

# RELAZIONE SULLA GESTIONE

---

ESERCIZIO

2025

---

MAGGIO 2026

## RELAZIONE SULLA GESTIONE – ESERCIZIO 2025

### INDICE

Ruolo della Fondazione nel sistema universitario .....	3
Risorse bibliografiche elettroniche .....	4
Sistema ICT e trasformazione digitale.....	6
Formazione e sviluppo delle competenze .....	8
Opportunità per studenti e capitale umano .....	9
Progetti istituzionali e innovazione applicata .....	15
Comunicazione e relazioni con i media .....	18
Conclusioni.....	19

## **Ruolo della Fondazione nel sistema universitario**

Nel corso del 2025 la Fondazione CRUI ha consolidato in modo significativo il proprio ruolo all'interno del sistema universitario nazionale, configurandosi sempre più chiaramente come un'**infrastruttura operativa essenziale per l'attuazione delle linee programmatiche della CRUI**. In un contesto storico segnato da trasformazioni profonde — che attraversano simultaneamente la dimensione tecnologica, quella istituzionale e quella organizzativa — la Fondazione ha rappresentato un elemento di stabilità e al contempo di innovazione, capace di accompagnare il sistema universitario lungo un percorso di adattamento e sviluppo.

La crescente complessità dei processi amministrativi e gestionali, unita alla rapidità dell'evoluzione tecnologica e alla necessità di rispondere a fabbisogni sempre più articolati, rende infatti sempre meno sostenibile un approccio fondato esclusivamente sull'iniziativa dei singoli atenei. In questo scenario, la Fondazione ha svolto una **funzione di raccordo sistemico**, ponendosi come **punto di connessione tra università, amministrazioni pubbliche, istituzioni nazionali e partner privati**. Tale funzione non si è limitata a facilitare il dialogo tra soggetti diversi, ma si è tradotta nella capacità concreta di costruire soluzioni condivise, di renderle operative e di garantirne la scalabilità.

Ciò che caratterizza in modo distintivo l'azione della Fondazione è la sua natura di **abilitatore di sistema**. Essa non opera come una semplice struttura di servizio, ma come un soggetto in grado di tradurre indirizzi strategici in programmi operativi, accordi complessi e risultati tangibili. Il valore aggiunto risiede proprio nella capacità di mettere a sistema competenze eterogenee, strumenti operativi e relazioni istituzionali, assicurando continuità e coerenza all'azione complessiva del sistema universitario.

Durante l'anno questa funzione si è articolata lungo una pluralità di ambiti tra loro fortemente integrati: dalla centralizzazione dei servizi al supporto negoziale, dalla gestione delle tecnologie digitali alla formazione, dalla promozione di opportunità per studenti e laureati al coordinamento

di progetti istituzionali e di ricerca applicata, fino al rafforzamento delle attività di comunicazione e delle relazioni istituzionali. L'elemento che accomuna queste dimensioni è la capacità della Fondazione di operare come piattaforma organizzativa unitaria, capace di dare forma a un'azione coordinata e coerente.

### **Risorse bibliografiche elettroniche**

Uno degli ambiti in cui il ruolo della Fondazione CRUI si manifesta con maggiore evidenza è quello della **centralizzazione** delle risorse, e in particolare delle **risorse bibliografiche elettroniche**, che costituiscono una componente essenziale dell'infrastruttura della conoscenza su cui si fondano le attività di didattica e ricerca.

Nel corso del 2025, la Fondazione ha proseguito in modo sistematico le attività di negoziazione, stipula e gestione dei contratti relativi all'accesso a riviste scientifiche, banche dati ed e-book, consolidando un modello organizzativo che nel tempo ha dimostrato non solo efficienza operativa, ma anche una significativa capacità di **adattamento alle trasformazioni strutturali del settore editoriale scientifico**. L'attività ha riguardato un insieme articolato di **circa 50 contratti** attivi a favore delle università e degli enti di ricerca aderenti, a testimonianza della dimensione operativa e della rilevanza sistemica del modello. Il **quarto triennio dell'Accordo per l'adesione alle trattative di acquisto dei diritti di accesso alle risorse elettroniche** ha rappresentato il quadro di riferimento entro cui si è sviluppata tale attività, garantendo un assetto giuridico uniforme e coerente per l'insieme delle istituzioni aderenti, che nel 2025 hanno raggiunto una numerosità prossima alle **cento istituzioni aderenti**, a conferma della diffusione e del consolidamento del modello su scala nazionale. Il proseguimento del quarto triennio conferma la stabilità e la continuità del modello nel tempo, evidenziandone la capacità di rispondere in modo strutturato ai fabbisogni informativi del sistema universitario.

L'aggiornamento dell'Accordo alla normativa vigente, in particolare al D.Lgs. 36/2023 in materia di contratti pubblici e alla disciplina sulla protezione dei dati personali, ha rafforzato ulteriormente

la solidità del modello, consentendo di affrontare in modo più strutturato le complessità giuridiche e amministrative legate alla gestione di contratti di elevato valore economico e strategico. Tuttavia, la rilevanza dell'attività svolta dalla Fondazione non si esaurisce nella dimensione contrattuale.

Il processo negoziale si configura infatti come un dispositivo complesso di coordinamento del sistema, fondato su un'interazione continua con gli atenei. La **rilevazione dei fabbisogni informativi** — realizzata attraverso questionari, incontri tematici e momenti di confronto dedicati — rappresenta il punto di partenza per la costruzione delle strategie negoziali. A questa si affianca un'attività costante di **analisi delle dinamiche del mercato editoriale**, caratterizzato da trasformazioni profonde: la crescente diffusione dei modelli di accesso aperto, la ridefinizione dei rapporti tra editori e istituzioni accademiche, l'emergere di nuovi modelli economici basati su accordi trasformativi.

In questo contesto, la Fondazione svolge una funzione che va oltre la mera gestione operativa dei contratti, assumendo un ruolo di **accompagnamento strategico del sistema universitario**. Essa contribuisce infatti a orientare le scelte degli atenei rispetto a temi cruciali quali la sostenibilità economica dell'accesso alle risorse, la valorizzazione della produzione scientifica e l'equilibrio tra modelli di pubblicazione tradizionali e open access.

Gli incontri organizzati nel corso dell'anno con i referenti degli atenei non si limitano alla gestione delle singole trattative, ma costituiscono spazi di riflessione condivisa sulle prospettive di medio-lungo periodo del settore. In tali contesti emerge con particolare evidenza la necessità di sviluppare una visione sistemica, in grado di coniugare esigenze locali e obiettivi collettivi.

Il modello di centralizzazione promosso dalla Fondazione si configura dunque come una vera e propria **piattaforma della conoscenza**, capace di garantire accesso equo, sostenibile e qualitativamente elevato alle risorse scientifiche, contribuendo al rafforzamento della competitività del sistema universitario italiano nel contesto internazionale.

## Sistema ICT e trasformazione digitale

Se la gestione delle risorse bibliografiche rappresenta una componente fondamentale dell'accesso alla conoscenza, è nel **settore delle tecnologie digitali che la Fondazione ha espresso nel 2025** una delle sue funzioni più rilevanti e strategiche, contribuendo alla costruzione di un modello organico di sistema per la gestione dell'ICT universitario.

Nel corso dell'anno, tale modello ha raggiunto un livello di maturità che consente di considerarlo non più come un insieme di iniziative coordinate, ma come una **vera e propria architettura abilitante**, attraverso cui si realizzano le principali funzioni dell'università contemporanea. La digitalizzazione non rappresenta infatti un ambito separato, ma attraversa trasversalmente tutte le attività accademiche, incidendo sulle modalità di erogazione della didattica, sui processi di ricerca, sulla gestione amministrativa e sulla produzione stessa della conoscenza.

In tale architettura, la Fondazione assicura la dimensione operativa del modello, garantendone continuità, coordinamento e capacità esecutiva. Il **Gruppo ICT** rappresenta il fulcro di questo sistema: un **presidio tecnico-strategico** che consente di raccogliere, interpretare e tradurre le esigenze degli atenei in soluzioni operative condivise.

La dimensione raggiunta nel 2025 — con un **portafoglio contratti pari a circa 399 milioni di euro, 28 accordi quadro attivi e una platea di oltre 120 enti aderenti** — evidenzia la portata sistemica del modello. Tuttavia, il valore generato non è riconducibile esclusivamente alla scala economica. Il modello consente infatti di superare una criticità strutturale del sistema universitario italiano, rappresentata dalla frammentazione delle scelte tecnologiche, favorendo invece coerenza architettonica, interoperabilità e sostenibilità nel lungo periodo.

La Fondazione svolge in questo ambito una funzione di **orchestrazione complessa**, che integra competenze tecniche, giuridiche e organizzative. Essa garantisce il funzionamento delle piattaforme di acquisto telematico, il coordinamento della Community ICT e il supporto agli atenei lungo tutte le fasi del ciclo contrattuale. La Community, in particolare, rappresenta uno spazio di

confronto continuo tra centinaia di referenti tecnici e istituzionali, all'interno del quale le esigenze vengono condivise e trasformate in indirizzi operativi.

Il portafoglio contrattuale copre progressivamente l'intero ecosistema tecnologico degli atenei: dalle piattaforme di produttività e collaborazione ai servizi cloud, dalle infrastrutture HPC alla gestione dei dati, fino alle soluzioni avanzate di cybersecurity e intelligenza artificiale. In questo senso, il modello non si limita a rispondere ai fabbisogni esistenti, ma contribuisce a orientare lo sviluppo tecnologico del sistema.

Tra le iniziative più rilevanti si collocano alcuni accordi di particolare valore strategico. Il **contratto con OpenAI**, primo in Europa tra un sistema universitario nazionale e la società, rappresenta un esempio emblematico della capacità del modello di intercettare le trasformazioni tecnologiche più avanzate e di renderle accessibili su larga scala. Analogamente, il **contratto con MathWorks** e la diffusione capillare delle **piattaforme Microsoft** testimoniano il ruolo della Fondazione nel costruire l'infrastruttura digitale del sistema universitario.

All'interno della trasformazione digitale, la cybersecurity e l'intelligenza artificiale emergono come due direttrici strettamente interconnesse, che nell'arco dell'anno hanno assunto un ruolo centrale nella definizione delle strategie del sistema universitario.

La crescente digitalizzazione dei processi e la centralità del dato rendono la **sicurezza informatica una condizione imprescindibile** per il funzionamento stesso delle università. Tuttavia, la cybersecurity non può essere intesa esclusivamente come un insieme di soluzioni tecnologiche, ma deve essere interpretata come una dimensione sistemica che coinvolge aspetti organizzativi, culturali e istituzionali.

In questo quadro, l'avvio delle **attività preparatorie per l'attuazione della Direttiva NIS2**, sviluppate in coordinamento con l'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale e con il Ministero dell'Università e della Ricerca, rappresenta un passaggio di particolare rilevanza. Tale percorso

pone al centro il rafforzamento delle competenze e la costruzione di modelli organizzativi capaci di garantire resilienza e capacità di risposta alle minacce informatiche.

Parallelamente, l'intelligenza artificiale si è affermata come uno dei principali fattori di trasformazione, incidendo in modo profondo sui processi di produzione, trasmissione e utilizzo della conoscenza. **L'introduzione diffusa di strumenti basati su AI** — resa possibile anche attraverso accordi strategici come quello con OpenAI — sta progressivamente modificando le pratiche didattiche, le metodologie di ricerca e le modalità di lavoro all'interno degli atenei.

In questo contesto, la Fondazione svolge una funzione di accompagnamento fondamentale, favorendo non solo l'accesso alle tecnologie, ma anche lo sviluppo di una riflessione consapevole sulle loro implicazioni. Questioni quali la trasparenza degli algoritmi, la gestione dei dati, la tutela della proprietà intellettuale e l'impatto sui processi decisionali richiedono infatti un approccio integrato, che tenga insieme innovazione tecnologica e responsabilità istituzionale.

La stretta interrelazione tra cybersecurity e intelligenza artificiale rende evidente la **necessità di un approccio unitario**, in cui sviluppo e sicurezza procedano in modo coordinato. In assenza di tale equilibrio, il rischio è quello di compromettere la fiducia nei sistemi digitali, che rappresenta una condizione essenziale per il loro pieno utilizzo.

## **Formazione e sviluppo delle competenze**

Accanto alla dimensione tecnologica, un ruolo centrale è occupato dalla formazione, intesa come leva fondamentale per accompagnare il cambiamento. Nel corso del 2025, la Fondazione ha sviluppato un'**offerta articolata di attività formative**, che ha incluso webinar, seminari e sessioni di approfondimento tecnico, con un totale di circa 80 eventi distribuiti nell'arco dell'anno.

Queste iniziative non hanno avuto una funzione meramente informativa, ma si sono configurate come veri e propri **strumenti di costruzione di competenze**, coinvolgendo personale tecnico-amministrativo, docenti e ricercatori. I contenuti hanno spaziato dalla presentazione dei nuovi

contratti alle tematiche più avanzate legate all'intelligenza artificiale, alla cybersecurity e alla governance dei dati.

Particolarmente significativa è stata l'esperienza dell'Università di Bari, che ha integrato le iniziative promosse a livello nazionale all'interno del proprio sistema di formazione interna, raggiungendo numeri di partecipazione estremamente elevati e dimostrando l'impatto concreto delle attività della Fondazione.

Parallelamente, sono stati sviluppati **programmi di certificazione** in collaborazione con i principali operatori tecnologici internazionali, contribuendo a diffondere competenze avanzate su scala nazionale. In questo quadro si inserisce anche l'avvio dei lavori per il piano nazionale di formazione sulla Direttiva NIS2, che rappresenta un passaggio strategico per il rafforzamento delle competenze in materia di sicurezza informatica.

## **Opportunità per studenti e capitale umano**

La promozione di opportunità per studenti e giovani laureati rappresenta **uno degli ambiti più consolidati, riconoscibili e strategicamente rilevanti** dell'attività della Fondazione CRUI. Nel corso del 2025 i programmi di tirocinio hanno confermato la loro centralità non solo in termini quantitativi, ma soprattutto per il ruolo che svolgono all'interno di una più ampia visione dell'università come spazio di crescita integrale della persona, di costruzione di competenze e di connessione tra formazione accademica e realtà istituzionali.

Queste iniziative si collocano infatti all'interno di un disegno strategico che interpreta il percorso universitario non come una fase isolata, ma come parte di un continuum formativo che integra dimensione teorica ed esperienza pratica. In questa prospettiva, i tirocini rappresentano un **dispositivo fondamentale per accompagnare gli studenti nel passaggio verso il mondo del lavoro e delle istituzioni**, favorendo l'acquisizione di competenze trasversali difficilmente sviluppabili all'interno dei soli percorsi curricolari.

Nel 2025, l'attività ha raggiunto risultati particolarmente significativi: sono stati pubblicati 12 avvisi di selezione, per un totale di **1.226 posizioni offerte, a fronte di 8.486 candidature provenienti da 71 università italiane**. Questi dati non rappresentano soltanto un indicatore della dimensione operativa del programma, ma testimoniano l'elevata capacità di attrazione delle iniziative promosse dalla Fondazione e la loro riconoscibilità all'interno della comunità studentesca.

Alla base di questo successo vi è un **modello organizzativo consolidato**, fondato sul coordinamento tra atenei, istituzioni ospitanti e Fondazione, che garantisce standard elevati in tutte le fasi del processo: dalla progettazione dei bandi alla selezione dei candidati, fino al monitoraggio delle esperienze. Tale modello consente di assicurare trasparenza, equità e qualità, contribuendo a rafforzare la fiducia degli studenti e delle istituzioni coinvolte.

Un elemento distintivo dei programmi di tirocinio promossi dalla Fondazione è rappresentato dall'elevato profilo delle istituzioni ospitanti. Le collaborazioni attivate nel tempo — tra cui il **Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale**, la **Presidenza della Repubblica**, la **Camera dei Deputati**, il **CNEL** e il **Commissariato generale per la partecipazione italiana alle esposizioni universali** — offrono agli studenti l'opportunità di accedere a contesti di particolare rilevanza istituzionale. In questi ambienti, i tirocinanti possono confrontarsi direttamente con processi complessi, acquisendo una comprensione concreta del funzionamento delle amministrazioni pubbliche e delle dinamiche decisionali.

Tra i programmi attivati, il progetto MAECI-MUR rappresenta il caso più emblematico e longevo. Avviato oltre vent'anni fa e progressivamente ampliato, esso consente ogni anno a centinaia di studenti di svolgere un'esperienza formativa presso le **sedì diplomatiche italiane nel mondo**, configurandosi come una delle iniziative più significative nel panorama nazionale. L'esperienza internazionale che ne deriva non solo arricchisce il percorso formativo degli studenti, ma contribuisce anche a rafforzare la proiezione globale del sistema universitario italiano.

Accanto a questo programma, altre iniziative hanno assunto nel tempo una crescente rilevanza, come i tirocini presso il Padiglione Italia nelle esposizioni universali, in particolare a Dubai nel 2021 e a Osaka nel 2025, che hanno rappresentato un'esperienza unica per intensità, visibilità e impatto formativo. In tali contesti, i tirocinanti hanno svolto un ruolo attivo e qualificato, contribuendo in modo concreto alla gestione delle attività e diventando parte integrante dei processi organizzativi.

Un aspetto particolarmente significativo dei programmi di tirocinio è rappresentato dal loro effetto di "osmosi" tra università e istituzioni. Da un lato, gli **studenti hanno la possibilità di confrontarsi con contesti professionali complessi**, sviluppando competenze operative, capacità relazionali e senso delle responsabilità. Dall'altro, le **amministrazioni ospitanti beneficiano del contributo di giovani altamente qualificati**, portatori di nuove idee, competenze aggiornate e una prospettiva innovativa.

Un ulteriore elemento di valore riguarda la dimensione dell'equità e dell'accesso. I programmi promossi dalla Fondazione sono aperti agli studenti di tutte le università associate alla CRUI, indipendentemente dal contesto territoriale o dalle dimensioni dell'ateneo di appartenenza. In questo modo, si garantisce la possibilità per **studenti meritevoli di accedere a opportunità formative di alto livello**, contribuendo a ridurre le disuguaglianze e a promuovere una maggiore coesione del sistema.

Dal punto di vista organizzativo, la gestione dei programmi di tirocinio richiede un **elevato livello di coordinamento e di capacità operativa**. La Fondazione svolge un ruolo centrale in tutte le fasi del processo, assicurando la definizione dei bandi, la gestione delle candidature, il raccordo con gli atenei e le istituzioni ospitanti, nonché il monitoraggio delle attività. Questo insieme di funzioni configura i tirocini non come iniziative isolate, ma come una vera e propria infrastruttura formativa di sistema.

A queste iniziative si affianca anche la partecipazione della CRUI al programma **ConSIMium**, realizzato in collaborazione con il **Segretariato generale del Consiglio dell'Unione europea**. La

CRUI è stata individuata quale istituzione di riferimento per la selezione della delegazione italiana, composta da sei studenti universitari ogni anno. Il 2025 ha segnato il quarto anno di partecipazione a questa iniziativa, che rappresenta un'esperienza di particolare valore nel percorso di avvicinamento dei giovani ai processi decisionali europei.

ConSIMium è una **simulazione del funzionamento del Consiglio dell'Unione europea** che coinvolge 27 squadre nazionali, una per ciascuno Stato membro. Gli studenti partecipanti hanno l'opportunità di sperimentare direttamente i meccanismi del negoziato tra Stati membri e il processo decisionale a livello europeo, assumendo ruoli diversi – leader, ambasciatori, esperti nazionali, ministri e giornalisti – e confrontandosi su temi di attualità dell'agenda europea. Nelle due giornate di lavoro a Bruxelles, le delegazioni prendono parte a riunioni preparatorie e a simulazioni di riunioni ministeriali e del Consiglio europeo, con l'obiettivo di raggiungere posizioni condivise. Nel 2025 i lavori si sono concentrati su temi quali industria della difesa, appalti congiunti e materie prime critiche.

Un ruolo sempre più rilevante è poi svolto dalla Fondazione nell'ambito delle **politiche di inclusione universitaria**, contribuendo in modo concreto alla promozione dell'accesso equo all'istruzione superiore e al rafforzamento delle opportunità per studenti in condizioni di vulnerabilità.

In questo contesto si colloca il programma di **borse di studio destinato a studenti titolari di protezione internazionale**, avviato nel 2016 grazie a un Protocollo d'intesa tra la CRUI e il Ministero dell'Interno e successivamente sviluppato in collaborazione con il Ministero dell'Università e della Ricerca a partire dall'anno accademico 2024/2025. Nel corso degli anni, il progetto ha consentito a quasi 1.000 rifugiati di intraprendere o proseguire il proprio percorso accademico in Italia, rappresentando una delle iniziative più significative nel panorama nazionale in materia di integrazione attraverso l'istruzione.

Un passaggio particolarmente rilevante è rappresentato dalla sottoscrizione, nel gennaio 2025, della **Convenzione tra MUR e CRUI per l’attuazione del Progetto 1117 – Capacity building della Formazione superiore** (CUP F82J24000430006), finanziato nell’ambito del **FAMI 2021–2027**. La Convenzione, della durata di tre anni accademici (2024–2027), riguarda in particolare il Work Package 5 del progetto e prevede l’assegnazione di un massimo di 300 borse di studio a favore di studenti titolari di protezione internazionale iscritti presso università italiane.

Grazie a questo intervento, il programma ha acquisito una maggiore stabilità e una dimensione strutturale, rafforzando il ruolo della Fondazione CRUI quale soggetto attuatore e coordinatore. In qualità di partner del progetto, e forte dell’esperienza pluriennale maturata nella gestione di iniziative analoghe promosse dal Ministero dell’Interno, **la Fondazione cura l’intero processo operativo**: dalla selezione dei candidati alle attività di comunicazione, fino al raccordo tra i diversi soggetti istituzionali coinvolti, tra cui università e amministrazioni competenti.

Il primo avviso di selezione nell’ambito del nuovo programma, pubblicato il 2 febbraio 2025 e riferito all’anno accademico **2024/2025**, ha registrato un’elevata partecipazione, con **689 candidature complessive**. Di queste, **140 sono risultate in possesso dei requisiti richiesti**, ovvero la titolarità di protezione internazionale (status di rifugiato, protezione sussidiaria o protezione temporanea per cittadini ucraini) e l’assenza di precedenti iscrizioni a corsi universitari diversi da quello attuale presso atenei italiani.

Le candidature idonee si distribuiscono su diverse tipologie di percorso formativo, ma per oltre l’80% riguardano corsi di laurea triennale.

I candidati risultati idonei erano iscritti, nell’anno accademico 2024/2025, a 43 università italiane, a testimonianza dell’ampia diffusione territoriale e del coinvolgimento del sistema universitario nazionale.

Al termine del processo di verifica documentale, condotto dalla Fondazione CRUI anche con il supporto del Ministero dell’Interno e in collaborazione con gli atenei, e successivamente delle

attività di valutazione, sono state assegnate 100 borse di studio. I beneficiari risultano **essere 58 donne e 42 uomini, iscritti a 34 diversi atenei italiani**, con la seguente distribuzione per tipologia di corso:

- 58 borse per corsi di laurea triennale
- 22 borse per corsi di laurea magistrale
- 7 borse per corsi di laurea magistrale a ciclo unico
- 13 borse per foundation year o corsi singoli

Per quanto riguarda la provenienza geografica, la maggior parte dei borsisti proviene da Ucraina e Afghanistan, ma si registra una significativa presenza anche di studenti provenienti da Iran, Palestina, Colombia, Camerun, Venezuela e altri Paesi, a conferma della dimensione internazionale e inclusiva del programma.

Il secondo avviso di selezione, pubblicato il 17 luglio 2025 per l'anno accademico **2025/2026**, ha raccolto **385 candidature, di cui 155 risultate in possesso dei requisiti**. A differenza del primo avviso, pubblicato ad anno accademico già avviato, il secondo è stato impostato per intercettare la domanda in una fase antecedente all'iscrizione, al fine di consentire anche a candidati privi di adeguate risorse economiche di intraprendere il percorso accademico con la certezza di una copertura finanziaria. Tale scelta, pur avendo comportato una maggiore complessità nelle fasi di selezione e assegnazione, risponde in modo più diretto all'obiettivo del programma: ampliare l'accesso all'istruzione superiore a favore di studenti che, in assenza di tale sostegno, difficilmente proseguirebbero il proprio percorso accademico.

L'analisi dei dati relativi ai primi due anni del progetto evidenzia una platea eterogenea sotto il profilo geografico, anagrafico e formativo. Afghanistan, Ucraina e Pakistan rappresentano complessivamente circa il 60% dei candidati. L'età media è pari a 25 anni, con un intervallo compreso tra 17 e 55 anni, a testimonianza della pluralità dei percorsi personali e delle storie formative coinvolte.

Nel complesso, il programma si configura come un **intervento ad alto impatto sociale, capace di coniugare inclusione, diritto allo studio e valorizzazione del capitale umano**. In una prospettiva più ampia, esso contribuisce a rafforzare il ruolo del sistema universitario italiano come spazio aperto, accessibile e responsabile, nonché a consolidare la funzione della Fondazione CRUI quale attore centrale nelle politiche nazionali di integrazione attraverso l'istruzione.

Nel 2025 il sistema dei tirocini e delle borse di studio si conferma come un modello consolidato, strategico e ad alto impatto. La combinazione tra qualità delle esperienze, prestigio degli enti coinvolti, dimensione internazionale e attenzione all'inclusione consente alla Fondazione di svolgere un ruolo unico nel panorama universitario italiano.

La dinamica che emerge dai dati è la **tensione tra una domanda ampia e stabile e un'offerta necessariamente selettiva**. Tale tensione rappresenta al tempo stesso un punto di forza, perché conferma l'attrattività del modello, e una sfida, perché impone di ragionare su modalità sostenibili di ampliamento.

Le principali direttrici di sviluppo riguardano l'ampliamento progressivo dei posti disponibili, la diversificazione dei partner istituzionali, il rafforzamento della dimensione internazionale e il consolidamento dei programmi a forte impatto sociale.

La **sfida per il futuro** non consiste dunque soltanto nell'**aumentare l'offerta**, ma nel farlo **mantenendo gli elevati standard qualitativi** che hanno finora caratterizzato i programmi CRUI. In questo equilibrio tra crescita, qualità, inclusione e sostenibilità si gioca la capacità del modello di continuare a generare valore per studenti, università e istituzioni, contribuendo in modo strutturale allo sviluppo del capitale umano del Paese.

## **Progetti istituzionali e innovazione applicata**

Anche per quest'anno la Fondazione ha continuato a svolgere un ruolo rilevante nella gestione e nel coordinamento di progetti istituzionali e di ricerca applicata, contribuendo alla costruzione di modelli innovativi di collaborazione tra università e pubblica amministrazione.

In questo ambito, il progetto **ER4Justice** realizzato con la Regione Emilia-Romagna rappresenta una delle esperienze più significative, sia per il settore di intervento sia per l'approccio metodologico adottato. Il progetto si colloca in un contesto caratterizzato da **profonde trasformazioni del sistema della giustizia**, legate sia all'impatto delle innovazioni tecnologiche sia alla necessità di ripensare i modelli organizzativi in una prospettiva più orientata alla qualità del servizio reso ai cittadini.

ER4Justice si configura come un **laboratorio di innovazione organizzativa**, in cui l'integrazione tra competenze accademiche e bisogni operativi consente di sviluppare soluzioni concrete e, al tempo stesso, di costruire modelli teorici e metodologici trasferibili. Uno degli elementi centrali del progetto è rappresentato dalla centralità dei processi di apprendimento, intesi non solo come acquisizione di conoscenze, ma come capacità delle organizzazioni di trasformare l'esperienza in competenza strutturata e durevole.

Nel corso del 2025, l'attività si è concentrata sul **consolidamento dei risultati raggiunti**, attraverso la sistematizzazione delle esperienze maturate e l'analisi comparata di modelli analoghi a livello nazionale ed europeo. Particolare attenzione è stata dedicata alla mappatura dei bisogni e delle barriere all'accesso ai servizi di giustizia, nonché allo sviluppo di strumenti operativi e formativi capaci di favorire il trasferimento delle conoscenze.

Tra i principali risultati del lavoro svolto nel 2025 si colloca la realizzazione di un **volume policy-oriented, intitolato "Le persone al centro dei processi di innovazione. Metodi e strumenti dal sistema della giustizia alla public governance"**. La pubblicazione rappresenta la sintesi delle attività di analisi, sperimentazione e sistematizzazione condotte nell'ambito del progetto e si configura come uno strumento operativo a supporto dei processi di innovazione nella pubblica amministrazione. Il volume è stato concepito non soltanto come **prodotto scientifico**, ma come **dispositivo di trasferimento delle conoscenze**, utilizzabile in contesti formativi, attività di progettazione partecipata e percorsi di accompagnamento al cambiamento organizzativo. In particolare, esso valorizza l'approccio metodologico sviluppato nel progetto, fondato sulla

centralità della persona, sulla mappatura dei bisogni e sulla costruzione di cicli di apprendimento continuo.

In questa prospettiva, la pubblicazione contribuisce a **consolidare e rendere replicabili i risultati** dell'esperienza ER4Justice, offrendo un quadro di riferimento che può essere adottato anche in altri ambiti della pubblica amministrazione, in coerenza con le principali linee evolutive a livello europeo e internazionale.

Nell'ambito della collaborazione istituzionale tra il **Ministero della Giustizia** e la **CRUI**, nel corso del 2025 la **Fondazione CRUI** ha proseguito la gestione delle attività previste dalla convenzione attuativa finalizzata al rafforzamento del servizio di formazione qualificata, della ricerca applicata e della certificazione delle professionalità connesse agli strumenti e alle funzionalità del Processo Civile e Penale Telematico. Tali attività si collocano nel quadro del programma volto alla riduzione dei tempi della giustizia civile, finanziato a valere sulle risorse del Piano di azione e coesione 2007-2013.

Più in particolare, la Fondazione CRUI ha assicurato la prosecuzione delle attività connesse alle linee di ricerca scientifica applicata già avviate con i soggetti esecutori, nell'ambito dei progetti richiesti dalla DGSIA del Ministero della Giustizia. Con il CINI (Consorzio Interuniversitario Nazionale per l'Informatica) sono state portate a compimento le attività relative alle seguenti linee di ricerca scientifica applicata: "SOC/NOC - giustizia di futura generazione", "DataLake Giustizia per l'anno 2025", "Metodologie e tecniche innovative per la gestione del ciclo di vita del software", "Modelli, metodologie, tecniche e architetture innovative a supporto dell'operatività sicura di un ufficio di Procura" e "Modelli architetture, metodologie, tecniche e tecnologie innovative per l'evoluzione sicura delle reti e delle infrastrutture dell'Amministrazione della Giustizia". Per il tramite dell'ICEDD (International Center on Democracy and Democratization) dell'Università Luiss, sono altresì giunte a conclusione le attività relative al secondo anno del progetto "Tribunale per le persone, per i minorenni e per le famiglie: costruiamo il futuro" nonché

del progetto “Triade metodo DOG: dal PAA al metodo esteso di co-design e governance partecipata per il capitale umano, organizzativo, istituzionale”.

Nel corso dell’anno, la Fondazione CRUI ha inoltre curato la predisposizione della terza e ultima rendicontazione periodica concernente le attività svolte nel periodo compreso tra il 5 settembre 2025 e il 20 ottobre 2025.

### **Comunicazione e relazioni con i media**

Il 2025 ha visto concludersi il mandato Iannantuoni e l’avvio della presidenza di Laura Ramaciotti. Accanto a questo, l’intensificarsi di progetti ed eventi di sistema ha richiesto un **presidio comunicativo continuo e strutturato**. Iniziative che hanno rappresentato per la CRUI momenti di particolare visibilità e che hanno inevitabilmente influenzato anche la comunicazione della Fondazione al fine di consolidarne il **ruolo di “agenzia” di coordinamento** delle interlocuzioni del sistema accademico con i sistemi a esso esterni.

Il 2025 è stato anche l’anno di piena maturità del PNRR che ha messo le infrastrutture a cui partecipano le università (Centri Nazionali, Partenariati, Ecosistemi, ecc.), in sinergia con imprese e istituzioni, di fronte al grande tema della sostenibilità post-2026.

In quest’ottica, ci si è concentrati soprattutto sulle iniziative di sistema (progetti, programmi, attività formative, ecc.). Ciò con l’obiettivo di **promuovere un’immagine rinnovata dell’università** in quanto interlocutrice di primo livello di istituzioni, aziende e territori, soprattutto quelli coinvolti nelle iniziative del PNRR. Ciò accanto alle azioni che tradizionalmente vengono messe in campo con l’obiettivo del costante miglioramento della reputazione della Fondazione (relazioni con i media, web marketing, creazione di siti, costruzione e diffusione di contenuti, gestione della rassegna stampa, realizzazione di pubblicazioni e linee grafiche).

Infine, sono proseguite alimentazione e manutenzione di tutti i siti che ruotano intorno al portale madre della Fondazione CRUI (Tirocini, ICT Fondazione CRUI, Corsi e seminari, Angolo della Letteratura) e dei canali social “di progetto”.

Come di consueto le azioni di comunicazione sono state orientate da 4 pilastri strategici:

1. utilizzo del potenziale moltiplicatore delle attività di networking comunicativo con le università associate alla CRUI;
2. multi- e crossmedialità dei contenuti;
3. approccio non solo illustrativo-razionale ma soprattutto emotivo-narrativo;
4. third party endorsement, attraverso la registrazione della voce dei protagonisti.

## Conclusioni

Nel complesso, il 2025 conferma la Fondazione CRUI come una componente essenziale dell'architettura del sistema universitario italiano, non solo in termini di supporto operativo, ma come vero e proprio snodo strategico nella capacità del sistema di affrontare la complessità contemporanea.

La sua funzione di integrazione tra competenze, servizi e relazioni istituzionali consente di governare in modo coordinato processi sempre più articolati, contribuendo a rafforzare la coesione e la competitività del sistema universitario nel contesto nazionale ed europeo. In una fase segnata dalla transizione digitale, dall'evoluzione delle politiche pubbliche e dalla prospettiva del post-PNRR, la Fondazione si configura come uno strumento fondamentale per garantire continuità, capacità realizzativa e visione strategica.

In questa prospettiva, il valore della Fondazione non risiede soltanto nei risultati conseguiti, ma nella sua capacità di **abilitare il sistema universitario a operare come attore unitario**, rafforzandone il ruolo nello sviluppo del Paese e nella costruzione di traiettorie sostenibili di innovazione.