quelli con meno di mille studenti lo siano) che non sono, probabilmente, comparabili con gli altri, tra i primi andrebbero inseriti anche Firenze e Ferrara.

Sono rilevanti anche le posizioni di Padova (diciannovesima), Sapienza (ventiduesima) e, particolarmente deludente Napoli (quarantacinquesima): sono, infatti, con Bologna e Milano tra le cinque università più grandi d'Italia e quelle che superano la dimensione dei cinquantamila studenti.

Non è una sorpresa verificare che, nuovamente, l'elemento geografico pesi molto di più di altri (dimensione, status pubblico o privato): la migliore università del Sud è quella di Bari al ventisettesimo posto e all'ultimo c'è una università siciliana.

Quali le differenze con altre graduatorie?

Quella del Sole 24 Ore mette ai primi due posti esattamente le stesse due indicate dal nostro metodo. Diminuisce, però, il peso di alcune università che molto puntano alla ricerca e cresce quello di altre che, invece, sono molto orientate alla domanda.

Rispetto alla classifica dell'ARWU mondiale le differenze sono più marcate (e i difetti di quella classifica sono più ovvi): per la graduatoria giapponese Milano, Pisa, La Sapienza, Padova e Torino sono le migliori (o, in quell'ottica, come abbiamo visto, le "meno peggiori") università italiane e solo Milano e Pisa figurano ai primi dieci posti della nostra classifica.

Interessante è il dato della deviazione standard dei diversi indicatori: quello che fa registrare dispersioni più significative è quello relativo alle citazioni scientifiche e giornalistiche. Peraltro c'è da notare che questo parametro non è proporzionato come gli altri tre alla dimensione (e, quindi, quando il fatto di essere grandi è un vantaggio) proprio per tener conto che esso valuta un "effetto brand".

Tuttavia, il peso, probabilmente, eccessivo delle citazioni potrebbe essere uno dei limiti sui quali lavorare, in futuro, per avere una classifica migliore. Insieme all'allargamento del ranking ad ulteriori parametri (ad esempio, la resa occupazionale).

L'ambizione è quella di anticipare attraverso un processo di condivisione alcuni degli elementi delle classifiche che, prima o poi, dovranno essere stilati in sede di valutazione nazionale.

## **2. REALIZZARE AZIONI DI ATTRAZIONE E MOBILITA' INTERNAZIONALE**

La scelta di aprire i nostri cantieri progettuali con il dibattito sulla proposta di aumentare il livello di internazionalizzazione del nostro sistema non è casuale. Queste sono infatti le uniche azioni di cambiamento che non richiedono alcuna "riduzione" (in termini di sedi, professori anziani, poteri di alcune amministrazioni pubbliche, programmi con *rating* non elevato) per finanziare comportamenti e modalità di lavoro più produttivi. Al contrario, propongono un "aumento" (in termini di numero di studenti e ricercatori stranieri; occasioni di studio e ricerca internazionali; contatti con il proprio paese per studenti già emigrati).

Proprio per la caratteristica di non prevedere alcuna "*pars destruens*" propedeutica al cambiamento, le azioni di internazionalizzazione appaiono particolarmente importanti.

La nostra proposta "rivoluzionaria", in questa sede, è che proprio attivando incentivi tesi ad "incrementare" nuovi comportamenti, valori, prassi per le Università si possono creare i presupposti per uno progressivo ridimensionamento di quei "vecchi" comportamenti, valori, prassi che "remano contro" il cambiamento.

Si tratta quindi di introdurre “*virus* positivi”: un numero sufficientemente ampio di studenti e ricercatori stranieri, di italiani che girano il mondo che generi progressivamente l’energia, il consenso e le competenze sufficienti per innescare un processo virtuoso di modernizzazione. Certo i “*virus* positivi” da soli non bastano, e tuttavia essi sono condizione assolutamente indispensabile per rompere con i vincoli del passato. Ed in alcuni casi anche il tramite più rapido, o meno lento, tramite cui ottenere risultati positivi.

A seguito riportiamo le nostre proposte per i cinque progetti di internazionalizzazione che stiamo ipotizzando.

## ***2.1 Attrarre studenti stranieri in Italia***

La scarsa presenza di studenti stranieri presso le Università italiane è uno dei fattori di maggiore svantaggio competitivo del sistema Italia. Probabilmente più preoccupante della stessa “fuga dei cervelli”. Ed è una evidente opportunità mancata la cui conseguenza si dispiega nel tempo: i migliori studenti – come da tempo hanno scoperto americani e inglesi con programmi come Fulbright o con istituzioni come British Council – costituiscono la base per una futura classe dirigente capace di garantire le migliori condizioni per lo sviluppo scientifico, tecnologico ed economico del Paese. La capacità di attirare i migliori talenti a sua volta stimola la partecipazione, a questo processo, di altri attori “esterni”.

Oltre ad un evidente risultato in termini formativi e di innovazione, un processo di internazionalizzazione basato sul merito agisce sulle condizioni capaci di attrarre investimenti esterni e che influenzano, a loro volta, le scelte localizzative di nuovi centri di ricerca o aziende (e loro *subsidiaries*) ad alta tecnologia. Questi fenomeni assumono una grande valenza strategica, poiché favoriscono lo sviluppo di un indotto ad alto valore aggiunto e contribuiscono indubbiamente al miglioramento della posizione competitiva del Sistema Paese, con conseguente creazione di ricchezza.

Certo la competizione è basata sulla sfida della Conoscenza, ma occorrono le condizioni. Quindi la partecipazioni di tutti gli attori potenzialmente coinvolgibili. Il programma di attrazione italiano dovrebbe essere caratterizzato dalla partecipazione sinergica di soggetti economici ed istituzionali apparentemente distanti tra loro (lo Stato, ma anche le Regioni e gli Enti locali, le istituzioni economico-finanziarie, gli operatori turistici più importanti, le associazioni industriali, le fondazioni bancarie), che decidano di investire sul futuro del Paese nell’ambito di programma di così elevata visibilità e di ampia portata socio-economica.

Un’università che si proponga di formare profili di alto livello deve poter attingere ad un bacino di studenti che sia il più ampio possibile, così da poter identificare l’eccellenza ovunque essa si trovi (in termini geografici, sociali e culturali). L’attrazione di studenti non italiani nei programmi di eccellenza è però subordinata alla creazione e messa in opera di meccanismi operativi che la rendano possibile. In particolare e’ necessario agire su più livelli:

- Creare o potenziare i programmi post laurea di studio e di valutazione che siano condotti, organizzati e gestiti in lingua Inglese, come peraltro succede già in altre nazioni Europee;
- Inserire i suddetti programmi all'interno di una organizzazione di ricerca eccellente, con ricercatori e PI conosciuti a livello internazionale, che giustifichi il rischio intrapreso dagli studenti stranieri nel trasferirsi in un paese a bassa competitività globale;
- Affiancare ai corsi un'offerta di *job placement* in collaborazione con aziende di alto prestigio, inserire all'interno dei percorsi formativi programmi di stage aziendali retribuiti e che contemplino la partecipazione di aziende internazionali operanti in diversi Paesi;
- Offrire agevolazioni immigratorie agli studenti stranieri (rapidità nell'ottenere un visto di studio, possibilità di estendere automaticamente al termine del corso un "grace period" immigratorio per favorire l'esperienza lavorativa locale e quindi il ritorno economico nazionale) soprattutto per studenti ad alto potenziale ed inseribili in programmi di ricerca di ampia portata internazionale;
- Inserire i corsi post laurea e gli istituti eroganti all'interno di network internazionali, la cui partecipazione sia vincolata al rispetto di standard qualitativi internazionali che valutano i livelli di insegnamento, il livello della *faculty* e l'aggiornamento dei programmi didattici, come già sviluppato da alcuni programmi di *business school* italiane come ad esempio dalla SDA Bocconi;
- Organizzare e partecipare a *undergraduate recruiting days* nelle migliori università straniere al fine di presentare i propri programmi di formazione e ricerca e competere a livello internazionale nell'attrazione dei migliori talenti;
- Snellire, con l'appoggio dell'università che fa il *recruiting*, le procedure burocratiche per ottenere copertura sanitaria, aprire un conto in banca, affittare un appartamento a prezzi garantiti;
- Stimolare e ampliare l'offerta di prestiti sull'onore per studenti particolarmente meritevoli, che per loro ragioni socio-economiche si troverebbero svantaggiati nell'affrontare un percorso di studi all'estero. A questo proposito è auspicabile un programma di incentivazione e sgravio fiscale per l'istituzione di borse di studio / viaggio per studenti stranieri particolarmente meritevoli. La presenza e l'attività concreta di un ufficio di supporto agli studenti stranieri dovrebbe essere elemento indispensabile per ottenere l'approvazione del programma post laurea;
- Intervenire in tempi rapidi sulle regole e sulle burocrazie dei visti<sup>7</sup>;
- Trarre vantaggio dalla posizione geografica e culturale di molte città italiane che potrebbero trasformarsi in magneti capaci di attrarre studenti stranieri, facendo leva anche sulle loro caratteristiche storiche, culturali e di qualità della vita;
- Offrire borse di studio destinate a studenti stranieri di determinate discipline e/o nazionalità, in modo da stimolare l'afflusso di studenti di determinate discipline volte a stimolare lo sviluppo e l'innovazione del paese;
- Promuovere e sviluppare ulteriormente il programma di attrazione a livello europeo (Erasmus Mundi).

---

<sup>7</sup> A questo proposito il paper di Vision "I paradossi delle politiche di immigrazione – Il caso degli studenti stranieri" del Gennaio 2008 e accessibile su [www.visionwebsite.eu](http://www.visionwebsite.eu) elabora una serie di proposte specifiche.

**L'intera politica di attrazione andrebbe, comunque, disegnata come un vero e proprio progetto di marketing strategico.** Un'azione non generica, ma tesa ad identificare e fare leva su determinate città italiane che appaiono avere un vantaggio competitivo di attrazione, paesi dai quali appare esserci una maggiore quantità e qualità di offerta di studenti in cerca di una destinazione internazionale, ambiti accademici dove esistono in Italia maggiori possibilità di organizzare periodi di studio interessanti.

## ***2.2 Attrarre ricercatori stranieri in Italia***

Similmente all'attrazione di studenti stranieri, attrarre ricercatori dall'estero è un risultato che presuppone la messa in opera di altre iniziative preparatorie che accompagnino la transizione. Partendo dal presupposto che trasferirsi in Italia è un rischio in molte realtà accademiche, i ricercatori devono sentirsi sicuri del loro potenziale produttivo una volta stabilitisi nel nostro Paese. Non ritenendo che l'obiettivo vero di un'azione di internazionalizzazione sia l'assunzione definitiva, la nostra proposta è di favorire periodi di visita accademica (*visiting periods*), effettuati in numero e frequenze sufficienti, così da inserire un maggior numero di atenei italiani nei circuiti internazionali della ricerca. Al di là della creazione di centri di eccellenza nella ricerca, che ospiterebbero i ricercatori, alcune delle proposte più pratiche sono:

- Provvedere all'istituzione di commissioni giudicatrici dei titoli e della produzione scientifica e ad un adeguato programma di comunicazione. Il giudizio globale dovrà comunque essere espresso da un board di qualità riconosciuta onde garantire processi di selezione trasparenti;
- Semplificare gli adempimenti burocratici e consentire di svolgere tutte le pratiche in inglese; le proposte del Governo sul "disco verde" riservato a ricercatori e professionisti di alto livello sembrano andare in questa direzione;
- Permettere che si conservi un *joint-appointment* nell'Università estera di provenienza e quella locale di arrivo, per un certo periodo da definire (max 2-3 anni); questa azione ha il fine di rendere più attraente per il ricercatore il trasferimento in Italia, e al tempo stesso gestire il rischio potenzialmente correlato ad un trasferimento;
- Permettere che ci siano formule di "momenti di rientro" per consentire ai ricercatori *mid-career* di riconosciuto valore, che non lascerebbero in via definitiva le loro Università, di trascorrere brevi periodi in una struttura italiana e condurre un corso o periodi sabbatici di ricerca;
- Permettere e studiare dei sistemi di valutazione che aiutino il rientro nel tessuto accademico di professionisti eccellenti provenienti da settori non prettamente accademici sebbene, come ad esempio nel caso dell'alta tecnologia, fortemente correlati al mondo accademico dal punto di vista conoscitivo ed applicativo;
- Offrire un *relocation package* che includa spese di trasloco e viaggio, ma anche una *allowance* per imparare la lingua italiana e un aiuto concreto nel trovare

casa e che siano in grado di curare gli aspetti logistici legati ad un trasferimento (soprattutto nel caso di ricercatori e docenti con un proprio nucleo familiare)<sup>8</sup>;

- Un elemento deve però essere messo in risalto: oltre agli aspetti retributivi in termini di salario netto, che devono comunque raggiungere dei livelli di reale competitività, deve essere garantita ai ricercatori un ampio “spazio di manovra”, favorendo la libertà intellettuale e lo sviluppo di nuovi filoni di ricerca e così permettendo di affrontare le problematiche di loro interesse nelle migliori condizioni operative e con i mezzi e gli strumenti e le tecnologie di frontiera. La possibilità di poter godere di maggior responsabilità nei programmi di ricerca, la loro scelta ed il controllo sulle risorse disponibili, sono infatti gli elementi caratterizzanti il successo delle università più all'avanguardia, dove i programmi vengono selezionati sulla base del livello di innovazione, sulla creatività, la struttura del progetto e non su logiche legate all'anzianità o alla cooptazione. E' importante che l'infrastruttura di accoglienza sia all'avanguardia, sia dal punto di vista tecnologico che organizzativo, e che fornisca servizi adeguati per lo svolgimento delle attività di ricerca (ad esempio biblioteche funzionali e altre *facilities*);
- Incentivare la continua collaborazione con altri gruppi di ricerca sia in Italia che all'estero anche attraverso finanziamenti di piccola entità ma che spesso si rivelano molto utili per invitare ricercatori per seminari, lezioni, corsi, etc.. così come per incentivare la presentazione di lavori in venues internazionali soprattutto per i ricercatori più giovani e che non dispongono di adeguati budget per le attività correlate alla ricerca in laboratorio.
- Potenziare e, soprattutto, fare una vera e propria operazione di marketing e di trasparenza sulle opportunità di collaborazione internazionale finanziate con fondi pubblici. Tali collaborazioni dovrebbero prevedere che una porzione del *grant* (da limitare) possa essere utilizzata per affidare parti del progetto a gruppi stranieri (vedi meccanismo dei *subcontracts* sugli R01 dell'NIH).

### ***2.3 Costruire una rete di ricercatori italiani all'estero***

Non è quella del rientro in Italia la strategia giusta per il “*brain drain*”. Non solo pensare di poter trasferire in Italia un numero significativo di accademici abituati a percorsi di alto livello è irrealistico, ma soprattutto non conviene. E' indispensabile, invece, strutturare una rete dei ricercatori italiani all'estero che possano dare contributi specifici, in qualche caso anche critici rispetto al sistema. E, dunque, superare la retorica dei “cervelli in fuga” che ha prodotto solo convegni e momenti di comunicazione senza seguito.

---

<sup>8</sup> Alcuni esempi dall'estero: UoT fornisce appartamenti nel campus a prezzo modico per periodi di 6 mesi ai giovani docenti/ricercatori appena assunti per aiutarli a iniziare la loro vita in Canada. McGill offre corsi di lingua per riuscire a inserirsi prima nel tessuto sociale e culturale di Montreal. Uffici universitari appositi in molte università estere aiutano a orientarsi nella ricerca lavorativa per il partner, o nella ricerca di una scuola per i figli.

Una delle maggiori risorse per l'Italia si trova oggi all'estero. La rete dei ricercatori all'estero deve essere utilizzata per facilitare lo scambio di talenti e dei saperi (*know how*) tra l'Italia e l'estero. La rete dei ricercatori è un'opportunità per il Paese poiché:

- Opera grazie a quei talenti che hanno intenzione di rientrare in Italia (ma occorre sviluppare canali che permettano loro di rientrare e riposizionarsi in Italia). Questo network di persone, conoscenze, esperienze professionali di alto livello agisce come un *hub* di ricercatori, un punto di riferimento nazionale per svolgere attività di *recruiting* di talenti con esperienza all'estero in settori all'avanguardia.
- Permette un reale trasferimento del “know-how” tra Italia e gli altri paesi creando alleanze, *partnership* e collaborazioni con enti ed imprese operanti nel settore delle scienze della vita (*life sciences*) e *medtech* (Università, centri di ricerca, fondi di investimento, società, enti istituzionali, ecc.). Sulla base dei singoli progetti, delle risorse, delle esperienze identificabili e disponibili, le collaborazioni saranno di tipo *win-win* con la suddivisione di ruoli e competenze tra centri di ricerca di reale qualificazione internazionale
- Fornendo informazioni sui programmi di studio nelle università estere, creando relazioni durature con Università, Istituti ed aziende al fine di agevolare il *recruiting* e lo scambio di esperienze e di personale.

## ***2.4 Aumentare la mobilità internazionale degli studenti italiani***

Il programma *Erasmus* è uno dei maggiori successi dell'Unione Europea. La possibilità di trascorrere un periodo all'estero è un elemento che arricchisce molto un curriculum vitae, così come il bagaglio di esperienze di una persona. Questi programmi vanno quindi rafforzati, innanzi tutto a livello europeo. L'Italia deve quindi farsi portatrice di un potenziamento di una “leva” fondamentale per la costruzione di quella “cittadinanza europea”, senza la quale il concetto stesso di Unione si sta indebolendo. E dunque tali programmi vanno rafforzati, eventualmente nell'ambito di una revisione del budget dell'Unione, che pure destina quote importanti a iniziative<sup>9</sup> molto meno efficaci. Una proposta forte da parte dell'Italia, potrebbe essere quella di rendere progressivamente obbligatorio un periodo di studi in Europa (per l'educazione secondaria) e in Europa o fuori dall'Europa (per l'Università).

Ma l'Università italiana, le università italiane, devono anche concepire meccanismi specifici che rendano non solo possibile, ma addirittura premiante, la conduzione di periodi di studio all'estero. Ciò al fine di costruire una credibilità per il nostro sistema di formazione universitaria, nei confronti degli italiani che vanno all'estero dopo la laurea con la sensazione che nessuno ne rimpianga sul serio la partenza. In questa ottica, è importante che l'esperienza di un semestre all'estero venga vista e vissuta come occasione importante per confrontarsi con realtà formative diverse e al contempo per essere ambasciatori della propria. E' fondamentale che l'accesso a questa esperienza sia

---

<sup>9</sup> L'esempio più ricorrente è quello della Politica Agricola Comune che è, ancora, la voce di budget con il più alto finanziamento.

facilitato da un punto di vista economico, e che sia reso possibile per gli studenti più meritevoli al di là di considerazioni economiche di possibilità familiare o personale.

Ecco dunque che si rendono necessarie due misure:

- Potenziare il contributo economico alla borsa di studio EU Erasmus, in modo che la barriera di accesso a questa esperienza sia costituita esclusivamente dalla performance scolastica, e non dalla situazione finanziaria familiare dello studente;
- Rendere più severi i criteri di selezione degli studenti (numero chiuso, verifica del percorso di studi, mantenimento di una media adeguata, ecc.), favorendo la performance scolastica eccellente e la conoscenza della lingua straniera e dell'inglese in particolare.

Così come è importante che le nostre università abbiano accesso al più ampio *pull* di studenti, è altrettanto importante che gli studenti italiani siano in grado di confrontarsi e adattarsi a realtà estere, sia scolastiche che, soprattutto, lavorative e di ricerca. Questa possibilità ha l'obiettivo di formare dei professionisti pronti a ad essere competitivi al di fuori del proprio Paese, capaci di muoversi in situazioni sia professionali ma soprattutto sociali e culturali in maniera flessibile. Il mondo è in continuo movimento e l'Università deve sapersi confrontare con una globalità che ha spesso rifiutato. L'autoreferenza è un processo esiziale per un ambiente che dovrebbe essere basato sul continuo miglioramento. L'apertura verso i Paesi esteri poi avrebbe il risultato indiretto di importare in Italia, attraverso esperienze e suggerimenti, meccanismi e modelli di insegnamento teorico e pratico più efficaci.

Al fine di incentivare la mobilità internazionale dei nostri studenti a livello di studi secondari (*undergraduate*), proponiamo inoltre che una parte del *grant* assegnato al PI per condurre un certo progetto scientifico debba essere utilizzato per finanziare un periodo di ricerca all'estero dello studente *undergraduate* assegnato al medesimo progetto. Questa misura è volta, da un lato, a esporre lo studente ad un diverso *modus operandi* nell'ambito scientifico, e dall'altra incoraggia il PI a selezionare lo studente, favorendo persone più intellettualmente curiose (che trarranno frutti da questo periodo in termini di ricerche e analisi, che saranno eventualmente pubblicati con ritorno al PI stesso).

## ***2.5 Aumentare la mobilità internazionale dei docenti presso le università italiane***

Su questo punto si deve agire su due fronti: da un lato si deve permettere che i ricercatori in rientro dall'estero riescano a mantenere e se possibile espandere i loro contatti internazionali e le loro collaborazioni con gruppi esteri, per non perdere quel bagaglio di confronto e interazione professionale indispensabili per mantenere una ricerca ricca di idee fresche e all'avanguardia. L'altro fronte su cui agire, con modalità leggermente diverse, è formato da ricercatori che non hanno avuto esperienze lavorative

e di collaborazione con gruppi in altre realtà nazionali, e che quindi tenderanno a necessitare maggior aiuto nel costruire la loro network di contatti.

Proponiamo che vengano istituite, per entrambi questi gruppi di persone, le seguenti possibilità:

- a) Assegnazione di piccoli *grants* che finanzino la partecipazione di PIs a congressi e riunioni internazionali;
- b) Supporto di tipo amministrativo per partecipare in modo significativo a progetti multicentrici di ricerca quali quelli previsti dal FP7 europeo, in particolare nel ruolo di coordinatore;
- c) Assegnazione di fondi per invitare e ospitare per workshops e seminari ricercatori da altri istituzioni e Paesi col fine di promuovere lo scambio di idee e gettare le basi per collaborazioni.

Sarebbe auspicabile la presenza di ricercatori provenienti da Paesi all'avanguardia nella Ricerca. Al fine di favorire un rapido e flessibile inserimento di ricercatori e docenti, potrebbero essere attivate delle cattedre “*ad hoc*” di rapida attuazione, la cui durata potrebbe variare nel tempo (ad esempio nell'ambito di progetti finalizzati bilaterali che contemplano lo scambio e formazione di ricercatori). Un esempio di cattedre *ad hoc* è fornito da quanto viene seguito negli Stati Uniti, dove molte cattedre sono create e sponsorizzate direttamente da imprese o fondazioni no profit.

### **3. L'AUTONOMIA DEGLI ISTITUTI: LE FONDAZIONI UNIVERSITARIE IN ITALIA**

Nello studio “Le Università italiane ed europee nel mercato globale dell'innovazione”, presentato nel 2008 dal gruppo di lavoro AIR-Nova-Urania-Vision nel 2008, erano state avanzate proposte per introdurre maggiore libertà nel sistema universitario italiano, al fine di creare tipi di struttura differenziati e in competizione tra loro. Una maggiore competizione era la componente fondante della proposta originale.

A distanza di un anno i provvedimenti adottati dalla maggioranza mostrano un'apertura significativa verso l'autonomia degli Atenei a livello statutario e di struttura di finanziamento (L. 133/08). Tuttavia, mentre gli Atenei iniziano a studiare se e come attuare una trasformazione in accordo con le nuove possibilità offerte dalla Legge, è necessario occuparsi del completamento del cambiamento in atto in modo che i provvedimenti recenti siano accompagnati da altri che ne sostengano l'efficacia. Vi è perfino il rischio che le nuove opportunità offerte, se non accompagnate da un sistema di valutazione e di sostegno alla mobilità corretto, siano paradossalmente dannose al sistema universitario italiano.

Negli ultimi anni, il sistema di finanziamento delle università italiane ha subito alcune modifiche i cui effetti tuttora non si sono palesati completamente. In particolare, con l'articolo 59 comma 3 della legge 388 del 2000, legge finanziaria 2001, le Università possono costituire fondazioni di diritto privato, al fine di gestire beni culturali e

strumentali, biblioteche, corsi di alta formazione, master, ecc. Le stesse Università, in quanto enti di riferimento, possono orientare la strategia operativa delle fondazioni, fornendo per esse le linee guida e stabilendo i piani di attività annuali e pluriennali. Lo scopo di questo provvedimento è consentire alle istituzioni accademiche l'accesso a beni e servizi alle migliori condizioni di mercato, congiuntamente ad un incremento di efficienza gestionale e ad una maggiore possibilità di accedere a risorse finanziarie, tecnologiche ed organizzative dal mondo produttivo.

L'Art. 16 della Legge 133/2008 "Disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione tributaria", prevede la facoltà di trasformazione in fondazioni delle università, in attuazione dell'articolo 33 della Costituzione, nel rispetto delle leggi vigenti e dell'autonomia didattica, scientifica, organizzativa e finanziaria. Secondo tale articolo, le Università pubbliche possono deliberare la propria trasformazione in fondazioni di diritto privato. La delibera di trasformazione è adottata dal Senato accademico a maggioranza assoluta ed è approvata con decreto del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze.

Le tipologie di attività che possono essere svolte dalle fondazioni universitarie sono molte, tra cui: il sostegno finanziario delle attività didattiche e di ricerca, la realizzazione di servizi legati alle attività di studio, la promozione della cooperazione scientifica al livello internazionale, il supporto all'imprenditorialità e al trasferimento tecnologico, la connessione con il mondo produttivo, tramite stage, progetti di ricerca dedicati e supporto alla attività brevettuali. Lo spettro di strumenti utilizzabile dalle fondazioni è altrettanto ampio, ad esse è consentito di raccogliere fondi di natura pubblica o privata, stipulare contratti, convenzioni e accordi, possedere e amministrare beni, gestire direttamente strutture scientifiche, promuovere la costituzione di associazioni, consorzi, strutture di formazione e società di capitali (con una quota di proprietà minore del 50%), promuovere iniziative, seminari e convegni con altre istituzioni nazionali e internazionali. Il patrimonio delle fondazioni universitarie è costituito da: un fondo di dotazione non spendibili, un patrimonio a rendita e un fondo di gestione per le attività operative; la struttura amministrativa è articolata in un presidente, un consiglio di amministrazione, un collegio dei revisori ed un comitato scientifico di natura facoltativa.

La definizione di una corretta struttura di incentivi determinerà il successo o l'insuccesso del sistema delle fondazioni universitarie in Italia. Il livello di qualità di una istituzione accademica, in termini di produttività scientifica e qualità della didattica, è correlato all'adozione di un adeguato sistema di valutazione e di *feedback*. Tale struttura può assumere due forme ideali:

- a) Un sistema di concorrenza perfetta tra istituzioni accademiche, in cui le singole Università si contendono sul mercato studenti, ricercatori e fondi;
- b) Un sistema basato sulla valutazione centralizzata, che riesca ad allocare efficacemente le risorse verso gli individui e le strutture maggiormente efficaci.

Tutti i sistemi universitari di successo sono basati su una combinazione di queste due componenti, anche se nei vari casi nazionali esiste una prevalenza dell'uno o dell'altro. Ad esempio, negli Stati Uniti è molto forte la componente concorrenziale, non esiste il valore legale del titolo di studio e le istituzioni accademiche sono in competizione tra loro in una situazione di mercato quasi-perfetto. Alcune distorsioni prodotte da questo sistema, ad esempio gli alti costi dell'istruzione, sono moderate dall'esistenza di un articolato sistema di allocazione di borse di studio per studenti meritevoli, che è affidato ad una pluralità di istituzioni pubbliche e private. In Francia ed in molti paesi asiatici il sistema universitario ha una matrice di natura pubblica ed è abbinato ad un sistema di controllo di tipo stringente. Studenti universitari, docenti e ricercatori sono selezionati e valutati sulla base di sistemi rigorosi, di matrice nazionale o legati a reti di istituzioni di eccellenza.

In entrambi i casi, il fattore da importare nel contesto italiano è il principio di responsabilità: l'Università o il Dipartimento che assumono un ricercatore o intraprendono una scelta di politica accademica, devono rispondere delle conseguenze delle loro azioni. Questo concetto è stato introdotto durante l'ultima legislatura mediante il blocco delle assunzioni riservate agli Atenei che avevano violato i vincoli di bilancio. Il passo ulteriore da fare consiste nell'entrare nel merito della qualità dell'attività e introdurre un sistema retroazionato basato sulla premialità dell'eccellenza.

Il rischio è un livellamento verso il basso, nel caso in cui si conceda "autonomia senza valutazione", in un contesto in le università non siano in reale concorrenza tra loro ed in cui la loro principale base finanziaria sia meramente il numero di iscritti. L'istituzione delle fondazioni universitari potrà avere un effetto incrementale solo se abbinato ad un meccanismo di valutazione di tipo stringente, che possa allocare una fetta significativa dei fondi ai migliori dipartimenti, o tramite una effettiva concorrenza tra le strutture. Nel secondo caso, la competizione tra le università potrebbe essere "lanciata" tramite l'abolizione del valore legale del titolo di studio: in questo caso sarà necessario costituire un sistema nazionale di borse di studio che possa facilitare la mobilità degli studenti, altrimenti si rischierebbe di perdere il potenziale meritocratico del provvedimento (sarebbero favoriti solo gli studenti provenienti da famiglie ad alto reddito residenti nei pressi delle sedi universitarie di prestigio).

Come nel caso delle passate riforme dell'organizzazione del sistema universitario italiano, il risultato non è scontato ed è fortemente dipendente dal contesto. La costituzione delle fondazioni universitarie ha potenzialmente degli effetti dirompenti, di tipo positivo o negativo. Esse potrebbero costituire un punto di svolta nel sistema, aumentando il livello di flessibilità del sistema, aumentandone l'internazionalizzazione, diffondendo pratiche meritocratiche, migliorando la qualità della ricerca ed il livello di mobilità degli studenti a livello italiano ed europeo. Invece, se le fondazioni universitarie venissero implementate in un contesto privo della corretta struttura di incentivi, esse potrebbero amplificare la tendenza al livellamento verso il basso già presente nel mondo accademico italiano.

Una politica della conoscenza di tipo oculato dovrebbe tenere conto di questi fattori, al fine di orientare il sistema di istruzione e ricerca verso un livello di performance più elevato, che possa effettivamente contribuire allo sviluppo economico e tecnologico dell'Italia e che possa tradursi in un meccanismo di mobilità sociale per gli studenti

meritevoli. L'Associazione Italiana per la Ricerca propone un sistema di incentivi per le Fondazioni Universitarie che rispetti una corrispondenza tra il differente grado di autonomia rispetto agli Atenei Pubblici e Non Pubblici, tenendo conto della necessità di preservare il diritto allo studio.

Nel diagramma sottostante sono rappresentati, sulle ascisse, il livello di autonomia consentito dallo Stato (limitata per gli Atenei ordinari, elevata per le Fondazioni), e sulle ordinate le tipologie di finanziamento a carattere garantito (fondo ordinario) e quello a carattere competitivo (attualmente bandi per gruppi di ricerca).

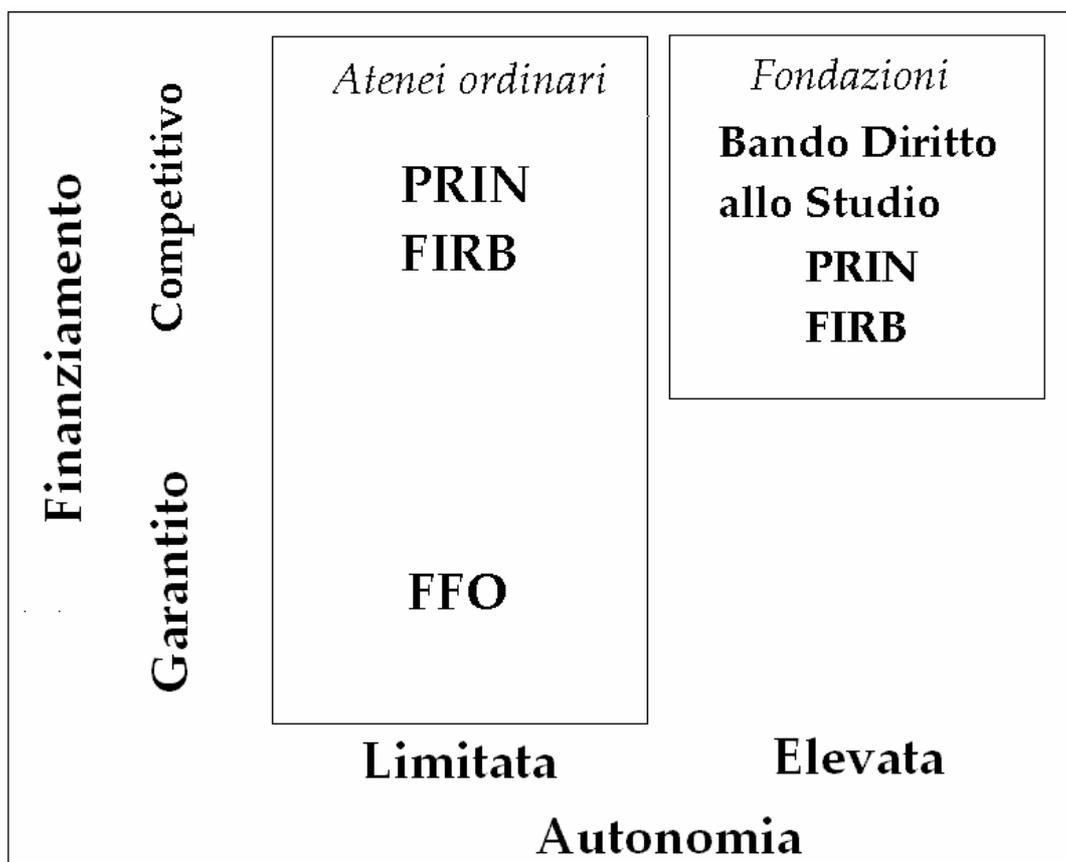


Figura X. Al diverso grado di autonomia degli Atenei, dovrebbe corrispondere una diversa tipologia di finanziamenti attribuiti. Si propone qui di introdurre un bando specifico per le Fondazioni Universitarie che sostenga in un regime fortemente competitivo fondi per il diritto allo studio da attribuire in modo esclusivo alle fondazioni che si distinguono per i meriti didattici e di ricerca conseguiti.

Uno dei maggiori rischi connessi alla trasformazione degli Atenei in Fondazioni riguarda le rette universitarie a carico delle famiglie. Ipotizzando uno scenario in cui vi sia una forte convenienza a trasformarsi in Fondazioni, la quasi totalità degli Atenei potrebbe diventare Fondazione. Ciò renderebbe l'inevitabile innalzamento delle rette un fenomeno talmente diffuso da penalizzare il grado di istruzione della popolazione. Pertanto, se da un lato è necessario garantire il diritto allo studio, è utile che questo sia garantito solo in un numero limitato di Fondazioni che si sono distinte per il merito, secondo criteri severi e competitivi.

Al fine di incentivare le migliori pratiche didattiche e la migliore ricerca delle Fondazioni, garantendo al contempo il diritto allo studio per gli studenti meritevoli, si propone pertanto di sostenere con un bando triennale il diritto allo studio, solo presso le Fondazioni con il ranking più elevato (ad esempio il primo terzo delle Fondazioni concorrenti). Tale fondo per il “Bando per il Diritto allo Studio” rivolto alle Fondazioni, sarebbe creato utilizzando una parte del FFO (ad esempio un terzo) che si libererebbe a causa della progressiva rinuncia degli Atenei a farne uso, per la trasformazione in Fondazioni.

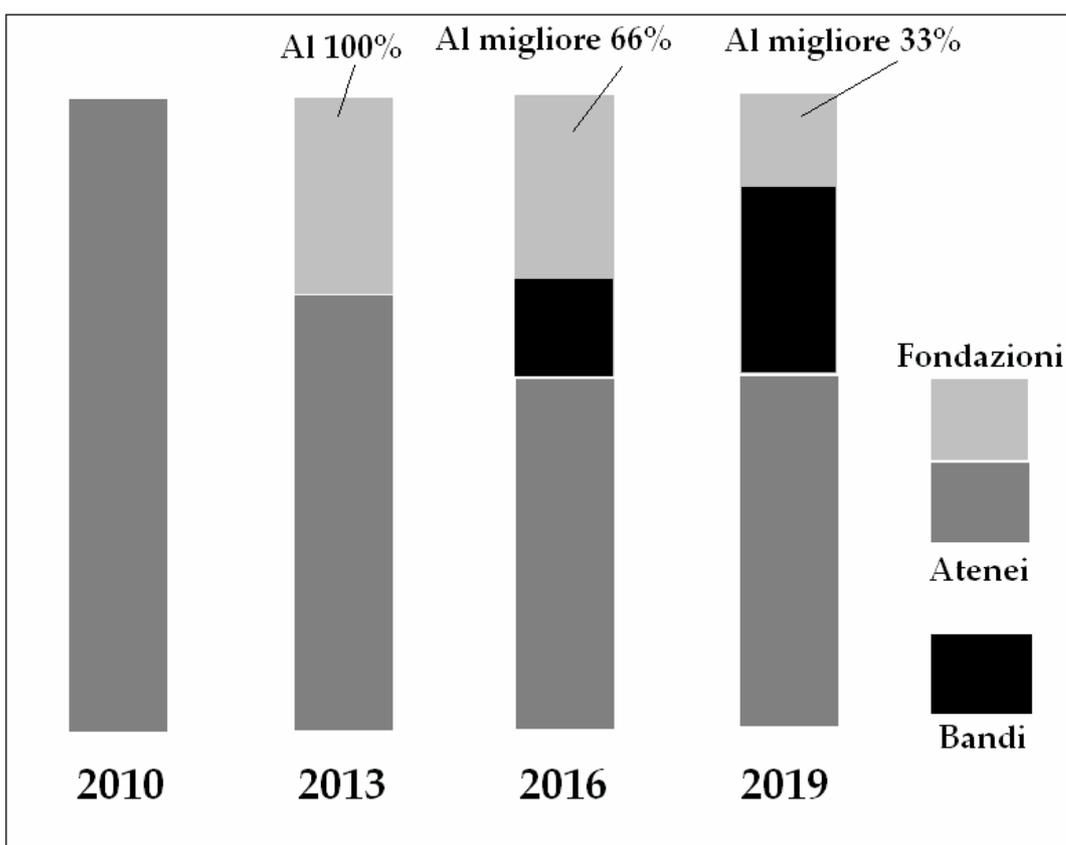


Figura X. La gestione del periodo transiente richiede una rotazione progressiva dei fondi sul fondo per il Diritto allo Studio da attribuire alle Fondazioni, in una misura via via decrescente.

Mentre questa struttura di finanziamento potrebbe riguardare un modello a due tipologie di Ateneo una volta che il sistema fosse entrato a regime, per quanto riguarda le problematiche connesse ai periodi transiente non si può prescindere dal fatto che sarebbe impensabile ridurre del 100% il fondo agli Atenei esistenti che operassero la trasformazione. Pertanto è necessario prevedere in un periodo che si può stimare intorno ai 9-10 anni in cui la parte di risorse liberate dal FFO sarebbero riattribuite alle Fondazioni in una misura progressiva del 100%, del 66%, e del 33%, a beneficio di tutte le Fondazioni dopo il primo triennio, del migliore 66% dopo il secondo, e del migliore 33% dopo il terzo. I fondi liberati sarebbero invece banditi su progetti di ricerca a carattere competitivo.

I benefici di questo modello o di un modello simile sarebbero i seguenti:

- garanzia del diritto allo studio circoscritto ai migliori Atenei
- incentivo alla mobilità

opportunità realistica delle Fondazioni di sopravvivere alla trasformazione sull'arco di 10 anni

liberazioni di parte del FFO a vantaggio di bandi a carattere competitivo

riduzione del numero di Atenei nel lungo periodo

aumento dell'efficienza nell'utilizzo dei fondi pubblici

stimolo a compensare la perdita di fondi pubblici con reperimento di fondi privati.

Mentre i fattori di rischio sarebbero connessi alla netta separazione tra valutatori e valutati, legata ai fortissimi interessi economici in gioco, alle regole da seguire per stabilire i criteri di merito delle Fondazioni, e alle problematiche connesse ai contratti di lavoro che le Fondazioni sarebbero capaci di garantire ai ricercatori e ai professori, a fronte della possibilità di perdere ogni triennio una parte cospicua di finanziamento.

## UN'AGENDA PER IL FUTURO

Dal progetto presentato lo scorso anno emergeva un sistema universitario molto più produttivo, attraente, flessibile e soprattutto differenziato al proprio interno<sup>10</sup>, come punto d'arrivo ed un piano per la riforma flessibile, una serie di opzioni che possono essere anche non attivate in maniera contemporanea. Ed è in questa logica che ci siamo concentrati nel *paper* di quest'anno.

È tuttavia necessario che il percorso di cambiamento sia attivato immediatamente con il lancio degli interventi di più elevato impatto e minore complessità. E che siano chiaramente comunicati gli obiettivi del programma e le ulteriori iniziative necessarie per completarlo. Le probabilità di successo dipendono anche e soprattutto da noi: dalla rete di ricercatori e studenti che questo progetto ha interessato, dai rettori che vi si sono avvicinati (sono, del resto, quelli che dominano la classifica nazionale).

Il “ritorno dei marziani” era il titolo, infatti, dell'evento dello scorso anno. Un titolo provocatorio che suggeriva la presa di responsabilità da parte di un gruppo di “cervelli in fuga”, che hanno deciso di smettere di scappare e di investire in un progetto difficile in un Paese che, a volte, sembra destinato ad un declino senza fine.

“Tornare” significa capire che non basta continuare a distanza ad emettere condanne sferzanti<sup>11</sup>. Dobbiamo rassegnarci al fatto che dentro di noi esiste una dimensione politica che non può che trovare una sua piena realizzazione solo (viviamo ancora, purtroppo una globalizzazione incompleta) nel nostro Paese. E abbiamo, anche, percepito che il vuoto politico di proposte, persone, idee e visione che in questo momento prevale è, anche, un'opportunità.

Per cogliere questa opportunità, per seguire quella nostra aspirazione, abbiamo capito che dobbiamo investire in un progetto di cambiamento non in maniera episodica. Che dobbiamo investirvi i nostri vantaggi competitivi (*in primis* quello di essere abituati a *mercati globali dell'innovazione*). E che dobbiamo farlo in gruppo.

Abbiamo scelto di cominciare con la questione delle Università.

---

<sup>10</sup> È evidente, infine, che il modello che noi proponiamo rende meno drammatica la questione – da molti invocata come dirimente – del “valore legale” del titolo di studio. Un sistema diversificato avrebbe bisogno di almeno quattro diversi “valori legali” per ciascuna delle quattro diverse famiglie di università che stiamo immaginando. In realtà il punto è un altro. Non si può imporre più per legge che certe posizioni siano legate ad un dato titolo, seppur certificato, anche per la sola necessità di abbattere le barriere all'entrata verso cittadini di altri paesi dell'Unione Europea.

È dunque auspicabile che, al termine di questo processo, la questione il valore legale si svuoti progressivamente di significato e che lo Stato continui a certificare la presenza di curricula, di standard di qualità rispettati attraverso i sistemi di valutazione.

<sup>11</sup> Una cosa di cui molti non si sono accorti è che il posizionamento dell'Italia in molte classifiche internazionali, talmente negativo da superare, persino, una realtà che è, comunque, problematica, dipende dal fatto che – banalmente – quelle classifiche sono stilate da italiani che – nelle grandi agenzie di rating, organizzazioni internazionali - si occupano del dossier Italia e che ignorati dal proprio sistema (e questa è una vera anomalia tutta italiana) tendono a restituire analisi persino peggiorative della situazione.

Si pone, adesso, il problema di capire – dopo tre eventi organizzati da Vision su questa questione, che hanno coinvolto una parte significativa della classe dirigente di questo Paese – su quali azioni specifiche investire, come promuovere la realizzazione delle nostre proposte. Tra le prime ipotesi ci sono:

- Sviluppo – con il supporto di alcuni operatori finanziari interessati al progetto - di un progetto di attrazione di studenti stranieri in Italia da alcuni Paesi e in alcuni settori di ricerca ritenuti chiave;
- Identificazione puntuale delle semplificazioni regolamentari e burocratiche che possano rendere più agevole per gli studenti e ricercatori stranieri ottenere i visti;
- Promozione di un potenziamento di programmi come ERASMUS e ERASMUS MUNDUS a livello europeo;
- Evoluzione dell'analisi sulla razionalizzazione dei presidi territoriali;
- Assistenza al disegno, promozione e realizzazione di azioni di partnership tra amministrazioni pubbliche e operatori finanziari internazionali per gli investimenti in ricerca;
- Supporto allo sviluppo degli strumenti valutativi dell'ANVUR;
- Messa a punto del ranking nazionale;
- Disegno e realizzazione di una classifica internazionale che parta dalla metodologia a “quattro obiettivi” ripreso nella premessa di questo documento.

È una lista assolutamente preliminare. Nelle prossime settimane proporremo incontri specifici e a diversi livelli, per comprendere come la nostra iniziativa possa trasformarsi in un agente di cambiamento in grado di operare in maniera sistematica su questa e altre grandi questioni. Ne va del rilancio del nostro Paese.

## Referenze

Aghion, P. and Howitt, P. (1998), “Endogenous Growth Theory”, *MIT Press*: Cambridge, Mass.

Boldrin, M. and Canova, F. (2001), “Inequality and Convergence: Reconsidering European Regional Policies”, *Economic Policy*, 16:207-53.

Krugman, P. and Venables, A., (1995), “Globalization and the inequality of Nations”, *The Quarterly Journal of Economics*, 4: 857 – 880.

Sapir, A. et al. (2003), “An Agenda for a Growing Europe – Report for an Independent High-Level Study Group established on the initiative of the President of the European Commission”, Bruxelles.

S. Zapperi e F. Sylos Labini “Lo tsunami dell'universita' italiana” “Le Scienze”, 450, 18-21, Febbraio (2006)

S. Zapperi e F. Sylos Labini “Un' universita' vecchia e costosa” “Le Scienze”, 455, 14-17, Luglio (2006)

F. Sylos Labini e S. Zapperi “Reverse age discrimination” *Nature Physics* 3, 582 - 583 (2007)

Vision, “I paradossi delle politiche di immigrazione – Il caso degli studenti stranieri”, Gennaio 2008 su [www.visionwebsite.eu](http://www.visionwebsite.eu)

Vision, Le Università Italiane nel mercato globale dell’innovazione, Le opzioni per la riforma, 22, Gennaio, 2007 su [www.visionwebsite.eu](http://www.visionwebsite.eu)

<http://pil.phys.uniroma1.it/~sylos/Tsunami/tsunami2.html>

# ALLEGATI

## CLASSIFICA PER STUDENTI STRANIERI

### Studenti stranieri iscritti per ateneo, anno accademico 2008/2009

<i>posizione</i>	<i>ateneo</i>	<i>stranieri</i>	<i>totale</i>	<i>stranieri/totale iscritti per ateneo</i>	<i>distribuzione stranieri italia per ateneo</i>
1	Università per Stranieri di SIENA	122	474	25,7%	0,3%
2	Università per Stranieri di PERUGIA	404	1585	25,5%	0,9%
3	Libera Università di BOLZANO	101	750	13,5%	0,2%
4	Politecnico di TORINO	1945	21363	9,1%	4,2%
5	Università Commerciale "Luigi Bocconi" MILANO	1096	12189	9,0%	2,4%
6	Università degli Studi di TRIESTE	1428	16007	8,9%	3,1%
7	Politecnico di MILANO	2068	32968	6,3%	4,5%
8	Università degli Studi di URBINO "Carlo BO"	631	10779	5,9%	1,4%
9	Università degli Studi di BOLOGNA	4017	69000	5,8%	8,8%
10	Università degli Studi di TRENTO	737	13063	5,6%	1,6%
11	Università degli Studi di GENOVA	1707	30454	5,6%	3,7%
12	Università degli Studi di CAMERINO	311	5564	5,6%	0,7%
13	Università degli Studi di BRESCIA	639	11961	5,3%	1,4%
14	Università degli Studi di VERONA	1074	20426	5,3%	2,3%
15	Università degli Studi di FIRENZE	2194	43316	5,1%	4,8%
	Università degli Studi di MODENA e REGGIO				
16	EMILIA	820	16901	4,9%	1,8%
17	Università degli Studi di PAVIA	880	18757	4,7%	1,9%
18	Università degli Studi di PADOVA	2414	51924	4,6%	5,3%
19	Università degli Studi di FERRARA	657	14474	4,5%	1,4%
20	Università degli Studi INSUBRIA Varese-Como	383	8536	4,5%	0,8%
21	Università degli Studi di PERUGIA	1145	25739	4,4%	2,5%
22	Università IUAV di VENEZIA	228	5276	4,3%	0,5%
23	Università degli Studi di UDINE	586	13634	4,3%	1,3%
24	Università degli Studi di PARMA	1053	25060	4,2%	2,3%
25	Università degli Studi di MILANO - BICOCCA	1132	27463	4,1%	2,5%
26	Università Politecnica delle MARCHE	567	13801	4,1%	1,2%
27	Università degli Studi di ROMA "La Sapienza"	3863	99418	3,9%	8,4%
28	Università degli Studi di SIENA	566	14696	3,9%	1,2%
29	Università degli Studi di BERGAMO	503	13126	3,8%	1,1%
	Università degli Studi del PIEMONTE ORIENTALE				
30	"Amedeo Avogadro"-Vercelli	324	8477	3,8%	0,7%
31	Università degli Studi di MILANO	1692	50795	3,3%	3,7%
32	Università degli Studi di TORINO	1520	46004	3,3%	3,3%
33	Università "Cà Foscari" di VENEZIA	530	16334	3,2%	1,2%
	Libera Università di lingue e comunicazione IULM-				
34	MI	135	4352	3,1%	0,3%
35	Università degli Studi di ROMA "Tor Vergata"	814	26251	3,1%	1,8%
36	Università di PISA	1272	41527	3,1%	2,8%
37	Università della VALLE D'AOSTA	29	976	3,0%	0,1%
38	Università degli Studi di MACERATA	226	7829	2,9%	0,5%
39	Università non statale Europea di Roma	4	150	2,7%	0,0%

40	Università Cattolica del Sacro Cuore	876	33028	<b>2,7%</b>	1,9%
41	Università degli Studi ROMA TRE Libera Università degli Studi "Maria SS.Assunta"	744	29936	<b>2,5%</b>	1,6%
42	Roma	144	6051	<b>2,4%</b>	0,3%
43	Università degli Studi di NAPOLI "L'Orientale"	185	7809	<b>2,4%</b>	0,4%
44	Università' degli Studi di Roma "Foro Italico"	31	1517	<b>2,0%</b>	0,1%
45	Università "Campus Bio-Medico" ROMA	19	947	<b>2,0%</b>	0,0%
46	Università degli Studi de L'AQUILA Università degli Studi "G. d'Annunzio" CHIETI- PESCARA	277	14535	<b>1,9%</b>	0,6%
47	PESCARA	435	25909	<b>1,7%</b>	0,9%
48	Università degli Studi di TERAMO	110	6592	<b>1,7%</b>	0,2%
49	Libera Università "Vita Salute S.Raffaele" MILANO	29	1879	<b>1,5%</b>	0,1%
50	Università "Carlo Cattaneo" - LIUC	22	1594	<b>1,4%</b>	0,0%
51	Università degli Studi di BARI	576	41992	<b>1,4%</b>	1,3%
52	Università degli Studi della TUSCIA	85	6934	<b>1,2%</b>	0,2%
53	Università degli Studi di CASSINO	100	8624	<b>1,2%</b>	0,2%
54	Università della CALABRIA	313	28180	<b>1,1%</b>	0,7%
55	Libera Università degli Studi "S. Pio V" ROMA	9	848	<b>1,1%</b>	0,0%
56	Università degli Studi di SASSARI	105	12083	<b>0,9%</b>	0,2%
57	Università degli Studi di PALERMO	368	45081	<b>0,8%</b>	0,8%
58	Università degli Studi del SALENTO	167	20775	<b>0,8%</b>	0,4%
59	Politecnico di BARI	67	8994	<b>0,7%</b>	0,1%
60	Università degli Studi di FOGGIA Libera Univ. Inter.le Studi Sociali "Guido Carli"	54	7674	<b>0,7%</b>	0,1%
61	LUISS-ROMA	43	6198	<b>0,7%</b>	0,1%
62	Università' degli Studi di MESSINA	141	21809	<b>0,6%</b>	0,3%
63	Università degli Studi del MOLISE	43	7030	<b>0,6%</b>	0,1%
64	Università degli Studi di NAPOLI "Federico II"	337	66208	<b>0,5%</b>	0,7%
65	Università degli Studi di CATANIA	257	51067	<b>0,5%</b>	0,6%
66	Università degli Studi di SALERNO	130	28227	<b>0,5%</b>	0,3%
67	Università degli Studi di CAGLIARI	98	26341	<b>0,4%</b>	0,2%
68	Università degli Studi di NAPOLI "Parthenope" Istituto Universitario Suor Orsola Benincasa - NAPOLI	16	4702	<b>0,3%</b>	0,0%
69	Università degli Studi "Mediterranea" di REGGIO CALABRIA	28	8353	<b>0,3%</b>	0,1%
70	CALABRIA	26	7855	<b>0,3%</b>	0,1%
71	Seconda Università degli Studi di NAPOLI Università degli Studi "Magna Graecia" di CATANZARO	71	23548	<b>0,3%</b>	0,2%
72	CATANZARO	27	9144	<b>0,3%</b>	0,1%
73	Università Mediterranea "Jean Monnet"	2	809	<b>0,2%</b>	0,0%
74	Università degli Studi del SANNIO di BENEVENTO Libera Università della Sicilia Centrale "KORE" sede Enna	14	6112	<b>0,2%</b>	0,0%
75	sede Enna	8	3513	<b>0,2%</b>	0,0%
76	Università degli Studi della BASILICATA	11	5283	<b>0,2%</b>	0,0%
<b>TOTALE TUTTI GLI ATENEI</b>		<b>45798</b>	<b>1411192</b>	<b>3,2%</b>	<b>100,0%</b>

## **CLASSIFICA PER STUDENTI ATTRATTI DA ALTRE REGIONI**

**Studenti fuori sede (per regione) iscritti per ateneo, anno accademico 2008/2009**

Posizione	ateneo	fuori sede	totale	fuori	
				sede/totale iscritti per ateneo	distribuzione fuori sede tra atenei
1	Università per Stranieri di PERUGIA	1082	1585	<b>68,3%</b>	0,4%
2	Università Commerciale "Luigi Bocconi" MILANO Libera Univ. Inter.le Studi Sociali "Guido Carli" LUISS- ROMA	8086	12189	<b>66,3%</b>	2,7%
3	Libera Università degli Studi "S. Pio V" ROMA	3734	6198	<b>60,2%</b>	1,3%
4	Università degli Studi di FERRARA	471	848	<b>55,5%</b>	0,2%
5	Università "Campus Bio-Medico" ROMA	8032	14474	<b>55,5%</b>	2,7%
6	Università degli Studi di URBINO "Carlo BO"	525	947	<b>55,4%</b>	0,2%
7	Università degli Studi di PARMA	5283	10779	<b>49,0%</b>	1,8%
8	Università degli Studi di CAMERINO (Macerata)	11664	25060	<b>46,5%</b>	3,9%
9	Libera Università degli Studi "Maria SS.Assunta" Roma	2474	5564	<b>44,5%</b>	0,8%
10	Università per Stranieri di SIENA	2683	6051	<b>44,3%</b>	0,9%
11	Università degli Studi di BOLOGNA	206	474	<b>43,5%</b>	0,1%
12	Università degli Studi "G. d'Annunzio" CHIETI- PESCARA	29899	69000	<b>43,3%</b>	10,0%
13	Libera Università di lingue e comunicazione IULM-MI	11030	25909	<b>42,6%</b>	3,7%
14	Università degli Studi di SIENA	1843	4352	<b>42,3%</b>	0,6%
15	Università degli Studi del MOLISE (Campobasso)	6221	14696	<b>42,3%</b>	2,1%
16	Università degli Studi di PERUGIA	2678	7030	<b>38,1%</b>	0,9%
17	Università degli Studi di TRIESTE	9740	25739	<b>37,8%</b>	3,3%
18	Università degli Studi di TRENTO	5976	16007	<b>37,3%</b>	2,0%
19	Università degli Studi de L'AQUILA	4819	13063	<b>36,9%</b>	1,6%
20	Libera Università "Vita Salute S.Raffaele" MILANO	5230	14535	<b>36,0%</b>	1,8%
21	Università Cattolica del Sacro Cuore (Milano)	668	1879	<b>35,6%</b>	0,2%
22	Università di PISA	11250	33028	<b>34,1%</b>	3,8%
23	Politecnico di TORINO	13769	41527	<b>33,2%</b>	4,6%
24	Università degli Studi di ROMA "La Sapienza"	6924	21363	<b>32,4%</b>	2,3%
25	Università degli Studi di PAVIA	30848	99418	<b>31,0%</b>	10,3%
26	Università degli Studi della TUSCIA	5718	18757	<b>30,5%</b>	1,9%
27	Università degli Studi di VERONA	2036	6934	<b>29,4%</b>	0,7%
28	Università "Carlo Cattaneo" – LIUC (Varese)	5950	20426	<b>29,1%</b>	2,0%
29	Università degli Studi di MESSINA	452	1594	<b>28,4%</b>	0,2%
30	Università degli Studi di UDINE	6020	21809	<b>27,6%</b>	2,0%
31	Politecnico di MILANO	3625	13634	<b>26,6%</b>	1,2%
32	Università degli Studi di CASSINO (Frosinone)	8330	32968	<b>25,3%</b>	2,8%
33	Università IUAV di VENEZIA	2178	8624	<b>25,3%</b>	0,7%
34	Università degli Studi di TERAMO	1270	5276	<b>24,1%</b>	0,4%
35	Università della VALLE D'AOSTA	1553	6592	<b>23,6%</b>	0,5%
36	Università degli Studi di MODENA e REGGIO EMILIA	227	976	<b>23,3%</b>	0,1%
37	Università degli Studi di Roma "Foro Italico"	3897	16901	<b>23,1%</b>	1,3%
38	Libera Università di BOLZANO	330	1517	<b>21,8%</b>	0,1%
39	Università non statale Europea di Roma	161	750	<b>21,5%</b>	0,1%
40	Università degli Studi di FIRENZE	32	150	<b>21,3%</b>	0,0%
41	Università degli Studi di MACERATA	8962	43316	<b>20,7%</b>	3,0%
42		1565	7829	<b>20,0%</b>	0,5%

43	Università Politecnica delle MARCHE	2536	13801	<b>18,4%</b>	0,8%
44	Università degli Studi di PADOVA	8979	51924	<b>17,3%</b>	3,0%
45	Università degli Studi di ROMA "Tor Vergata"	4508	26251	<b>17,2%</b>	1,5%
46	Università degli Studi della BASILICATA (Potenza)	885	5283	<b>16,8%</b>	0,3%
47	Università "Cà Foscari" di VENEZIA	2730	16334	<b>16,7%</b>	0,9%
48	Università degli Studi di GENOVA	4838	30454	<b>15,9%</b>	1,6%
49	Università degli Studi del PIEMONTE ORIENTALE "Amedeo Avogadro"-Vercelli	1337	8477	<b>15,8%</b>	0,4%
50	Università degli Studi di MILANO	7558	50795	<b>14,9%</b>	2,5%
51	Università degli Studi ROMA TRE	4271	29936	<b>14,3%</b>	1,4%
52	Università degli Studi di TORINO	5681	46004	<b>12,3%</b>	1,9%
53	Università degli Studi di MILANO - BICOCCA Università degli Studi "Mediterranea" di REGGIO	3136	27463	<b>11,4%</b>	1,1%
54	CALABRIA	742	7855	<b>9,4%</b>	0,2%
55	Università degli Studi di NAPOLI "L'Orientale"	734	7809	<b>9,4%</b>	0,2%
56	Università Mediterranea "Jean Monnet"	66	809	<b>8,2%</b>	0,0%
57	Università degli Studi INSUBRIA Varese-Como	667	8536	<b>7,8%</b>	0,2%
58	Università degli Studi di FOGGIA	543	7674	<b>7,1%</b>	0,2%
59	Università degli Studi di BARI	2626	41992	<b>6,3%</b>	0,9%
60	Università degli Studi di BRESCIA	732	11961	<b>6,1%</b>	0,2%
61	Università degli Studi di SALERNO	1331	28227	<b>4,7%</b>	0,4%
62	Politecnico di BARI	391	8994	<b>4,3%</b>	0,1%
63	Università degli Studi di NAPOLI "Parthenope"	196	4702	<b>4,2%</b>	0,1%
64	Università degli Studi di NAPOLI "Federico II"	2407	66208	<b>3,6%</b>	0,8%
65	Istituto Universitario Suor Orsola Benincasa - NAPOLI Università degli Studi "Magna Graecia" di	242	8353	<b>2,9%</b>	0,1%
66	CATANZARO	262	9144	<b>2,9%</b>	0,1%
67	Università degli Studi del SALENTO (Lecce)	590	20775	<b>2,8%</b>	0,2%
68	Università degli Studi di BERGAMO	321	13126	<b>2,4%</b>	0,1%
69	Università degli Studi del SANNIO di BENEVENTO	148	6112	<b>2,4%</b>	0,0%
70	Università della CALABRIA Libera Università della Sicilia Centrale "KORE" sede	632	28180	<b>2,2%</b>	0,2%
71	Enna	78	3513	<b>2,2%</b>	0,0%
72	Università degli Studi di PALERMO	888	45081	<b>2,0%</b>	0,3%
73	Seconda Università degli Studi di NAPOLI	440	23548	<b>1,9%</b>	0,1%
74	Università degli Studi di SASSARI	175	12083	<b>1,4%</b>	0,1%
75	Università degli Studi di CATANIA	373	51067	<b>0,7%</b>	0,1%
76	Università degli Studi di CAGLIARI	178	26341	<b>0,7%</b>	0,1%
<b>TOTALE TUTTI GLI ATENEI</b>		<b>298662</b>	<b>1411192</b>	<b>21,2%</b>	<b>100,0%</b>

## **CLASSIFICA PER VOTO DI MATURITÀ STUDENTI**

**Studenti con massimo voti (maturità con 100 o 100 e menzione) iscritti per ateneo, anno accademico 2008/2009**

<b>posizione</b>	<b>ateneo</b>	<b>massimo voti</b>	<b>totale</b>	<b>massimo voti/totale iscritti per ateneo</b>	<b>distribuzione massimo voti tra atenei</b>
1	Università "Campus Bio-Medico" ROMA	358	947	<b>37,8%</b>	0,20%
2	Libera Università "Vita Salute S.Raffaele" MILANO Libera Univ. Inter.le Studi Sociali "Guido Carli"	626	1879	<b>33,3%</b>	0,35%
3	LUISS-ROMA	1836	6198	<b>29,6%</b>	1,02%
4	Università Commerciale "Luigi Bocconi" MILANO	3387	12189	<b>27,8%</b>	1,87%
5	Politecnico di BARI	2113	8994	<b>23,5%</b>	1,17%
6	Università della CALABRIA	5801	28180	<b>20,6%</b>	3,21%
7	Università di PISA	7985	41527	<b>19,2%</b>	4,42%
8	Università Politecnica delle MARCHE	2546	13801	<b>18,4%</b>	1,41%
9	Università degli Studi di NAPOLI "Federico II"	11633	66208	<b>17,6%</b>	6,44%
10	Politecnico di TORINO Università degli Studi "Mediterranea" di REGGIO CALABRIA	3723	21363	<b>17,4%</b>	2,06%
11	CALABRIA	1312	7855	<b>16,7%</b>	0,73%
12	Università degli Studi di BARI	6963	41992	<b>16,6%</b>	3,85%
13	Politecnico di MILANO	5426	32968	<b>16,5%</b>	3,00%
14	Università degli Studi di PALERMO	7408	45081	<b>16,4%</b>	4,10%
15	Università degli Studi di NAPOLI "L'Orientale"	1247	7809	<b>16,0%</b>	0,69%
16	Università degli Studi di PERUGIA	3982	25739	<b>15,5%</b>	2,20%
17	Università degli Studi di PAVIA	2840	18757	<b>15,1%</b>	1,57%
18	Università degli Studi del SANNIO di BENEVENTO	887	6112	<b>14,5%</b>	0,49%
19	Università degli Studi di MESSINA	3158	21809	<b>14,5%</b>	1,75%
20	Università degli Studi di CATANIA	7297	51067	<b>14,3%</b>	4,04%
21	Università degli Studi di ROMA "Tor Vergata" Università degli Studi "Magna Graecia" di CATANZARO	3697	26251	<b>14,1%</b>	2,05%
22	CATANZARO	1270	9144	<b>13,9%</b>	0,70%
23	Università degli Studi di SIENA	2041	14696	<b>13,9%</b>	1,13%
24	Università degli Studi di SALERNO	3881	28227	<b>13,7%</b>	2,15%
25	Università degli Studi di BOLOGNA	9471	69000	<b>13,7%</b>	5,24%
26	Università degli Studi di FOGGIA	1048	7674	<b>13,7%</b>	0,58%
27	Università degli Studi del SALENTO (Lecce)	2804	20775	<b>13,5%</b>	1,55%
28	Università degli Studi di PARMA	3327	25060	<b>13,3%</b>	1,84%
29	Seconda Università degli Studi di NAPOLI Università degli Studi di MODENA e REGGIO EMILIA	3076	23548	<b>13,1%</b>	1,70%
30	EMILIA	2158	16901	<b>12,8%</b>	1,19%
31	Università degli Studi di FERRARA	1842	14474	<b>12,7%</b>	1,02%
32	Università degli Studi di PADOVA	6571	51924	<b>12,7%</b>	3,63%
33	Università degli Studi ROMA TRE	3756	29936	<b>12,5%</b>	2,08%
34	Università Cattolica del Sacro Cuore (Milano)	3990	33028	<b>12,1%</b>	2,21%
35	Università degli Studi de L'AQUILA	1741	14535	<b>12,0%</b>	0,96%
36	Università degli Studi di FIRENZE	5027	43316	<b>11,6%</b>	2,78%
37	Libera Università degli Studi "S. Pio V" ROMA	97	848	<b>11,4%</b>	0,05%
38	Università degli Studi di CAGLIARI	2968	26341	<b>11,3%</b>	1,64%
39	Università degli Studi di MACERATA	863	7829	<b>11,0%</b>	0,48%
40	Università degli Studi di GENOVA	3334	30454	<b>10,9%</b>	1,84%

41	Università degli Studi di BRESCIA	1303	11961	<b>10,9%</b>	0,72%
42	Università degli Studi di TORINO	4933	46004	<b>10,7%</b>	2,73%
	Università degli Studi "G. d'Annunzio" CHIETI-				
43	PESCARA	2778	25909	<b>10,7%</b>	1,54%
44	Università degli Studi di SASSARI	1280	12083	<b>10,6%</b>	0,71%
45	Università per Stranieri di SIENA	50	474	<b>10,5%</b>	0,03%
46	Università degli Studi di TRENTO	1370	13063	<b>10,5%</b>	0,76%
47	Università degli Studi di TRIESTE	1675	16007	<b>10,5%</b>	0,93%
48	Università "Cà Foscari" di VENEZIA	1694	16334	<b>10,4%</b>	0,94%
49	Università degli Studi di UDINE	1395	13634	<b>10,2%</b>	0,77%
50	Università "Carlo Cattaneo" – LIUC (Varese)	157	1594	<b>9,8%</b>	0,09%
	Libera Università degli Studi "Maria SS.Assunta"				
51	Roma	595	6051	<b>9,8%</b>	0,33%
52	Università degli Studi di CASSINO (Frosinone)	848	8624	<b>9,8%</b>	0,47%
	Università degli Studi del PIEMONTE ORIENTALE				
53	"Amedeo Avogadro"-Vercelli	816	8477	<b>9,6%</b>	0,45%
54	Università degli Studi della TUSCIA	666	6934	<b>9,6%</b>	0,37%
55	Università degli Studi della BASILICATA (Potenza)	505	5283	<b>9,6%</b>	0,28%
56	Università degli Studi di MILANO	4557	50795	<b>9,0%</b>	2,52%
57	Università degli Studi di CAMERINO (Macerata)	467	5564	<b>8,4%</b>	0,26%
58	Università IUAV di VENEZIA	436	5276	<b>8,3%</b>	0,24%
59	Università degli Studi di TERAMO	509	6592	<b>7,7%</b>	0,28%
60	Università degli Studi di URBINO "Carlo BO"	825	10779	<b>7,7%</b>	0,46%
61	Università degli Studi di MILANO - BICOCCA	2061	27463	<b>7,5%</b>	1,14%
	Istituto Universitario Suor Orsola Benincasa -				
62	NAPOLI	613	8353	<b>7,3%</b>	0,34%
	Libera Università della Sicilia Centrale "KORE"				
63	sede Enna	252	3513	<b>7,2%</b>	0,14%
64	Università Mediterranea "Jean Monnet"	57	809	<b>7,0%</b>	0,03%
65	Università degli Studi di NAPOLI "Parthenope"	323	4702	<b>6,9%</b>	0,18%
66	Università per Stranieri di PERUGIA	107	1585	<b>6,8%</b>	0,06%
67	Università degli Studi del MOLISE (Campobasso)	474	7030	<b>6,7%</b>	0,26%
68	Università degli Studi di ROMA "La Sapienza"	6422	99418	<b>6,5%</b>	3,55%
69	Università degli Studi di BERGAMO	843	13126	<b>6,4%</b>	0,47%
70	Università degli Studi di VERONA	1280	20426	<b>6,3%</b>	0,71%
	Libera Università di lingue e comunicazione IULM-				
71	MI	272	4352	<b>6,3%</b>	0,15%
72	Università degli Studi INSUBRIA Varese-Como	533	8536	<b>6,2%</b>	0,29%
73	Libera Università di BOLZANO	46	750	<b>6,1%</b>	0,03%
74	Università non statale Europea di Roma	6	150	<b>4,0%</b>	0,00%
75	Università della VALLE D'AOSTA	39	976	<b>4,0%</b>	0,02%
76	Universita' degli Studi di Roma "Foro Italico"	47	1517	<b>3,1%</b>	0,03%
<b>TOTALE TUTTI GLI ATENEI</b>		<b>180771</b>	<b>1411192</b>	<b>12,8%</b>	<b>100,00%</b>

## **CLASSIFICA PER CITAZIONI IN ARTICOLI SCIENTIFICI**

**Numero di citazioni sul motore di ricerca google scholar**

<b>posizione</b>	<b>ateneo</b>	<b>google scholar</b>
1	Università degli Studi di MILANO	39400
2	Politecnico di MILANO	30900
3	Politecnico di TORINO	22900
4	Università degli Studi di BOLOGNA	22300
5	Università degli Studi di FIRENZE	22000
6	Università degli Studi di TORINO	19100
7	Università degli Studi di PADOVA	17400
8	Università degli Studi di BARI	15200
9	Università degli Studi di ROMA "La Sapienza"	13600
10	Università "Ca' Foscari" di VENEZIA	13500
11	Università degli Studi di PALERMO	11400
12	Università di PISA	10500
13	Università degli Studi di NAPOLI "Federico II"	9880
14	Università degli Studi di GENOVA	9730
15	Università degli Studi di CATANIA	9250
16	Università degli Studi di PERUGIA	8910
17	Università Cattolica del Sacro Cuore	8810
18	Università degli Studi di SALERNO	8800
19	Università degli Studi di MESSINA	8790
20	Università degli Studi di TRENTO	8300
21	Università degli Studi di PAVIA	7960
22	Università degli Studi di TRIESTE	7870
23	Università degli Studi di SIENA	7780
24	Università degli Studi di PARMA	7760
25	Università degli Studi di CAGLIARI	7100
26	Università degli Studi di VERONA	6700
27	Università della CALABRIA	6590
28	Università degli Studi di FERRARA	6250
29	Università degli Studi di BRESCIA	6130
30	Università degli Studi di UDINE	5900
31	Università degli Studi di SASSARI	5780
32	Università degli Studi di FOGGIA	4870
33	Politecnico di BARI	4110
34	Università degli Studi della BASILICATA	3900
35	Università degli Studi di MILANO - BICOCCA	3900
36	Libera Univ. Inter.le Studi Sociali "Guido Carli" LUISS-ROMA	3710
37	Università Commerciale "Luigi Bocconi" MILANO	3570
38	Università degli Studi di BERGAMO	3530
39	Università degli Studi di ROMA "Tor Vergata"	3440
40	Università degli Studi di TERAMO	3070
41	Università Politecnica delle MARCHE	2850
42	Università degli Studi ROMA TRE	2590
43	Università degli Studi de L'AQUILA	2560
44	Università degli Studi del MOLISE	2520
45	Università degli Studi "Mediterranea" di REGGIO CALABRIA	2210
46	Università degli Studi "Magna Graecia" di CATANZARO	2060

47	Università degli Studi della TUSCIA	1760
48	Università degli Studi di MODENA e REGGIO EMILIA	1750
49	Università degli Studi di MACERATA	1700
50	Università degli Studi INSUBRIA Varese-Como	1690
51	Università degli Studi di CAMERINO	1550
52	Università degli Studi di CASSINO	1550
53	Università della VALLE D'AOSTA	1400
54	Seconda Università degli Studi di NAPOLI	1360
55	Università degli Studi del SALENTO	920
56	Università degli Studi del PIEMONTE ORIENTALE "A.Avogadro"-Vercelli	907
57	Libera Università degli Studi "Maria SS.Assunta" Roma	638
58	Università Mediterranea "Jean Monnet"	581
59	Università degli Studi di NAPOLI "Parthenope"	562
60	Università degli Studi di NAPOLI "L'Orientale"	560
61	Università degli Studi di URBINO "Carlo BO"	516
62	Università per Stranieri di PERUGIA	412
63	Università per Stranieri di SIENA	270
64	Libera Università di lingue e comunicazione IULM-MI	258
65	Università "Campus Bio-Medico" ROMA	251
66	Università IUAV di VENEZIA	228
67	Università "Carlo Cattaneo" - LIUC	215
68	Università non statale Europea di Roma	141
69	Libera Università di BOLZANO	137
70	Università degli Studi "G. d'Annunzio" CHIETI-PESCARA	126
71	Libera Università "Vita Salute S.Raffaele" MILANO	46
72	Istituto Universitario Suor Orsola Benincasa - NAPOLI	39
73	Universita' degli Studi di Roma "Foro Italice"	32
74	Libera Università della Sicilia Centrale "KORE" sede Enna	29
75	Libera Università degli Studi "S. Pio V" ROMA	17
76	Università degli Studi del SANNIO di BENEVENTO	16

## **CLASSIFICA PER CITAZIONI IN GIORNALI**

*Numero di citazioni per ateneo negli archivi on-line dei principali giornali italiani*

<i>posizione</i>	<i>ateneo</i>	<i>il sole 24 ore</i>	<i>la stampa</i>	<i>corriere della sera</i>	<i>la repubblica</i>	<i>tot. citazioni</i>
1	Politecnico di MILANO Università Commerciale "Luigi Bocconi"	278	500	4257	3012	<b>8047</b>
2	MILANO	238	500	2071	2323	<b>5132</b>
3	Università di PISA	183	500	1058	3195	<b>4936</b>
4	Università degli Studi di MILANO	147	500	2246	1828	<b>4721</b>
5	Politecnico di TORINO	119	500	829	2786	<b>4234</b>
6	Università della CALABRIA	80	77	518	1430	<b>2105</b>
7	Università degli Studi di TORINO	63	500	380	1136	<b>2079</b>
8	Università degli Studi ROMA TRE	50	119	583	1262	<b>2014</b>
9	Università degli Studi di BOLOGNA	49	500	348	1015	<b>1912</b>
10	Università degli Studi di FIRENZE	67	500	312	861	<b>1740</b>
11	Università degli Studi di BARI	28	297	105	1070	<b>1500</b>
12	Politecnico di BARI	23	148	214	1048	<b>1433</b>
13	Università degli Studi di GENOVA Università degli Studi di ROMA "La	22	500	210	646	<b>1378</b>
14	Sapienza"	23	500	289	484	<b>1296</b>
15	Università degli Studi di PALERMO	17	275	137	796	<b>1225</b>
16	Università degli Studi di PAVIA	9	500	324	209	<b>1042</b>
17	Università degli Studi di PADOVA	30	500	205	294	<b>1029</b>
18	Università Cattolica del Sacro Cuore	20	373	250	272	<b>915</b>
19	Università degli Studi di SIENA	17	489	123	285	<b>914</b>
20	Università della VALLE D'AOSTA	36	500	82	197	<b>815</b>
21	Università degli Studi di MILANO - BICOCCA Libera Università di lingue e comunicazione	16	431	245	99	<b>791</b>
22	IULM-MI	2	77	189	491	<b>759</b>
23	Università degli Studi di TRIESTE	21	377	106	211	<b>715</b>
24	Università degli Studi di PARMA Libera Univ. Inter.le Studi Sociali "Guido	17	429	107	143	<b>696</b>
25	Carli" LUISS-ROMA	2	111	406	167	<b>686</b>
26	Università degli Studi di NAPOLI "Federico II"	10	160	183	282	<b>635</b>
27	Università degli Studi di TRENTO	36	286	81	162	<b>565</b>
28	Università "Carlo Cattaneo" - LIUC	10	262	135	152	<b>559</b>
29	Università degli Studi di PERUGIA	13	311	88	132	<b>544</b>
30	Università degli Studi di CATANIA	9	153	121	228	<b>511</b>
31	Università per Stranieri di SIENA	3	22	347	132	<b>504</b>
32	Università degli Studi di FERRARA	6	171	136	187	<b>500</b>
33	Università degli Studi di URBINO "Carlo BO"	2	436	10	22	<b>470</b>
34	Universita' degli Studi di MESSINA	8	119	94	222	<b>443</b>
35	Università degli Studi di BRESCIA	11	106	169	152	<b>438</b>
36	Seconda Università degli Studi di NAPOLI	16	105	61	246	<b>428</b>
37	Università degli Studi di ROMA "Tor Vergata"	13	124	108	183	<b>428</b>
38	Università degli Studi di VERONA	23	162	100	129	<b>414</b>
39	Università degli Studi di BERGAMO	10	153	145	91	<b>399</b>
40	Università degli Studi di SALERNO	12	96	54	229	<b>391</b>
41	Università per Stranieri di PERUGIA	6	30	179	152	<b>367</b>

42	Università "Cà Foscari" di VENEZIA	16	219	53	62	<b>350</b>
43	Università degli Studi di UDINE	14	148	40	84	<b>286</b>
44	Università degli Studi di CAGLIARI	9	93	54	99	<b>255</b>
45	Università degli Studi di FOGGIA	10	33	20	183	<b>246</b>
46	Università degli Studi del PIEMONTE ORIENTALE "A.Avogadro"-Vercelli	5	179	14	35	<b>233</b>
47	Università degli Studi di NAPOLI "L'Orientale"	6	83	8	128	<b>225</b>
48	Libera Università degli Studi "Maria SS.Assunta" Roma	8	52	32	132	<b>224</b>
49	Università degli Studi di SASSARI	6	154	22	40	<b>222</b>
50	Università degli Studi di CAMERINO	6	74	64	47	<b>191</b>
51	Università degli Studi di MACERATA	4	83	36	49	<b>172</b>
52	Università degli Studi della BASILICATA	9	4	15	127	<b>155</b>
53	Università degli Studi di CASSINO	8	66	40	40	<b>154</b>
54	Università degli Studi del MOLISE Istituto Universitario Suor Orsola Benincasa -	13	49	10	63	<b>135</b>
55	NAPOLI	0	17	34	75	<b>126</b>
56	Università degli Studi di TERAMO	7	69	21	28	<b>125</b>
57	Università degli Studi de L'AQUILA Università degli Studi di MODENA e	3	90	4	18	<b>115</b>
58	REGGIO EMILIA	9	43	30	33	<b>115</b>
59	Università "Campus Bio-Medico" ROMA	3	17	20	64	<b>104</b>
60	Università degli Studi del SALENTO	2	8	10	83	<b>103</b>
61	Università IUAV di VENEZIA	10	10	21	54	<b>95</b>
62	Università degli Studi INSUBRIA Varese- Como	4	17	51	17	<b>89</b>
63	Libera Università "Vita Salute S.Raffaele" MILANO	2	20	26	33	<b>81</b>
64	Università non statale Europea di Roma	2	6	49	18	<b>75</b>
65	Libera Università di BOLZANO	16	28	16	8	<b>68</b>
66	Università Politecnica delle MARCHE Libera Università degli Studi "S. Pio V"	8	14	27	18	<b>67</b>
67	ROMA	2	28	18	10	<b>58</b>
68	Università degli Studi della TUSCIA Università degli Studi di NAPOLI	3	5	14	26	<b>48</b>
69	"Parthenope"	4	4	7	17	<b>32</b>
70	Universita' degli Studi di Roma "Foro Italico" Università degli Studi del SANNIO di	2	1	26	0	<b>29</b>
71	BENEVENTO	2	1	4	19	<b>26</b>
72	Libera Università della Sicilia Centrale "KORE" sede Enna	0	3	15	6	<b>24</b>
73	Università degli Studi "Mediterranea" di REGGIO CALABRIA	5	9	5	5	<b>24</b>
74	Università Mediterranea "Jean Monnet" Università degli Studi "G. d'Annunzio"	1	0	4	18	<b>23</b>
75	CHIETI-PESCARA	1	0	8	4	<b>13</b>
76	Università degli Studi "Magna Graecia" di CATANZARO	3	1	0	6	<b>10</b>

## **CLASSIFICA COMPLESSIVA**

<b>Classifica finale (valori normalizzati)</b>						
<b>ateneo</b>	<b>Totale studenti</b>	<b>stranieri/totale iscritti per ateneo</b>	<b>fuori sede/totale iscritti per ateneo</b>	<b>massimo voti/totale iscritti per ateneo</b>	<b>valori hit</b>	<b>totale</b>
<b>1</b> Politecnico di MILANO Università Commerciale "Luigi Bocconi"	32968	24	37	44	178	<b>283</b>
<b>2</b> MILANO	12189	35	97	74	73	<b>278</b>
<b>3</b> Politecnico di TORINO	21363	35	47	46	111	<b>240</b>
<b>4</b> Università per Stranieri di PERUGIA	1585	99	100	18	6	<b>222</b>
<b>5</b> Università degli Studi di MILANO	50795	13	22	24	159	<b>217</b>
<b>6</b> Università degli Studi di BOLOGNA	69000	23	63	36	80	<b>203</b>
<b>7</b> Università di PISA	41527	12	49	51	88	<b>199</b>
<b>8</b> Università per Stranieri di SIENA	474	100	64	28	7	<b>199</b>
<b>9</b> Università "Campus Bio-Medico" ROMA Libera Univ. Inter.le Studi Sociali "Guido Carli" LUISS-ROMA	947	8	81	100	2	<b>191</b>
<b>10</b> Carli" LUISS-ROMA	6198	3	88	78	18	<b>187</b>
<b>11</b> Università degli Studi di FIRENZE	43316	20	30	31	77	<b>158</b>
<b>12</b> Università degli Studi di FERRARA	14474	18	81	34	22	<b>155</b>
<b>13</b> Università degli Studi di PARMA Libera Università "Vita Salute S.Raffaele"	25060	16	68	35	28	<b>148</b>
<b>14</b> MILANO	1879	6	52	88	1	<b>147</b>
<b>15</b> Università degli Studi di TRIESTE	16007	35	55	28	29	<b>146</b>
<b>16</b> Università degli Studi di SIENA	14696	15	62	37	31	<b>145</b>
<b>17</b> Università degli Studi di PERUGIA	25739	17	55	41	29	<b>143</b>
<b>18</b> Università degli Studi di PAVIA	18757	18	45	40	33	<b>136</b>
<b>19</b> Università degli Studi di PADOVA	51924	18	25	33	57	<b>134</b>
<b>20</b> Università degli Studi di TORINO	46004	13	18	28	74	<b>134</b>
<b>21</b> Università degli Studi di TRENTO Università degli Studi di ROMA "La Sapienza"	13063	22	54	28	28	<b>132</b>
<b>22</b> Sapienza"	99418	15	45	17	51	<b>128</b>
<b>23</b> Università Cattolica del Sacro Cuore Università degli Studi di URBINO "Carlo BO"	33028	10	50	32	34	<b>126</b>
<b>24</b> BO"	10779	23	72	20	7	<b>122</b>
<b>25</b> Libera Università degli Studi "S. Pio V" ROMA	848	4	81	30	1	<b>117</b>

26	Università degli Studi di GENOVA	30454	22	23	29	42	116
27	Università degli Studi di BARI	41992	5	9	44	57	116
28	Università degli Studi di CAMERINO	5564	22	65	22	6	115
29	Universita' degli Studi di MESSINA	21809	3	40	38	28	109
30	Università della CALABRIA	28180	4	3	54	43	105
31	Libera Università degli Studi "Maria SS.Assunta" Roma	6051	9	65	26	4	105
32	Università "Cà Foscari" di VENEZIA	16334	13	24	27	39	103
33	Università degli Studi di VERONA	20426	20	43	17	22	102
34	Università degli Studi di UDINE	13634	17	39	27	19	101
35	Libera Università di BOLZANO	750	52	31	16	1	101
36	Libera Università di lingue e comunicazione IULM-MI	4352	12	62	17	10	101
37	Università Politecnica delle MARCHE	13801	16	27	49	8	100
38	Università degli Studi de L'AQUILA	14535	7	53	32	8	100
39	Politecnico di BARI	8994	3	6	62	28	100
40	Università degli Studi "G. d'Annunzio" CHIETI-PESCARA	25909	7	62	28	0	98
41	Università degli Studi ROMA TRE	29936	10	21	33	32	95
42	Università degli Studi di PALERMO	45081	3	3	43	44	94
43	Università degli Studi di MODENA e REGGIO EMILIA	16901	19	34	34	6	92
44	Università degli Studi di ROMA "Tor Vergata"	26251	12	25	37	14	89
45	Università degli Studi di NAPOLI "Federico II"	66208	2	5	46	33	87
46	Università degli Studi del MOLISE	7030	2	56	18	8	84
47	Università "Carlo Cattaneo" - LIUC	1594	5	42	26	7	80
48	Università degli Studi di BRESCIA	11961	21	9	29	21	80
49	Università degli Studi della TUSCIA	6934	5	43	25	5	78
50	Università degli Studi di MACERATA	7829	11	29	29	6	76
51	Università IUAV di VENEZIA	5276	17	35	22	2	76
52	Università degli Studi di CASSINO	8624	5	37	26	6	73
53	Università degli Studi di MILANO - BICOCCA	27463	16	17	20	20	72
54	Università degli Studi di SALERNO	28227	2	7	36	27	72
55	Università degli Studi di TERAMO	6592				9	71

		6		35		20		
<b>56</b>	Università degli Studi di CATANIA	51067	2		1	38		30 <b>71</b>
<b>57</b>	Università della VALLE D'AOSTA Università degli Studi di NAPOLI	976	12		34	11		14 <b>70</b>
<b>58</b>	"L'Orientale" Università degli Studi del PIEMONTE	7809	9		14	42		4 <b>69</b>
<b>59</b>	ORIENTALE "Amedeo Avogadro"-Vercelli Università degli Studi "Mediterranea" di	8477	15		23	25		5 <b>69</b>
<b>60</b>	REGGIO CALABRIA	7855	1		14	44		6 <b>65</b>
<b>61</b>	Università degli Studi di FOGGIA	7674	3		10	36		15 <b>65</b>
<b>62</b>	Università degli Studi della BASILICATA	5283	1		25	25		12 <b>62</b>
<b>63</b>	Università non statale Europea di Roma	150	10		31	11		1 <b>53</b>
<b>64</b>	Università degli Studi di CAGLIARI	26341	1		1	30		21 <b>53</b>
<b>65</b>	Università degli Studi di SASSARI Università degli Studi INSUBRIA Varese-	12083	3		2	28		17 <b>51</b>
<b>66</b>	Como	8536	17		11	17		5 <b>51</b>
<b>67</b>	Università degli Studi di BERGAMO Università' degli Studi di Roma "Foro	13126	15		4	17		14 <b>49</b>
<b>68</b>	Italico"	1517	8		32	8		0 <b>48</b>
<b>69</b>	Università degli Studi "Magna Graecia" di CATANZARO	9144	1		4	37		5 <b>47</b>
<b>70</b>	Seconda Università degli Studi di NAPOLI	23548	1		3	35		9 <b>47</b>
<b>71</b>	Università degli Studi del SALENTO Università degli Studi del SANNIO di	20775	3		4	36		4 <b>47</b>
<b>72</b>	BENEVENTO	6112	1		4	38		0 <b>43</b>
<b>73</b>	Università Mediterranea "Jean Monnet" Università degli Studi di NAPOLI	809	1		12	19		2 <b>33</b>
<b>74</b>	"Parthenope" Istituto Universitario Suor Orsola Benincasa	4702	1		6	18		2 <b>27</b>
<b>75</b>	- NAPOLI Libera Università della Sicilia Centrale	8353	1		4	19		2 <b>27</b>
<b>76</b>	"KORE" sede Enna	3513	1		3	19		0 <b>23</b>

## ***ALCUNE INIZIATIVE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE***

Diverse iniziative stanno portando avanti il progetto di internazionalizzazione. Eccone alcune:

**La Fondazione ISSNAF** (the Italian Scientists and Scholars in North America Foundation - [www.issnaf.org](http://www.issnaf.org)) è una organizzazione no-profit che nasce con l'intento di creare e promuovere una rete di scambi, ricerche e progetti di sviluppo tra scienziati, accademici e professionisti italiani in Nord America ed in Italia. Tra i 35 membri fondatori, tutti di calibro notevole, ricordiamo i tre premi Nobel Renato Dulbecco (1975 Medicina), Louis Ignarro (1998 Medicina) e Riccardo Giacconi (2002 Fisica). Ad oggi l'associazione conta più di 400 membri. Tra gli obiettivi dell'associazione vi è anche quello di istituire borse di studio per giovani ricercatori italiani con la voglia di cominciare un'esperienza negli States. La prima di queste iniziative è una borsa di studio della durata di due anni, sponsorizzata dalla Thales Alenia Space Italia S.p.A, ed è rivolta agli studenti/ricercatori italiani che lavorano nel campo delle scienze spaziali (astronomia, astrofisica, aeronautica ed altre). Un'altra fellowship per la durata di due anni presso la University of California in San Diego sponsorizzata da ENI-Italia e' stata recentemente assegnata a uno studente di PhD presso il Max Planck Institute di Cologne. Iniziativa dell'ISSNAF è il supporto del progetto Bologna ([www.progettobologna.it](http://www.progettobologna.it)) in Italia tramite eventi di fund-raising negli Stati Uniti.

**Il programma Fulbright-BEST** (Business Exchange and Student Training), iniziato nel 2006, è stato promosso e sponsorizzato dall'Ambasciatore degli Stati Uniti in Italia Ronald P. Spogli con l'intento di stimolare lo spirito imprenditoriale quale motore della crescita economic.

Il programma Fulbright-BEST, riservato ai cittadini italiani laureati nell'ambito delle materie scientifiche e tecnologiche consiste nell'assegnazione delle borse di studio Fulbright per la frequenza di un programma universitario di sei mesi presso la Santa Clara University, Santa Clara, California e un internship presso aziende della Silicon Valley. Il Bando 2009 ha messo a disposizione 15 borse di studio. Il 2008 segna il 60° anniversario del Programma Fulbright in Italia. Da allora, l'eccellenza Fulbright è stata rappresentata negli Stati Uniti e in Italia da oltre 7.000 borsisti, attraverso intensi e prestigiosi programmi di studio, ricerca e insegnamento. In occasione del 60° anniversario, la Commissione ha offerto due speciali borse di studio Fulbright: una destinata a cittadini italiani per un progetto di ricerca in Arti Contemporanee da svolgere negli Stati Uniti; l'altra destinata a cittadini statunitensi per ricerche sull'imprenditorialità in Italia presso la Libera Università Internazionale degli Studi Sociali (LUISS) e l'Università della Calabria.

Le attività di formazione all'interno di **IFOM** sono attuate dalla SEMM (Scuola Europea di Medicina Molecolare). SEMM è una fondazione privata per l'alta formazione in biomedicina e vede tra i suoi fondatori IFOM. SEMM promuove alta formazione e ricerca nei settori emergenti della biomedicina, quali genomica, medicina

molecolare, nanotecnologie e bioetica. Tra i suoi principali obiettivi c'è quello di integrare sempre di più la ricerca di base e la pratica medica per permettere il rapido trasferimento delle conoscenze scientifiche alla clinica.

Le attività di SEMM includono:

- \* tre programmi di Dottorato di Ricerca in collaborazione con l'Università di Milano e Napoli;

- \* un programma internazionale di formazione avanzata per giovani ricercatori (post doc);

- \* organizzazione di eventi internazionali e seminari scientifici su tematiche della Medicina Molecolare e dell'Oncologia molecolare

Il modello di formazione proposto da SEMM prevede una intensa attività di laboratorio affiancato da corsi avanzati su discipline emergenti caratterizzati da una spiccata interdisciplinarietà.

La scuola grazie anche alla presenza di numerosi studenti stranieri, che rappresentano attualmente il 20% del totale, ha un forte carattere internazionale.

**Milano-Singapore: un ponte internazionale per lo sviluppo della ricerca biomedica:** è stato siglato presso il Campus IFOM-IEO un accordo di cooperazione di alto profilo scientifico e istituzionale per il nostro Paese fra IFOM (Istituto FIRC di Oncologia Molecolare), IEO (Istituto Europeo di Oncologia) e SEMM (Scuola Europea di Medicina Molecolare) di Milano con A\*STAR, l'Agenda governativa per la Scienza, la Tecnologia e la Ricerca di Singapore, riconosciuto come il quarto Polo di Ricerca a livello mondiale. L'accordo di collaborazione è finalizzato ad attivare sinergie tra le Quattro istituzioni su aree strategiche di reciproco interesse scientifico e tecnologico.

Avviare progetti congiunti per sviluppare tematiche scientifiche e tecnologiche di interesse comune, promuovere lo scambio di informazione in campo scientifico e tecnologico, pianificare l'organizzazione di eventi informativi e divulgativi congiunti, istituire posizioni di PhD che prevedano training in Italia e a Singapore, favorire la cooperazione nel campo del *technology transfer*. Questi alcuni dei punti dell'accordo di collaborazione stipulato fra A\*STAR di Singapore e IEO, IFOM, SEMM di Milano sotto gli auspici della Regione Lombardia.

Alla Sda Bocconi si punta soprattutto sull'internazionalizzazione. All'Ice si parte subito con un periodo di lavoro all'estero. All'isme si studia la finanza araba, alla Luiss il diritto dei mercati di gas e petrolio. Ecco i migliori corsi sui quali puntare nel 2009:

Una delle ultime novità formative in finanza è il Master in Mediterranean and Arab finance and banking, organizzato dall'Istituto di studi economici e finanziari per lo sviluppo del Mediterraneo, e diretto da Pietro Giovannini, professore all'Università La Sapienza di Roma. Il corso si concentra su tre aree di studio: finanza internazionale, finanza islamica ed economia dell'Europa mediterranea, e conta tra i partner strategici l'Unione delle banche arabe, l'Associazione bancaria italiana e il Dubai international finance centre. Un buon kit di sopravvivenza per orientarsi sui mercati emergenti delle nuove e vecchie potenze petrolifere. E al suo secondo anno di vita, con la collaborazione dell'Università La Sapienza.

Tra i master tradizionali e consolidati, invece, uno dei più prestigiosi è quello del

Consortium for research and continuing education in economics dell'Università di Torino. Il corso, interamente in inglese, dedica molto spazio allo studio degli strumenti di analisi quantitativa e alla valutazione del rischio. Permette tra l'altro la frequenza di seminari internazionali: nell'edizione in corso, per esempio, sono stati organizzati approfondimenti su Advanced option pricing e The economica of risk in insurance

Uno dei corsi di specializzazione post-laurea più prestigiosi è il Master per l'internazionalizzazione delle imprese, che si tiene dal 1963 presso l'Istituto per il commercio estero di Roma, presieduto da Umberto Vattani. Una specie di passaporto di lusso per una carriera che punta ai più alti livelli del commercio internazionale. Si affrontano materie come globalizzazione degli scambi, marketing e tecniche del commercio internazionale, organizzazione aziendale. «Subito dopo il periodo d'aula, durante lo stage, ho rappresentato la mia azienda per due mesi a Teheran», racconta Roberto Pirastu, vice president sales di Sabena technics per il Medio Oriente. Il master ha il vantaggio di gettare subito gli studenti nella mischia, consente loro di fare un'esperienza internazionale significativa. Dopo la formazione in aula, infatti, si passa subito in azienda, con l'obbligo di trascorrere all'estero due dei mesi di stage. Dedicato invece a uno dei settori economici più promettenti in Italia, ma con attenzione agli scenari d'oltre confine, è il Master internazionale sul turismo (diretto da Francesca Ghersinich) del Mib, la scuola di management dell'Università di Trieste. Si parte con i corsi di generai management, per passare poi a quelli più specifici, da e-Tourism a Turismo di nicchia e tempo libero.

Non si sbaglia mai a scegliere un master in business administration della Sda Bocconi, a Milano. Un anno di studio e 36mila euro di spesa per un'esperienza multiculturale fin dall'inizio. I corsi organizzati dal direttore Valter Lazzari, infatti, sono tenuti in inglese e attraggono studenti da tutto il mondo (solo il 39% arriva dall'Italia): «Essere in una classe multinazionale è una grande esperienza formativa per i dirigenti di domani». Tra gli alumni, Paolo Cuccia (presidente di Eur), Marina Del Bue (generar manager di Molmed), Riccardo Monti (managing director di Boston consulting group Italia) e Marco Saltalamacchia (senior vice president di Bmw Europa). L'attenzione all'estero, comunque, sembra il leit motiv dei principali Mba italiani. Si ispira alle best practices d'oltre confine, infatti, anche quello del Mip-Politecnico. Per l'istituto milanese diretto da Gianluca Spina la scelta è stata di proporre corsi in inglese e di stabilire programmi di scambio con la greca Alba Graduate business school, l'Iae in Francia, l'Indian institute of planning & management e la Vlerick Leuven Gent management school in Belgio. Il terzo polo dell'internazionalizzazione è Torino: alla European school of management i corsi sono in collaborazione con istituti di Berlino, Parigi, Madrid, Londra, e gli studenti hanno la possibilità di completare la formazione tastando continuamente il polso dei centri più vitali d'Europa. L'Executive Mba raccoglie partecipanti da 24 nazioni diverse, con un'età media di 40 anni: secondo l'ultima classifica del Financial Times, è il primo in Italia, e può vantare accreditazioni Equis, Aacsd e Amba. Va invece al cuore della tecnologia un altro dei più qualificati corsi italiani di gestione aziendale: il Master in management, innovazione e ingegneria dei servizi della

Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, diretto da Roberto Barontini e organizzato in collaborazione con la University of California, Berkeley. «È il primo master che tratta il tema dell'innovazione, attivo dal 1990 e quindi con una certa tradizione alle spalle», spiega Barontini. «Abbiamo stretto rapporti molto forti con 15 aziende importanti,

come Finmeccanica, Ferrovie dello stato, Brembo: il dialogo è continuo-soprattutto per capire quali possano essere, di volta in volta, i settori e le aree di maggior interesse per l'industria».

**Il progetto di mobilità internazionale World Wide Style (WWS)** si inserisce nel quadro della forte vocazione all'internazionalizzazione dell'Università degli Studi di Torino, esplicitata nel Piano di Programmazione di Ateneo 2007-2012.

Con l'avvio del progetto World Wide Style, finanziato dalla Fondazione CRT, l'Ateneo si pone l'ambizioso obiettivo di incoraggiare e rafforzare le relazioni interuniversitarie, potenziando i legami di partenariato tra ricercatori e incrementando l'interscambio scientifico internazionale.

WWS ha durata biennale ed è finanziato per il 90% dalla Fondazione CRT, nel quadro della politica di promozione dell'apertura internazionale nel settore dell'educazione, istruzione e formazione, come previsto dal documento programmatico 2007 della Fondazione. Il restante 10% sarà cofinanziato dall'Ateneo.

Il progetto si articola in un programma di mobilità in entrata e in un programma di mobilità in uscita. E' prevista l'assegnazione di borse di studio per programmi di ricerca compresi tra 3 mesi e un anno, proposti dai Dipartimenti, dalle Facoltà e da altre strutture dell'Ateneo. Complessivamente saranno erogate circa 1100 mensilità, di cui l'80% per la mobilità in entrata e il 20% per la mobilità in uscita.

BAIA, MIT, l'Italian Academy della Columbia University