

L'internazionalizzazione degli atenei di Milano e della Lombardia

EDIZIONE 2020

Ricerca n° 02/2021

A cura di
Area Sistema Formativo e Capitale Umano
Centro Studi

Indice Contenuti

Executive summary	4
I numeri chiave dell'internazionalizzazione degli atenei lombardi	5
Le strategie di internazionalizzazione degli atenei lombardi	5
1. Premessa	8
Cosa intendiamo per internazionalizzazione delle università e qual è oggi la situazione degli atenei italiani: brevi cenni	8
2. Analisi quantitativa sul grado di internazionalizzazione degli atenei di Milano e della Lombardia nel 2018-2019	11
2.1 Caratteristiche dell'indagine	11
2.2 Studenti internazionali in Lombardia	12
2.3 Programmi di mobilità	17
2.4 Accordi internazionali	20
2.5 Corsi internazionali e in lingua	21
2.6 Stima iscrizioni al primo anno dei corsi di laurea a.a. 2020-2021	23
3. Approfondimento qualitativo sulle strategie di internazionalizzazione degli atenei lombardi	24
3.1 Obiettivi e disegno della ricerca	24
3.2 Le principali evidenze	26
3.3 Raccomandazioni	45
3.4 Riflessioni conclusive e sviluppi futuri	47

L'indagine qualitativa della ricerca è stata curata da Luca Quaratino ed Emma Garavaglia

Executive summary

L'indagine offre **un'analisi quantitativa del livello di internazionalizzazione degli atenei lombardi**, mettendo a disposizione informazioni sugli studenti internazionali iscritti ai corsi di laurea e post laurea, sui programmi di mobilità internazionale e sull'offerta formativa a carattere internazionale.

Accanto alla rilevazione quantitativa, l'indagine – giunta alla sua decima edizione – è arricchita da **un approfondimento qualitativo** i cui obiettivi conoscitivi sono:

- ricostruire le strategie di internazionalizzazione degli atenei e i meccanismi organizzativi che ne assicurano il funzionamento operativo;
- analizzare la rilevanza delle esperienze internazionali in termini di employability e performance occupazionali dei giovani in uscita dai percorsi universitari;
- ricostruire i fattori alla base dell'attrattività dell'ecosistema “educativo-occupazionale” milanese e lombardo, anche alla luce della recente crisi legata alla diffusione del Covid-19.

La ricerca ha coinvolto atenei e imprese, i cui punti di vista sono stati raccolti attraverso lo strumento dell'intervista semi-strutturata, individuale o di gruppo, e del focus group. Sono stati intervistati i prorettori o delegati all'internazionalizzazione e i funzionari amministrativi referenti per gli affari e le relazioni internazionali di tutti e 13 gli atenei lombardi. Sono stati condotti due focus group, coinvolgendo 15 persone tra HR manager e referenti di società di intermediazione.

I NUMERI CHIAVE DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEGLI ATENEI

LOMBARDI

Il carattere internazionale del sistema universitario lombardo si è ampliato e oggi è evidente nei numeri che lo rappresentano: **nell'a.a. 2018-2019 gli studenti internazionali rappresentano il 5,4% degli iscritti, quasi 15.700 giovani, ben l'8% in più rispetto all'anno precedente**. Gli studenti lombardi che hanno scelto un'esperienza di studio all'estero aumentano di anno in anno (dal 2,8% al 4,7% in un decennio). Dal lato dell'offerta formativa l'incidenza di corsi in lingua inglese da parte degli atenei lombardi (17%) è quasi il doppio della media nazionale (9%).

L'indagine consente di tracciare **un breve profilo degli studenti internazionali** che scelgono gli atenei lombardi per il proprio percorso universitario.

Secondo la ripartizione per genere, nell'a.a. 2018-2019 la quota maschile raggiunge il 52,6% (era il 45% nell'a.a. 2014-2015).

Per i corsi di laurea (I livello, II livello e ciclo unico) è possibile osservare la distribuzione degli studenti internazionali nelle diverse discipline. Emerge, come già rilevato nelle precedenti edizioni, una maggiore propensione degli studenti internazionali nello scegliere percorsi STEM e Art rispetto alla media degli iscritti universitari lombardi.

La capacità degli atenei lombardi di attrarre talenti da tutto il mondo è ben evidenziata dai dati dei Paesi di provenienza. Tra gli studenti internazionali 4 su 10 sono di origine asiatica (39,9%) e altrettanti di origine europea (39,8%), in linea con gli anni precedenti.

Nell'a.a. 2018-2019 sono 20.529 gli studenti che hanno partecipato ai programmi di mobilità in entrata e in uscita; un dato che – anno dopo anno – si conferma in crescita: + 7,5% su base annua. Nel dettaglio, 12.616 studenti italiani hanno trascorso un periodo formativo in atenei stranieri (+8,0% rispetto al 2017-2018); le università lombarde, dal canto loro, hanno ospitato 7.913 studenti stranieri (+6,7% rispetto al 2017-2018).

LE STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEGLI ATENEI LOMBARDI

Un primo aspetto messo in luce dall'indagine concerne il **significato dell'essere un ateneo internazionale**:

- rappresentare per studenti e docenti un “gate” che offre opportunità, ma anche diventare “deposito” di competenze, risorse, reti, persone e progetti in chiave internazionale;
- competere su un mercato globale: gli atenei lombardi sono molto competitivi per qualità della ricerca e dell'offerta formativa;
- offrire non soltanto un prodotto, ma anche un servizio a valenza internazionale.

Il processo di internazionalizzazione è definito in modo univoco come ineluttabile, per alcune ragioni principali:

- cresce il respiro internazionale della produzione scientifica di alto livello (pubblicazioni su riviste internazionali, anche con co-autori internazionali, progetti di ricerca internazionali etc.);
- al contempo, la didattica è chiamata a formare menti aperte e pronte a entrare in un mercato del lavoro senza confini;
- infine, il grado di apertura internazionale influisce in misura crescente sul posizionamento dell'ateneo, anche attraverso il sistema dei ranking internazionali.

Nel complesso tutti gli atenei descrivono un grado di internazionalizzazione ormai molto elevato e fortemente favorito dai contesti locali: in particolare, l'atmosfera cosmopolita della città di Milano, ma anche le opportunità e il contesto più raccolto e familiare delle altre province. Tuttavia, sembrano persistere, agli occhi delle università, alcune importanti condizioni ostative:

- un Sistema Paese che fatica ad assecondare questa progressiva apertura internazionale;
- i rigidi requisiti ministeriali che limitano gli spazi di progettazione dei corsi di studio, generando svantaggio competitivo rispetto all'offerta didattica internazionale.

Sotto il profilo dei **meccanismi organizzativi**, si osserva che le attività dedicate al processo di apertura internazionale degli atenei si sono istituzionalizzate, diventando un marchio distintivo dei piani strategici di ateneo. Parallelamente si è assistito alla formalizzazione di responsabilità, strutture e processi, a partire dalla definizione di ruoli di indirizzo strategico, delegati a livello di aree di contenuto e/o geografiche e dipartimenti e funzioni amministrative dedicate.

Dal **punto di vista delle imprese**, le esperienze internazionali che figurano nei CV dei giovani candidati assumono rilevanza nei processi di selezione e reclutamento. Le imprese apprezzano, in primo luogo, le ricadute sulla conoscenza della lingua inglese – che non sempre, a detta delle aziende, può darsi per scontata – e sulla dotazione di competenze trasversali. In particolare, le esperienze di maggiore significatività per le imprese sono quelle che consentono ai giovani di sperimentare una vera e propria “full immersion” in un Paese straniero: sia che si tratti di un'esperienza di tirocinio o di lavoro, sia – restando all'ambito squisitamente didattico – che si tratti dell'acquisizione di un *double degree* o della partecipazione a un master all'estero; esperienze, queste, che sembrano “lasciare il segno” molto più dell'Erasmus. Dunque, aver fatto esperienze internazionali ha un certo peso nei processi di placement, ma le imprese sottolineano che il cosiddetto “global mindset” viene valutato sempre in connessione ad altre competenze (specialistiche) e che la sua rilevanza dipende molto anche dalle caratteristiche dell'azienda, nello specifico la dimensione e il grado di apertura internazionale.

Per **gli studenti italiani**, l'esperienza internazionale è progressivamente diventata un passaggio fondamentale del percorso formativo, che tende a essere sempre più anticipato. Infatti, l'esperienza all'estero (anche di volontariato internazionale) può generare una maggiore adattabilità, capacità di *problem solving*, autonomia, resilienza, apertura mentale: competenze trasversali, queste, sempre più ricercate dalle imprese.

Per quanto riguarda **gli studenti internazionali** che studiano nei nostri atenei, risulta difficile monitorare da vicino i loro percorsi educativi e lavorativi. La maggior parte, infatti, sceglie l'Italia come “trampolino” per poi spostarsi in altri Paesi. Allo stesso tempo, per chi sceglie di rimanere in Italia, risulta cruciale saper esprimersi in italiano, almeno a un livello “soglia”, richiesto da molte imprese.

L'emergenza Covid-19 ha richiesto uno sforzo importante per la **gestione della relazione con gli studenti internazionali** (si pensi, ad esempio, alla logistica di rientro degli italiani) e, più in generale, dell'incertezza delle **prospettive**. Malgrado ciò, lo scenario pandemico ha innescato alcuni importanti mutamenti in termini di attrattività e di approccio strategico-organizzativo:

- le **iscrizioni** degli studenti internazionali non hanno subito un calo: la situazione globale sembra, anzi, **aver favorito** i nostri atenei nella competizione internazionale;
- l'**accelerazione nell'utilizzo delle tecnologie digitali** rappresenta sempre più un importante passo avanti;
- infine, la situazione di incertezza ha stimolato e accresciuto le **occasioni di scambio e confronto tra gli atenei**, in particolare nel nostro caso tra i prorettori all'internazionalizzazione: un capitale relazionale da preservare e far crescere ulteriormente.

Infine, la ricerca evidenzia alcuni **punti di riflessione in termini di policy**:

- il processo di internazionalizzazione può essere letto come un moto di **ritorno alle origini**, all'idea di “universitas”: una **comunità** intenta a far avanzare la conoscenza che oggi non può che essere globale;
- il sistema lombardo degli atenei ha una **buona maturità**, dal punto di vista del grado di apertura internazionale, con un chiaro trend di **consolidamento e crescita**: il territorio – Milano, in particolare – rappresenta un acceleratore-chiave del processo;
- anche sul fronte dell'internazionalizzazione, si aprono spazi di collaborazione università-impresa: gli atenei sono interessati a investire in collaborazioni internazionali che, sia per area geografica, sia per ambiti disciplinari, risultino coerenti con i flussi commerciali e le vocazioni industriali dei loro territori di riferimento. Questa operazione di **sintonizzazione** dei processi di internazionalizzazione di atenei e imprese locali è facilitata dalla collaborazione con le **associazioni industriali**.

Milano, 1° febbraio 2021

1

Premessa

COSA INTENDIAMO PER INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE UNIVERSITÀ E QUAL È OGGI LA SITUAZIONE DEGLI ATENEI ITALIANI: BREVI CENNI

Nel corso dell'ultimo ventennio le attività internazionali sviluppate dagli atenei hanno visto una significativa espansione. Questo poiché, in un mercato dell'educazione terziaria ormai globalizzato, l'espansione su scala internazionale è stata ormai definita come una necessità di sviluppo, più che una scelta¹.

Al di là della sua più recente espansione, il fenomeno dell'internazionalizzazione delle università ha una lunga storia e le sue origini possono essere fatte risalire sino al Medioevo. Tuttavia, i tentativi di comprenderne le ragioni e di sistematizzare meccanismi e processi che ne stanno alla base sono molto più recenti – i primi sforzi in questo senso emergono a partire dagli anni '90. Nonostante questi sforzi, il concetto di internazionalizzazione delle università è ancora ben lontano dal trovare una definizione univoca². Da un lato, questo può essere visto da una prospettiva riduttiva e strumentale, come l'insieme di quelle attività che prevedono la circolazione internazionale di studenti e docenti/ricercatori e che producono ritorno economico per l'ateneo. Dall'altro, nel tempo è andata affermandosi l'idea che **l'integrazione di una prospettiva**

¹ Chan, W. W. (2004). International cooperation in higher education: Theory and practice. *Journal of studies in International Education*, 8(1), 32-55.

² Bartell, M. (2003). Internationalization of universities: A university culture-based framework. *Higher education*, 45(1), 43-70.

internazionale all'interno dell'università sia conseguenza della visione orientata al futuro, multidimensionale e interdisciplinare, di una serie di stakeholder impegnati a promuovere il cambiamento delle dinamiche interne di questa istituzione affinché sia pronta a rispondere a un ambiente esterno fortemente diversificato, globalizzato e in costante cambiamento³. **Tale visione si concretizza in svariati percorsi di azione, che possono essere sintetizzati entro le dimensioni seguenti⁴:**

- coinvolgimento del personale docente/ricercatori in attività di collaborazione con colleghi ed enti esteri;
- programmi di studio all'estero rivolti agli studenti;
- presenza e integrazione di studenti internazionali e *visiting* (docenti/ricercatori) in ateneo;
- offerta di programmi di studio internazionali.

Assumendo dunque una dimensione più ampia del concetto di internazionalizzazione quale espressione di una determinata visione, è chiaro che il suo concretizzarsi implichi non soltanto una revisione e un cambiamento dei processi, ma anche della cultura organizzativa.

Anche in Italia, come nel resto dell'Europa, le attività di apertura internazionale delle università hanno recentemente subito una forte accelerazione. Il rapporto redatto dalla Fondazione CRUI nel 2018 e aggiornato nel 2019⁵ consente di riprendere alcune informazioni di scenario sulla situazione degli atenei italiani dal punto di vista dell'internazionalizzazione. Sono informazioni utili a contestualizzare l'affondo sulla situazione degli atenei lombardi, oggetto della ricerca empirica condotta. Un primo dato, molto interessante, sarebbe quello relativo al numero di studenti internazionali presenti nei nostri atenei. Se nel presente rapporto, con riferimento agli atenei lombardi viene ripreso e commentato il numero di studenti con titolo di studio conseguito all'estero, a livello nazionale abbiamo a disposizione soltanto il più generico dato degli studenti con cittadinanza straniera che include dunque i figli di cittadini immigrati che mantengono in Italia la cittadinanza del Paese di origine. In ogni caso, si tratta di numeri piuttosto bassi: gli studenti stranieri iscritti negli atenei italiani nell'anno accademico 2017-2018 sono meno del 5% sul totale degli studenti, percentuale che ci colloca ben al di sotto dei livelli fatti registrare da altri Paesi dell'OCSE, come Lussemburgo, Regno Unito o Svizzera. Tuttavia, è bene sottolineare che si tratta di una percentuale in crescita rispetto agli anni accademici precedenti.

Nonostante l'internazionalizzazione, come anticipato, ricomprenda tutta una serie di attività (dalle forme di scambio con gli atenei esteri, agli accordi inter-ateneo), **quella principale intorno alla quale si è concretizzato il processo di apertura internazionale dei nostri atenei, soprattutto di recente, riguarda l'offerta di corsi di studio internazionali** (di tutti i livelli, ma soprattutto magistrali e di dottorato). Questi, secondo la Commissione Didattica della CRUI comprendono diverse tipologie, dai programmi

³ Ellingboe, B.J. (1998). 'Divisional strategies to internationalize a campus portrait: Results, resistance, and recommendations from a case study at a U.S. university', in Mestenhauser, J.A. and Ellingboe, B.J (eds.), *Reforming the Higher Education Curriculum: Internationalizing the Campus*. Phoenix, AZ: American Council on Education and Oryx Press, pp. 198-228.

⁴ Bartell (2003), Ibi.

⁵ <https://www.cruir.it/images/cruir-rapporto-inter-digitale.pdf>.

congiunti con atenei stranieri, a percorsi che prevedono di default il conseguimento di un certo numero di crediti presso un ateneo all'estero, ai corsi di studio erogati interamente in lingua straniera. In crescita è in particolare l'offerta formativa in lingua inglese, concentrata in area economica e ingegneristica, che ha visto un'impennata negli ultimi anni. Se l'offerta internazionale sta crescendo, sono molteplici i fattori che combinandosi determinano la capacità dell'Italia di attrarre studenti stranieri, prima su tutti la qualità della vita associata al nostro Paese.

Purtroppo, nonostante gli investimenti importanti (che implicano anche sforzi significativi di riorganizzazione interna) che le università italiane stanno mettendo in campo per aumentare il proprio grado di apertura internazionale, i ranking globali – ormai strumento molto diffuso per il confronto delle performance degli atenei (anche se altrettanto discusso dal punto di vista metodologico) e fonte sempre più utilizzata dagli studenti per orientare le proprie scelte di formazione – spesso penalizzano i nostri atenei. La Fondazione CRUI precisa che questo avviene soprattutto in ragione dello sfavorevole rapporto docenti/studenti e dei budget ridotti a disposizione. In generale, anche i parametri volti a misurare il grado di internazionalizzazione delle nostre università tendono a collocarci a livelli non molto alti delle classifiche. Un maggiore supporto governativo alla promozione internazionale del sistema accademico italiano darebbe certamente una spinta importante in termini di reputazione e attrattività.

È a partire da una concezione dell'internazionalizzazione quale processo complesso, multi-dimensionale e oggetto di una pianificazione strategica di ampio spettro e da un quadro nazionale con ampi spazi di miglioramento, ma certamente in crescita, che si inserisce, dunque, l'esperienza degli atenei lombardi di seguito commentata.

Da oramai dieci anni Assolombarda promuove un'indagine sul grado di apertura internazionale dei 13 atenei presenti in Lombardia.

Tale indagine si è da sempre caratterizzata per un taglio squisitamente quantitativo, focalizzando l'analisi su una serie di indicatori atti a misurare l'intensità del fenomeno. Ciò avviene tanto sul fronte della domanda (prendendo in considerazione, ad esempio, il numero totale di studenti internazionali/stranieri presenti, la loro distribuzione per provenienza geografica, genere e area disciplinare del corso di studi prescelto), quanto sul fronte dell'offerta (verificando il numero di accordi internazionali esistenti o quello dei corsi internazionali e in lingua inglese erogati dagli atenei).

Tutto ciò premesso, è emersa la necessità di procedere a una integrazione delle analisi sin qui svolte attraverso la messa a punto di un progetto di ricerca che, utilizzando metodologie di tipo qualitativo, consenta di approfondire la comprensione del fenomeno indagato. **In sintesi, dopo avere misurato negli anni passati il “cosa” e il “quanto”, ora si mira a comprendere anche il “perché” e il “come” dei processi di internazionalizzazione degli atenei lombardi.**

2

Analisi quantitativa sul grado di internazionalizzazione degli atenei di Milano e della Lombardia nel 2018-2019

2.1 CARATTERISTICHE DELL'INDAGINE

L'indagine annuale di Assolombarda sul grado di apertura internazionale del polo accademico lombardo coinvolge i **13 atenei che costituiscono il sistema universitario regionale**. Di questi, ben 8 hanno sede a Milano (Humanitas University, IULM, Politecnico di Milano, Università Bocconi, Università degli Studi di Milano, Università degli Studi di Milano Bicocca, Università Cattolica del Sacro Cuore, Università Vita-Salute San Raffaele) a cui si affianca, per *heritage* culturale-internazionale e rilievo storico, l'Università degli Studi di Pavia. I restanti 4 atenei che arricchiscono il tessuto accademico lombardo si trovano a Brescia (Università degli Studi di Brescia), Bergamo (Università degli Studi di Bergamo), Varese-Como (Università dell'Insubria) e Castellanza (Università Carlo Cattaneo LIUC).

→ Figura 1. La Lombardia vanta 13 atenei, 8 dei quali a Milano



La ricognizione si basa su indicatori che tengono conto di diverse accezioni del concetto di internazionalizzazione da un punto di vista quantitativo:

- gli studenti internazionali⁶ iscritti, distinti per genere, per classe di laurea e per Paese di provenienza;
- gli studenti stranieri in entrata nell'ambito di programmi di mobilità internazionale;
- gli studenti italiani in uscita nell'ambito di programmi di mobilità internazionale;
- gli accordi internazionali stipulati;
- i corsi a carattere internazionale⁷ e quelli impartiti in lingua inglese.

Il dato degli studenti internazionali rappresenta un prezioso contributo al dibattito sull'internazionalizzazione degli atenei poiché supera il concetto di studente straniero, cioè lo studente di cittadinanza non italiana iscritto agli atenei italiani (questo è il dato solitamente diffuso nelle statistiche ufficiali).

2.2 STUDENTI INTERNAZIONALI IN LOMBARDIA

Nella tabella sottostante è riportato il numero di studenti (totale, stranieri e internazionali) iscritti a corsi di laurea (I livello, II livello e ciclo unico) e corsi post laurea (dottorati, master, scuole di specializzazione) negli atenei lombardi. Si noti la distinzione

⁶ Per studente internazionale si intende lo studente con nazionalità straniera che ha conseguito il diploma in un altro Stato.

⁷ Per la definizione di corsi di laurea a carattere internazionale si veda il paragrafo 2.5.

tra **studente straniero** (cioè con nazionalità non italiana) e **internazionale** (cioè di nazionalità straniera e che ha conseguito il diploma secondario all'estero).

→ Tabella 1. Totale iscritti, studenti stranieri e studenti internazionali

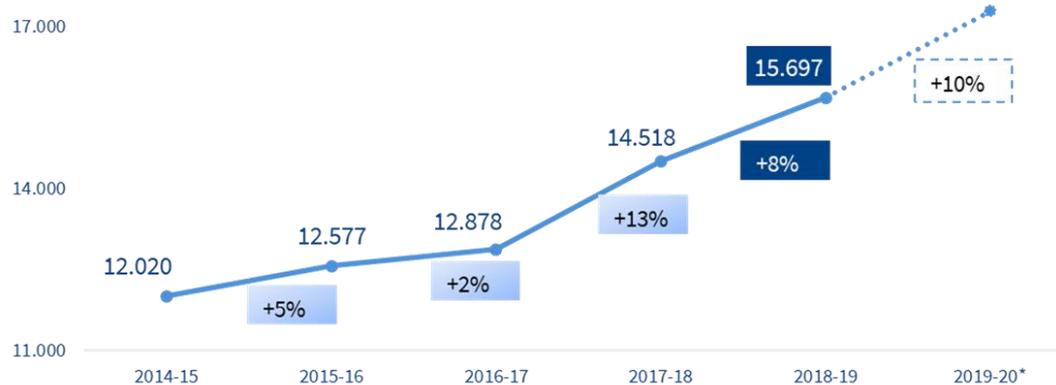
A.A.	Totale iscritti	Stranieri iscritti	% stranieri su totale	Internazionali iscritti	% internazionali su totale
2014/15	269.482	18.030	6,7%	12.020	4,5%
2015/16	271.551	19.091	7,0%	12.577	4,6%
2016/17	276.591	20.894	7,6%	12.878	4,7%
2017/18	284.578	22.674	8,0%	14.518	5,1%
2018/19	290.095	23.888	8,2%	15.697	5,4%

Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati MIUR, Ufficio Statistica e Studi e su dati indagine internazionalizzazione atenei

2.2.1 Studenti internazionali in Lombardia: chi sono

Secondo le informazioni raccolte nella decima edizione dell'indagine, nell'a.a. 2018-2019 risultano iscritti negli atenei lombardi **15.697 studenti internazionali**; si rileva un incremento dell'8% rispetto all'anno precedente e il trend si conferma anche nelle prime stime disponibili per l'a.a. 2019-2020, + 10% di studenti internazionali (secondo i dati rilevati a fine ottobre 2020 su 12 dei 13 atenei lombardi).

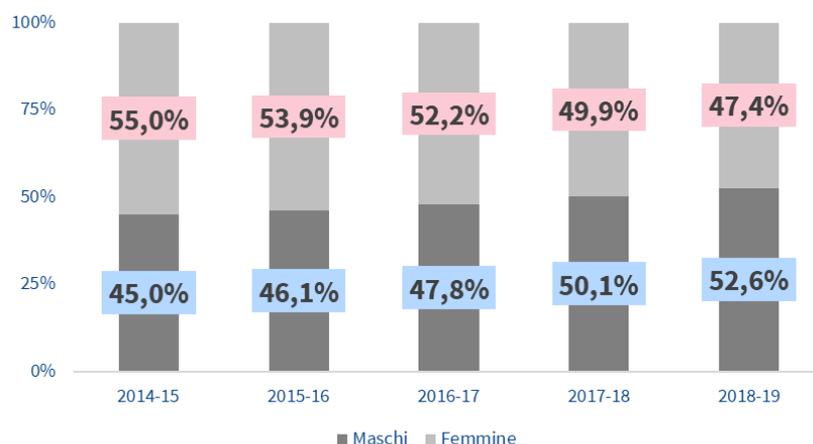
→ Grafico 1. Numero studenti internazionali per anno accademico



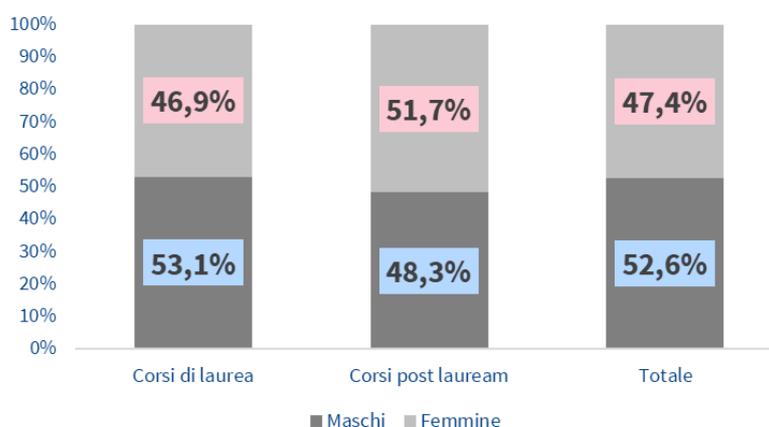
* Stima su dati provvisori rilevati a ottobre 2020 su 12 dei 13 atenei lombardi

Secondo la ripartizione per genere, nell'a.a. 2018-2019 la quota maschile raggiunge il 52,6% (era il 45% nell'a.a. 2014-2015).

→ Grafico 2. Distribuzione degli studenti internazionali per genere e anno accademico



→ Grafico 3. Distribuzione degli studenti internazionali per genere e corso di studio, a.a. 2018-2019



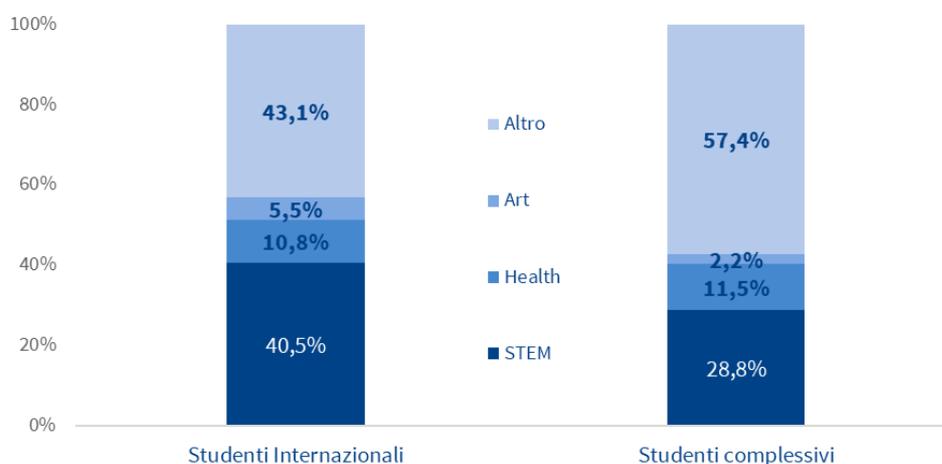
2.2.2 Studenti internazionali in Lombardia: cosa studiano

Di seguito sono riportati i dati relativi alla distribuzione degli studenti rispetto alle materie di studio. Per corsi **STEM** si intendono i corsi che afferiscono alle classi di laurea in Scienze, Matematica, Ingegneria, Tecnologia, Fisica, Informatica, Chimica, Architettura. I corsi **Art** afferiscono alle classi di laurea in Design, Arte, Spettacolo e Multimedia. I corsi **Health** comprendono le professioni medico-sanitarie.

Emerge, come già rilevato nelle precedenti edizioni, una **maggiore propensione degli studenti internazionali** nello scegliere percorsi **STEM e Art** rispetto alla media degli

iscritti universitari lombardi. La quota di studenti internazionali nei corsi di laurea STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematic) è pari al 40,5% (rispetto al 28,8% della media in Lombardia), mentre in quelli Art è il 5,5% (rispetto alla media regionale del 2,2%). Per quanto riguarda le materie medico-sanitarie, si rileva un sostanziale allineamento dell'incidenza tra gli studenti internazionali (10,8%) e la media degli studenti lombardi (11,5%). Occorre, tuttavia, sottolineare che la minore attrattività dei corsi non STEM è, in parte, influenzata dagli sbocchi sul mercato del lavoro a livello internazionale: alcune discipline, infatti, sono strettamente connesse e orientate al contesto nazionale (si pensi, ad esempio, al comparto giuridico) e sono quindi più difficilmente spendibili in altri Paesi diversi dall'Italia.

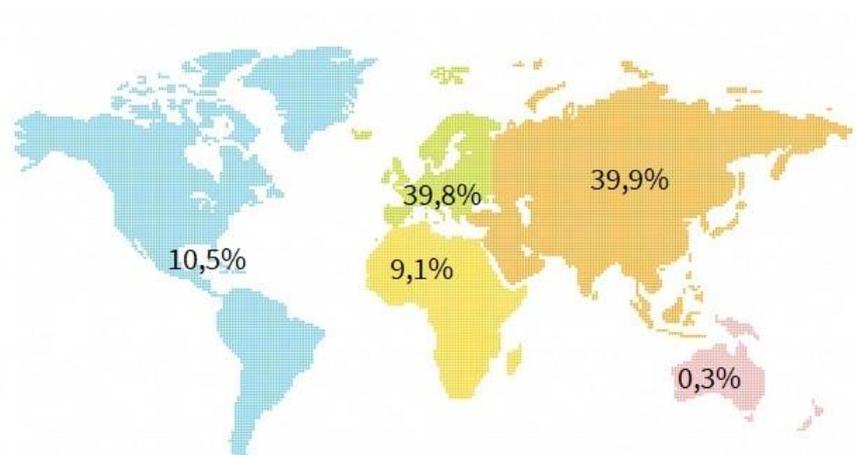
→ Grafico 4. Distribuzione degli studenti lombardi e internazionali iscritti ai corsi di laurea per macrocategorie disciplinari, a.a. 2018-2019



2.2.3 Studenti internazionali in Lombardia: da dove vengono

La capacità degli atenei lombardi di attrarre talenti da tutto il mondo è ben evidenziata dai dati dei Paesi di provenienza. **Tra gli studenti internazionali 4 su 10 sono di origine asiatica (39,9%) e altrettanti di origine europea (39,8%),** in linea con gli anni precedenti. Ben più contenuta è la provenienza dal continente americano (10,5%) e da quello africano (9,1%). Nella top 3 dei Paesi di provenienza si contano 2.178 studenti dalla **Cina** (il 13,9% sul totale studenti internazionali), 1.360 dall'**India** (8,7%) e 1.215 dalla **Turchia** (7,7%); i giovani provenienti da queste tre nazioni rappresentano, da soli, il 30% di tutti gli studenti internazionali.

→ Figura 2. Distribuzione degli studenti internazionali iscritti per continente di provenienza, a.a. 2018-2019

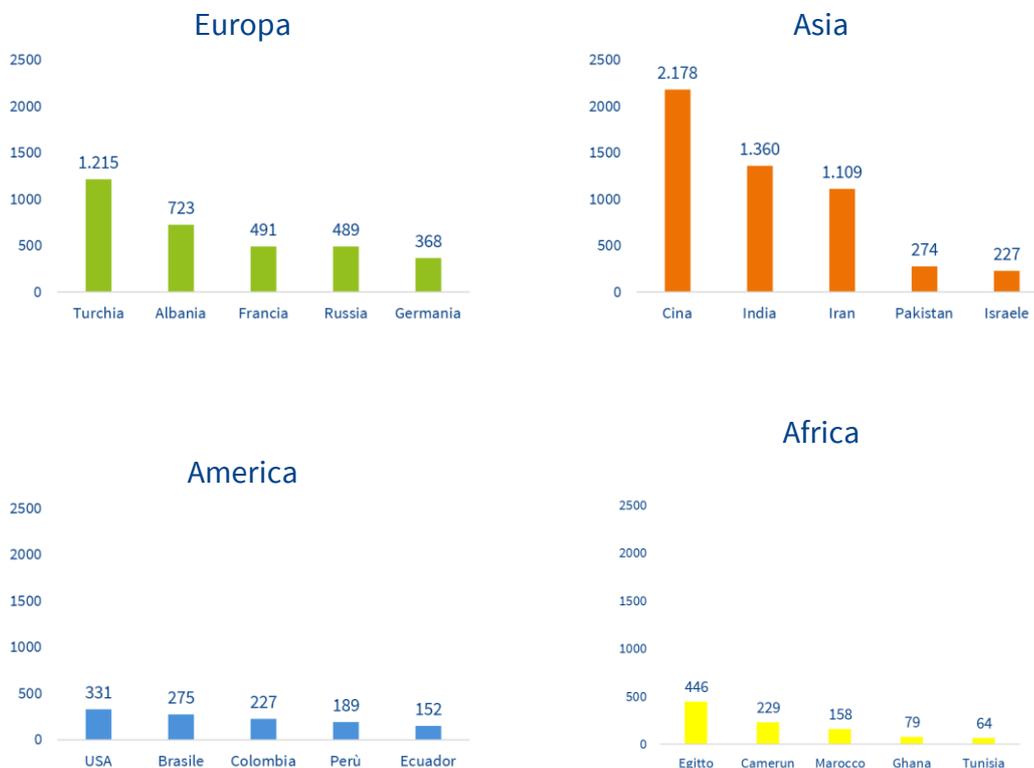


→ Tabella 2. La top ten delle nazionalità più numerose (numero studenti e incidenza %), a.a. 2018-2019

Paese di origine	Numero studenti internazionali	Quota % sul totale studenti internazionali
Cina	2.178	13,9%
India*	1.360	8,7%
Turchia	1.215	7,7%
Iran*	1.109	7,1%
Albania	723	4,6%
Francia	491	3,1%
Russia	489	3,1%
Egitto*	446	2,8%
Germania	368	2,3%
USA	331	2,1%

* I Paesi con la maggiore crescita, in valore assoluto, rispetto agli iscritti dell'a.a. 2017-18

→ Grafico 5. La top 5 delle nazionalità più numerose per continente (numero studenti), a.a. 2018-2019



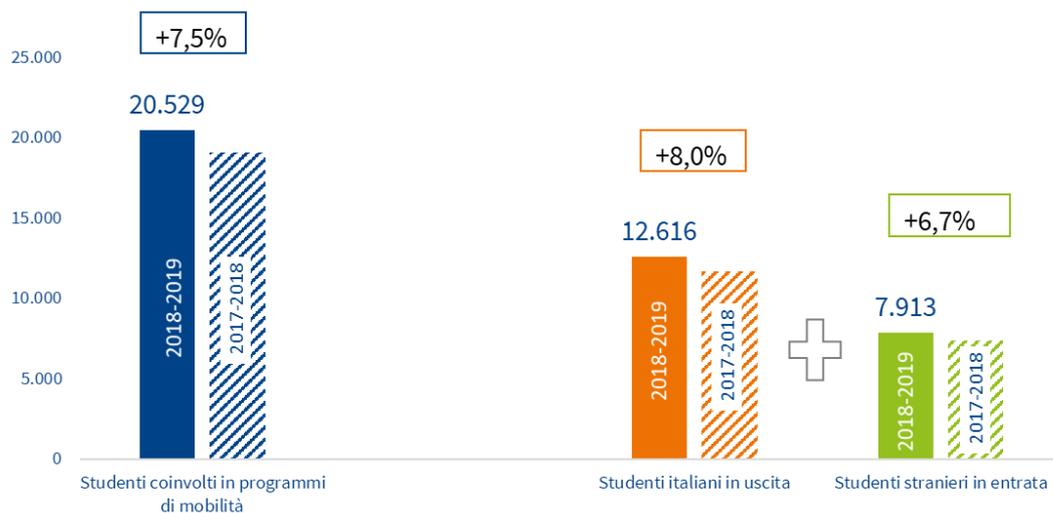
2.3 PROGRAMMI DI MOBILITÀ

I programmi di mobilità comprendono gli studenti che, pur essendo iscritti in un ateneo del proprio Paese, scelgono di svolgere un periodo di formazione in un ateneo all'estero attraverso programmi internazionali come, ad esempio, l'Erasmus.

Nell'a.a. 2018-2019 sono **20.529 gli studenti che hanno partecipato ai programmi di mobilità in entrata e in uscita**; un dato che - anno dopo anno - si conferma in crescita: + 7,5% su base annua. Nel dettaglio, **12.616 studenti italiani** hanno trascorso un periodo formativo in atenei stranieri (+8,0% rispetto al 2017-2018): sul totale degli studenti iscritti nelle università lombarde, gli italiani che hanno svolto un'esperienza formativa all'estero con i programmi di mobilità rappresentano il 4,7% (in aumento rispetto al 2,8% misurato nell'a.a. 2008-2009).

Le università lombarde, dal canto loro, hanno ospitato **7.913 studenti stranieri** (+6,7% rispetto al 2017-2018). Il programma di mobilità Erasmus si conferma lo strumento scelto più frequentemente dagli studenti stranieri in entrata, come già evidenziato nelle edizioni precedenti dell'indagine.

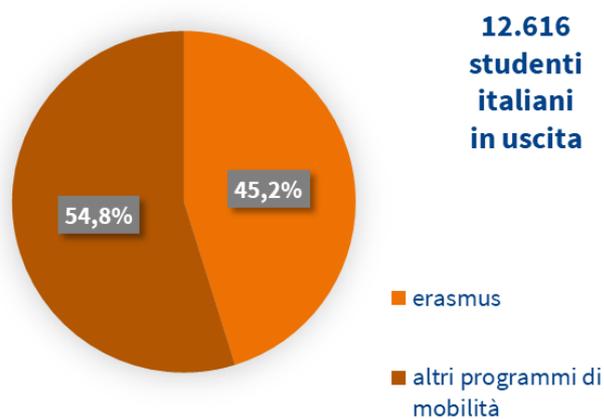
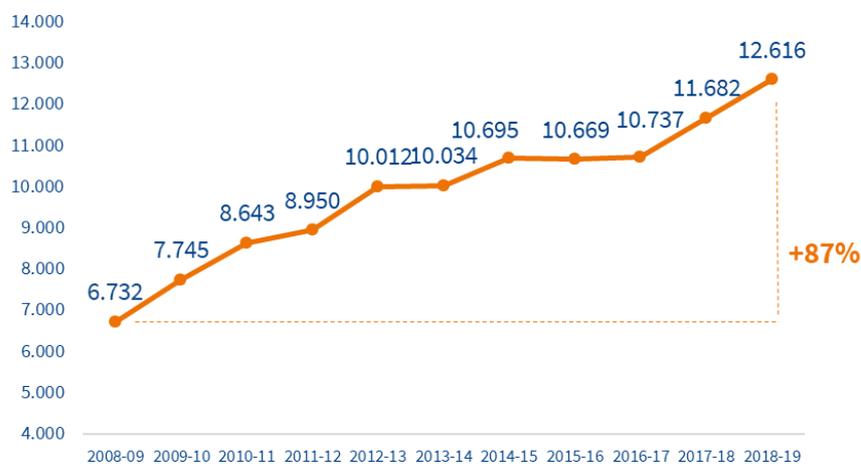
→ Grafico 6. Numero studenti coinvolti in programmi temporanei di mobilità, a.a 2017-2018 e 2018-2019



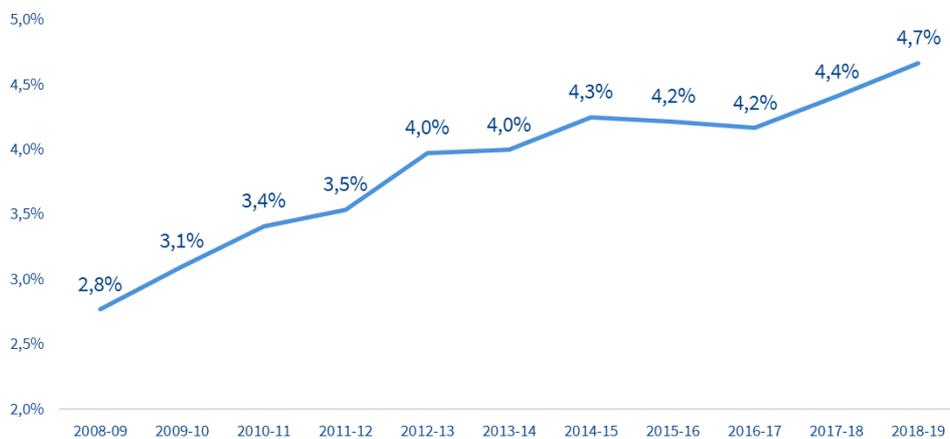
→ Grafico 7. Numero studenti coinvolti in programmi temporanei di mobilità, serie storica



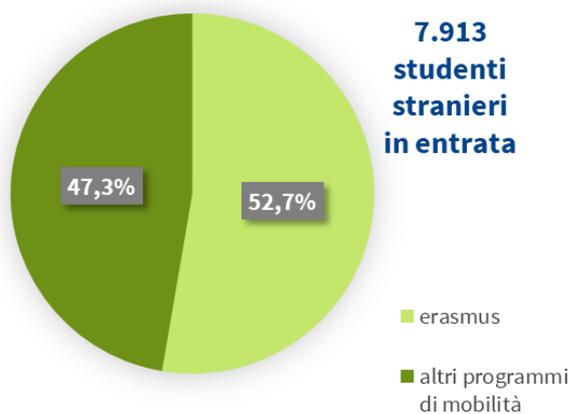
→ Grafico 8. Numero studenti italiani coinvolti in programmi temporanei di mobilità in uscita, serie storica



→ Grafico 9. Incidenza degli studenti italiani coinvolti in programmi temporanei di mobilità in uscita sul totale studenti iscritti negli atenei lombardi, serie storica

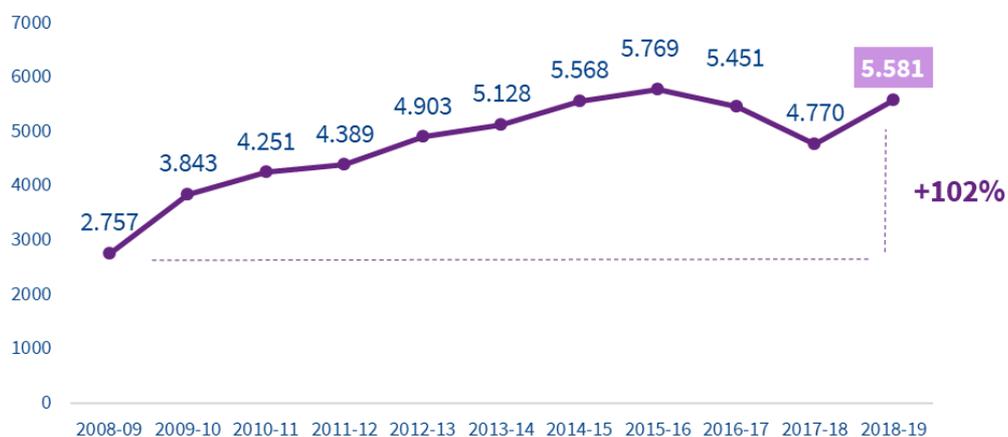


→ Grafico 10. Numero studenti stranieri coinvolti in programmi temporanei di mobilità in entrata, serie storica



2.4 ACCORDI INTERNAZIONALI

→ Grafico 11. Numero accordi internazionali, serie storica



2.5 CORSI INTERNAZIONALI E IN LINGUA

Per “**corsi di laurea a carattere internazionale**” si può intendere:

- corsi erogati interamente in lingua straniera con rilascio finale del titolo da parte dell'università italiana;
- corsi erogati in lingua italiana o straniera con rilascio finale di titolo doppio, multiplo o congiunto.

In questa seconda categoria rientrano i percorsi di studio organizzati con atenei stranieri che prevedono forme di integrazione dei curricula e schemi di mobilità strutturata degli studenti, con il riconoscimento reciproco delle attività formative.

Il rilascio di titoli doppi o multipli implica che, al termine del corso, lo studente ottenga, oltre al titolo dell'università di appartenenza, anche i titoli accademici delle altre università partecipanti, presso le quali abbia acquisito crediti formativi. Il rilascio di un titolo congiunto consiste, invece, nell'ottenimento di un unico titolo riconosciuto e validato da tutte le istituzioni che hanno promosso il percorso di studi congiunto.

L'apertura internazionale degli atenei lombardi è, infine, ben delineata dal **numero di corsi a carattere internazionale**: 761 in Italia, di cui 133 negli atenei lombardi (94 in quelli milanesi). La loro incidenza sull'offerta formativa complessiva delle università lombarde è infatti superiore alla media nazionale (21% negli atenei lombardi e 22% in quelli milanesi rispetto al 16% a livello italiano), soprattutto se si considerano i **corsi erogati in lingua inglese**: 441 in Italia (9% del totale corsi), 108 a livello lombardo (17%) e 84 a Milano (20%).

→ Tabella 3. Numero corsi a carattere internazionale, di cui offerti in lingua inglese, e incidenza % sul totale corsi, a.a. 2019-2020

a.a. 2019-2020	Corsi a carattere internazionale	(di cui) corsi offerti in lingua inglese	Totale corsi offerti dagli atenei
Italia	761	441	4.642
Lombardia	133	108	633
Milano	94	84	421
Incidenza % sul totale corsi			
Italia	16,4%	9,5%	
Lombardia	21,0%	17,1%	
Milano	22,3%	20,0%	

Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati del portale del MIUR, www.university.it

→ Tabella 4. Numero corsi a carattere internazionale, di cui offerti in lingua inglese, e incidenza % sul totale corsi, a.a. 2018-2019

a.a. 2018-2019	Corsi a carattere internazionale	(di cui) corsi offerti in lingua inglese	Totale corsi offerti dagli atenei
Italia	694	398	4.541
Lombardia	129	99	615
Milano	86	75	409

Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati del portale del MIUR, www.university.it

→ Tabella 5. Numero corsi a carattere internazionale, di cui offerti in lingua inglese, per ateneo a.a. 2019-2020

a.a. 2019-2020	Corsi a carattere internazionale	(di cui) corsi offerti in lingua inglese	Totale corsi offerti dagli atenei
Università degli Studi di BERGAMO	10	5	36
Università degli Studi di BRESCIA	6	2	47
Università "Carlo Cattaneo" - LIUC	1	1	4
Università degli Studi INSUBRIA Varese-Como	8	5	37
Università degli Studi di MILANO	19	19	134
Università degli Studi di MILANO-BICOCCA	7	5	70
Politecnico di MILANO	29	29	66
Università Commerciale "Luigi Bocconi" MILANO	14	14	23
Università Cattolica del Sacro Cuore	14	9	98
HUMANITAS University	2	2	4
Libera Università di lingue e comunicazione IULM-MI	5	2	11
Libera Università "Vita Salute San Raffaele" MILANO	4	4	15
Università degli Studi di PAVIA	14	11	88

→ Tabella 6. Numero corsi a carattere internazionale, di cui offerti in lingua inglese, per ateneo a.a. 2018-2019

a.a. 2018-2019	Corsi a carattere internazionale	(di cui) corsi offerti in lingua inglese	Totale corsi offerti dagli atenei
Università degli Studi di BERGAMO	10	4	35
Università degli Studi di BRESCIA	10	2	44
Università "Carlo Cattaneo" - LIUC	3	3	4
Università degli Studi INSUBRIA Varese-Como	7	5	37
Università degli Studi di MILANO	15	15	130
Università degli Studi di MILANO-BICOCCA	7	5	70
Politecnico di MILANO	27	27	64
Università Commerciale "Luigi Bocconi" MILANO	13	13	22
Università Cattolica del Sacro Cuore	15	9	95
HUMANITAS University	1	1	3
Libera Università di lingue e comunicazione IULM-MI	5	2	11
Libera Università "Vita Salute San Raffaele" MILANO	3	3	14
Università degli Studi di PAVIA	13	10	86

2.6 STIMA ISCRIZIONI AL PRIMO ANNO DEI CORSI DI LAUREA

A.A. 2020-2021

L'apertura internazionale degli atenei lombardi non sembra aver subito contraccolpi dall'emergenza pandemica che sta caratterizzando tutto il 2020. A questo proposito sono interessanti le evidenze che emergono dai primi dati disponibili sulle immatricolazioni nei corsi di laurea di I livello, II livello e ciclo unico (rilevati a fine ottobre 2020).

Le informazioni, raccolte tra 11 dei 13 atenei lombardi, sono provvisorie, perché le iscrizioni presso le università sono ancora in corso al momento della rilevazione; tuttavia, il dato offre spunti utili per una prima riflessione sui flussi in entrata presso gli atenei lombardi e mette in evidenza la tenuta delle iscrizioni. Più precisamente, **crescono del +2% gli iscritti ai primi anni dei corsi di laurea, a prescindere dalla loro nazionalità. Se, invece, guardiamo ai soli studenti internazionali, l'incremento è addirittura del +3%.**

3

Approfondimento qualitativo sulle strategie di internazionalizzazione degli atenei lombardi

3.1 OBIETTIVI E DISEGNO DELLA RICERCA

Il problema preliminare che si pone nel momento in cui si disegna una ricerca volta a indagare il fenomeno dell'internazionalizzazione dell'università consiste nel definire con un certo grado di precisione il concetto stesso; questo allo scopo di circoscrivere al meglio l'oggetto dell'indagine e, dunque, gli interlocutori a cui rivolgersi, nonché le tecniche per la raccolta dei dati. Al di là delle considerazioni di sguardo e approccio già precisate nella premessa, è importante, dunque, qui specificare che, nell'ambito della ricerca condotta, **l'apertura internazionale delle università è stata concepita come fenomeno che colloca la prospettiva internazionale all'interno delle attività dell'ateneo, sia in ambito di didattica, sia di ricerca.**

Nello specifico sono stati definiti preliminarmente, come oggetto della ricerca, **tre linee di indagine**:

- i processi di mobilità degli studenti stranieri verso gli atenei lombardi e, viceversa, quelli degli studenti iscritti in Lombardia verso università straniere (ad esempio, tramite progetti Erasmus);
- i processi di mobilità verso l'estero dei docenti degli atenei lombardi in qualità di *visiting* e il flusso complementare di docenti stranieri verso gli atenei della regione, per lo svolgimento di attività sia di insegnamento, sia di ricerca;
- le attività di ricerca condotte in team di lavoro internazionali.

Tuttavia, vista la potenziale ampiezza dello spettro di attività nelle quali si concretizza l'internazionalizzazione entro questi ambiti, e per poter meglio definire gli obiettivi specifici dell'indagine è stata compiuta un'esplorazione preliminare con alcuni interlocutori privilegiati – rettori o loro delegati all'internazionalizzazione – di atenei particolarmente attivi sul fronte di nostro interesse. Si è voluto in tal modo raccogliere input sugli aspetti qualitativi di rilevanza strategica per i processi di internazionalizzazione compiuti dagli atenei medesimi. Coerentemente con questi approfondimenti preliminari, si è proposto successivamente una discussione allargata a tutti gli atenei intorno a due questioni specifiche:

- che cosa gli atenei stessi intendono per “internazionalizzazione”;
- quali sono gli aspetti dei processi di internazionalizzazione realisticamente indagabili con la ricerca, tenuto conto degli inevitabili vincoli connessi al tempo disponibile, alla concreta possibilità di acquisire dati affidabili, alla disponibilità degli interlocutori.

3.1.1 Obiettivi

A partire dalle premesse poste dal team di ricerca e dal lavoro di esplorazione preliminare compiuto coinvolgendo gli atenei, sono stati definiti i seguenti obiettivi conoscitivi della ricerca:

- ricostruire, a grandi linee, le strategie di internazionalizzazione degli atenei, mettendone a fuoco le ragioni sottostanti, l'approccio metodologico (titoli di studio erogati in lingua inglese, oppure in regime di *double degree*, il ricorso a tirocini internazionali etc.), i meccanismi organizzativi che ne assicurano il funzionamento operativo;
- analizzare la rilevanza e l'impatto dell'internazionalizzazione del percorso universitario rispetto al mercato del lavoro in termini di attrattività percepita dalle imprese (*employability*) e di performance occupazionali effettive (*placement*);
- verificare il grado di attrattività dell'ecosistema “educativo-occupazionale” milanese e lombardo in termini di capacità di generare flussi *incoming* di studenti e ricercatori/docenti internazionali e trattenerli successivamente all'interno del tessuto produttivo locale.

In coerenza con questi obiettivi conoscitivi sono stati scelti i metodi di indagine, progettati gli strumenti di rilevazione e identificati gli interlocutori a cui rivolgersi durante il lavoro sul campo.

3.1.2 Metodologia

Dal punto di vista metodologico, la ricerca poggia sull'idea di ricostruire il punto di vista degli attori maggiormente rilevanti rispetto agli obiettivi conoscitivi descritti, vale a dire: imprese e atenei. Alcuni temi comuni sono stati, infatti, utilmente esplorati con entrambi gli interlocutori, mentre aspetti più specifici sono stati oggetto di confronto solamente con gli attori più direttamente interessati e informati.

Nella prospettiva di futuri sviluppi di questo programma di ricerca, potrebbe essere considerata l'opzione di coinvolgere anche gli studenti attraverso una rilevazione *ad hoc* in grado di coglierne percezioni, vissuti e aspettative rispetto alla dimensione internazionale della propria esperienza di studio.

Con riferimento agli atenei, il metodo di indagine utilizzato è stato quello dell'intervista semi-strutturata con i referenti-chiave di tali processi presso i singoli atenei: ad esempio, i funzionari amministrativi referenti per gli affari e le relazioni internazionali, i prorettori o delegati all'internazionalizzazione.

Sono state condotte in totale 13 interviste presso altrettanti atenei che hanno coinvolto oltre trenta persone, dal momento che, accanto ai prorettori o delegati, erano sempre presenti alcuni referenti degli uffici responsabili dei processi di internazionalizzazione.

Con riferimento alle imprese, sono stati condotti due focus group coinvolgendo un totale di 15 interlocutori tra HR manager e selezionatori di aziende particolarmente attive nella ricerca e inserimento di neolaureati con profilo internazionale, oltre che soggetti di intermediazione (*head-hunter*, società di ricerca e selezione, agenzie per il lavoro) in grado di offrire una lettura "terza" delle dinamiche in atto sul mercato del lavoro.

3.2 LE PRINCIPALI EVIDENZE

Il lavoro empirico svolto sul campo ha restituito un quadro ricco di sfumature che caratterizzano l'attività dei singoli atenei, ma anche di molti tratti comuni intorno ai quali è stata ricostruita la restituzione delle evidenze della ricerca commentate nei paragrafi che seguono.

3.2.1 Cosa significa essere un ateneo internazionale

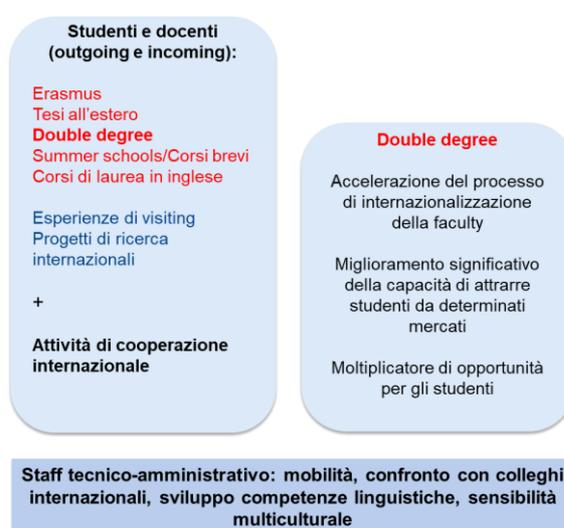
La rappresentazione che emerge dal dialogo con gli intervistati è coerente con la visione offerta dalla più recente letteratura in questo ambito, vale a dire un'idea di internazionalizzazione ampia, multidimensionale e interdisciplinare. **Essere un ateneo internazionale significa, infatti, costituire per tutti gli attori, in primo luogo per studenti e docenti, una porta di accesso a un ampio ventaglio di opportunità su scala europea e globale.** Allo stesso tempo vuol dire anche diventare progressivamente un "hub" nel quale attrarre e consolidare competenze, risorse, reti, persone e progetti in chiave internazionale. Di qui l'interesse di tutti i diversi stakeholder – ricercatori, docenti, studenti, staff amministrativo, imprenditori, manager – a gravitare intorno a un ateneo dove possono trovare risposte:

«[...] lo studente che accede a percorsi di studio internazionali, il ricercatore che trova un partner su progetti innovativi, il personale tecnico amministrativo che respira un'aria di apertura e scambio, l'imprenditore che accede a know-how e relazioni di alto livello».

Questa idea si traduce in due concetti più specifici. Da un lato, il concetto di “global engagement”, vale a dire l'attitudine dell'ateneo ad aprirsi a interazioni solide, continue e significative con l'intero contesto globale, al fine di favorire la circolazione di persone e saperi, favorire l'apertura e la multiculturalità («per noi concretamente significa costruire a trecentosessanta gradi un ambiente internationally friendly»). Dall'altro lato, il concetto di “comprehensive internationalization”, secondo il quale la dimensione internazionale non è patrimonio esclusivo di specifici uffici, ma si traduce in una prospettiva strategica e una logica di azione che attraversano orizzontalmente tutte le unità organizzative e gli staff presenti all'interno dell'università.

Inoltre, come ribadito da quasi tutte le persone incontrate, immaginarsi come ateneo internazionale non è solamente una questione di prodotti offerti, ma anche di servizi resi disponibili. Ben vengano, dunque, corsi di laurea in lingua inglese, *double degree*, progetti di ricerca e pubblicazioni scientifiche di respiro internazionale. Tuttavia, ciò non basta: occorre sempre più accompagnare questo ventaglio di offerta con servizi di supporto a valenza e di livello internazionale: dalla qualità del personale tecnico-amministrativo che possieda competenze linguistiche all'altezza, ma sia anche in grado di sintonizzarsi da un punto di vista inter-culturale con chi proviene da altri Paesi; per arrivare a questioni molto concrete, come il rendere disponibili corsi di lingua italiana per stranieri, opportunità di socializzazione e integrazione nel contesto universitario e territoriale, o ancora servizi di *housing* tramite residenze o convenzioni.

→ Figura 1. Le attività di apertura internazionale



Lo schema di sintesi presentato nella Figura 1 mira a sintetizzare quanto sin qui esposto. L'idea emergente è di una **dimensione internazionale ampia e composita che abbraccia i tre pilastri di azione delle università – didattica, ricerca e terza missione – e non solo**. In primo luogo, si declina nei flussi *incoming* e *outgoing* di studenti e docenti

che si muovono per ragioni didattiche e di ricerca: dall'esperienza pionieristica dell'Erasmus ai *double degree*, passando per le "summer school", le tesi all'estero, le esperienze di *visiting professor* e partecipazione a gruppi internazionali di ricerca. Parallelamente, assumono crescente importanza anche attività di terza missione che finiscono per declinarsi anche su scala internazionale attraverso progetti di cooperazione realizzati con i Paesi in via di sviluppo.

All'interno del quadro delineato, meritano un cenno specifico **i corsi di laurea in *double degree***, certamente una delle aree di maggior investimento da parte degli atenei lombardi. Essi, infatti, sembrano in grado di offrire una molteplicità di vantaggi piuttosto chiari per i diversi attori coinvolti:

- per gli studenti, un moltiplicarsi di opportunità, sia a livello di apprendimento (linguistico e di contenuti specialistici), sia in termini di ingresso sul mercato del lavoro, grazie alla doppia valenza del titolo conseguito;
- per i docenti, una spinta ad accelerare il processo di internazionalizzazione della faculty, coinvolgendo anche i colleghi più restii in un percorso organico di crescita che va dalle competenze linguistiche alle capacità di strutturare in chiave internazionale i propri contenuti disciplinari;
- per gli atenei, un incremento rilevante della capacità di attrarre studenti internazionali dai mercati più ostici. Come afferma un intervistato: «*un conto è cercare di far arrivare studenti dall'Asia o dall'area del Golfo, ben diverso è invece ad esempio attrarre i nord-americani...qui la formula del double degree può costituire un'ottima carta da giocare*».

Infine, la (già richiamata) crescente importanza della componente di servizio spinge le università a investire sempre più – oggi e in prospettiva futura – sullo sviluppo professionale degli staff tecnico-amministrativi attraverso la loro stessa mobilità internazionale e con appositi interventi formativi sulle competenze linguistiche e relazionali.

Proporsi come ateneo internazionale significa parallelamente mettersi in gioco in una diversa e più ampia arena competitiva, quella del mercato globale dell'alta formazione. Con gli intervistati è stato esplorato, pertanto, il loro punto di vista circa il posizionamento e la capacità di competere degli atenei lombardi.

La percezione chiara e condivisa è che gli atenei lombardi sono, nel complesso, molto competitivi a livello internazionale per la qualità elevata tanto della ricerca scientifica, quanto dell'offerta didattica. La comunità accademica – italiana in generale e lombarda più nello specifico – è apprezzata all'estero per la capacità di offrire agli studenti qualità della formazione di base e per il livello delle attività di ricerca. Giudizi avvalorati dai riscontri diretti che molti degli intervistati hanno nella loro esperienza di collaborazione con colleghi stranieri:

«Ogni volta che incontro colleghi all'estero o parlo con studenti internazionali qui da noi, ho la conferma della bontà del nostro sistema universitario».

«I nostri studenti sono molto apprezzati all'estero per la solidità della loro preparazione di base».

A fronte di questa indubbia fonte di vantaggio competitivo, emergono tuttavia con forza anche alcuni aspetti critici che rendono più difficoltosa e complessa l'azione dei nostri atenei sul mercato globale.

In primo luogo, il Sistema Paese spesso fatica ad assecondare la continua e progressiva apertura internazionale degli atenei lombardi. Ciò avviene, innanzitutto, in ragione di alcuni limiti strutturali come la bassa crescita, la rigidità del mercato del lavoro, l'eccesso di burocrazia: *«rispetto a Paesi come il Regno Unito, la Germania, gli Stati Uniti per esempio, non c'è dubbio che paghiamo dazio da questo punto di vista»*. A questo si aggiunge, talvolta, anche il peso di stereotipi e luoghi comuni che, come ateneo italiano, ci si trova a dover fronteggiare e smentire attraverso i fatti concreti: *«per noi è un po' più complicato, ogni volta dobbiamo dimostrare concretamente la nostra bravura, la competenza e lo standing internazionale»*.

In secondo luogo, emerge il freno costituito dalla rigidità strutturale del sistema universitario che spesso finisce per limitare le possibilità di innovazione e flessibilizzazione dell'offerta. In particolare, i rigidi requisiti ministeriali vincolano molto l'attività di progettazione dei corsi di studio, generando un chiaro svantaggio competitivo rispetto ad altri sistemi anche a livello europeo: *«realità come il Belgio o i Paesi Bassi, ad esempio, godono di una flessibilità con la quale per noi è estremamente difficile competere»*.

In terzo luogo, gli atenei stessi, intesi come sistema territoriale milanese e lombardo, faticano ancora a comunicarsi e ad agire sinergicamente sul mercato globale. Se è vero che la recente emergenza sanitaria ha contribuito molto a intensificare i contatti, lo scambio e la cooperazione tra le università, rimane ancora molta strada da fare per riuscire a sfruttare a pieno quello che alcuni interlocutori hanno definito come *«un grande potenziale inespresso di attrattività»*; il potenziale di un territorio che – per le proprie caratteristiche economiche, sociali e culturali – potrebbe fare ancora di più. Da questo punto di vista, sembra necessaria una maggiore spinta verso logiche maggiormente organiche e di sistema.

A completamento delle rilevazioni effettuate nella parte quantitativa del presente progetto di ricerca (cfr. capitolo 2), è stato chiesto agli intervistati di illustrare le principali dinamiche e direzioni che caratterizzano i flussi di studenti in ingresso e in uscita dai loro atenei. In termini di mobilità internazionale si osservano le seguenti macro-tendenze:

- a livello di flussi in uscita, rimane una netta prevalenza dei Paesi europei (trainati in particolare dal programma Erasmus), seguiti dal Nord America che mantiene una forte attrattiva grazie a fattori quali la *leadership* scientifica e tecnologica, oltre alle notevoli opportunità lavorative e di crescita professionale;
- per quanto concerne, invece, i flussi in ingresso di studenti internazionali, si stanno sempre più consolidando nuovi bacini, con notevoli potenzialità in termini quantitativi, coincidenti con i principali Paesi asiatici (Cina, India e Pakistan prima di tutti) e con l'area del Vicino e Medio Oriente (per esempio la Turchia e i Paesi del Golfo);
- crescono e si consolidano anche le relazioni con il Sud America e l'Africa, dove gli scambi si inseriscono non di rado all'interno di più ampi progetti di cooperazione internazionale.

3.2.2 I *driver* e le strategie di internazionalizzazione

La domanda circa le ragioni strategiche sottostanti la scelta di investire nell'internazionalizzazione dell'ateneo, per certi versi, è risultata quasi retorica. L'opinione, netta e unanime, è che l'internazionalizzazione crescente degli atenei sia, di fatto, un processo ineluttabile per un'ampia serie di ragioni.

La prima ragione è che **la produzione scientifica eccellente, in grado di sostenere una solida reputazione dell'università, non può che essere di respiro internazionale**. Questo significa focalizzare le energie per pubblicare contributi sulle riviste internazionali più accreditate, scrivere a quattro mani con *co-author* stranieri di alto profilo e promuovere progetti di ricerca di livello internazionale. Questi investimenti offrono una base di conoscenze all'avanguardia che sono poi in grado di alimentare una didattica aggiornata e a sua volta di taglio internazionale. Come, infatti, osserva uno degli intervistati «*non basta tradurre i corsi in inglese, ma occorre progettare contenuti di respiro internazionale frutto delle ricerche più avanzate*».

In secondo luogo, **la didattica è sempre più chiamata a formare menti aperte e pronte a entrare in mercato del lavoro globalizzato**. Al netto dell'impatto della pandemia, l'interconnessione dei mercati a livello globale e la mobilità dei lavoratori – in particolare dei *knowledge worker* – sono andate crescendo esponenzialmente dagli anni '90 in poi. In questo contesto, il mondo del lavoro necessita di giovani formati a pensare in una prospettiva internazionale e capaci di operare con efficacia in ambienti caratterizzati da un alto grado di multiculturalità.

Una ulteriore ragione è **la volontà di attrarre i migliori talenti, siano essi studenti o docenti**. Allora diventa inevitabile prendere in considerazione un bacino di riferimento globale: come è stato sottolineato nel corso delle interviste «*il talento non ha confini né passaporto*», e quindi gli atenei «*cercano di attrarre i migliori, ovunque essi siano*». Questa ricerca della qualità e dell'eccellenza ha poi una ulteriore conseguenza, vale a dire il fatto che i talenti a loro volta si aspettano un ambiente a forte vocazione globale in cui poter continuare a crescere.

Infine, vi è diffusa consapevolezza del fatto che **il grado di apertura internazionale è un fattore che influisce significativamente sul posizionamento e sulla reputazione di un ateneo**. Questo anche sulla base dei sistemi internazionali di ranking che sono sempre più tenuti in considerazione da studenti, ricercatori e docenti nel compiere le loro scelte educative e professionali. Aprirsi internazionalmente aiuta a salire nelle graduatorie e produce un ritorno in termini di capacità di attrazione di risorse umane e finanziarie.

Per quanto concerne le strategie di internazionalizzazione, la premessa è che ciascun ateneo adotta soluzioni che tengono inevitabilmente conto delle sue specificità in termini di storia, vocazioni disciplinari, dimensioni e territorio di riferimento.

Al netto di ciò, dai dati raccolti sul campo sembrano delinearci due traiettorie strategiche comuni alle diverse realtà universitarie lombarde.

Da una parte, progressivamente, gli atenei tendono a focalizzarsi su relazioni ad ampio respiro con pochi partner selezionati, con i quali si sviluppa un nutrito ventaglio di progettualità a livello didattico, di ricerca e di terza missione:

«Sempre più poniamo attenzione ad andare in profondità, costruendo relazioni solide e articolate con un gruppo ristretto di università straniere affini a noi per ambiti disciplinari, con le quali si collabora a trecentosessanta gradi».

Allo stesso tempo, si mantiene invece un bacino molto più largo e diversificato di rapporti finalizzati specificamente alle attività Erasmus e, più in generale, di scambio.

Sembra, dunque, delinearsi una sorta di modello a due velocità: al centro un nucleo di rapporti selettivi e profondi con un numero ristretto di partner; all'esterno, invece, una rete di relazioni molto più ampia e diversificata, sebbene limitata alla gestione della mobilità internazionale di studenti e docenti.

Dall'altra parte, gli atenei sembrano prestare attenzione crescente a diversificare le proprie strategie in relazione ai differenti mercati geografici a cui si rivolgono. In particolare, diventa importante per le università calibrare con attenzione la propria proposta in base agli obiettivi specifici che si hanno nei confronti di una determinata area territoriale, sia essa nazionale o continentale. Così, ad esempio, si mettono in atto azioni e progetti diversi a seconda che si vogliano attrarre studenti dall'Asia, dai Paesi africani o dal Nord America; ancora, le collaborazioni sulla ricerca possono essere qualificanti in determinati Paesi, mentre in altri può risultare più utile far crescere la reputazione attraverso investimenti in progetti di cooperazione internazionale allo sviluppo.

3.2.3 Il ruolo del territorio

Un ulteriore aspetto approfondito durante le interviste è stato il ruolo giocato dal territorio – milanese e lombardo – nel processo di internazionalizzazione degli atenei. Da questo punto di vista emerge con chiarezza che si tratta di un ruolo diametralmente opposto rispetto a quello rivestito dal Sistema Paese e descritto in precedenza. Mentre il quest'ultimo finisce per essere in prevalenza un freno, **il territorio locale costituisce un asset di primaria importanza di cui gli interlocutori incontrati sono perfettamente consapevoli.**

Come si diceva, l'Italia come Paese presenta alcuni elementi di debolezza che spesso rischiano di ostacolare le strategie di internazionalizzazione del sistema universitario. Tra i più importanti fattori che frenano la capacità di attrarre studenti e personale docente straniero figurano: un mercato del lavoro stagnante e poco inclusivo per i giovani, livelli salariali medio-bassi, provincialismo eccessivo, una burocrazia pesante che, ad esempio, rende particolarmente complicate le procedure per l'ottenimento di visti e permessi. Si tratta di un insieme di elementi negativi che solo in parte possono essere mitigati dalle qualità tipiche del Belpaese, come l'arte, la cultura, il clima, il cibo e la qualità della vita.

Al contrario, Milano e le altre province lombarde dimostrano di possedere ottime carte da giocare in chiave di attrazione. Milano rappresenta, a detta di tutti, un contesto privilegiato, molto dinamico e in grado di competere con successo con le grandi capitali:

«Milano è baricentrica, green e high-tech!», tutte caratteristiche molto interessanti specialmente per le persone giovani.

Si è anche consapevoli che questa ottima reputazione è riconosciuta e apprezzata all'estero soprattutto negli anni più recenti, come dimostrano le seguenti affermazioni:

«Milano è cresciuta tantissimo negli ultimi anni e oggi è al pari delle grandi capitali europee, come Parigi, Londra e Berlino».

«Oramai Milano da sei/sette anni è stabilmente nel radar dei grandi flussi di mobilità internazionale, una città sempre in movimento, sostenibile e tecnologica».

«L'essere radicati a Milano è un fattore decisamente abilitante, dato che si tratta oramai di una metropoli globale, una combinazione unica di qualità della vita, vivacità culturale, dinamismo economico, in cui sempre più anche la dimensione real estate sta diventando iconica».

Gli altri poli universitari regionali – Bergamo, Brescia, Castellanza, Pavia, Varese e Como – hanno anch'essi alcuni punti di forza significativi legati al proprio contesto territoriale. In primo luogo, il legame stretto e la vicinanza relativa a Milano, della cui forza attrattiva si è appena detto. Allo stesso tempo queste realtà offrono ambienti sociali più a misura d'uomo: *«Milano è vicina, ma qui è più facile sentirsi a casa»*, come ha osservato uno degli intervistati. Questa situazione più familiare e meno dispersiva rispetto alla grande città, senza dubbio, facilita i processi di integrazione, consente accompagnamenti personalizzati dei percorsi e, cosa non da poco, riduce le spese rispetto a Milano dove, per alcuni gruppi di studenti, il costo della vita può essere talvolta proibitivo. Non da ultimo, le province lombarde in questione si caratterizzano per mercati del lavoro vivaci e ricchi di opportunità, soprattutto in relazione ad alcuni settori specifici, espressione di vocazioni industriali consolidate e internazionalmente riconosciute.

Infine, con riferimento al territorio regionale nel suo complesso, non va dimenticato il solido sistema di welfare – si pensi ai servizi di istruzione e di assistenza sanitaria – che, soprattutto per chi dovesse spostarsi per periodi lunghi, magari accompagnato da una famiglia, diventa un elemento di attrazione molto interessante e di cui tener conto.

3.2.4 I meccanismi organizzativi

La premessa doverosa è che il grado di maturità e di sofisticatezza dei processi e dei meccanismi organizzativi che sostengono le strategie di internazionalizzazione dei diversi atenei variano molto in funzione di tradizioni, vicende istituzionali e percorsi storici tra loro piuttosto differenziati.

Detto ciò, i colloqui con gli intervistati hanno evidenziato un tratto comune molto chiaro, vale a dire il fatto che progressivamente, negli ultimi dieci anni, **le attività dedicate al processo di apertura internazionale degli atenei lombardi si sono istituzionalizzate in modo sempre più consistente**. Questo radicamento istituzionale è testimoniato, in primo luogo, dal fatto che l'internazionalizzazione costituisce ormai un punto qualificante

e distintivo dei piani strategici di ateneo proposti dai nuovi rettori che negli ultimi anni sono entrati in carica.

Parallelamente, si è assistito a un processo di crescente formalizzazione e consolidamento di responsabilità, strutture e processi: pro-rettorati e delegati nominati *ad hoc*, costituzione di commissioni e gruppi di lavoro, investimenti sul potenziamento e sulla visibilità degli uffici incaricati di promuovere e gestire l'internazionalizzazione all'interno e all'esterno dell'ateneo.

La Figura 2 descrive in modo molto sintetico il modello organizzativo di gestione delle attività di internazionalizzazione tipicamente adottato dagli atenei. Esso prevede una posizione alta di indirizzo strategico – classicamente un pro-rettore all'internazionalizzazione – di fatto parte integrante del vertice responsabile della governance dell'università. Gli indirizzi espressi a questo livello politico vengono poi tradotti in progettualità concrete dall'azione di altri due enti organizzativi. Da un lato, gli uffici amministrativi di supporto nei quali lavorano figure tecniche caratterizzate da una conoscenza specialistica dei temi; dall'altro lato, i referenti a livello di aree di contenuto e/o geografiche, profili provenienti dal corpo docente la cui esatta collocazione organizzativa varia a seconda dell'assetto di ciascun ateneo (per dipartimenti, facoltà, scuole etc.).

→ [Figura 2. Modello organizzativo](#)



Durante il lavoro sul campo è apparso evidente il buon grado di sintonia che si percepisce nella relazione tra la componente politica e amministrativa all'interno dei singoli atenei, a dimostrazione dell'unità di intenti e di sforzi che oggi esiste su una tematica così rilevante per lo sviluppo futuro delle università lombarde.

Proiettando invece lo sguardo verso il futuro, è stato possibile cogliere **alcune tendenze evolutive in atto circa i modelli organizzativi che gli atenei stanno mettendo in campo in materia di internazionalizzazione**. Come sempre, per alcune università si tratta di cantieri già aperti e operativi, mentre per altre di progetti a venire che si delineano all'orizzonte.

Da una parte, emerge la scelta di adottare soluzioni organizzative di tipo matriciale con cui si punta a promuovere una forte sinergia e integrazione tra aree di contenuto e Paesi. In questo modello:

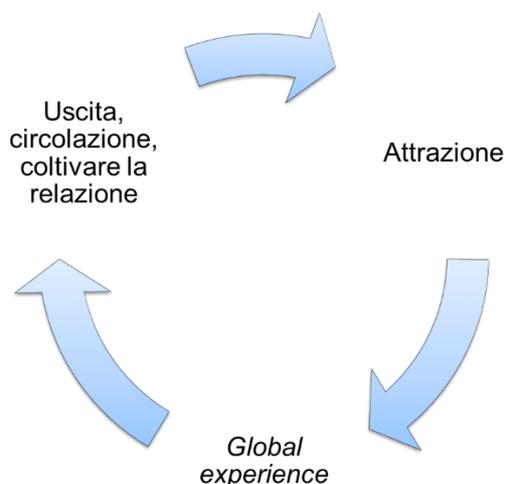
- da un lato, i referenti di contenuto garantiscono che vi sia piena conoscenza dei temi e dei progetti che possono essere messi a disposizione dello sviluppo internazionale dell'ateneo;
- dall'altro lato, i responsabili del Paese (o di una più ampia area regionale, ad esempio il Sud America) mantengono le relazioni *in loco*, analizzano i bisogni emergenti anche grazie alla conoscenza linguistica e culturale di una certa area del pianeta.

In questo modo si dà vita a un sistema integrato che migliora l'efficacia delle strategie: «è come se una cinghia di trasmissione tenesse e facesse lavorare insieme le diverse parti dell'ateneo».

Dall'altra parte, come già in parte delineato in precedenza ragionando sul concetto di "ateneo internazionale", è chiara la tendenza in corso verso un modello pervasivo che spesso viene identificato con l'espressione di "comprehensive internationalization". L'idea di fondo è che l'internazionalizzazione non resti confinata all'interno degli uffici e dello staff a essa appositamente dedicati, ma diventi sempre più un punto di attenzione che, in modo capillare, entra nella mente e nell'azione quotidiana di tutti gli attori organizzativi: ognuno nel suo lavoro – sia esso didattico, di ricerca, di terza missione, amministrativo – pensa e decide in una prospettiva di apertura internazionale. Come ha brillantemente sintetizzato un intervistato usando un'efficace metafora, si tratta di passare dalla logica dell'isola a quella del sistema: nell'isola, per quanto si cerchi di crescere e ampliare il raggio di azione, ci sono comunque dei limiti strutturali (quando la terra finisce in mare); invece, se è tutto il sistema di ateneo a essere coinvolto e responsabilizzato, allora gli spazi di crescita diventano potenzialmente illimitati.

Sulla base dei dati qualitativi raccolti, **è stato messo a punto un possibile modello di gestione del capitale umano a sostegno delle strategie di internazionalizzazione degli atenei**. Il modello, sintetizzato nella Figura 3 qui di seguito, si applica a tutto il capitale umano che gravita attorno a un ateneo: studenti, ricercatori e docenti, personale tecnico-amministrativo, manager e imprenditori, partner esterni.

→ Figura 3. Modello di gestione del capitale umano



L'idea di fondo è di attivare una sorta di circolo virtuoso il cui primo step consiste nella capacità di attrarre risorse di qualità a tutti i livelli, lavorando quindi a una precisa strategia di comunicazione esterna e di *employer branding*.

La seconda fase consiste nel progettare e realizzare all'interno del campus un'esperienza di carattere globale che ricomprenda al contempo: offerta didattica, livello e taglio della ricerca, sistemi di relazioni disponibili, attività extra-curricolari, ricchezza delle iniziative culturali, servizi offerti ai diversi pubblici, qualità dei rapporti con il mondo delle imprese e delle professioni (si pensi, ad esempio, al *knowledge transfer* o agli "incubatori" d'impresa).

Infine, l'ultimo passaggio consiste nel favorire la circolazione internazionale delle risorse umane, affinché, da un lato, possano contaminarsi e arricchirsi; dall'altro lato, in caso di uscita, non interrompano le relazioni, bensì le coltivino nel tempo in una logica di lungo termine.

Quest'ultimo passaggio, a sua volta, sostiene la diffusione del brand e l'allargamento del network, riattivando così i processi iniziali di attrazione.

3.2.5 Gli studenti e l'internazionalizzazione

Uno spazio importante nelle interviste è stato dedicato ad approfondire la rilevanza e l'impatto della dimensione internazionale sull'esperienza educativa degli studenti. Questo aspetto – come si vedrà più avanti – è stato discusso anche nei due focus group che hanno coinvolto i rappresentanti delle imprese e del mercato del lavoro.

Con riferimento agli studenti italiani, l'elemento più evidente è che vivere un'esperienza internazionale di qualche tipo durante gli studi universitari è progressivamente diventato un passaggio fondamentale del percorso di studi universitari. Le formule possono variare, sulla base delle possibilità economiche, di eventuali vincoli familiari o logistici e delle specifiche attitudini e predisposizioni individuali. Così si spazia dagli scambi veri e propri, ai tirocini, alle tesi all'estero, ma anche a contatti *in loco* con docenti e studenti internazionali, o ancora partecipazione a *contest* e progetti. Quel che sembra contare, nella sostanza, è che un qualche contatto con la dimensione internazionale debba esserci; non è un caso che diversi atenei stanno organizzandosi in modo che ciò avvenga per ogni singolo studente in maniera sempre più capillare.

«Nel lungo termine, uno dei nostri obiettivi è quello di permettere a tutti gli studenti di avere un'esperienza internazionale, naturalmente consapevoli della difficoltà di finanziare tutto questo».

In misura crescente, sono gli stessi studenti a esercitare una spinta complementare in questa direzione, consapevoli che esporsi a contesti e relazioni multiculturali è sempre più necessario per completare la propria formazione in vista dell'ingresso nel mondo del lavoro. Ancor meglio se lo si riesce a fare con un certo anticipo, sin dagli inizi del percorso di studi, perché così si favorisce lo sviluppo di un vero e proprio "global mindset".

Si tratta di un punto rispetto al quale tutti sono d'accordo che bisogna ancora lavorare: gli studenti, infatti, sembrano perdere spinta e motivazione a fare esperienze all'estero

quanto più vi sia facilità di accesso al mercato del lavoro del proprio territorio. È una questione culturale sulla quale vale la pena provare a incidere, come emerge da queste parole:

«Quando il lavoro è lì che ti aspetta sotto casa, fai più fatica a capire il valore di andare a fare un'esperienza internazionale che anzi può addirittura essere vissuta come un intoppo nell'ingranaggio, un ritardo».

«Alcuni studenti dovrebbero capire che anche se lavorerai nell'azienda, magari di famiglia, del tuo paesino, poi quella azienda opererà in un mercato globale e quindi un investimento durante gli studi in questa direzione darà sicuramente dei frutti nel medio termine».

E, infatti, gli intervistati tratteggiano un ventaglio ampio e chiaro dei tanti benefici che gli studenti possono ricavare da un ambiente educativo internazionale, soprattutto nella forma di un'esperienza di studio e di vita all'estero:

- adattabilità;
- capacità di *problem solving*;
- autonomia;
- resilienza;
- apertura mentale;
- sensibilità multiculturale.

Nel complesso, si tratta di un set di competenze e attitudini trasversali molto ricercate dalle imprese sul mercato del lavoro. Su questo gli intervistati non hanno dubbi:

«Credo che agli occhi dei datori di lavoro faccia una differenza enorme, sicuramente a parità di curriculum, ma forse anche a fronte di un percorso accademico meno brillante, ma corroborato da una significativa esperienza all'estero, uno studente potrebbe avere un vantaggio».

È interessante notare come alcuni atenei investono anche nella direzione di offrire agli studenti esperienze di volontariato internazionale attraverso progetti di cooperazione con Paesi in via di sviluppo. Come è facilmente intuibile, anche queste esperienze sono giudicate estremamente efficaci nel favorire lo sviluppo delle capacità e qualità personali sopra richiamate.

Infine, sembra opportuno riportare un'ulteriore percezione raccolta durante le interviste relativamente al valore e al significato dell'esposizione internazionale dei giovani durante i loro studi universitari.

Secondo una narrazione oggi piuttosto diffusa presso i media e l'opinione pubblica, questo esporsi, da studenti, a scenari extra-nazionali potrebbe essere vissuto da tanti giovani come un "primo piede" posto all'estero, da trasformarsi – una volta laureati – in una vera o propria "fuga" verso un mercato del lavoro più attrattivo e premiante, depauperando però, in tal modo, il Sistema Paese di competenze qualificate.

Invece, le testimonianze raccolte evidenziano come, con riferimento al territorio milanese e lombardo, la cosiddetta "fuga dei cervelli" sia, almeno in parte, una sorta di falso mito. Secondo gli intervistati, i giovani che vanno all'estero hanno una grande opportunità per allargare i propri orizzonti, stringere relazioni significative e maturare nuove competenze;

così, quando rientrano, anche a distanza di tempo, arricchiscono il Sistema con tutto il capitale intellettuale e relazionale sviluppato. Anche qualora dovessero restare fuori dall'Italia più a lungo per lavorare, essi faranno comunque circolare il brand dell'ateneo dove hanno studiato, quello della città e del Paese nel suo complesso:

«Il fatto che gli studenti di una qualsiasi università milanese trovino lavoro all'estero è assolutamente sano: così crescono e poiché molti di loro, prima o poi, rientrano, rendono la città molto più viva e interconnessa al resto del mondo».

Si tratta, quindi, di un processo di radicamento globale degli atenei (e, con essi, dei loro territori di riferimento) che si realizza oggi grazie alla mobilità degli studenti, domani con quella dei lavoratori. Un processo che può trovare efficace impulso in investimenti mirati delle università per la gestione e lo sviluppo delle proprie comunità di *Alumni*.

Spostando, invece, l'attenzione sugli studenti internazionali, la ricerca ha messo in evidenza alcuni spunti specifici che possono utilmente integrare i dati quantitativi presentati nella prima parte di questo rapporto.

In primo luogo, si evidenzia una certa difficoltà a tracciare e monitorare in modo puntuale la transizione dall'università al lavoro degli studenti internazionali che studiano presso gli atenei lombardi. Ciò avviene per il semplice motivo che **la maggior parte di questi studenti** – in particolare quelli provenienti dai Paesi in via di sviluppo e dalle economie emergenti del Medio ed Estremo Oriente – **vedono nell'Italia un mero “trampolino” attraverso il quale lanciarsi verso altri Paesi occidentali per la ricerca di un lavoro.**

In secondo luogo, per coloro che hanno invece in animo di fermarsi in Italia per un'esperienza lavorativa, sussiste spesso un'altra barriera da superare: quella linguistica. Infatti, **a differenza di altri Paesi dove l'inglese è sufficiente per lavorare, in Italia sembra sia indispensabile possedere una conoscenza quantomeno di base della lingua italiana.** Un fatto, questo, confermato anche da molte delle imprese ascoltate durante i focus group.

Nonostante molti atenei siano già attivi su questo versante, appare necessario potenziare gli investimenti in percorsi di formazione linguistica dell'italiano che permettono a tanti giovani stranieri che studiano nelle nostre università di migliorare le loro competenze comunicative utili a sostenere l'integrazione sociale e un più facile accesso a opportunità lavorative sul territorio.

Infine, si registra un ottimo riscontro delle iniziative di “tutorship peer-to-peer” attivate dai singoli atenei per offrire agli studenti stranieri servizi finalizzati a favorire la socializzazione nel tessuto relazionale del campus e superare le piccole difficoltà quotidiane.

Tali servizi si sono rivelati spesso cruciali nel gestire le tante crisi e difficoltà che la pandemia ha generato nell'anno appena trascorso, evitando situazioni di isolamento e abbandono.

3.2.6 I *visiting professor e researcher*

Un obiettivo secondario della rilevazione qualitativa è stato cercare di tracciare una definizione precisa della figura del *visiting professor*. Su questo tema, infatti, sia le prassi operative, sia i regolamenti ufficiali degli atenei sono piuttosto diversi tra loro. Anche negli anni precedenti – nell’ambito dell’indagine annuale condotta dal Centro Studi di Assolombarda – era risultato difficile effettuare una misurazione puntuale del fenomeno. Per questa ragione, si è deciso di introdurre una domanda specifica nella *check-list* utilizzata per le interviste.

La considerazione preliminare è che, effettivamente, esiste una questione definitoria. Lo testimonia il fatto che in tutti gli atenei lombardi è in corso, o comunque aperta, una riflessione che mira a perimetrare con maggior esattezza il concetto del *visiting professor* e a disciplinare le prassi operative connesse a tale figura. In alcune realtà, ad esempio, si sta introducendo una distinzione tra i *visiting fellow* impegnati nella ricerca, da un lato, e quelli impegnati nella didattica, dall’altro lato; un fatto nuovo, questo, dal momento che tradizionalmente le due funzioni sono sempre state strettamente collegate e in parte sovrapposte.

Nel complesso, il panorama ricostruito rimane piuttosto variegato, dato che **ogni ateneo finisce ragionevolmente per costruire pratiche e soluzioni ritagliate su misura sulla propria storia e le proprie esigenze.** Solamente dal punto di vista temporale sembra emergere un riferimento un po’ più certo e condiviso: si è considerati *visiting professor* a fronte di una permanenza di almeno un mese fino all’anno. Tuttavia, nel caso della didattica, è talvolta previsto un’integrazione di questo elemento temporale con altri parametri complementari come, ad esempio, le ore di docenza svolte o i CFU previsti per i corsi tenuti.

Da un punto di vista sostanziale, i colloqui con le università lombarde hanno consentito di evidenziare l’importante funzione che svolgono i *visiting professor*, al di là delle attività concrete di cui sono direttamente responsabili durante la loro permanenza.

Da una parte, essi hanno **un ruolo strategico per la realizzazione di pubblicazioni sulle riviste scientifiche internazionali più accreditate portate a termine in co-authorship con i colleghi italiani.** Uno strumento, quello delle riviste scientifiche, che – come già osservato – ha un ruolo determinante nel sostenere la legittimazione scientifica, il posizionamento nei ranking e la reputazione complessiva dell’ateneo.

Dall’altra parte, talvolta l’esperienza come *visiting professor* costituisce **un tempo e un’opportunità per conoscersi reciprocamente in vista di un possibile coinvolgimento più esteso se non addirittura un reclutamento in futuro:** «è un po’ come un periodo di fidanzamento, se poi le cose funzionano si può pensare al matrimonio».

3.2.7 Le sfide poste dall’emergenza Covid-19

La presente ricerca non poteva non tenere conto dell’impatto determinato dallo scoppio dell’emergenza sanitaria a febbraio 2020. In primo luogo, perché l’attività sul campo avrebbe dovuto essere avviata proprio in quei giorni, mentre si è poi stati costretti a

spostarne il lancio al termine del periodo di lockdown, nella seconda metà di maggio. In secondo luogo, per il ben più sostanziale motivo che proprio i processi di apertura internazionale degli atenei sono stati tra i più colpiti dal blocco della mobilità tra continenti e tra Paesi.

Nell'immediatezza del diffondersi della pandemia da Covid-19, gli atenei sono stati chiamati a mettere in campo un enorme sforzo organizzativo e logistico, dato che migliaia di studenti e docenti delle università lombarde si trovavano all'estero in quei giorni e che altrettanti stranieri erano presenti nei campus in Italia. Si è, quindi, lavorato da un lato sulla logistica di rientro di moltissime persone; dall'altro, sulla gestione della relazione con gli studenti internazionali, lontani da casa e preoccupati dal dipanarsi vorticoso degli eventi. Il tutto in uno scenario di profonda e costante incertezza. Si è trattato di una sorta di "stress test" che, nel complesso, gli atenei lombardi hanno saputo gestire con efficacia, anche grazie ai servizi di supporto offerti tempestivamente.

Dal punto di vista delle immatricolazioni, come testimoniato dai dati quantitativi, non vi è stato il temuto crollo per l'anno accademico 2020-2021. Già nei colloqui estivi questa indicazione era emersa a livello di percezione, trovando poi in autunno la conferma nei dati ufficiali. In proposito, qualche intervistato ha osservato che, in un momento decisivo per le scelte da parte degli studenti (periodo estivo), l'Italia si è trovata in una situazione di momentaneo vantaggio competitivo con i contagi in calo – rispetto, ad esempio, ad altri concorrenti europei come la Spagna, la Francia e il Regno Unito – e l'immagine di una situazione maggiormente sotto controllo. Si è trattato di un vantaggio effimero, vista l'evoluzione della pandemia nei mesi autunnali, ma che nel periodo precedente – decisivo per i flussi delle iscrizioni – ha evidentemente giocato un ruolo favorevole.

Più in generale, a detta degli intervistati, **l'emergenza sanitaria ha comunque avuto un impatto importante, a livello strategico e organizzativo, nella vita degli atenei lombardi e, in particolare, nelle loro attività internazionali.** Sono due i fronti su cui si registrano le trasformazioni più rilevanti:

1. in primo luogo, è risultata evidente la **fortissima accelerazione del ricorso alle nuove tecnologie digitali a supporto di tutte le attività degli atenei:** didattica, esami di profitto, esami di laurea, lavoro di ricerca, riunioni di coordinamento. Si è fatto un passo in avanti enorme e decisivo che, senza la spinta dell'emergenza, avrebbe probabilmente richiesto anni, non foss'altro che per mettere in discussione abitudini consolidate e vincere resistenze culturali profonde;
2. inoltre, si registra una diffusa consapevolezza che possa trattarsi di un'occasione unica di innovazione radicale del sistema: *«Non dobbiamo confonderci con le telematiche certamente, ma esplorare possibili nuove strade».* La sperimentazione diffusa di percorsi formativi online o in formula blended degli ultimi mesi apre le porte a potenziali crescite di mercato; per esempio, consentendo di raggiungere studenti internazionali che non si sarebbero spostati per un tempo prolungato, ma che possono trovare attrattiva l'opportunità di un distacco più breve e il completamento del proprio percorso di studi a distanza.

«Dobbiamo monitorare con attenzione i comportamenti delle nuove generazioni che potrebbero riservare delle novità nel bilanciamento tra fruizione online e in presenza».

Si pensi, in proposito, anche all'opportunità di guadagnare gli spazi di mercato che inevitabilmente la Brexit lascerà liberi in favore degli altri Paesi europei che sapranno farsi trovare pronti.

Un altro aspetto, ancora più rilevante, riguarda la qualità della relazione tra atenei, sia a livello milanese, sia su scala regionale. **La forte incertezza indotta dall'emergenza sanitaria ha stimolato e accresciuto significativamente le occasioni di scambio e confronto tra gli atenei, nello specifico quelle tra i prorettori e delegati all'internazionalizzazione.** Un cambio di abitudini e di passo notevole, fortemente apprezzato da tutti gli interlocutori incontrati che hanno sottolineato come, fino a ieri, lo stato della collaborazione fosse «*pressoché nullo*». L'esperienza di questi mesi difficili ha invece mostrato il valore aggiunto che può derivare da più stabili rapporti di confronto e collaborazione:

«Ascoltare la voce degli altri colleghi che si confrontano con problemi simili lo trovo utilissimo, scambiarsi esperienze, idee e provare a costruire progetti comuni ci rende più forti come sistema».

Per gli atenei lombardi la sfida oggi sul tavolo, dunque, è mantenere vive queste nuove abitudini di confronto e relazione, anche quando l'urgenza dettata dalla pandemia sarà superata e sarà più facile il rischio di scivolare indietro sui vecchi schemi.

3.2.8 Quale modello per l'internazionalizzazione?

Con l'obiettivo di operare una sintesi e una modellizzazione di tutte le evidenze raccolte attraverso la parte qualitativa della ricerca, nella Figura 4 viene proposto un "internationalization maturity model" organizzato secondo la logica di un ciclo evolutivo di sviluppo.

→ Figura 4. Internationalization maturity model



Il modello prevede due assi cartesiani che si riferiscono al grado di risorse che le università sono in grado di mobilitare. Sull'asse delle ascisse sono indicati gli investimenti in "hardware", vale a dire risorse quali strutture organizzative, processi formali, spazi fisici; sull'asse delle ordinate, invece, sono riportati gli investimenti in "software", cioè risorse quali cultura, competenze e saperi.

Il ciclo di vita dell'internazionalizzazione di un ateneo può idealmente svilupparsi attraverso tre fasi distinte:

1. la prima viene definita fase della **"Mobilità"**: gli investimenti sia in "hardware", sia in "software" sono limitati e a livello strategico si punta su programmi che promuovono gli scambi e la mobilità di studenti e docenti (per esempio, Erasmus), si investe nella stipula di accordi e si cerca l'ingresso in reti internazionali;
2. la seconda fase è quella della **"Attrazione"**: aumentano gli investimenti su entrambi gli assi (ad esempio, acquisendo competenze, costituendo uffici dedicati) e, in termini di strategia, si punta su corsi erogati in lingua inglese, su accordi per corsi di laurea in *double degree*, sul potenziamento delle attività di marketing e comunicazione esterna;
3. la terza e ultima fase è quella della **"Integrazione"**: lo sforzo in termini di "hardware" e di "software" è massimo, emerge con chiarezza un modello organizzativo orientato alla "comprehensive internationalization" e l'idea-guida della strategia consiste nel presentarsi come un campus globale, capace di diventare un "hub" di risorse e di opportunità per tutti gli stakeholder.

Nel processo evolutivo delineato è importante sottolineare che per sostenere il passaggio a ogni fase successiva è essenziale tenere conto di tre fattori cruciali dal punto di vista gestionale:

1. necessità di una sofisticazione progressiva del modello di governance e organizzativo sottostante;
2. bisogno di assicurare un commitment sempre più forte e continuo da parte del vertice dell'ateneo;
3. esigenza di prevedere la disponibilità di budget sempre più consistenti per sostenere tutti gli investimenti che si rendono opportuni.

Una ulteriore tendenza di fondo che ci sembra completare le attuali traiettorie evolutive del percorso di internazionalizzazione degli atenei lombardi è riconducibile all'etichetta di "internazionalizzazione inclusiva".

Si tratta di un'espressione spesso utilizzata dagli intervistati e che si declina lungo un ampio ventaglio di significati, sintetizzati nella Figura 5.

→ Figura 5. Internazionalizzazione inclusiva



L'idea di fondo è che l'esperienza internazionale, declinata anche in forme diverse, debba diventare sempre più accessibile a tutti gli studenti di un ateneo e non rimanga un privilegio di chi ha più possibilità:

«Ad esempio, alcuni studenti hanno difficoltà a passare sei mesi all'estero per motivi di famiglia o di lavoro, allora abbiamo pensato a un programma di mobilità brevi di poche settimane, strutturate come delle summer school».

«La stessa didattica online può favorire l'esposizione a contenuti, metodi e docenti internazionali, rendendo così l'esperienza accessibile e diffusa anche oltre l'élite di studenti che può permettersi un vero e proprio scambio».

In sintesi, diventa essenziale immaginare un ampio ventaglio di soluzioni differenziate che possano andare incontro ai bisogni e possibilità differenti.

Strettamente collegato a questo ragionamento è il tema delle **borse di studio**, altra leva fondamentale per andare verso un allargamento delle opportunità a beneficio di platee più ampie. Versante sul quale anche la collaborazione con le imprese del territorio può generare un rilevante valore aggiunto.

Altra dimensione in cui si declina una internazionalizzazione inclusiva è quella dei **progetti di cooperazione internazionale** rispetto ai quali sono particolarmente attivi alcuni atenei lombardi.

In alcuni casi, vengono attivate collaborazioni con Paesi in via di sviluppo basate sulla realizzazione *in loco* di determinate progettualità (ad esempio, programmi di formazione all'imprenditorialità femminile) nelle quali possono innestarsi anche esperienze di volontariato per gli studenti italiani; esperienze, queste, che – come si è già visto –

risultano estremamente qualificanti per lo sviluppo delle cosiddette “capacità trasversali”.

In altri casi, si sviluppano progetti per la realizzazione di attività di accoglienza, integrazione e formazione specifica per studenti internazionali provenienti da Paesi in difficoltà a causa di crisi economiche e politiche.

3.2.9 Il punto di vista delle aziende

Come indicato nella descrizione della metodologia di ricerca adottata per questa indagine, sono stati condotti due focus group con HR manager e selezionatori di aziende particolarmente attive nella ricerca e inserimento di neolaureati con profilo internazionale, oltre che soggetti attivi nel mercato dell’intermediazione (*head-hunter*, società di ricerca e selezione, agenzie per il lavoro). L’obiettivo dei focus group è stato di **cogliere il punto di vista del mercato del lavoro circa l’importanza e l’impatto di un’esperienza internazionale all’interno del curriculum di studi di un neolaureato.**

Qui di seguito sono sinteticamente riportati i principali elementi emersi.

Una prima area indagata ha riguardato la **ricostruzione del significato attribuito dalle imprese al concetto di “global mindset”** con riferimento ai laureati che hanno inserito all’interno del proprio percorso di studi un’esperienza di esposizione internazionale. Questo concetto viene, sostanzialmente, declinato lungo due dimensioni, entrambe percepite come rilevanti:

- le competenze linguistiche, rispetto alle quali si tende sempre più a dare per scontata la conoscenza dell’inglese (anche se poi, di fatto, non sempre si trovano i livelli di padronanza desiderati) e diventa gradita la conoscenza di una terza lingua;
- il set di competenze trasversali che possono essere maturate attraverso l’esperienza internazionale svolta dalla persona: capacità di confrontarsi con culture diverse, apertura mentale, adattabilità, autonomia, disponibilità alla mobilità, capacità di lavoro in team, gestione dello stress, curiosità. Questo, va detto, a fronte della riconosciuta ottima preparazione tecnico-specialistica dei laureati italiani, considerata un prerequisito che le imprese trovano e apprezzano nei nostri giovani.

Dato che l’insieme di competenze descritto è spesso alla base di un reclutamento di successo, gli interlocutori aziendali hanno sottolineato con forza che tale “global mindset” dovrebbe costituire un’attitudine di base da sviluppare in tutti gli studenti in uscita dal sistema educativo universitario. Questa considerazione vale anche a fronte del protrarsi dello scenario pandemico che, anche una volta superata la fase emergenziale, potrà continuare a limitare la mobilità delle persone, ma non intaccherà di certo la dimensione globale dei mercati, dei sistemi economici e delle relazioni commerciali e professionali: *«magari ci si muoverà meno in termini fisici, ma dall’altra parte della videocamera ci sarà comunque un collega o un cliente straniero».*

Successivamente, si è esplorato il punto di vista delle imprese su **quale sia il tipo di esperienza internazionale che apprezzano maggiormente in un neolaureato.** Le indicazioni che provengono dai datori di lavoro sono piuttosto chiare:

- ciò che conta di più agli occhi di un reclutatore è che lo studente abbia fatto, in una qualunque forma («*anche l'esperienza di lavoro in un bar*»), una **“full immersion”** in un Paese straniero, anche se non è necessariamente avvenuta nel contesto degli studi universitari: è proprio calandosi a pieno in un diverso contesto socio-culturale, e superando le mille difficoltà che si trovano lungo la strada, che avviene una maturazione della persona;
- un'esperienza di lavoro, o anche di tirocinio, moltiplicano il valore di un'esperienza esclusivamente didattica, che comunque resta importante anche se percepita come non del tutto completa;
- i titoli in double degree sono estremamente apprezzati per la completezza della preparazione e l'ampliamento per così dire strutturale delle prospettive;
- un'esperienza di master lascia un segno molto più forte della semplice mobilità Erasmus.

In sintesi, **l'essere passati attraverso esperienze educative di taglio internazionale è sicuramente un valore aggiunto per gli studenti nei processi di ingresso nel mercato del lavoro, a patto che sia comunque presente una solida preparazione di base sulle dimensioni tecnico-funzionali.**

Inoltre, ha un peso rilevante anche il tipo di impresa in cui si cerca di entrare: infatti, sono più attente alla *forma mentis* globale le aziende di grandi dimensioni o, comunque, quelle con una forte vocazione internazionale del business; al contrario, realtà più piccole o che operano solamente su scala domestica potrebbero essere fin quasi spaventate da profili troppo connotati in chiave internazionale.

Un ultimo tema portato al centro della discussione dalle stesse imprese riguarda proprio la **difficoltà di attrarre e trattenere giovani con un profilo di questo tipo**: è, infatti, necessario fornire un vero e proprio “global work environment”, caratterizzato da stimoli continui, percorsi di crescita professionale accattivanti e reti di relazioni che generano apprendimento continuo. In parallelo, anche uno stile di gestione basato sull'*empowerment* – che lascia spazio e autonomia di azione individuale per generare impatto diretto sulle situazioni – costituisce una chiave decisiva in termini di *retention*.

Dal punto di vista dell'attrazione di questi talenti in uscita dal sistema educativo, la difficoltà maggiore per le imprese è data dalla propensione diffusa tra i giovani di puntare inizialmente su tirocini all'estero, nei confronti dei quali le offerte provenienti dal mercato del lavoro italiano faticano a competere. Diventa essenziale, quindi, identificare i giovani potenziali più interessanti, entrare in relazione con essi e mantenere vivi i contatti nel tempo con l'obiettivo di intercettarli nel caso in cui alcuni decidessero di intraprendere percorsi di rientro in Italia.

Infine, anche la voce delle imprese conferma – come già ampiamente illustrato in precedenza – che, per quanto riguarda il tema dell'attrazione dall'estero di persone di talento, esiste un forte contrasto tra il Sistema Paese (non sempre all'altezza delle sfide imposte dalla competizione internazionale) e il contesto milanese. Un contesto in cui si respira un'aria davvero globale, anche grazie alla qualità dell'offerta didattica resa disponibile dalla rete di atenei cittadini (ad esempio, con un numero sempre maggiore percorsi impartiti in lingua inglese, doppi titoli etc.).

Questa percezione, tra l'altro, è pienamente in linea con i dati quantitativi descritti nel capitolo precedente i quali mostrano come, in materia di internazionalizzazione, l'intero sistema lombardo delle università viaggi a ritmi ben più spediti della media nazionale.

3.3 RACCOMANDAZIONI

In questo paragrafo, che precede le riflessioni conclusive, si è provato a definire alcune possibili raccomandazioni derivate dagli esiti della ricerca, su due piani distinti:

- i diversi approcci strategici che gli atenei possono adottare nel progettare le proprie traiettorie di internazionalizzazione;
- i possibili spazi di collaborazione tra atenei e sistema delle imprese, sempre in chiave di sviluppo internazionale.

Con riguardo al primo aspetto, la Figura 6 mostra **una sorta di matrice delle opzioni strategiche possibili**, costruita incrociando due dimensioni. La prima è costituita dal livello di reputazione internazionale su cui può contare un ateneo, un *asset* immateriale di estrema rilevanza al giorno d'oggi. La seconda dimensione coincide con la disponibilità di risorse – sia “hardware” (strutture, processi, spazi etc.), sia “software” (cultura, competenze, saperi) – per l'internazionalizzazione, concetto illustrato in dettaglio nelle pagine precedenti. Incrociando le due dimensioni, si configurano quattro diversi possibili quadranti di posizionamento con relative indicazioni strategiche.

→ Figura 6. Quadro di sintesi delle raccomandazioni

+ Reputazione internazionale	<p>RESEARCH FOCUSED INTERN. LIMITATA</p> <p>Investire sull'internazionalizzazione della didattica</p>	<p>GLOBAL INTERN. CONSOLIDATA</p> <p>Potenziare le collaborazioni locali per l'internazionalizzazione e innovare</p>
	<p>DOMESTIC INTERN. DEBOLE</p> <p>Iniziare con piccoli investimenti mirati</p>	<p>HIDDEN INTERN. INESPRESSA</p> <p>Investire in comunicazione</p>
	-	+ HW + SW per l'internazionalizzazione

Il quadrante in basso a sinistra intercetta atenei con limitata reputazione internazionale e ridotte risorse a supporto: con l'espressione “**Domestic**” si intende sottolineare che attualmente l'ateneo è connotato da un focus prevalentemente domestico e da un grado di internazionalizzazione debole. In questo caso, l'indicazione è di avviare il processo con piccoli investimenti mirati, a partire dall'attivazione di scambi, ingresso in reti internazionali e stipula di accordi per farsi conoscere.

Il quadrante in basso a destra identifica atenei che, nonostante abbiano mobilitato investimenti e risorse importanti, rimangono tuttavia poco visibili perché hanno una reputazione internazionale limitata. L'etichetta "**Hidden**" evidenzia che probabilmente esiste un potenziale di internazionalizzazione inespresso e il suggerimento è di potenziare gli investimenti in comunicazione verso tutti i pubblici rilevanti (studenti e famiglie, docenti e atenei stranieri etc.). Potrebbe contribuire utilmente alla causa anche un maggiore impegno per crescere nei ranking internazionali attraverso investimenti mirati.

Il quadrante in alto a sinistra individua atenei con ottima reputazione internazionale, ma con limitata disponibilità di risorse tanto "hard" quanto "soft". Con l'espressione "**Research focused**" si mette in luce il fatto che, presumibilmente, l'apertura internazionale è limitata o sbilanciata sulla sola attività di ricerca. Si tratta di un processo incompleto e limitato che potrebbe trarre beneficio da un allargamento dello spettro di azione attraverso investimenti diretti sulla didattica, che vuol dire innanzitutto spazi, docenti e processi amministrativi di supporto.

Infine, il quadrante in alto a destra ricomprende atenei capaci di vantare un livello elevato sia di reputazione internazionale, sia di risorse impiegate. Con l'etichetta "**Global**" si fa riferimento a un processo di internazionalizzazione consolidato e maturo. L'indicazione in questo caso è di guardare oltre gli orizzonti attuali, esplorare nuove aree di investimento facendo innovazione, ma anche di porsi come motore possibile di sviluppo del proprio territorio, aggregando l'interesse di altri atenei e del mondo delle imprese.

Con riferimento, invece, ai **possibili sviluppi della collaborazione con il mondo delle imprese in materia di internazionalizzazione**, si propongono al sistema degli atenei queste possibili raccomandazioni:

1. in primo luogo, può essere opportuno cogliere la disponibilità, specie da parte di alcuni atenei, a investire in **collaborazioni internazionali che – sia per aree geografiche, sia per ambiti disciplinari – risultino coerenti con i flussi commerciali e le vocazioni industriali dei loro territori di riferimento**. In tal senso, un'operazione di progressiva e migliore "sintonizzazione" dei processi di apertura internazionale di atenei e imprese locali potrebbe essere facilitata dalla collaborazione con le associazioni industriali di riferimento;
2. in secondo luogo, a fronte di un prevedibile periodo di persistente ridotta mobilità fisica, potrebbe essere utile immaginare e condividere **nuove progettualità transnazionali di collaborazione** che (sfruttando anche il potenziale dei canali di comunicazione online) contribuiscano a tenere alto il respiro internazionale dell'esperienza formativa dei propri studenti, appoggiandosi ad esempio alle reti internazionali di relazione in cui gli atenei stessi sono inseriti;
3. infine, per le imprese più strutturate e con vocazione globale, andrebbe valutata la disponibilità a **ospitare i tirocini di studenti internazionali** che si trovano negli atenei lombardi, contribuendo, tra l'altro, in tal modo ad attivare quel processo di ingresso nel mercato del lavoro locale che – come visto in precedenza – è oggi ancora limitato.

3.4 RIFLESSIONI CONCLUSIVE E SVILUPPI FUTURI

La parte qualitativa della ricerca ha permesso di raccogliere un'ampia e ricca messe di dati che consentono di illuminare un po' più in profondità l'evoluzione del fenomeno dell'internazionalizzazione degli atenei milanesi e lombardi. Il lavoro sul campo, a detta degli intervistati, ha costituito anche un'opportunità interessante (e, per certi versi, innovativa) di confronto e scambio di esperienze tra le diverse realtà. I tratti salienti che emergono sono quattro:

1. il sistema lombardo degli atenei possiede **un buon livello di maturità dal punto di vista del grado di apertura internazionale** e mostra, inoltre, una chiara tendenza al consolidamento e a un'ulteriore crescita: il territorio di riferimento – e in particolare la città di Milano con i suoi tratti da grande capitale internazionale – rappresenta un acceleratore-chiave del processo;
2. le **attività di ateneo dedicate all'apertura internazionale si sono oramai istituzionalizzate**, attraverso investimenti mirati in strutture, processi e competenze, diventando sempre più un marchio distintivo dei piani strategici delle università; parallelamente, in termini organizzativi, si va sempre più consolidando un modello di “comprehensive internationalization”, basato su una diffusione pervasiva del focus internazionale in tutti gli ambiti di azione dell'ateneo e in tutte le sue componenti organizzative;
3. l'investimento significativo e crescente degli atenei lombardi sull'apertura internazionale appare come **un'efficace risposta alle sfide poste attualmente dal contesto globale nel quale individui e organizzazioni sono chiamati a operare**; allo stesso tempo, non si può non vedere in tutto ciò un moto di ritorno alle origini e a un'idea di “universitas”, carico di significato simbolico: una comunità globale intenta a far avanzare la conoscenza;
4. infine, la ricerca ha permesso di **modellizzare alcuni aspetti relativi all'internazionalizzazione di un ateneo**: il ciclo di vita, le modalità di gestione del capitale umano e sociale, le diverse opzioni strategiche praticabili. Questi modelli restano a disposizione delle università interessate ad analizzare il proprio posizionamento attuale e a compiere scelte consapevoli di sviluppo futuro.

Gettando lo sguardo avanti alle possibili nuove sfide con cui gli atenei, e insieme a loro i territori e le imprese, saranno chiamati a confrontarsi, si intravedono alcune questioni all'orizzonte:

- innanzitutto, è importante lavorare sugli ampi spazi di miglioramento del grado di cooperazione a livello di sistema lombardo e milanese delle università. Durante l'emergenza si è consolidato un capitale di relazioni che sarebbe un peccato sprecare; allo stesso tempo, le strade percorribili sono molteplici come, ad esempio, comunicarsi e promuoversi anche come sistema (lavorando, dunque, sul brand), o acquistare e gestire alcuni servizi in modo congiunto (per esempio, i servizi di *housing*), generando così economie di scala. Si tratta di **provare a dare sostanza alla logica della “coopetition”**, consapevoli che, pur a fronte di innegabili differenze e tensioni competitive, il lavoro in sinergia può arrecare più ampi benefici per tutti;

- in secondo luogo, è opportuno **rendere più continua e proficua la collaborazione con i cosiddetti corpi intermedi** (come, ad esempio, le Associazioni Industriali e le Camere di Commercio) che potrebbe assumere un ruolo realmente strategico quanto più si riuscirà a dar seguito ai processi – sopra richiamati – di convergenza e sintonizzazione delle strategie di internazionalizzazione di atenei e imprese;
- ancora, occorre **evitare il rischio di una progressiva omologazione dell’offerta universitaria lombarda a quella internazionale mainstream**. Infatti, a fronte di numerose pressioni isomorfe (di tipo normativo) – quali il peso crescente del sistema dei ranking, l’utilizzo diffuso della lingua inglese nella didattica, la spinta verso la normazione omogenea di uno spazio educativo europeo – non si può non domandarsi quale margine resta per valorizzare, in chiave di attrazione, la specificità territoriale e, con essa, l’identità nazionale e l’italianità. E ancora: come si può investire per valorizzare al meglio il notevole potenziale di attrattività che continuano ad avere nell’arena globale specifici ambiti disciplinari – tipicamente “humanities e made in Italy” – in relazione ai quali potrebbero aprirsi nuovi spazi di mercato?
- Infine, per i *clerici vagantes* del terzo millennio si delinea un ultimo grande punto interrogativo: saranno essi in grado – così come le loro istituzioni accademiche di appartenenza – di contrastare le spinte nazionalistiche, emergenti a livello mondiale, che tendono a esaltare il valore dei confini nazionali e sostengono la crescita di barriere allo scambio tra popoli e Paesi?

Elenco ricerche pubblicate

- “La filiera del biometano: strumenti, meccanismi di funzionamento e opportunità” N° 01/2020
- “Platform Economy - Casi studio” N° 02/2020
- “Osservatorio Talents Venture e STEAMiamoci sul Gender Gap nelle facoltà STEM” N° 03/2020
- “Progetto: C.E.R.C.A. 2 Circular Economy come Risorsa Competitiva per le Aziende” N° 04/2020
- “Top500+ Le eccellenze di Monza e Brianza” N° 05/2020
- “Top200+ Le eccellenze di Lodi” N° 06/2020
- “Le professioni del futuro” N° 01/2021

www.assolombarda.it
www.genioeimpresa.it

