

Relazione
sulla gestione
Anno 2023



Maggio 2024

La Fondazione CRUI anche nel 2023 ha confermato il proprio ruolo di struttura di supporto del sistema universitario per l'attuazione delle linee programmatiche della CRUI e per la centralizzazione di opportunità rivolte agli atenei italiani.

Attività di negoziazione su risorse bibliografiche elettroniche e su risorse informatiche

Per quanto riguarda le **risorse bibliografiche elettroniche**, nel corso del 2023 sono proseguite le attività di negoziazione, stipula e gestione dei circa 50 contratti sottoscritti in favore delle Università e degli enti di ricerca interessati; nel 2021 è stato avviato il terzo triennio di validità per l'Accordo per l'adesione alle trattative di acquisto dei diritti di accesso non esclusivi di risorse elettroniche (riviste, banche, e-books) e dei relativi servizi integrati, il cui testo stesso è stato aggiornato alla luce dell'esperienza e della nuova normativa vigente, in particolare in materia di contratti pubblici e privacy. L'accordo si compone di un testo comune per le Università e gli Enti di ricerca che disciplina i contratti in esclusiva, garantendo in entrambi i casi il pieno rispetto della normativa dettata dal D. Lgs. 36/2023 in tema di contratti pubblici. All'Accordo aderiscono attualmente quasi 100 istituzioni. Nel 2023 sono proseguite, quindi, le attività di negoziazione, rinnovo e gestione dei contratti stessi con il coinvolgimento di competenze di tipo tecnico, legale ed amministrativo-contabile. Sulla base delle esigenze che emergono dalle sedi (attraverso incontri in presenza, a distanza, questionari, etc.), l'elenco delle trattative viene costantemente aggiornato.

Si è continuato ad organizzare incontri con i referenti degli Atenei, finalizzati all'analisi dei progetti in corso, alla valutazione delle prospettive negoziali e a una più approfondita conoscenza del mondo dell'editoria scientifica e delle sue evoluzioni. Questi momenti di aggregazione e di condivisione facilitano infatti la comprensione delle esigenze proprie degli Atenei e in prospettiva costituiscono interessanti e utili opportunità di formazione e di crescita collettiva.

Sul fronte delle **risorse informatiche**, le attività di analisi e negoziazione poste in essere dal Gruppo ICT sono il perno sul quale si fonda l'attività della CRUI nella sua veste di **stazione appaltante in ambito ICT per il sistema universitario e della ricerca**, per un valore complessivo dei contratti gestiti nel 2023 di € 200 Milioni. La programmazione delle procedure di gara per il 2023-2024 si basa su due elementi fondanti: da una parte l'esigenza di rinegoziare i contratti in scadenza e dall'altra dall'analisi del Piano dei Fabbisogni redatto a valle dell'indagine di aggiornamento annuale che viene somministrata dal Gruppo ICT nel periodo dicembre – gennaio.

Le attività che il Gruppo ICT ha avviato per far fronte all'emergenza COVID hanno rivelato il bisogno da parte del Sistema di punti di coordinamento e sintesi delle varie reti universitarie; nel 2023 tali attività si sono confermate parte integrante del supporto offerto dalla Fondazione e dalla CRUI. Non manca il supporto al Sistema con attività formative settimanali sulle principali tecnologie, in modalità webinar e con corsi di alta formazione sulla disciplina del codice degli appalti.

Giova ricordare che nel 2023 la CRUI si è qualificata **stazione appaltante ai sensi del nuovo codice degli appalti** e ha predisposto la digitalizzazione dei processi così come previsto dal codice.

A dicembre 2023 è stato sottoposto agli Atenei il nuovo Accordo che entrerà in vigore per il triennio 2024-2026. Il nuovo Accordo per l'Adesione all'Area ICT della CRUI e il relativo riparto delle quote è stato approvato nella Giunta del 19 ottobre 2023 e nell'Assemblea Generale del 13 novembre 2023.

Le attività di analisi e negoziazione del Gruppo ICT hanno fatto sì che l'ammontare complessivo dei contratti gestiti dalla CRUI nella sua veste di stazione appaltante in ambito ICT per il sistema universitario e della ricerca passerà nel 2024 a circa 400 Milioni di euro complessivamente considerati, raddoppiando così l'importo dell'anno corrente. L'incremento è da attribuirsi alle procedure di gara che saranno pubblicate dalla stazione appaltante CRUI per i nuovi contratti da attivare nel corso del 2024: il primo semestre del 2024 sarà, quindi, prevalentemente dedicato alle procedure di gara e la seconda parte dell'anno all'avvio dell'esecuzione dei contratti. La programmazione delle procedure di gara per il 2024 scaturirà da due elementi fondanti: da una parte l'esigenza di rinegoziare i contratti in scadenza e dall'altra dall'analisi del Piano dei Fabbisogni a valle dell'indagine di aggiornamento annuale che viene somministrata dal gruppo ICT nel periodo dicembre 2023 - gennaio 2024

Rapporti Università-Imprese

La Fondazione CRUI è soggetto attuatore di progetti che, in diverso modo, prevedono azioni per la valorizzazione del dottorato di ricerca e il consolidamento del rapporto tra università e mondo dell'impresa.

Il Progetto "**PhD Cibo e Sviluppo sostenibile (F.A.I lab)**", (Deliberazione CIPE N. 35 del 20 febbraio 2015), condotto in partenariato con Coldiretti, ha previsto un intervento di sostegno alla

collocazione di dottori di ricerca in aziende della filiera agroalimentare del “Made in Italy” con attività di ricerca e sviluppo, attraverso il cofinanziamento di contratti ad essi riservati da parte delle aziende. Il Progetto ha portato all’assegnazione tramite procedimento pubblico di 51 cofinanziamenti totali (conclusi completamente nel 2023) relativi ad altrettanti contratti di lavoro di durata variabile fra uno e tre anni.

Nel primo trimestre del 2023, le attività svolte dalla Fondazione CRUI hanno riguardato prevalentemente la verifica puntuale delle rendicontazioni trasmesse dalle imprese per l’attività lavorativa svolta dai dipendenti assunti nell’ambito del progetto nel 2022. La verifica e la positiva valutazione di quanto trasmesso – valutazione eseguita anche per il tramite del Collegio dei Revisori della Fondazione – ha permesso l’erogazione delle quote di cofinanziamento alle imprese coinvolte. Attraverso la lettura delle relazioni periodiche e conclusive sulle attività svolte, è emerso inoltre il positivo inserimento dei dottori di ricerca all’interno della realtà aziendale. Il contributo dei dipendenti ha portato un aumento del valore aggiunto all’interno delle imprese e un arricchimento dei Team di ricerca e sviluppo. Le attività iniziate negli anni precedenti continuano ad essere portate avanti con ottimi risultati e grande soddisfazione da parte dei soggetti coinvolti. Il ruolo dei dipendenti, inoltre, ha avuto in molti casi un’evoluzione positiva con conseguente gratificazione professionale per i dottori di ricerca.

È stata inoltre trasmessa al MUR la consueta relazione periodica sulle attività del Progetto (corredata dallo stato di avanzamento della spesa).

Nel secondo e terzo trimestre dell’anno sono state predisposte ed eseguite le attività di monitoraggio semestrale sui contratti attivi (periodo di riferimento: gennaio-giugno 2023) attraverso la predisposizione, l’invio e l’acquisizione della documentazione contabile prevista per la rendicontazione delle offerte di lavoro.

Nell’ultimo trimestre del 2023 sono state portate a termine tutte le procedure funzionali alla quarta e ultima rendicontazione delle offerte di lavoro ancora attive nell’anno 2023. Gli uffici della Fondazione CRUI hanno inoltre messo a disposizione di Coldiretti i dati raccolti e la documentazione necessaria alle attività di monitoraggio e valutazione sul Progetto, di competenza della stessa Coldiretti, come previsto dalla Convenzione attuativa del Progetto, siglata fra MUR, Fondazione CRUI e Coldiretti (art.2, c.2, lettera f. ed h.), facilitando anche il contatto con aziende e candidati per la compilazione dei questionari predisposti ai fini di una prima valutazione dell’intervento.

I risultati finali del monitoraggio condotto dal partner (corredati dalla relazione contabile delle spese e l'asseverazione del Collegio dei Revisori di Coldiretti) sono stati trasmessi alla Fondazione CRUI il 22 dicembre 2023.

In riferimento ai 51 contratti attivati si sono registrati nel corso della durata del Progetto 18 interruzioni per dimissioni dei candidati o per mancato superamento del periodo di prova previsto. Le tipologie contrattuali dei 33 contratti residui sono così distinte: 2 contratti a Tempo Determinato 12 mesi, 20 contratti a Tempo Determinato 24 mesi e 11 contratti a Tempo Indeterminato. In relazione ai 20 contratti a tempo determinato 24 mesi, si precisa che in 10 casi le imprese hanno deciso di optare per una trasformazione dell'iniziale contratto a tempo determinato, prendendo in carico quindi l'intero costo del contratto e confermando la validità dell'investimento nel dottore di ricerca selezionato attraverso il progetto.

Il Progetto “**PHD ITalents - Go for IT - global entrepreneurship**”, a valere sul FISR e approvato con Delibera CIPE 105/2015, ha visto operativamente l'avvio delle attività a luglio 2019, a seguito della firma del Decreto direttoriale MIUR di autorizzazione all'attuazione.

Il Progetto si proponeva di promuovere l'innovation transfer, presso imprese e centri di ricerca italiani, delle competenze e dei risultati maturati da giovani in possesso di un dottorato di ricerca, durante un'esperienza all'estero (di minimo 9 mesi-massimo 12 mesi) finanziata dal Progetto, per un totale di 80 assegnisti di ricerca. Nel 2022 si sono conclusi gli assegni finanziati e con la fine dello stesso anno sono state portate a termine le attività di valorizzazione delle esperienze condotte, tramite l'apposita piattaforma online predisposta nell'ambito del progetto, intesa a rappresentare anche le molteplici relazioni con enti esteri attivate dalle università partecipanti al Progetto.

Nel corso del 2023 è stata redatta e condivisa con il MUR la relazione conclusiva delle attività (corredata dallo stato di avanzamento della spesa) e il Progetto si è dunque concluso.

La costruzione di strumenti di avvicinamento del mondo dell'impresa al sistema universitario è l'obiettivo alla base anche di “**Smart Export – Accademia digitale per l'internazionalizzazione**”, progetto di formazione dedicato alle micro, piccole e medie imprese italiane voluto dalla Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese del MAECI e gestito da Agenzia ICE e CRUI, avviato a marzo 2021 e proseguito fino a dicembre 2022. Smart Export ha rappresentato sin dalle prime fasi di progettazione una sperimentazione unica nel suo genere che ha messo insieme il sistema universitario, l'istituzione ministeriale e il mondo delle imprese per un

ambizioso obiettivo di alfabetizzazione delle PMI sui temi dell'internazionalizzazione e dell'innovazione.

A seguito della stipula del Protocollo con Agenzia ICE e di una specifica Convenzione con le business school, la Fondazione CRUI ha garantito il coordinamento delle attività e degli attori coinvolti supervisionando la progettazione scientifica e seguendo direttamente la gestione amministrativa del progetto. Si è, quindi, proceduto all'istituzione del Comitato scientifico di progetto costituito da un rappresentante per ciascun partner accademico:

- Bologna Business School, Rosa Grimaldi, professoressa ordinaria di Imprenditorialità e Gestione dell'Innovazione;
- Federica Web Learning, Stefano Consiglio, professore ordinario di Organizzazione aziendale;
- Luiss Business School, Enzo Peruffo, professore ordinario di Strategie d'impresa;
- MIP Politecnico di Milano Graduate Business School, Riccardo Mangiaracina, professore associato di Gestione dei Sistemi Logistici e Produttivi;
- SDA Bocconi, Alessandro Minichilli, professore ordinario di Economia aziendale.

Le attività formative della Fase 1 del progetto si sono chiuse con il 2022, tuttavia nel 2023 la Fondazione CRUI è stata impegnata nella gestione dell'attività di rendicontazione, nonché nel supporto agli utenti della piattaforma che, su richiesta del MAECI, è rimasta aperta fino al mese di giugno.

I numeri registrati nella Fase 1 raccontano l'indiscutibile successo del progetto: 11.828 utenti registrati e 6.738 iscritti ad almeno un corso. Nel complesso, sono stati scaricati oltre 3100 certificati e la percentuale di gradimento dell'offerta formativa da parte di coloro che hanno concluso il percorso si attesta tra il 95% e il 99% per tutti e 6 i percorsi. In termini geografici, le sessioni provengono per l'85% dall'Italia e in particolare da Lombardia, Lazio e Veneto. Gli utenti registrati sono per il 70% dipendenti di aziende, per il 22% liberi professionisti e infine l'8% proviene dalla pubblica amministrazione. A livello di qualifica sono per lo più titolari d'azienda, direttori e amministratori delegati, nonché responsabili dei rapporti con l'estero; il 55% ha tra i 41 e i 60 anni e il 33% tra i 26 e i 40. Quasi il 60% dei partecipanti proviene da aziende di massimo 10 dipendenti, con un fatturato che non supera i 2,5 milioni, operanti principalmente nei settori dei servizi, agroalimentare, tessile e macchinari. Ogni attività è stata coordinata e monitorata dalla Fondazione

CRUI in ciascuna fase per garantire il più alto livello qualitativo dell'offerta nel rispetto delle tempistiche concordate.

Il successo registrato dal progetto ha portato il MAECI a voler investire nel 2024 in una seconda fase del progetto, più mirata e rivolta a un target già alfabetizzato, la cui progettazione è partita negli ultimi mesi del 2023.

Opportunità per studenti e ricercatori

Dopo l'interruzione forzata della mobilità studentesca a causa dell'emergenza Covid-19, il 2023 è stato caratterizzato dalla ripresa delle attività in presenza relative ai Programmi di tirocini tesi ad arricchire la formazione durante e dopo il percorso accademico.

Anche quest'anno a fare da traino è stato il Programma del **Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale**, in collaborazione con il Ministero dell'Università e della Ricerca, per l'attivazione di tirocini curriculari per studenti universitari presso Ambasciate, Consolati, Rappresentanze Permanenti d'Italia nel mondo e Istituti Italiani di Cultura. Oltre ai consueti tre bandi annuali del MAECI attraverso cui sono stati offerti 972 posti di tirocinio, sono stati pubblicati altri due bandi per tirocini presso le Scuole italiane all'estero afferenti sempre al MAECI.

Ai bandi hanno partecipato **ben 67 atenei** e sono pervenute **4882 candidature**, a riconferma del grande interesse nutrito dall'intera comunità universitaria per il programma.

Un altro prestigioso programma proseguito nel 2023 è stato quello con la **Camera dei Deputati** che ha dato la possibilità a dieci studenti universitari di svolgere un'esperienza unica in diversi settori della Camera, nonché il nuovo programma di tirocini curriculari presso la sede centrale del Ministero dell'Università e della Ricerca, partito proprio quest'anno.

Nel corso del 2023 sono stati sottoscritti, inoltre, due importanti accordi che prevedono, tra le altre misure, anche la realizzazione di tirocini:

- **Milano Cortina 2026**, per tirocini extracurriculari;
- **Commissariato generale Expo 2025 Osaka**, per tirocini curriculari presso le sedi di Roma e Osaka, nonché nel 2025 presso il Padiglione Italiana di Expo.

Il primo di questi due nuovi programmi rientra nell'accordo con **Fondazione Milano Cortina 2026** teso a potenziare la collaborazione tra mondo dello sport e mondo delle università sia per garantire una più ampia offerta formativa universitaria nel settore dei grandi eventi sportivi, sia per la

diffusione della dual career, sia per la partecipazione ai Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali 2026 attraverso appunto i tirocini e in supporto del Programma Volontari Milano Cortina 2026, il progetto che offrirà, a 20.000 appassionati di sport la possibilità di vivere in prima persona l'esperienza dei Giochi.

Per quanto riguarda, invece, **EXPO 2025 Osaka**, a fronte del successo ottenuto con l'esperienza di EXPO 2020 Dubai, che ha visto il coinvolgimento di 60 tirocinanti nelle attività del Padiglione Italia, il **Commissariato generale di sezione** ha chiesto alla Fondazione CRUI di riconfermare e rafforzare la collaborazione anche per l'appuntamento del 2025, attraverso un coinvolgimento dei tirocinanti nell'esperienza EXPO sin dalle fasi iniziali di progettazione del Padiglione, a partire dal 2024. Il Programma di tirocini curriculari EXPO 2025 Osaka sarà riservato a studenti di laurea di I livello, magistrale/specialistica e a ciclo unico, con particolare riferimento a quelli impegnati nella redazione di tesi di laurea con oggetto la partecipazione italiana a EXPO 2025 Osaka.

Insieme al **Segretariato Generale del Consiglio dell'Unione europea** (GSC) è stato implementato anche in Italia **ConSIMium**, un progetto pilota teso al coinvolgimento di studenti di scienze politiche, economia e diritto in una simulazione sull'attività svolta dal Consiglio dell'UE e dal Consiglio europeo. Obiettivo dell'attività è permettere ai giovani selezionati (da tutti i Paesi Membri) di acquisire una conoscenza pratica dell'operato delle due istituzioni e di assistere alla presentazione delle opportunità di carriera all'interno del Consiglio. Il 2 e 3 febbraio 2023 gli studenti selezionati nel 2022 hanno effettuato la simulazione a Bruxelles. L'iniziativa ha avuto un notevole successo e ne sono rimasti soddisfatti sia i giovani partecipanti, sia il Segretariato stesso, che ha proposto alla Fondazione CRUI di coordinare l'attività per l'Italia anche nelle edizioni successive. La Fondazione ha quindi gestito le attività anche per l'edizione 2023, curando la predisposizione, pubblicazione e diffusione del bando, l'assistenza ai proponenti e la selezione dei sei studenti italiani. Il 14 settembre è stato pubblicato sul sito della Fondazione CRUI il bando per l'edizione 2023 (che prevede la partenza per Bruxelles nel 2024) e alla scadenza del 10 ottobre erano pervenute 161 candidature da parte di 27 atenei. Le candidature ritenute idonee sono state 129.

Nel 2023 è proseguita l'attività amministrativa e di rendicontazione di **ER4Justice**, progetto di sperimentazione di pratiche innovative all'interno degli uffici giudiziari emiliano-romagnoli, attraverso la sinergia con le università regionali e l'attivazione di borse di ricerca presso gli UUGG, **finanziato dalla Regione Emilia-Romagna**, con cui la Fondazione porta avanti una proficua

collaborazione dal 2018. Il Progetto ha visto il coinvolgimento di 19 sedi giudiziarie regionali e dei 5 atenei della Regione Emilia-Romagna: Alma Mater Studiorum - Università degli Studi di Bologna; Università Cattolica del Sacro Cuore- sede di Piacenza; Università degli Studi di Ferrara; Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia; Università degli Studi di Parma.

In tale quadro, la Fondazione CRUI ha gestito la progettazione e garantito il coordinamento scientifico e amministrativo del Progetto, attraverso il continuo raccordo di tutti i soggetti coinvolti: atenei, uffici giudiziari, Regione Emilia-Romagna e borsisti. Ha curato, inoltre, le procedure relative all'avviso di selezione per l'assegnazione delle 35 borse di ricerca, di cui 31 ordinarie e 4 di elevata specializzazione, nonché la gestione del forte turn-over di borsisti registrato a seguito della pubblicazione degli esiti del concorso per funzionari dell'Ufficio del Processo, che ha comportato la riassegnazione di circa 20 borse su 35 generando un grande sforzo tanto scientifico quanto amministrativo per favorire un passaggio di consegne coerente ed efficace tra i borsisti e i relativi progetti di ricerca. La continuità è stata garantita sia attraverso le azioni di consolidamento della memoria del progetto – anche a fronte dei subentri – che con la conseguente condivisione delle relazioni di ricerca intermedia fra i borsisti e con i borsisti senior. La innovatività è emersa nel tempo in particolare nel momento in cui ci si è concentrati sulla progettazione dei prodotti scientifici finali. Grazie al successo riscosso dal progetto, **nell'agosto del 2023 è stata sottoscritta una proroga** delle attività per tutto il 2024, finalizzata l'approfondimento di tematiche di interesse della Regione, sempre nei medesimi ambiti di ricerca.

È, poi, partita nel corso dell'anno una interlocuzione con il **Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica** per l'avvio di un progetto teso alla creazione di un laboratorio scientifico di ricerca applicata in ambiti di interesse specifico tanto del Ministero quanto degli atenei coinvolti: attraverso la pubblicazione di uno o più avvisi di selezione per l'assegnazione di borse di ricerca, si andranno a individuare fino a 15 profili di giovani ricercatori che svolgeranno attività di studio e analisi presso il Ministero, sotto la supervisione di un tutor accademico.

L'attivazione di pratiche tese a favorire l'inclusione di categorie protette all'interno del sistema universitario nazionale è alla base della collaborazione in essere dal 2016 con il **Ministero dell'Interno** nell'ambito del **bando per l'attribuzione di 100 borse di studio per titolari di protezione internazionale** in possesso di un titolo di studio valido per l'iscrizione a corsi di laurea, laurea magistrale o dottorato di ricerca, iscritti per la prima volta al sistema universitario italiano.

Grazie alla sinergia tra Ministero e CRUI, a iscrizione finalizzata, i borsisti sono esonerati dalle tasse universitarie e possono usufruire gratuitamente dei servizi di vitto e alloggio, nonché di materiale didattico.

Come ogni anno, la Fondazione CRUI ha coordinato il processo di emanazione del bando e di valutazione delle candidature e ha gestito le procedure di assegnazione delle borse mantenendo i rapporti con i candidati, le università e il Ministero. Grazie al ruolo della Fondazione, che ha esteso la collaborazione anche ad ANDISU e CINECA, l'intero sistema universitario aderisce all'iniziativa, contribuendo al suo successo, come dimostra l'ottenimento del titolo di laurea da parte di numerosi borsisti seguiti nei precedenti anni, molti dei quali interessati a proseguire gli studi a livelli superiore.

Attività di studio e approfondimento

Il **Laboratorio permanente sulla didattica** riunisce periodicamente i delegati di ateneo alla didattica che vi aderiscono, con l'obiettivo di individuare criticità inerenti la gestione dell'offerta formativa delle università, di effettuare indagini di sistema e di formulare, operando in stretto raccordo con la Commissione didattica CRUI, proposte operative agli interlocutori istituzionali di riferimento (segnatamente, l'ANVUR e il MUR). Nel corso del 2023, l'attività del Laboratorio ha riguardato una molteplicità di tematiche, tra cui:

- AVA3 e introduzione delle procedure di assicurazione della qualità per il terzo ciclo;
- procedure di accreditamento dell'offerta formativa 24/25;
- analisi del DM 96/23 e modalità di implementazione della flessibilità nella progettazione dell'offerta formativa;
- specificità dei corsi professionalizzanti e dei corsi abilitanti;
- criticità relative al tema della contemporanea iscrizione ai sensi del DM 930/22;
- revisione del portale University.

In relazione alla collaborazione tra **Ministero della Giustizia e CRUI**, la Fondazione nel corso del 2023 ha continuato a seguire la gestione delle attività legate alla convenzione attuativa per il potenziamento del servizio di formazione qualificata, ricerca applicata e certificazione di professionalità su strumenti e funzionalità del Processo Civile e Penale Telematico, nell'ambito del

Programma di riduzione dei tempi della giustizia civile, finanziato dal Piano di azione e coesione 2007-2013.

In particolare, è proseguita nel 2023 l'azione di supporto al **Ministero della Giustizia** per la realizzazione di interventi a supporto delle linee di ricerca ministeriali per l'innovazione e la sostenibilità del sistema giudiziario già attivate e di nuova attivazione, grazie alla condivisione delle competenze presenti nei singoli atenei a favore delle sedi periferiche territoriali del Ministero stesso. Nel corso dell'anno la Fondazione CRUI si è occupata della prima rendicontazione periodica delle attività realizzate dal 12 gennaio 2022 al 15 giugno 2023, corredata dallo stato di avanzamento della spesa.

Comunicazione

Nel 2023, due “momenti” cruciali per la vita della CRUI hanno inevitabilmente influenzato anche la comunicazione della Fondazione. Da una parte, le elezioni della nuova Presidente, la professoressa Giovanna Iannantuoni, prima Presidente donna nella storia dell'Associazione. Dall'altra la celebrazione del sessantesimo anniversario della nascita della CRUI.

Di conseguenza, durante il corso dell'anno, si è utilizzato in parte l'effetto di trascinamento di CRUI per consolidare il ruolo della Fondazione, in quanto “agenzia” di coordinamento delle interlocuzioni del sistema accademico con i sistemi ad esso esterni.

Le attività di comunicazione ordinaria e progettuale della Fondazione (web marketing, relazioni con i media, costruzione e diffusione di contenuti, gestione della rassegna stampa, realizzazione di pubblicazioni e linee grafiche) sono proseguite nell'ottica della visibilità on e offline, con l'obiettivo del costante miglioramento della reputazione non solo della Fondazione ma anche delle università di volta in volta coinvolte nei progetti. Infine, sono proseguite alimentazione e manutenzione di tutti i siti che ruotano intorno al portale madre della Fondazione CRUI (Laboratorio Permanente Didattica, Tirocini, ICT Fondazione CRUI, Corsi e seminari).

Come di consueto le azioni di comunicazione sono state orientate da 4 pilastri strategici: 1) third party endorsement, attraverso la registrazione della voce dei protagonisti; 2) utilizzo del potenziale moltiplicatore delle attività di networking comunicativo con le università associate alla CRUI; 3) approccio non solo illustrativo-razionale ma soprattutto emotivo-narrativo; 4) multi- e crossmedialità dei contenuti.