

Rafforzare l'impatto sociale delle università italiane: il progetto ITA.CON



Funded by
the European Union



*Ministero dell'Università
e della Ricerca*



OECD

OECD SME and Entrepreneurship Papers

Rafforzare l'impatto sociale delle università italiane

Il progetto ITA.CON



Sintesi

Nelle odierne società basate sulla conoscenza, le università svolgono un ruolo cruciale nel promuovere l'innovazione e la crescita sostenibile all'interno dei loro ecosistemi.

Migliorare le attività di scambio e collaborazione delle conoscenze (KEC) all'interno del sistema universitario italiano è essenziale per il progresso sociale, il benessere, e il miglioramento della produttività delle imprese di diverse dimensioni e fasi di sviluppo.

Sebbene molte università statali italiane abbiano avviato attività KEC con partner esterni, tra cui aziende private, amministrazioni pubbliche e società civile, la tendenza prevalente rivela una contraddizione strutturale. La crescente domanda da parte delle università di collaborare con partner esterni non va di pari passo con il necessario sviluppo di competenze, accordi di governance, quadri normativi e incentivi alla carriera. Di conseguenza, le università italiane potrebbero avere difficoltà a stabilire relazioni durature che abbiano un impatto sostenibile sulle loro comunità e reti.

Nonostante i vari sforzi nazionali, come l'Industria 4.0 che ha generato vari centri di competenza e hub digitali collegati alle università e il massiccio afflusso di risorse dal Piano Nazionale di Ripresa (PNRR in italiano), i tentativi di migliorare la collaborazione sono stati frammentari e caratterizzati da approcci incompleti alle riforme. È ora necessario un quadro di riforma più organico per incoraggiare e sostenere le università negli interventi che generano sistematicamente valore culturale ed economico per la società.

Questo documento offre una proposta di roadmap di riforma per le politiche di potenziamento del sistema di scambio di conoscenze e di collaborazione in Italia. Si basa sui risultati di un progetto finanziato dall'Unione europea attraverso lo Strumento di sostegno tecnico e attuato dall'OCSE, in collaborazione con la Direzione generale per il sostegno alle riforme strutturali della Commissione europea (DG REFORM). Il progetto fa seguito a una richiesta di supporto tecnico presentata dal Ministero italiano dell'Università e della Ricerca (MUR) alla DG REFORM.

Dopo un'analisi del sistema di istruzione superiore italiano legato alle attività KEC, questo rapporto suggerisce tre aree prioritarie di possibile intervento politico, con relative raccomandazioni:

1. Sostenere l'organizzazione e la gestione strategica delle università.
2. Stabilire meccanismi efficaci per incoraggiare la collaborazione tra università e altri attori.
3. Fornire alle università risorse umane e finanziarie adeguate per attività di collaborazione con partner esterni.

La roadmap delinea un piano d'azione contenente dettagliate raccomandazioni al MUR per migliorare la KEC in Italia, valutando il grado di rischio associato a ciascuna opzione. Il rapporto presenta inoltre raccomandazioni di ordine politico per stimolare la collaborazione con altri ministeri. Infine, viene fornito un esempio di percorso di attuazione delle raccomandazioni relative alla struttura organizzativa delle università.

In conclusione, affrontando strategicamente queste aree prioritarie e attuando le raccomandazioni proposte, l'Italia ha l'opportunità di creare un quadro dinamico e solido per lo scambio di conoscenze e lo

sviluppo di forme di collaborazione, che potrebbe liberare il potenziale di una vasta rete di università regionali: una risorsa non ancora sfruttata che il Paese. Potrebbe attivare per promuovere l'innovazione, il progresso sociale e lo sviluppo economico sostenibile.

Opzioni di Riforma

Area di priorità 1: Organizzazione e gestione strategica delle università

- 1.1 Generare una serie di linee guida per lo sviluppo di un "piano strategico KEC" per ogni università, rendendolo un adempimento obbligatorio per le università, e sostenerlo con risorse finanziarie dedicate e assegnate secondo una valutazione ex-ante, un monitoraggio in itinere, e una valutazione d'impatto ex post. Questo insieme di linee guida dovrebbe sostituire e integrare le misure che attualmente regolano i processi di autovalutazione e accreditamento (AVA), la programmazione triennale delle attività delle università (PRO3), la valutazione della qualità della ricerca (VQR), i piani di reclutamento, ecc
- 1.2 istituire/rafforzare in ogni università l'ufficio KEC (finora comunemente identificato con l'ufficio di trasferimento tecnologico), composto da professionisti con competenze adeguate, anche in ambito tecnologico e socio/culturale. Nell'ambito del loro ruolo, i professionisti KEC devono essere in grado di identificare opportunità di collaborazione, comunicare i diversi modi in cui le università possono impegnarsi e collaborare con vari stakeholder.
- 1.3 creare un cruscotto (digitale) delle attività KEC in ogni università, classificato per progetto e partner e contenente una serie di dati e indicatori utili per valutare l'impatto delle attività KEC. Il cruscotto digitale potrebbe essere formulato in ogni università attraverso un modello predefinito.
- 1.4 collegare le attività relative al collocamento degli studenti con la strategia KEC dell'università, per favorire una connessione più forte tra l'università e il suo ecosistema, sulla base delle informazioni relative alle sue specializzazioni e ai suoi fabbisogni di competenze.
- 1.5 introdurre una maggiore flessibilità nell'architettura dei corsi di laurea e di specializzazione, al fine di promuovere l'apprendimento interdisciplinare e opportunità di insegnamento, per meglio adattare i programmi di studio degli studenti alle esigenze di competenze attuali e future.

Area di priorità 2: Governance delle politiche di innovazione sociale

- 2.1 Incentivare le "attività federative" tra le università, per aumentare l'efficienza e l'efficacia delle attività KEC a livello regionale e/o locale. Le università situate nelle immediate vicinanze possiedono specializzazioni e competenze in diversi settori, tra cui quello dei brevetti, degli appalti e del trasferimento tecnologico, che potrebbero essere condivise tra le diverse università per ottimizzare le opportunità di collaborazione con partner esterni.
- 2.2 istituire un gruppo di lavoro/helpdesk centrale, a livello del Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR), per assistere specificamente le università e i loro partner nella creazione di strategie di collaborazione e nel soddisfare la domanda di attività KEC proveniente dai diversi territori;
- 2.3 inserire il principio "il più possibile aperto - il più possibile chiuso", all'interno dei quadri di collaborazione, per renderlo più esplicito e operativo, specificando quando e perché è necessaria

la chiusura. Questo principio rappresenta una priorità politica per la Commissione europea e la regola standard nell'ambito dei suoi programmi di finanziamento della ricerca e dell'innovazione, in quanto migliora la qualità, l'efficienza e la reattività della ricerca;

Area di priorità 3: Risorse umane e finanziarie

- 3.1 incrementare il sostegno finanziario per le attività KEC;
- 3.2 implementare un meccanismo di transizione dei dipendenti a tempo determinato che ricoprono ruoli KEC (ad esempio, quelli assunti attraverso i fondi NRRP) verso posizioni permanenti, stabilizzando così le loro carriere;
- 3.3 incoraggiare iniziative di collaborazione "di tipo federativo" tra le università, per migliorare l'efficienza e l'efficacia delle attività KEC a livello regionale e/o locale; le università situate in prossimità, ciascuna con le proprie competenze specifiche, potrebbero condividere le risorse per minimizzare i costi e massimizzare le opportunità di collaborazione con enti esterni;
- 3.4 introdurre un premio annuale per le attività KEC esemplari, con un premio da dividere equamente tra l'università (o le università) e i rispettivi partner, come riconoscimento dei risultati ottenuti in collaborazione;
- 3.5 promuovere le attività di citizen science attraverso le Università con mezzi competitivi.

Raccomandazioni per il MUR e altri Ministeri

- istituire - a livello regionale o sovraregionale - meccanismi volti a promuovere accordi interuniversitari per svolgere insieme attività KEC.
- introdurre (insieme all'ANVUR e ad altre agenzie e istituzioni governative competenti) un meccanismo di valutazione delle varie forme di "intermediari dell'innovazione" (in particolare quelli finanziati dal PNR), finalizzato a valutarne l'impatto e a selezionare quelli meritevoli di un finanziamento costante. Il meccanismo si baserebbe su una serie di indicatori dell'impatto sociale delle attività KEC, sulla base delle precedenti esperienze delle università e dei loro partner;
- rendere obbligatoria la condivisione e la trasparenza dei dati per le aziende che ricevono fondi pubblici nel quadro delle attività KEC, imponendo un'interpretazione più appropriata delle norme sulla privacy dei dati;
- istituire un comitato di coordinamento tra i ministeri competenti e le altre agenzie pubbliche coinvolte nelle attività KEC a diversi livelli istituzionali. Ciò comporterebbe una riforma delle norme che regolano la collaborazione tra istituzioni pubbliche (ad esempio, tra Regioni e università), favorendo accordi finalizzati allo svolgimento congiunto di attività di collaborazione sociale, che prevedano anche la possibilità di condividere risorse finanziarie senza la necessità di gare d'appalto;
- facilitare l'accesso ai finanziamenti per le PMI e le ONG per stimolare la loro domanda di innovazione, riducendo i costi delle attività di R&S e sostenendo l'assunzione di personale qualificato.

Piano di azione

1. Organizzazione e gestione strategica delle università		
<u>Area di priorità e raccomandazioni</u>	<u>Facilità di attuazione/grado di sfida</u>	<u>Osservazioni</u>
<p>1.1. Generare una serie di linee guida per lo sviluppo di un "piano strategico KEC" per ogni università, rendendolo un adempimento obbligatorio per le università, e sostenerlo con risorse finanziarie dedicate e assegnate secondo una valutazione ex-ante, un monitoraggio in itinere, e una valutazione d'impatto ex post. Questo insieme di linee guida dovrebbe sostituire e integrare le misure che attualmente regolano i processi di autovalutazione e accreditamento (AVA), la programmazione triennale delle attività delle università (PRO3), la valutazione della qualità della ricerca (VQR), i piani di reclutamento, ecc</p>	<p>Facile implementazione/bassa sfida</p>	<p>Evitare di adottare un approccio "uguale per tutti", per lasciare che ogni università definisca il piano strategico come preferisce.</p> <p>Alcune università hanno già adottato un approccio simile.</p>
<p>1.2 istituire/rafforzare in ogni università l'ufficio KEC (finora comunemente identificato con l'ufficio di trasferimento tecnologico), composto da professionisti con competenze adeguate, anche in ambito tecnologico e socio/culturale. Nell'ambito del loro ruolo, i professionisti KEC devono essere in grado di identificare opportunità di collaborazione, comunicare i diversi modi in cui le università possono impegnarsi e collaborare con vari stakeholder.</p>	<p>Media facilità di implementazione/media sfida</p>	<p>Richiede un investimento finanziario significativo per ogni ufficio KEC e/o TTO.</p> <p>Sfida sistematica nel trovare candidati adeguati a ricoprire la posizione.</p>

1.3 creare un cruscotto (digitale) delle attività KEC in ogni università, classificato per progetto e partner e contenente una serie di dati e indicatori utili per valutare l'impatto delle attività KEC. Il cruscotto digitale potrebbe essere formulato in ogni università attraverso un modello predefinito..	Facile implementazione/bassa sfida	Alcune università lo hanno già messo in atto.
1.4 collegare le attività relative al collocamento degli studenti con la strategia KEC dell'università, per favorire una connessione più forte tra l'università e il suo ecosistema, sulla base delle informazioni relative alle sue specializzazioni e ai suoi fabbisogni di competenze.	Facile implementazione/bassa sfida	Si può fare inserendo un requisito nel piano strategico KEC.
1.5. introdurre una maggiore flessibilità nell'architettura dei corsi di laurea e di specializzazione, al fine di promuovere l'apprendimento interdisciplinare e opportunità di insegnamento, per meglio adattare i programmi di studio degli studenti alle esigenze di competenze attuali e future.	Facile implementazione/bassa sfida	Può essere completato a livello universitario, in base alla struttura di ciascuna università (ad esempio, diverse discipline e dipartimenti, ecc.).

2. Governance delle politiche di innovazione sociale

<u>Area di priorità e raccomandazioni</u>	<u>Facilità di attuazione/grado di sfida</u>	<u>Osservazioni</u>
2.1. Incentivare le "attività federative" tra le università, per aumentare l'efficienza e l'efficacia delle attività KEC a livello regionale e/o locale. Le università situate nelle immediate vicinanze possiedono specializzazioni e competenze in diversi settori, tra cui quello dei brevetti, degli appalti e del trasferimento tecnologico, che potrebbero essere condivise tra le diverse università per ottimizzare le opportunità di collaborazione con partner esterni.	Media facilità di implementazione/media sfida	Deve essere affrontato/chiarito il ruolo delle regioni che non deve superare l'autonomia delle università.
2.2. istituire un gruppo di lavoro/helpdesk centrale, a livello del Ministero dell'Università e della Ricerca	Facile implementazione/bassa sfida	Facile da intraprendere - deve affrontare il potenziale requisito di risorse umane e finanziarie aggiuntive

(MUR), per assistere specificamente le università e i loro partner nella creazione di strategie di collaborazione e nel soddisfare la domanda di attività KEC proveniente dai diversi territori;		all'interno del Ministero, anche per mantenere il sistema aggiornato nel tempo.
2.3. inserire il principio "il più possibile aperto - il più possibile chiuso", all'interno dei quadri di collaborazione, per renderlo più esplicito e operativo, specificando quando e perché è necessaria la chiusura. Questo principio rappresenta una priorità politica per la Commissione europea e la regola standard nell'ambito dei suoi programmi di finanziamento della ricerca e dell'innovazione, in quanto migliora la qualità, l'efficienza e la reattività della ricerca;	Media facilità di implementazione/media sfida	Deve affrontare casi ad hoc per ogni progetto

3. Risorse umane e finanziarie

<u>Area di priorità e raccomandazioni</u>	<u>Facilità di attuazione/grado di sfida</u>	<u>Osservazioni</u>
3.1. Consider the possibility to provide additional financial resources to KEC activities. For example, this could be done by creating an additional and specific budget line, or by increasing the performance-based reward for KEC activities within the Ordinary Financing Fund (<i>Fondo di finanziamento ordinario</i> , FFO).	Difficile implementazione/alta sfida	Deve affrontare la complessità del finanziamento basato sui risultati dell'FFO e dei meccanismi generali di finanziamento delle università statali (block-funding).
3.2. establish a mechanism that allows to convert fixed-term contracts of KEC personnel (e.g., those hired through the funds of the NRRP) into permanent positions, to generate sustainable linkages with their ecosystems.	Difficile implementazione/alta sfida	Mancanza di un meccanismo chiaro per quanto riguarda la tempistica dei fondi ricevuti attraverso il PNRP
3.3 Encourage collaborative 'federation-style' initiatives among universities, to improve the efficiency and effectiveness of KEC activities at regional and/or local levels, to share costs	Media facilità di implementazione/media sfida	Deve affrontare i meccanismi di condivisione delle risorse

3.4. introduce an annual award for exemplary KEC activities, with an equally shared prize between universities	Facile implementazione/bassa sfida	Facile da mettere in atto, deve affrontare il coordinamento tra i diversi attori istituzionali e il finanziamento aggiuntivo
3.5 Incentivise citizen science activities, through university, via competitive means.	Facile implementazione/bassa sfida	Facile da mettere in atto, deve affrontare il coordinamento tra i diversi attori istituzionali e il finanziamento aggiuntivo

Roadmap

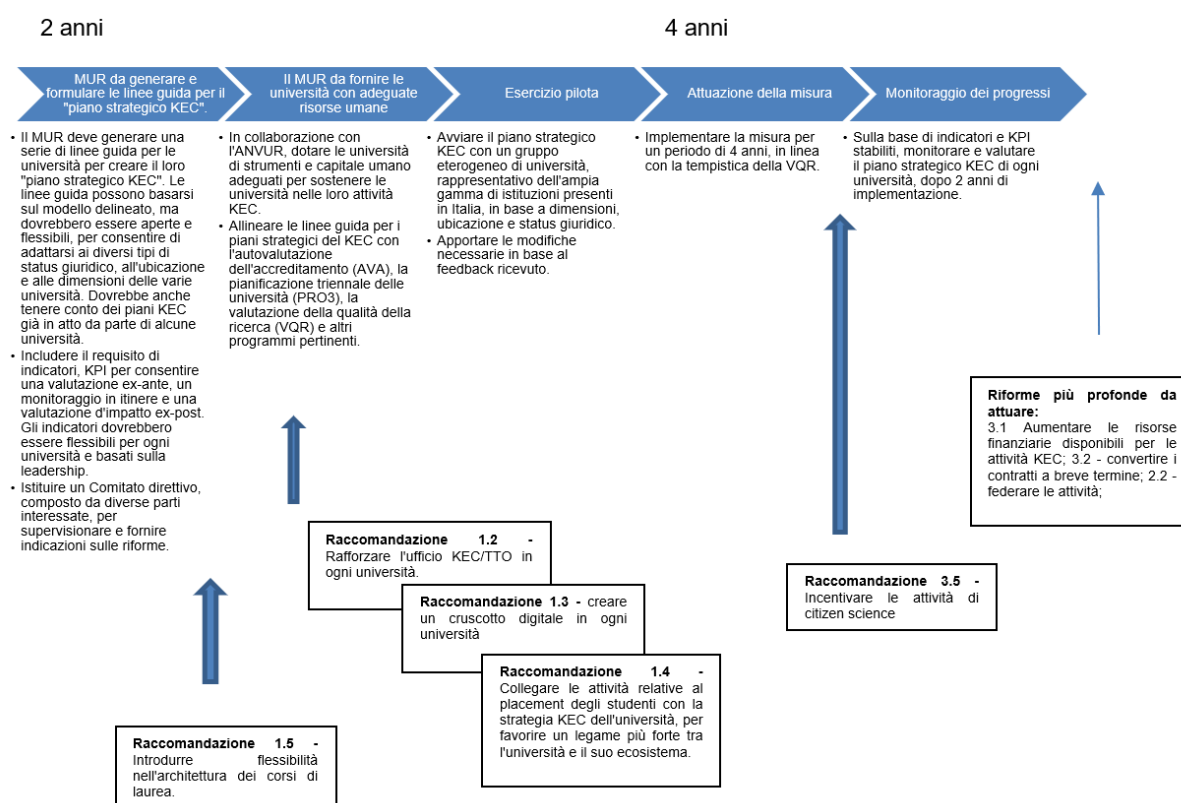
Quest'ultima sezione del documento mira a fornire una tabella di marcia passo dopo passo per l'attuazione delle riforme proposte (elencate sopra). L'obiettivo delle riforme è contribuire a rafforzare l'impegno del sistema universitario per migliorare l'efficacia delle risposte politiche per affrontare le disuguaglianze sociali, economiche e territoriali. L'elenco delle raccomandazioni presentate sopra non si esclude a vicenda, ma è strettamente interconnesso. A tal fine, proponiamo la tabella di marcia di una riforma principale che può essere attuata dalle autorità italiane, ovvero la raccomandazione 1.1. Nella sua attuazione, possono entrare in gioco altre riforme.

Linea temporale

Raccomandazione 1.1:

"Generare una serie di linee guida per lo sviluppo di un 'piano strategico KEC' per le università" riguarda l'organizzazione dell'università come istituzione. Mira a porre formalmente la KEC al centro delle attività delle istituzioni. Il calendario della sua attuazione può essere allineato al ciclo di valutazione della qualità della ricerca (VQR), mentre l'esercizio pilota può essere eseguito su base ad hoc.

Figura .1. Roadmap (questa figura appare come “Figure 7” nella versione originale, in Inglese [Link])



Fonte: Elaborazione dell'autore

Attori coinvolti

Nell'attuazione della roadmap possono essere coinvolti diversi attori istituzionali e sociali. Dal punto di vista istituzionale, l'ANVUR, l'agenzia nazionale per la valutazione della ricerca, è un attore chiave in questo processo. Il calendario dell'esercizio VQR, gestito dall'ANVUR, può rivelarsi uno strumento essenziale per integrare le riforme nel ciclo politico.

Anche altri attori sociali possono rivelarsi fondamentali in questo processo. In particolare, le reti universitarie sono state fondamentali per creare occasioni di collaborazione interuniversitaria e hanno studiato a lungo il sistema di istruzione superiore e il ruolo delle università in Italia. Queste reti sono le seguenti: NETVAL; APEnet; RUS e CRUI. Esse svolgono funzioni diverse, ma ognuna di esse garantisce che le attività di scambio di conoscenze e di collaborazione coprano l'intera gamma di possibilità discusse nelle opzioni di riforma.

Proposte di governance

Il Ministero dell'Università e della Ricerca svolgerebbe un ruolo centrale nell'attuazione delle opzioni di riforma, trovando un equilibrio tra dimensioni quali l'autonomia delle università, la disponibilità di risorse, la diversità delle attività di collaborazione e la partecipazione di altri Ministeri, autorità pubbliche e rappresentanti del settore privato. Oltre a mobilitare gli enti di coordinamento e consulenza già esistenti

nel Paese, il Ministero potrebbe sperimentare soluzioni di governance innovative in collaborazione con un pool di università, autorità subnazionali e altri stakeholder esterni. Questo esercizio pilota dovrebbe essere attentamente monitorato e valutato per discutere la possibilità di scalare l'approccio.

Ad esempio, un gruppo di università potrebbe sperimentare il piano strategico del KEC per la riforma dell'organizzazione interna. Questo dovrebbe essere accompagnato da attività di collaborazione con partner esterni, dal sostegno di figure dirigenziali, dalla mobilitazione di risorse e capacità delle università per stabilire meccanismi di cooperazione e dalla sperimentazione di nuove competenze e figure professionali. Ogni università dovrà adattarsi alle diverse esigenze e opportunità del proprio ecosistema.

Possibili indicatori per la roadmap

La formulazione e il monitoraggio di indicatori chiave di performance (KPI) è una componente essenziale delle roadmap durante l'intero ciclo politico. L'Italia è una buona pratica internazionale nel monitoraggio e nella valutazione dell'impatto delle università. L'ANVUR non solo ha confermato ma ha migliorato i quadri e gli strumenti per valutare le attività di collaborazione (attività di "terza missione").

Per monitorare l'attuazione della roadmap proposta, i possibili indicatori possono basarsi sulle tre aree prioritarie di riforma individuate: i) sostenere l'organizzazione e la gestione strategica delle università; ii) stabilire meccanismi efficaci per incoraggiare la collaborazione tra università e altri attori; e iii) dotare le università di risorse umane e finanziarie adeguate per facilitare le attività di collaborazione con partner esterni. Sebbene questi indicatori possano aiutare a misurare l'efficacia della tabella di marcia proposta, possono essere modificati.

1. Sostenere l'organizzazione e la gestione strategica delle università

- Numero di università che producono un piano strategico per lo scambio e la collaborazione di conoscenze (KEC).
- Numero di università con un ufficio KEC.
- Numero di docenti e personale impegnati attivamente nelle attività KEC all'interno di ciascuna università.
- Numero di università che nominano un pro/vice rettore/delegato specifico per le attività di collaborazione.
- Numero di manager KEC formati e certificati in ogni università.

2. Stabilire meccanismi efficaci per incoraggiare la collaborazione tra università e con altri attori.

- Aumento percentuale dei progetti di collaborazione stabiliti tra università situate nelle stesse regioni amministrative.
- Numero di richieste ricevute e trattate da un gruppo di lavoro ministeriale dedicato o da un helpdesk, che indica il livello di richiesta di servizi di supporto alla collaborazione.
- Rapporto tra i progetti di collaborazione che coinvolgono le linee guida sulla protezione dei dati rispetto a tutti i progetti di collaborazione.
- Rapporto tra i nuovi intermediari dell'innovazione coinvolti nelle attività KEC e gli intermediari consolidati in ogni regione amministrativa.

3. Dotare le università di risorse umane e finanziarie adeguate per facilitare le attività di collaborazione con i partner esterni.

- Inclusione di parametri relativi alla collaborazione nelle valutazioni delle prestazioni di docenti e personale.
 - Rapporto tra iniziative di collaborazione condotte da ricercatori all'inizio della carriera e docenti affermati.
 - Numero di opportunità di sviluppo delle competenze professionali legate al KEC.
-

-
- Aumento del budget assegnato alle attività KEC, a livello centrale.
-

Stime dei costi e proposte concrete di fonti di finanziamento

Come descritto in precedenza, il modello di finanziamento italiano per le università statali è il risultato di un "finanziamento a blocchi" e di un "finanziamento basato sui risultati". Questo sistema ibrido fonde la tradizionale coerenza del finanziamento a blocchi con l'approccio competitivo e orientato ai risultati del finanziamento basato sui risultati. Per questo motivo, la tabella di marcia mira ad aumentare i finanziamenti per le attività KEC. A causa della natura sperimentale dell'attuazione delle riforme, i costi esatti delle riforme proposte dipenderanno dalla scala di attuazione fornita dal Ministero.



For more information:

 www.oecd.org/cfe

 @OECD_local

 @OECD Centre for Entrepreneurship, SMEs, Regions & Cities