



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore



Internazionalizzazione: dalla prassi alla visione strategica

Guido Castelli

Monopoli, 7 ottobre 2016 – XIV Convegno Annuale CODAU



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

PREMESSA: PRASSI E VISIONE STRATEGICA



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Premessa: prassi e visione strategica

LA PRASSI

- BUONA VOLONTÀ
- ESTEMPORANEITÀ
- SI LAVORA PER URGENZE!



LA VISIONE STRATEGICA

- **COSCIENZA/ANALISI DEL CAMBIAMENTO SECONDO TUTTI I FATTORI**
- **PRONUNCIAMENTI DA PARTE DELLA GOVERNANCE CONDIVISI**
- **DECISIONI COERENTI**
 - **Organizzazione**
 - **Investimenti**



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Premessa: prassi e visione strategica



DRIVERS DIVERSIFICATI

VS

*DRIVER UNICO A LIVELLO DI
GOVERNANCE*





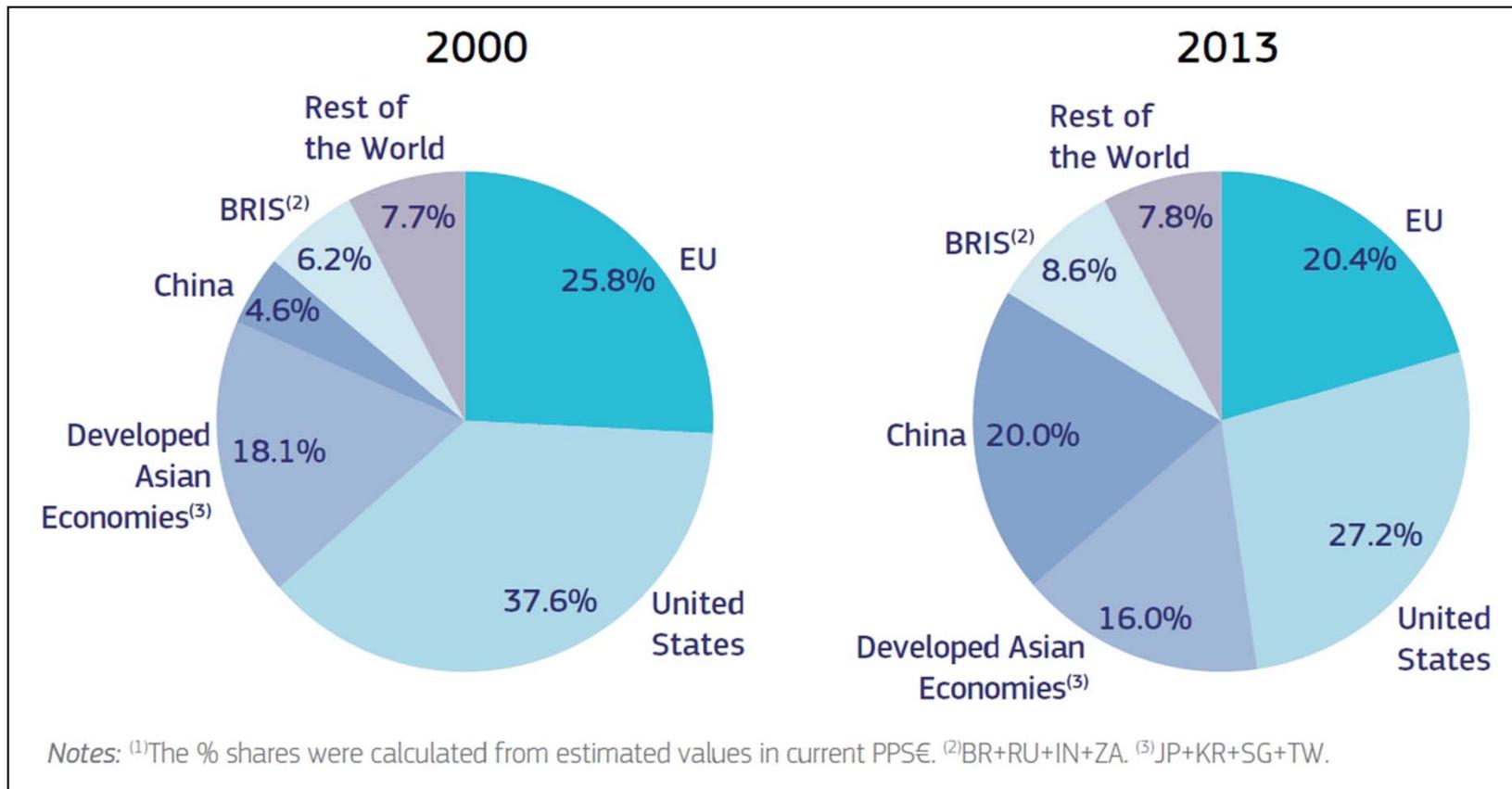
UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Premessa: prassi e visione strategica

Perché è necessaria una visione strategica?



Distribution of world GERD (Gross domestic Expenditure on Research and Development) in 2000 and 2013

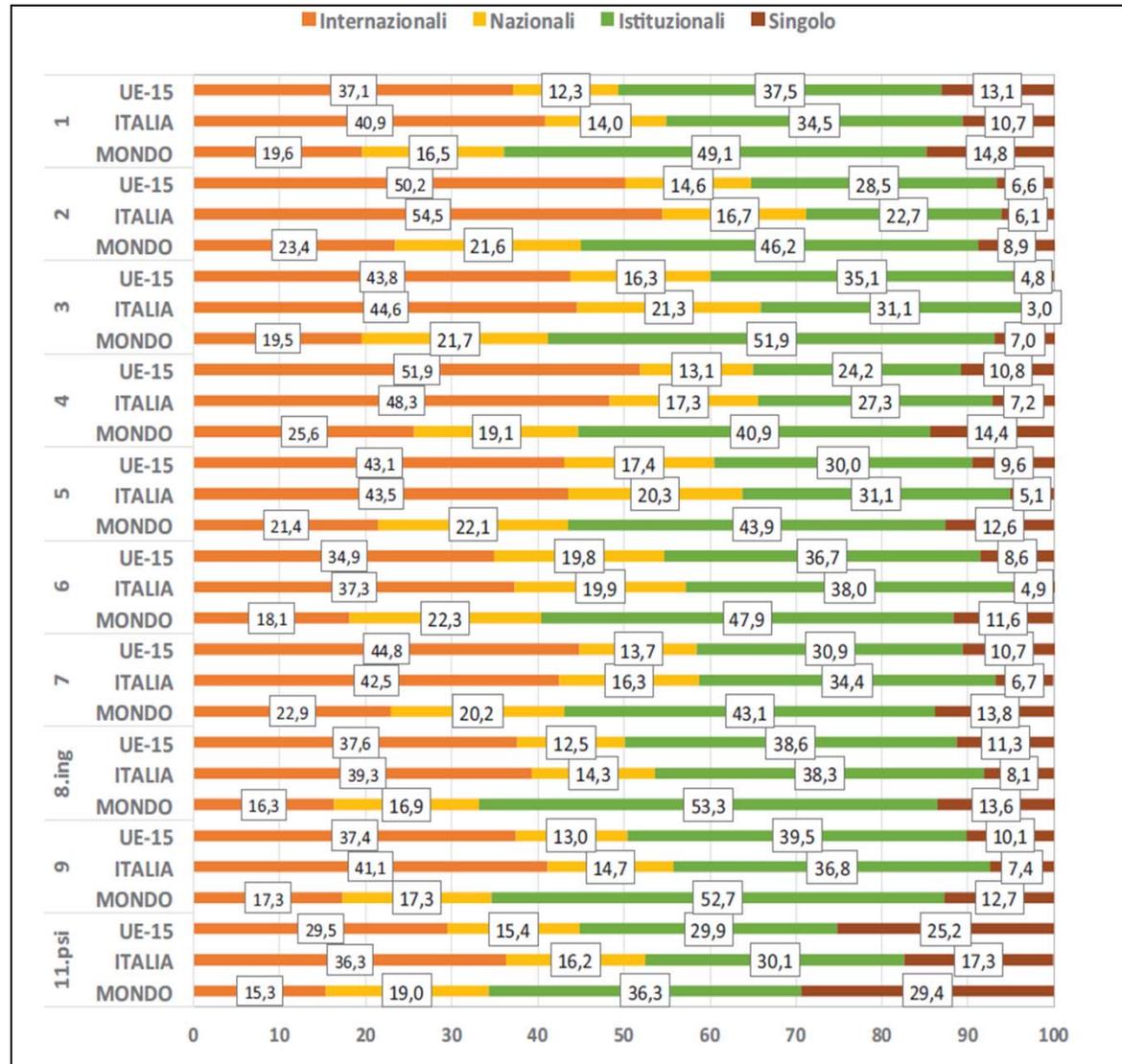


Fonte: EPRS – European Parliamentary Research Service, Science and Research. Upgrading EU-US cooperation, settembre 2016, p. 2



Visione strategica della RICERCA Contesto: I FATTI

Quota di pubblicazioni in collaborazione nelle aree bibliometriche per provenienza del coautore. Anni 2011-2014 (valori complessivi del periodo)

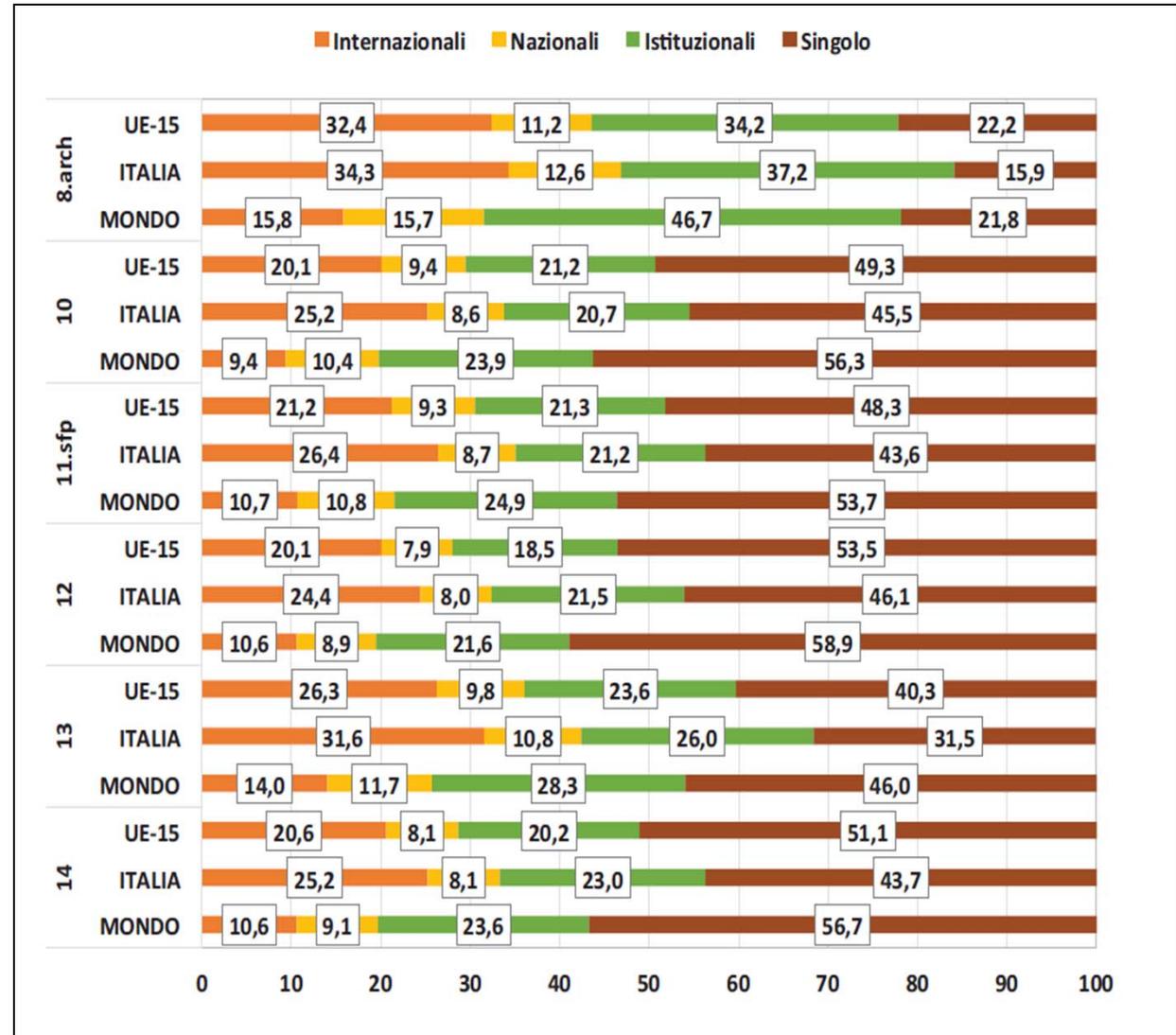


Fonte: Anvur, Rapporto biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2016, p. 607, che cita Scival-Scopus



Visione strategica della RICERCA Contesto: I FATTI

Quota di pubblicazioni in collaborazione nelle aree non bibliometriche per provenienza del coautore. Anni 2011-2014 (valori complessivi del periodo)



Fonte: Anvur, Rapporto biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2016, p. 608, che cita Scival-Scopus



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Visione strategica della RICERCA Contesto: I FATTI

I FONDI PER LA RICERCA

FONDI NAZIONALI



FONDI CONTO TERZI



APPLICATIONS H2020



Il risultato di questa equazione è....



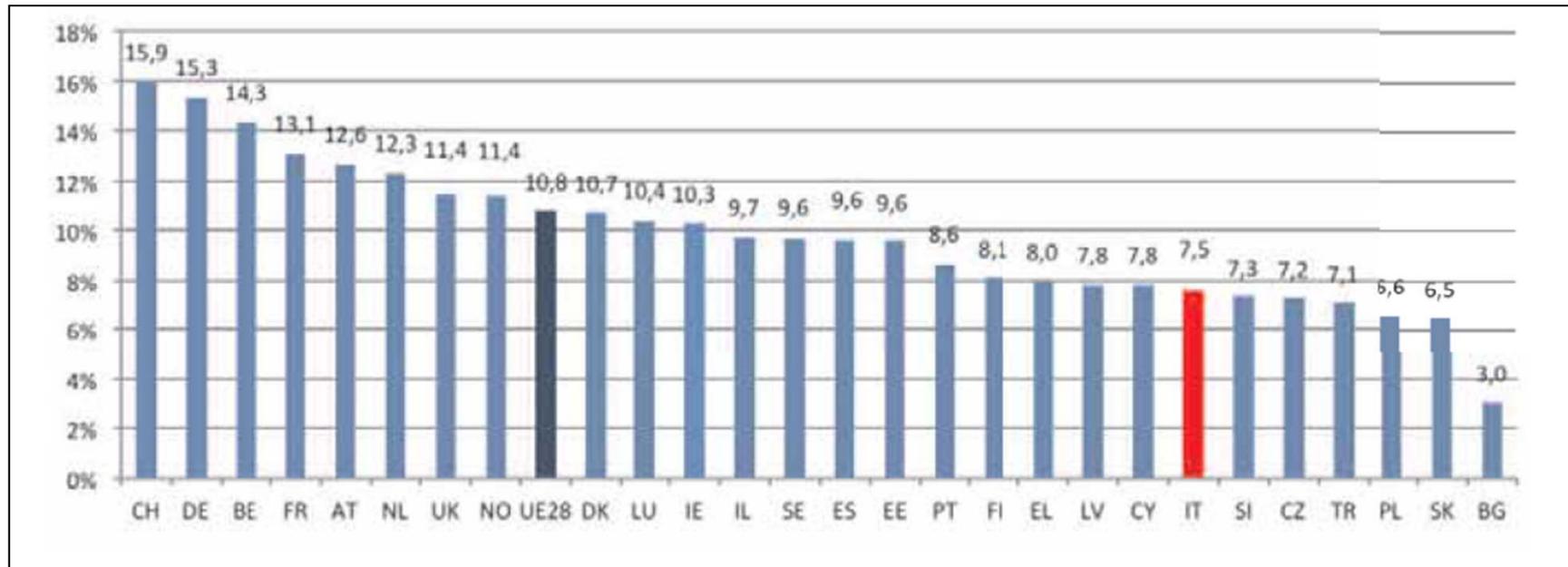
Partecipanti nelle proposte presentate su H2020:
peso percentuale sul totale dell'UE-28

PAESE	% partecipanti
REGNO UNITO	13,4%
ITALIA	12,7%
GERMANIA	12,4%
SPAGNA	11,9%
FRANCIA	8,1%
PAESI BASSI	6,2%
RESTO DEI PAESI UE-28	35,3%



Visione strategica della RICERCA Contesto: I FATTI

Tasso di successo dei principali paesi partecipanti a H2020 rispetto ai finanziamenti richiesti e ottenuti

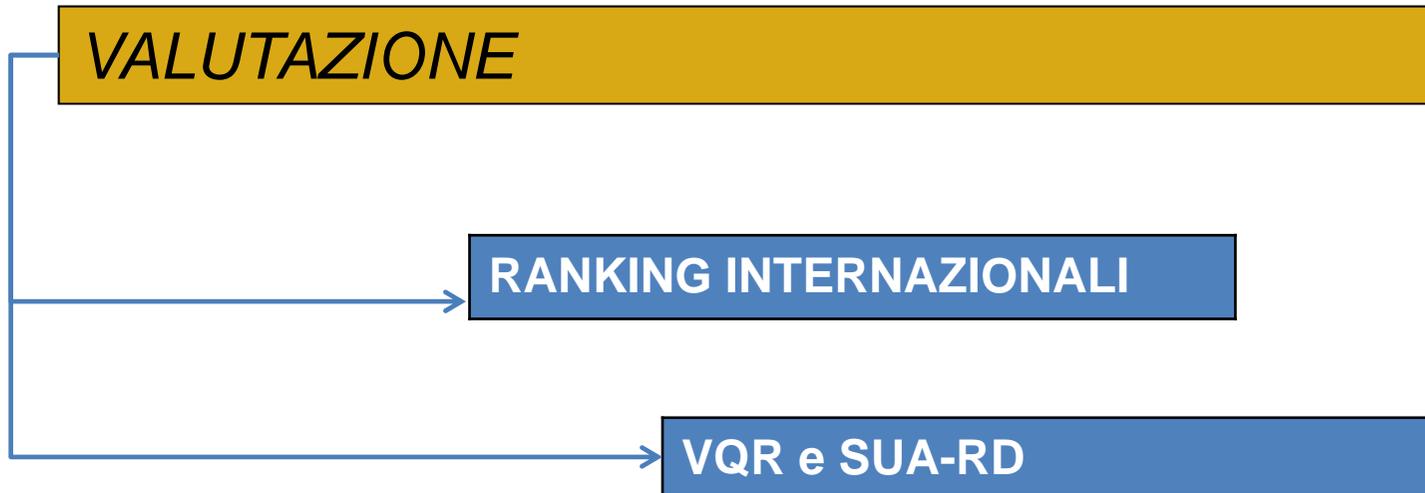


Fonte: Anvur, Rapporto biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2016, p. 514



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Visione strategica della RICERCA Contesto: I FATTI



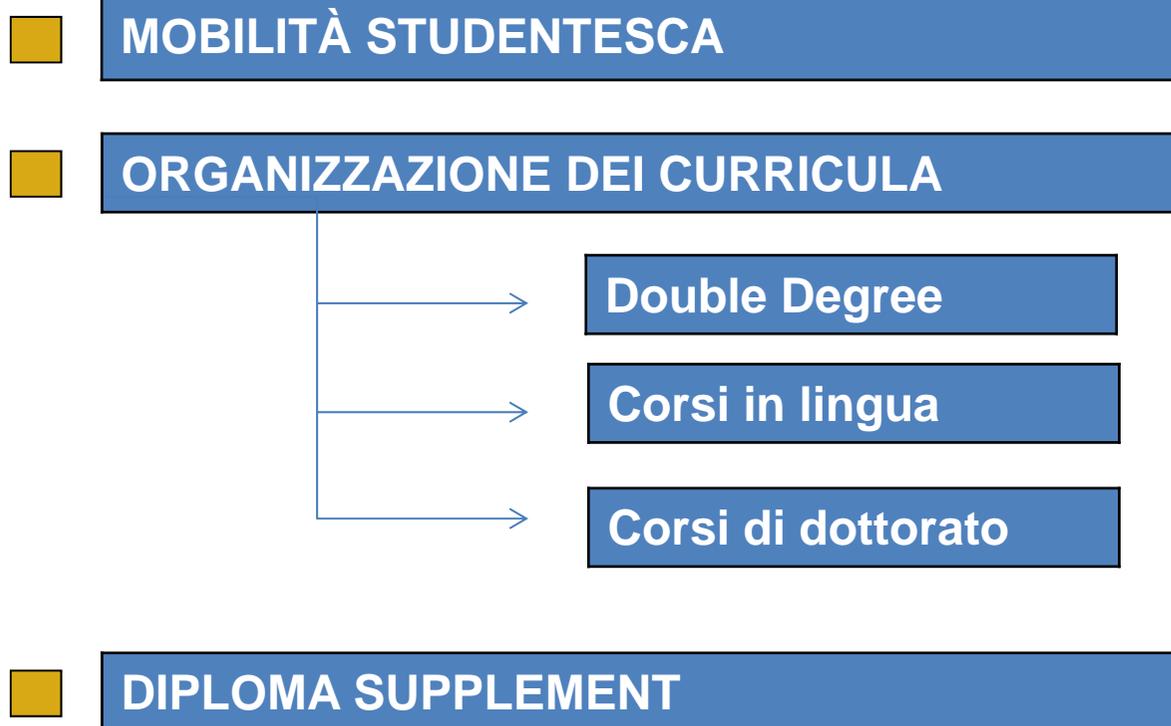


MOBILITÀ STUDENTESCA

Studenti e dottorandi in mobilità internazionale

Anno accademico	Studenti			Dottorandi		
	In entrata	In uscita	In entrata/In uscita	In entrata	In uscita	In entrata/In uscita
2001/02	10.332	15.716	65,7			
2002/03	12.002	16.962	70,8			
2003/04	13.836	14.165	97,7			
2004/05	15.465	17.546	88,1			
2005/06	17.026	18.323	92,9	126	581	21,7
2006/07	17.671	20.208	87,4	112	826	13,6
2007/08	18.485	21.427	86,3	233	1.147	20,3
2008/09	19.785	22.610	87,5	208	1.296	16,0
2009/10	19.789	26.351	75,1	286	1.374	20,8
2010/11	21.173	30.641	69,1	403	2.506	16,1
2011/12	21.689	30.405	71,3	366	1.562	23,4
2012/13	22.032	32.574	67,6	402	2.724	14,8
2013/14	23.554	34.614	68,0	453	2.920	15,5

Fonte: Anvur, Rapporto biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2016, p. 58, che cita Nuclei di Valutazione degli Atenei – Procedura “Nuclei”)





J.K. HUDZIK – Concetti emergenti di
internazionalizzazione (Oltre la mobilità)

Europe

Mainstream internationalization (Bologna)

Internationalization at home

Comprehensive and strategic internationalization

Australia

Deep internationalization

Internationalization of the curriculum

Comprehensive internationalization

USA

Comprehensive internationalization (USA)



J.K. HUDZIK – Concetti emergenti per una maggiore
«Comprehensive Internationalization» (CI)

Latin America

Internationalization across all academic programs

Building research capacity and collaborations

Changing patterns of mobility

Asia

Strategic internationalization built-in from the start

Africa

Regionalism a core aspect of internationalization

Social and system development as the goal



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Visione strategica Contesto: LE ASPETTATIVE

GLI STUDENTI

■ **MOBILITÀ STUDENTESCA**

■ **CONTENUTI**

■ **SERVIZI**

■ **LIVING AND SOCIAL ENVIRONMENT (INCOMING-OUTGOING)**

■ **EXTRA CURRICULA ACTIONS (DIPLOMA SUPPLEMENT)**





LE AZIENDE

■ ADATTABILITÀ

■ PROBLEM SOLVING

■ AUTONOMIA (CAPACITÀ DI)

■ CONOSCENZE LINGUISTICHE E CAPACITÀ RELAZIONALI

Infine...

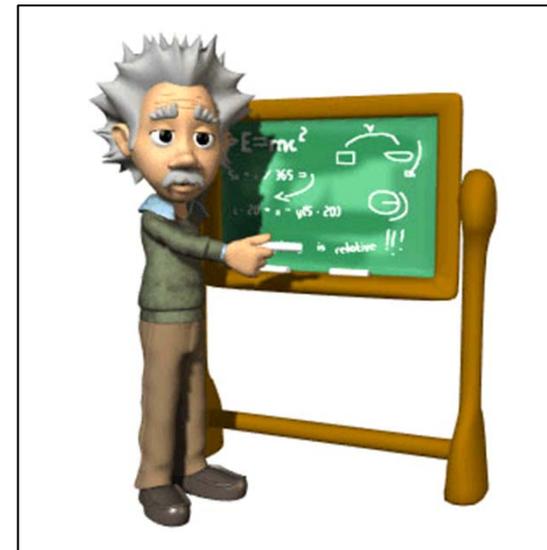
■ BUONA PREPARAZIONE DI BASE (non necessariamente solo tecnica)





I DOCENTI

- **SUPPORTO ALLA CREAZIONE DI RETI**
- **UTILIZZO DI STRUMENTI DEDICATI (es. BANCHE DATI)**
- **MISURAZIONE DELLA QUALITÀ**
- **CARRIERE GIOVANI RICERCATORI**
- **FONDI DEDICATI**





UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Visione strategica Contesto: IN SINTESI



Prendendo coscienza dei fatti...

- AUMENTO DELLA DOMANDA DI CROSS BORDER CONTRACTS AND TRADE
- AUMENTO DELLA COMPETIZIONE
- AUMENTO DELLA COLLABORAZIONE



Negando i fatti...

- MARGINALIZZAZIONE
- DECRESCENTE QUALITÀ DELLA RICERCA E DELLA DIDATTICA
- ABBASSAMENTO DELLA REPUTATION

Non dimentichiamo che è tutto misurabile!



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

*CHE COS'È LA
COMPREHENSIVE INTERNATIONALIZATION
(CI)?*

Da una riflessione di J.K. HUDZIK (Michigan State University) presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore (febbraio 2014) – nostra traduzione



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

La Comprehensive Internationalization (CI): alcuni principi di base

La Comprehensive Internationalization (CI) è l'impegno e l'azione di infondere e integrare il contesto e le potenzialità internazionali, globali e comparative attraverso la missione dell'insegnamento, della ricerca e dei servizi di un istituto di istruzione superiore.

- **Ottenere benefici nell'apprendimento di base e nei risultati della ricerca.**
- **Diventare un «imperativo istituzionale» non solo un possibilità desiderabile**



Differenziare i percorsi istituzionali per la CI

■ Se le istituzioni sono idiosincratiche... così sarà la loro CI

■ Per l'istituzione ciò che fa la differenza sono:

- Mission, valori e priorità
- Punti di partenza
- Ciò che è possibile in un determinato momento
- Modelli di operatività

■ Non esiste un modello *migliore in assoluto*

- Il modello migliore per ciascuna istituzione è quello che integra al meglio la propria mission e le proprie contingenze



La Comprehensive Internationalization (CI): alcuni principi di base

L'impegno per Aspirazioni Condivise anche a seguito di percorsi differenti

- **MAINSTREAM: accrescere il coinvolgimento di docenti e studenti**
- **INTEGRARE la CI nella mission istituzionale**
- **ALLARGARE IL NUMERO DI CHI SUPPORTA E CONTRIBUISCE: al di là dell'Ufficio Relazioni Internazionali verso Unità accademiche e amministrative**
- **CONNETTERE TRA LORO le attività di CI per generare sinergie**



La Comprehensive Internationalization (CI): alcuni principi di base

La CI è perseguibile con una strategia ad «ampio spettro»: tappe gestibili nel lungo periodo

■ Non tutto può essere realizzato contemporaneamente

■ Le priorità devono essere programmate

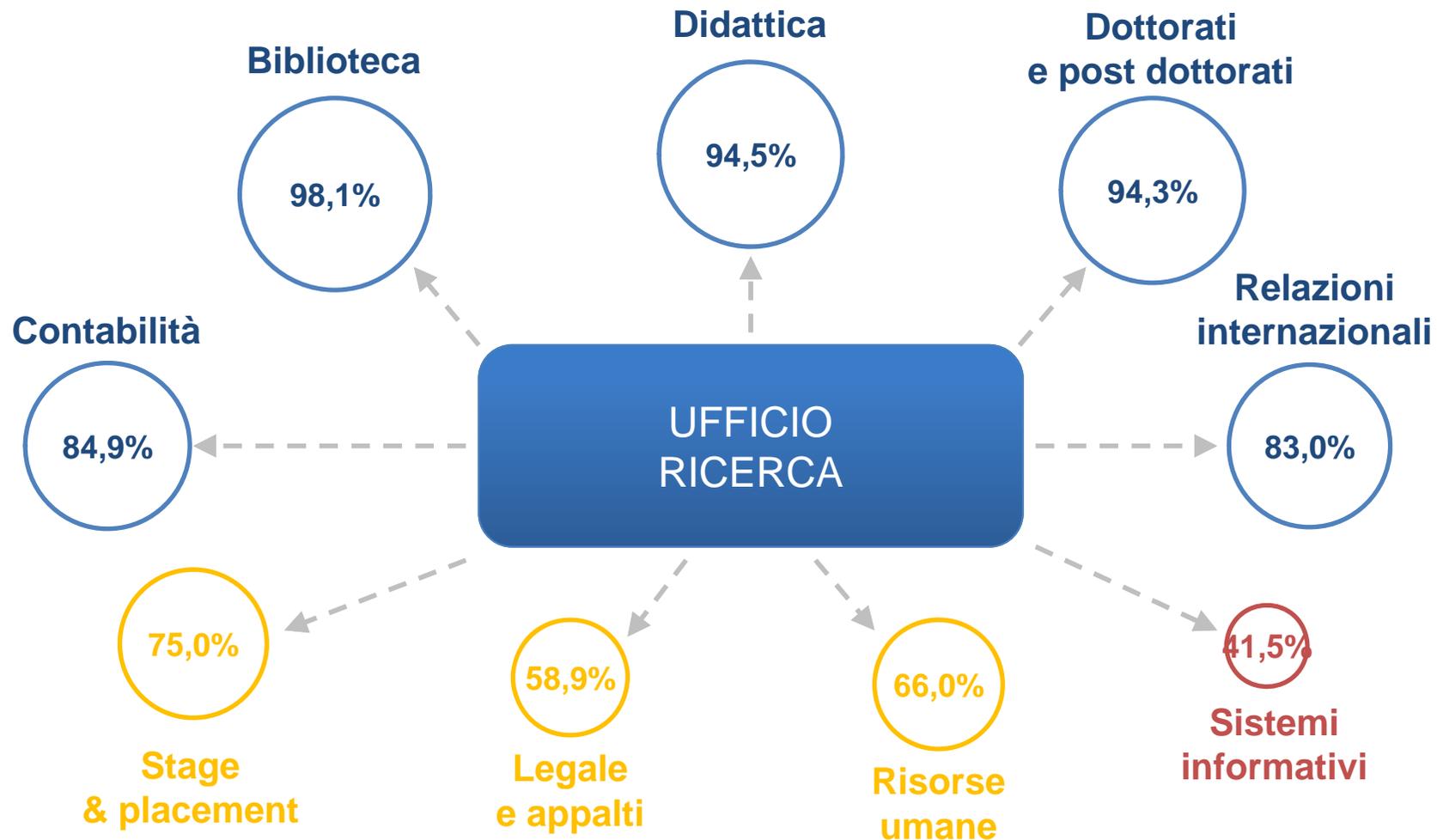
- Costruire sui punti di forza
- Ideare progetti gestibili

■ Un viaggio senza fine...





Un esempio



■ Relazioni forti ■ Relazioni stabili ■ Relazioni deboli



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

SPUNTI DI INNOVAZIONE NEI SERVIZI



RELAZIONI INTERNAZIONALI

Oltre l'Erasmus

Nuove frontiere per il recruiting

- ✓ totale
- ✓ a modulo

Innovazione dei servizi (abitazioni, consulenze alle carriere, socializzazione, attività extracurricolari, servizi linguistici, aiuto allo studio)

Interconnessione con gli altri servizi (es. marketing, biblioteca)

Partecipazione a network internazionali (EIAE, NAFSA, ecc.)





RICERCA

Uscire dalla logica della contabilità

- **Diventare un vero servizio alla valorizzazione della ricerca**
- **Strumenti**
 - ✓ Repository / O.A.
 - ✓ Mappatura delle competenze
- **Contrattualistica internazionale (anche extra-comunitaria)**
- **Sezione per programmi UE e Uffici di rappresentanza**
- **Servizi informativi integrati**
- **Partecipazione a network internazionali (EARMA, NCURA, NETVAL)**
- **Comitato Etico**



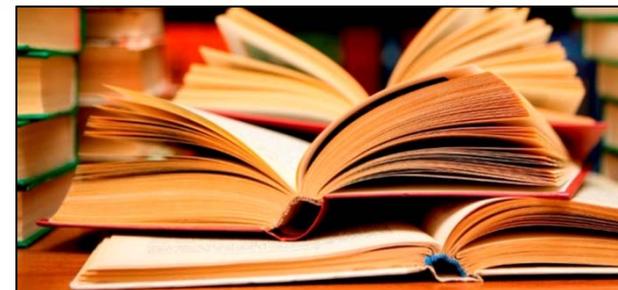


UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Spunti di innovazione nei servizi

BIBLIOTECA

È finita l'epoca della polvere



Valorizzazione delle competenze scientifiche

Orientamento all'utenza internazionale

- Strumenti di ricerca bibliografica (per esempio: il catalogo generale online) interrogabili almeno in una lingua straniera o riversati su cataloghi federali internazionali (per esempio: OCLC)
- Canali di comunicazione (per esempio: il sito web della Biblioteca) disponibili in almeno una lingua straniera
- Servizi di reference e corsi di informazione bibliografica tenuti anche in inglese

Metodologie e servizi di supporto per docenti e ricercatori

- Supporto alla ricerca, basato sulla conoscenza degli strumenti di gestione delle pubblicazioni (per esempio: gli archivi istituzionali) e dei dati risultanti dai progetti di ricerca in essere (per esempio: la "data curation")
- Supporto alla comunicazione scientifica, fondato sulla conoscenza del mercato editoriale e dei nuovi modelli basati sull'accesso aperto nelle sue varie declinazioni
- Analisi del posizionamento competitivo dei singoli, dei gruppi di ricerca e dell'Ateneo, basato su indicatori bibliometrici tradizionali e sulle nuove metriche alternative

Valorizzazione di collezioni librerie ed archivistiche preziose

- Portali tematici dedicati a fondi o collezioni speciali, interrogabili in almeno una lingua straniera, attraverso cui rendere visibili le collezioni in oggetto
- Digitalizzazione on demand di parti di collezioni non ancora rese disponibili online, per scambi tra istituzioni accademiche internazionali
- Servizi di digital humanities (per esempio: strumenti di analisi testuale dei corpora) utilizzabili direttamente dai ricercatori attraverso appositi siti online, ovviamente disponibili in più lingue

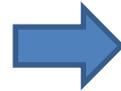


HR

Non sempre stare in ufficio è un valore aggiunto

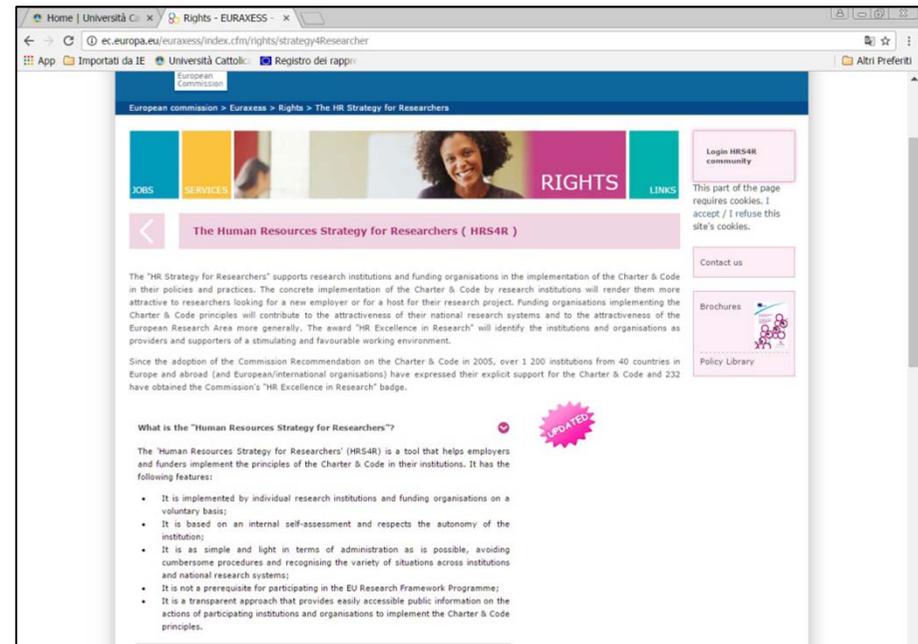
HR Strategy for Researchers (HRS4R)/ Policy

75 Enti di ricerca italiani hanno sottoscritto la Charter of European Researchers e il Code of Conduct for the Recruitment of the Researchers, tra cui 8 Atenei e la CRUI



Conoscenza dei docenti

Contrattualistica e conoscenza delle legislazioni internazionali





UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Spunti di innovazione nei servizi

STAGE & PLACEMENT

Non esiste solo l'Italia

- Uscire dalla logica nazionale

- Qualità delle aziende e dei possibili mansionari

- Valorizzazione di banche dati per aziende





DIDATTICA

Il 3 non è un numero magico

«+2», Master e Dottorati devono essere migliorati e internazionalizzati in maniera sostanziale

■ Apertura ad un pubblico straniero

■ Internazionalizzazione delle Faculties

■ Diploma Supplement

■ Sportelli dedicati





UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Spunti di innovazione nei servizi

ISTITUTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO

Non solo borse



■ Servizi abitativi per studenti e docenti

■ Servizi mensa, con attenzione alle culture

■ Servizi di intrattenimento (sport, teatro, arte, ecc.)



RAGIONERIA

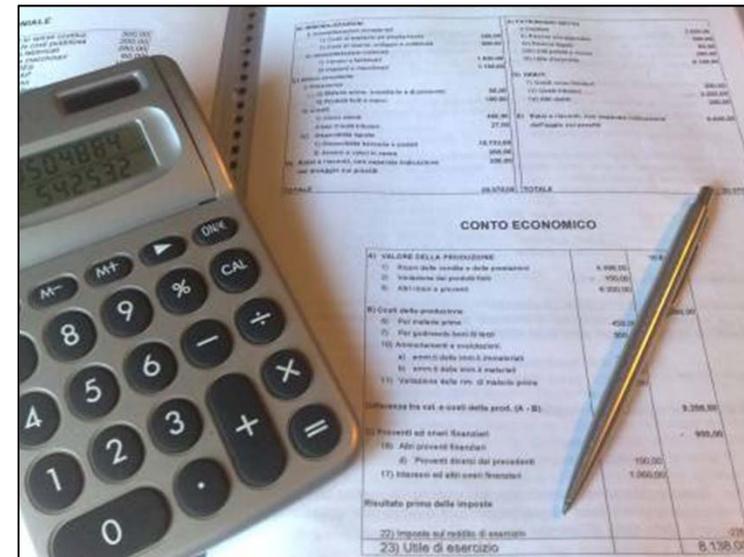
I numeri parlano: bisogna però conoscerne la lingua

Il controllo di gestione parla una lingua più raffinata di quella del bilancio

Uscire dal ruolo del «Signor No» per acquisire capacità di consulenza

Conoscenza dei regimi fiscali e delle leggi che regolano le transazioni internazionali

Apertura alla realtà in cui operano





UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

CONCLUSIONI



I FRENI



- MANCANZA DI COLLABORAZIONE TRA I SERVIZI
- ATTACCAMENTO ALLO *STATUS QUO* E RESISTENZA AL CAMBIAMENTO
- SINDROME DEL CONFINE
- PARZIALE E POCO TRASPARENTE COMUNICAZIONE DELLA GOVERNANCE



GLI ACCELERATORI



- **LA CI È UNA DIMENSIONE E NON UNO SPORTELLLO**
- **PERVASIVITÀ**
- **CHIAREZZA NELLA GOVERNANCE! E NON SOLO AMMINISTRATIVA**



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Grazie per l'attenzione

Internazionalizzazione: dalla prassi alla visione strategica

Guido Castelli

Monopoli, 7 ottobre 2016 – XIV Convegno Annuale CODAU