

Guida metodologica

IO1 Guida metodologica e raccolta di buone pratiche per l'elaborazione del modulo internazionale foRMAtion

Data: 16.03.2020

Versione: 1

Autori: Marco Ferraro e Angelo D'Agostino, AGENZIA PER LA PROMOZIONE DELLA RICERCA EUROPEA (APRE)

Progetto: foRMAtion | www.formation-rma.eu

Durata del progetto: 01.09.2019 – 31.12.2022

INTELLECTUAL OUTPUT 1

Questa guida è stata prodotta nell'ambito del progetto 'Innovative and smart module for potential Research Managers and Administrators in higher education – foRMAtion', coordinato da HÉTFA Research Institute (HU).

foRMAtion è un progetto KA2 Strategic Partnership for Higher Education, co-finanziato dal programma Erasmus+ dell'Unione europea con il numero di registrazione 2019-1-HU01-KA203-061233.

Partner principale: HÉTFA Research Institute Ltd.

Autori: Angelo D'AGOSTINO e Marco FERRARO (IT)

Hanno contribuito: HÉTFA Research Institute (HU), NOVA University of Lisbon (PT), Corvinus University of Budapest (HU), Sapientia Hungarian University of Transylvania (RO), Slovenian Forestry Institute (SI), SPI – Sociedade Portuguesa de Inovacao (PT), ISINNOVA - Istituto di Studi per l'Integrazione dei Sistemi (IT),

I materiali prodotti nell'ambito del progetto foRMAtion project sono destinati ad uso didattico, pertanto possono essere utilizzati liberamente a tale scopo, ma il loro contenuto non può essere modificato o ulteriormente sviluppato senza l'autorizzazione scritta dei partner. La ripubblicazione del documento con contenuto invariato è possibile solo con una chiara indicazione dell'autore e della fonte del materiale originale.



Contatto: hetfa_formation@hetfa.hu

Prima edizione, 2020

Citazione suggerita: FERRARO, Marco and D'AGOSTINO, Angelo (2020): *Methodological guide and good practice collection for the elaboration of the foRMAtion international module*. Guide developed within the project 'Innovative and smart module for potential Research Managers and Administrators in higher education – foRMAtion'.



Sommario

1. Sintesi.....	4
1.1. Impatto previsto.....	5
2. Metodologia.....	6
2.1. Implementazione	6
2.2. Tempistiche	7
2.3. Piano messo in atto per la raccolta degli input.....	8
2.4. Target del sondaggio e delle interviste	8
3. Introduzione dell'analisi.....	11
3.1. Attività tipiche nella gestione e amministrazione della ricerca.....	12
3.2. Competenze necessarie per un RMA.....	22
3.3. L'esperienza degli esperti: l'evento di formazione "Joint Staff training" - Le competenze	28
4. Buone pratiche: corsi di formazione.....	31
4.1. L'esperienza degli esperti: l'evento "Joint Staff training" – Corsi di formazione	33
5. Buone pratiche nella formazione e nei seminari per RMA.....	36
6. Certificati.....	50
Bibliografia	54
Annex 1	55
foRMAtion - Questionario.....	55
Annex 2	57
foRMAtion - Interviste	57

1. Sintesi

Oltre allo studio¹ che è stato preparato per analizzare la necessità e la possibile istituzione di un programma di formazione per i *Research Managers and Administrators* (RMA), il progetto foRMAtion ritiene importante raccogliere e analizzare le pratiche esistenti nel campo dei corsi di formazione per gli RMA (non specificamente per gli istituti di istruzione superiore) e considerare il trasferimento delle conoscenze già esistenti, le *lessons learnt* e i possibili insuccessi. Questa guida vuole colmare queste lacune in quanto un riassunto esauriente dell'argomento non è mai stato fatto prima.

A tal fine è stato organizzato un evento congiunto di formazione del personale (short-term joint staff training event (JSTE) - C1) per riunire e analizzare le pratiche utili nell'istruzione e nella formazione degli RMA. Il risultato di questo evento, integrato da ulteriori ricerche, ha fornito gli input necessari per questa guida metodologica (IO1) e la raccolta di buone pratiche. Questa guida metodologica presenta e valuta una serie completa di programmi di formazione e metodologie esistenti per gli RMA e ne verifica il loro utilizzo. Durante lo svolgimento della ricerca e la raccolta di buone pratiche, è stata posta particolare enfasi su quei Paesi che performano meglio nei progetti formativi, di ricerca e di innovazione finanziati dall'UE al fine di identificare buone pratiche e metodi. L'obiettivo è di utilizzare queste buone pratiche come casi di studio per trasferirli in quei Paesi che performano meno o in quei Paesi in cui il ruolo degli RMA non è ancora ben riconosciuto.

Questo risultato contribuirà quindi alla creazione degli altri due risultati fondamentali del progetto: identificazione di un curriculum veramente innovativo (IO2) e di un metodo di insegnamento (IO3).

L'importanza di questo *output* è sottolineato dal fatto che in un contesto europeo la maggior parte dei corsi di formazione sono disponibili solo per i laureati o per i professionisti mentre esistono solo pochi programmi negli istituti di istruzione superiore.

Il progetto foRMAtion, tuttavia, considera estremamente importante fornire capacità e conoscenze agli RMA anche nelle organizzazioni di ricerca private, parte integrante del partenariato, contando sulle loro competenze e finalità per far fronte ai loro bisogni. Coinvolgendo le diverse parti interessate in tutta Europa nella preparazione di questa guida

¹ HETFA Discussion Paper supporting the framing and conceptualization of an educational programme for Research Managers and Administrators, http://hetfa.eu/wp-content/uploads/2019/04/Research-managers_final_0408.pdf

sarà garantita un'elevata qualità. Ci aspettiamo che la condivisione delle conoscenze, lo scambio di buone pratiche e lo sviluppo congiunto di questa guida innovativa possano contribuire efficacemente al successo di progetti finanziati dall'UE nei paesi partner e non.

L'obiettivo principale di questo risultato che svolge anche un ruolo di guida metodologica per gli altri risultati del progetto è il seguente:

- confermare l'importanza della formazione dei potenziali RMA presso gli istituti di istruzione superiore data la mancanza di programmi educativi;
- identificare le conoscenze e le competenze che gli studenti dovrebbero acquisire partendo da una ricerca preliminare e dalle esperienze di altri esperti e professionisti;
- evidenziare la figura dell'RMA come possibile percorso per gli studenti degli istituti di istruzione superiore. Inoltre, fornirà raccomandazioni per la costruzione dei risultati IO2 e IO3. Questa guida sarà redatta in lingua inglese e tradotta nelle lingue di ciascun partner. Per tale motivo sarà quindi facilmente trasferibile e adattabile.

Questa guida (Intellectual Output 1) mira a raccogliere e analizzare le pratiche esistenti nel campo dei corsi di formazione RMA e prende in considerazione il trasferimento di *know how* esistente, le esperienze passate e i potenziali problemi.

L'evento di formazione del personale (short-term joint staff training event - C1) ha riunito e analizzato pratiche utili nell'istruzione e nella formazione delle RMA; i risultati dell'evento sono stati integrati da ulteriori ricerche fornendo suggerimenti per la preparazione di questa guida metodologica (IO1) e la raccolta di buone pratiche.

1.1. *Impatto previsto*

L'impatto sarà su diversi livelli poiché questa guida fornisce contributi importanti per IO2 e IO3:

- Studenti,
- Istituti di istruzione superiore,
- Associazioni e formatori RMA,
- RMA, professori e insegnanti.

Tutte le categorie sopra elencate avranno la possibilità di ampliare le proprie conoscenze sul meccanismo dei progetti finanziati dall'UE e le competenze necessarie per intraprendere questa carriera di gestione della ricerca. I docenti avranno anche l'opportunità, attraverso l'implementazione del JSTE, di apprendere nuove strategie e metodologie sulla professione di RMA, condividerne buone e cattive pratiche con altri colleghi.

Le figure RMA possono migliorare e sviluppare le loro competenze trasversali, nonché costruire la loro rete e contribuire ad aumentare la visibilità e il riconoscimento della loro professione nel lungo periodo.

Allo stesso tempo, gli istituti di istruzione superiore possono acquisire nuove tecniche, migliorare le loro offerte formative e le loro metodologie di insegnamento. Grazie al coinvolgimento degli istituti di ricerca, il *curriculum* ben allineato alle esigenze del mercato del lavoro e aumentando l'interazione si creeranno delle migliori condizioni per la cooperazione nel lungo periodo.

2. Metodologia

Per ottenere il suo obiettivo, la metodologia per l'IO1 ha combinato una serie di azioni: analisi, questionari e interviste agli RMA esperti e agli uffici di progettazione, attività di formazione per insegnanti ed esperti al fine di condividere e discutere le pratiche utili nell'istruzione e formazione degli RMA.

2.1. Implementazione

La metodologia dell'IO1 mira a identificare e valutare i programmi di formazione esistenti, gli strumenti, le buone e le cattive pratiche per gli RMA, verificandone anche la loro fruibilità. Nelle conclusioni del "Discussion Paper supporting the framing and conceptualization of an educational programme for RMA" elaborato dall'Istituto di ricerca HETFA, coordinatore del progetto foRMAtion, sono state evidenziate tre raccomandazioni principali:

- 1) Vi è una forte necessità di sviluppare un programma formativo, sia a livello universitario che post-laurea.
- 2) Questo programma educativo coprirà tutte le possibili conoscenze utilizzate dagli RMA nel loro lavoro quotidiano, ma soprattutto, si concentrerà sul miglioramento delle capacità e delle necessarie competenze.
- 3) La professione degli RMA in quanto tale ha bisogno di essere riconosciuta nei paesi europei per la sua importanza nella preparazione e gestione di progetti di ricerca di alta qualità.

Abbiamo contattato **esperti, associazioni, organizzazioni che offrono corsi di formazione, attività incentrate sull'istruzione e sulla formazione di tali figure professionali**. In particolare, abbiamo analizzato il tipo di corsi di formazione esistenti e come questi corsi di formazione potrebbero essere adottati nelle università. Inoltre, abbiamo studiato in modo più approfondito

la struttura di questi corsi di formazione, la durata, i prerequisiti per partecipare; il nostro obiettivo era anche quello di capire chi sono i formatori.

Abbiamo contattato i principali attori e le parti interessate coinvolte nelle attività degli RMA, quali:

Tabella 3 – attori chiave e parti interessate coinvolte nelle RMA che sono stati contattati per questa guida

Organizzazione	Acronimo	Paese/Regione
Association of Research Managers and Administrators	ARMA	Regno Unito
Association of University Research and Industry Links	AURIL	Regno Unito
Danish Association of Research Managers and Administrators	DARMA	Danimarca
Finnish Association of Research Managers and Administrators	FINN-ARMA	Finlandia
Icelandic Association of Research Managers and Administrators	ICE-ARMA	Islanda
Austrian Universities' Research Administrators and Managers	AURAM	Austria
Research and Transfer Management Network	FORTRAMA	Germania
Dutch Association of Research Managers and Administrators	ARMA-NL	Olanda
Plataforma de Interface à Ciência	PIC-PT	Portogallo
European Association of Research managers and Administrators	EARMA	Europe
BESTPRAC Project	BESTPRAC	Europe
Advisory Board of the Research Administration as a Profession Worldwide Project	RAAAP	Europe

2.2. *Tempistiche*

Secondo la nostra programmazione interna, APRE porterà avanti queste attività:

- Condurre un'attività di ricerca, distribuire i questionari ed effettuare interviste entro dicembre 2019.
- Presentazione dei primi risultati del sondaggio durante l'evento congiunto di formazione del personale (C1) a gennaio 2020 a Oporto.
- Elaborazione della prima bozza della guida metodologica e raccolta delle buone pratiche entro il 15 febbraio 2020.
- Revisione sulla qualità della guida con il contributo dei partner entro il 22 febbraio 2020.

- Elaborazione finale della guida metodologica e raccolta di buone pratiche entro il 29 febbraio 2020.

2.3. Piano messo in atto per la raccolta degli input

Tabella 4 – Comunicazione alle parti interessate e al pubblico destinatario

Chi dovrebbe essere raggiunto?	Come li abbiamo raggiunti?	Commenti (ad es. Messaggi principali?)
ARMA and AURIL DARMA FINN-ARMA ICE-ARMA AURAM BAK ARMA-NL PIC-PT-Portugal EARMA BESTPRAC	Questionari e interviste, mailing dirette, telefonate, intervista via skype.	È importante raccogliere e analizzare le pratiche esistenti nel campo della formazione degli RMA (non specificamente progettate per gli istituti di istruzione superior ma principalmente per i professionisti) e considerare il trasferimento di know how esistente, esperienze acquisite e possibili problemi.
Advisory Board RAAP Project	Questionari e interviste, mailing dirette, telefonate, intervista via skype	

2.4. Target del sondaggio e delle interviste

Il target di riferimento è composto da: RMA, docenti universitari, ricercatori, studenti degli istituti di istruzione superiore.

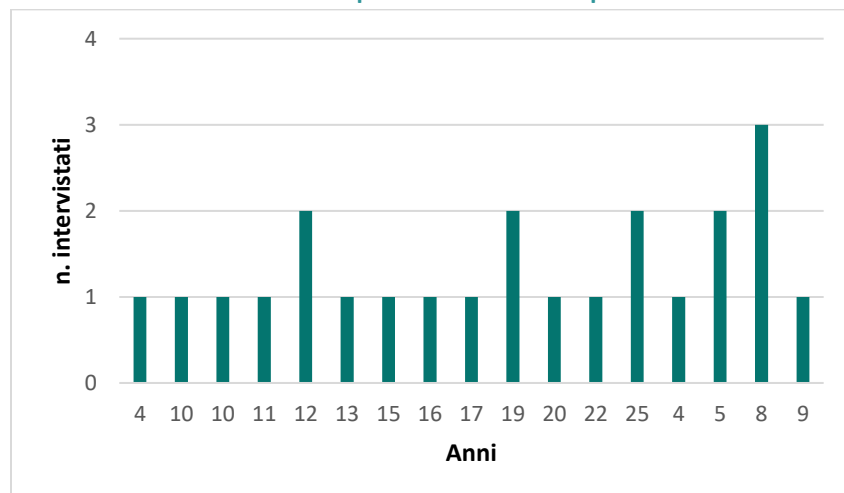
Questa guida (IO1) può essere utilizzata dagli RMA di tutte le organizzazioni di ricerca e sviluppo per identificare le buone e le cattive pratiche esistenti sugli attuali programmi di istruzione e formazione, sugli strumenti e metodi per l'*empowerment* di potenziali RMA, nonché per identificare le potenziali condizioni, abilità e competenze degli RMA necessarie per la stesura e la realizzazione di progetti europei eccellenti. Tutte le informazioni contenute nella guida metodologica e nella raccolta di buone pratiche possono essere utili per migliorare la formazione e la qualità del lavoro svolto dagli RMA.

Gli studenti potranno anche aumentare le loro conoscenze sul meccanismo dei progetti finanziati dall'UE e le competenze necessarie per intraprendere una carriera nella gestione della ricerca.

APRE ha svolto un'ulteriore attività di ricerca. Numerose informazioni sono state raccolte attraverso una metodologia qualitativa: abbiamo contattato 30 esperti (24 tramite sondaggio, 6 attraverso interviste via e-mail/telefono) che si occupano di corsi di formazione per RMA e gli abbiamo chiesto di fornire informazioni sulla composizione e sulle caratteristiche principali di questi corsi. APRE ha quindi contattato alcuni esperti per saperne di più sulla metodologia e sull'impatto sulla formazione dei corsi. La maggior parte degli intervistati ha più di 10 anni di esperienza nel settore degli RMA. Di seguito alcuni dati emersi sugli anni di esperienza nel campo dell'RMA e sul loro attuale ruolo.




PARTE A: Da quanti anni sei coinvolto nel settore della RMA?

Tabella 5 – Comunicazione alle parti interessate e al pubblico destinatario



1. Qual è il tuo attuale ruolo?

Tabella 6 – Come definiresti il tuo attuale ruolo?²

	Leader – head of office, or res...	11
	Manager – subordinate to a le...	12
	Operational – responsible for ...	1



² Leader – head of office, or responsible for leading strategic function(s): Capo - capo ufficio o responsabile delle principali funzioni strategiche:

Manager – subordinate to a leader but responsible for a team or functional area: Manager - subordinato a un leader ma responsabile di una squadra o area funzionale:

Operational – responsible for undertaking specific duties, with no line management: Operativo - responsabile per lo svolgimento di compiti specifici, senza gestione della linea (gestione dei dipendenti)

3. Introduzione dell'analisi

La gestione della ricerca, sviluppo e innovazione è emersa come un'area specializzata all'interno di agenzie di finanziamento, istituti di istruzione superiore, società, istituzioni senza scopo di lucro, organizzazioni di ricerca e di tecnologia (RTO). Le nuove modalità di ricerca e innovazione si sono evolute negli ultimi 10-20 anni in un contesto di importanti cambiamenti nel settore dell'istruzione terziaria nel suo insieme. Le attività di gestione della ricerca comprendono: l'attrazione di finanziamenti, la gestione dei fondi, il collegamento con gli organismi di finanziamento, la pianificazione, l'attuazione, il monitoraggio e la valutazione dei progetti. Tutto ciò si aggiunge alle attività di ricerca, quali la produzione di pubblicazioni, la diffusione dei risultati della ricerca e, in molti casi, la commercializzazione.

La professionalizzazione delle amministrazioni dell'istruzione superiore ha interessato i dipartimenti finanziari, le ammissioni degli studenti e la gestione degli edifici e dei terreni, in particolare modo nei paesi in cui vi sono stati già aumenti sostanziali dell'autonomia istituzionale e cambiamenti negli accordi di *governance* all'interno delle istituzioni.

Inoltre, gli istituti di istruzione superiore stanno diventando sempre più dipendenti dalla ricerca sul sistema di istruzione superiore nel suo insieme, ad esempio per aiutarli a comprendere meglio l'ambiente esterno, al fine di costruire piani strategici pertinenti. Questi cambiamenti possono portare ad alcune tensioni tra le priorità e le strategie dell'istituzione, nonché quelle dei singoli ricercatori. Ciò può anche impedire la partecipazione alla ricerca collaborativa sia all'interno che tra le istituzioni. I sistemi di ricompensa, sia per le istituzioni che per i singoli accademici, sono importanti. Mentre è inevitabile una sana tensione tra il management esecutivo e il personale accademico, sono necessarie chiare responsabilità e processi per garantire che tale tensione non diventi controproducente.

La vastità di molte università richiede manager altamente competenti. I manager della ricerca non hanno solo la responsabilità di sviluppare e attuare le politiche di ricerca a livello istituzionale, ma svolgono anche un ruolo chiave nel garantire che i ricercatori stessi dispongano di competenze adeguate in settori quali la scrittura di progetti di ricerca, la gestione dei finanziamenti, la direzione del gruppo di ricerca, la supervisione degli studenti, la scrittura per le pubblicazioni e l'etica. Ciò ha portato allo sviluppo di una gamma sempre più sofisticata di programmi di formazione e qualifiche per la gestione e l'amministrazione della ricerca, nonché di associazioni specializzate per i manager della ricerca.

Un ulteriore campo in cui vi è stato un notevole sviluppo è la trasformazione della ricerca universitaria in innovazione. Anche questo richiede competenza: dalla costruzione di collegamenti collaborativi con le imprese agli aspetti più tecnici del trasferimento tecnologico.

Ciò ha anche portato allo sviluppo di programmi di formazione sul trasferimento tecnologico specializzato e la creazione di gruppi a supporto per queste attività. Questi programmi forniscono competenze sull'insieme di conoscenze e competenze richieste dai responsabili delle politiche della ricerca e dai responsabili istituzionali della ricerca e dell'innovazione. Questi programmi offrono anche una formazione per migliorare le competenze e le conoscenze di coloro che rivestono un ruolo di rilievo in queste posizioni importanti. La sfida è quella di sviluppare le capacità e le competenze dei *Research Managers and Administrators* e dei manager della ricerca e dell'innovazione per aiutarli a garantire che le scarse risorse di ricerca disponibili per le istituzioni siano effettivamente ben impiegate e gestite.

Il ruolo di questa analisi è stato quello di classificare e analizzare i requisiti per un'efficace gestione della ricerca e dell'innovazione nei paesi meno performanti, sia livello politico che istituzionale. Questa analisi esamina possibili approcci su come sostenere al meglio una gestione efficace della ricerca.

3.1. *Attività tipiche nella gestione e amministrazione della ricerca*

La leadership e la gestione negli istituti di ricerca implicano una gamma molto ampia di responsabilità e funzioni. Le crescenti richieste della collaborazione globale e la natura competitiva a livello internazionale della ricerca hanno portato a una maggiore attenzione dell'intera gamma di attività degli istituti di ricerca. L'Associazione britannica dei *Research Managers and Administrators* (ARMA) ha un quadro di sviluppo professionale per i propri membri, sebbene solo una sintesi di alto livello sia disponibile al pubblico. Un'altra menzione deve essere fatta per la pagina wiki del progetto BESTPRAC in cui sono disponibili divisioni di compiti, ruoli, responsabilità, nonché le abilità e le relative competenze. Si basa quindi su diverse categorie, e questo è rappresenta un problema che dovrebbe essere sottolineato perchè non esiste un approccio unificato o standard su questo tema.

Le varie tabelle suddividono le funzioni in ruoli "operativi", "gestionali", "principali" e ha una notevole sovrapposizione con l'elenco delle attività amministrative e di gestione fornite nelle tabelle seguenti.

I leader della ricerca e i manager hanno la responsabilità di garantire che queste funzioni siano adeguatamente finanziate e sostenute, insieme a qualsiasi altra funzione di gestione della ricerca. È particolarmente importante garantire l'esistenza di sistemi informatici adeguati e

adeguatamente mantenuti (hardware e software), nonché di personale qualificato con capacità operative e analitiche per gestire tali sistemi. È sempre più importante registrare i dati necessari per soddisfare i requisiti del finanziamento, attività di valutazione della ricerca e le analisi comparative sia a livello nazionali che internazionali. Le organizzazioni di ricerca necessitano di personale con competenze specialistiche ed esperienza in settori quali la bibliometria e le statistiche necessarie per amministrare queste funzioni al fine di analizzare e di interpretare i dati.

Supporto alla ricerca

Table 7 – Supporto alla ricerca

Attività principale	Attività correlata
Individuazione delle opportunità di finanziamento	Consulenza a potenziali candidati
Individuazione delle opportunità collaborative	Consulenza ai ricercatori
Supporto alle proposte di ricerca	Mentoring, miglioramento della qualità, consulenza di bilancio, controllo della conformità, identificazione e collegamento con le organizzazioni partner, fornire finanziamenti di base per facilitare lo sviluppo del progetto
Collegamento con le agenzie di finanziamento	Consulenza sull'attuazione delle regole; rispondere alle domande dell'agenzia di finanziamento; comunicazione dei risultati dei finanziamenti
Promuovere la responsabilità normativa	Sviluppo e attuazione di politiche e procedure per aiutare i ricercatori a soddisfare i requisiti normativi
Supportare la conformità normativa	Consulenza e assistenza ai ricercatori con approvazioni etiche, requisiti di sicurezza, rapporti di conformità
Tenuta dei registri	Mantenimento di banche dati istituzionali dei finanziamenti, pubblicazioni, approvazioni normative ed etiche, risultati della ricerca, altri requisiti di registrazione
Milestone reporting (come richiesto)	Garantire che i requisiti del contratto siano soddisfatti e comunicati

Sostenere accordi interistituzionali e internazionali per la ricerca collaborativa e il co-uso delle infrastrutture	Sviluppare, supervisionare e registrare la documentazione degli accordi e la loro attuazione e gestione
Sostenere la strategia di comunicazione della ricerca	Consulenza agli specialisti dei media e della comunicazione sugli esiti e sui risultati



Ricerca traduzione / commercializzazione

Tabella 8 – Ricerca traduzione / commercializzazione

Attività principale	Attività correlata
Garantire che i ricercatori siano a conoscenza delle opportunità e delle responsabilità sulla protezione della proprietà intellettuale (IP)	Sviluppare e fornire informazioni, politiche e procedure; coinvolgere e diffondere consulenza generale sui quadri giuridici, compresi gli obblighi internazionali
Identificazione e valutazione delle opportunità	Registrare le attività di ricerca, rilevare le attività e le opportunità di commercializzazione, identificare potenziali flussi di finanziamento e stabilire strategie e tempistiche
Consulenza legale e commerciale	Coordinare la consulenza in materia di proprietà intellettuale e dei collegamenti e le opportunità commerciali
Negoziare di accordi	
Istituzione e attuazione di opzioni, accordi vincolanti, scissioni, accordi di licenza	

Gestione finanziaria

Tabella 9 – Gestione finanziaria

Attività principale	Attività correlata
Costi nelle proposte di ricerca, accordi, budget di negoziazione	In particolare accordi di collaborazione interistituzionale e internazionale
Contabilità sui costi di ricerca diretta e indiretta	
Negoziare e verificare accordi e impegni del contratto	
Amministrazione finanziaria dei pagamenti	Organizzazione di pagamenti internazionali, avanzamento dei fondi
Tenuta dei registri e rendicontazione finanziaria	Requisiti di conformità dei contratti e raccolta di dati per relazioni istituzionali a livello operativo e di governance

Gestione delle risorse

Tabella 10 – Gestione delle risorse

Attività principale	Attività correlata
Approvvigionamento e acquisti	
Gestione e manutenzione delle attrezzature e strutture	Sviluppo e manutenzione di registri patrimoniali e programmi di manutenzione
Valutazione della durata delle apparecchiature e Programmazione per la sostituzione	Monitoraggio della manutenzione programmata
Fornitura e manutenzione dei sistemi IT, accesso e archiviazione dei dati	Compreso l'accesso alle strutture informatiche off-site
Fornitura e manutenzione di fonti di informazione e conoscenza	In collaborazione con gestori di repository / librerie di informazioni online

Registrazione e analisi dei dati sulle prestazioni

Tabella 11 – Registrazione e analisi dei dati sulle prestazioni

Attività principale	Attività correlata
Creazione e manutenzione di banche dati di pubblicazione	Registrazione e verifica dei dati delle pubblicazioni
Istituzione e manutenzione di banche dati	Registrazione e verifica dei dati
Istituzione e mantenimento di dati e contratti di finanziamento della ricerca	Collegamento con la gestione finanziaria per rendicontazione delle prestazioni
Analisi dei dati sulle prestazioni	Segnalazione all'organo esecutivo sulla performance istituzionale, di gruppo e individuale

La quantità di attività presenti nelle diverse rubriche delle tabelle varierà con il numero di discipline e l'estensione dell'attività per disciplina tra le istituzioni, nonché tra le istituzioni. I requisiti varieranno anche in conformità con le varie politiche nazionali e i requisiti legislativi. Le attività possono variare di volta in volta poiché le priorità e le circostanze cambiano a livello istituzionale che nazionale. L'aumento delle collaborazioni nazionali e internazionali nella ricerca, e la natura sempre più interdisciplinare di tale ricerca, sta influenzando l'equilibrio degli sforzi richiesti nell'amministrazione della ricerca.

Un'area delle attività di gestione che ha particolare rilevanza e importanza nella ricerca è la gestione finanziaria. Il rigore con cui vengono soddisfatte le esigenze contabili tipiche di un ente e di agenzie di finanziamento esterne avrà un forte impatto sulla reputazione e sulla credibilità dell'ente stesso. L'importanza di tale rigore non può essere sopravvalutata. Ciò vale in tutte le aree operative, ma è particolarmente importante quando si gestiscono fondi governativi e fondi garantiti tramite fondazioni di beneficenza, siano essi enti di beneficenza esterni o fondazioni associate all'istituzione stessa. Solo un RMA veramente professionale può anche evitare l'eccessivo controllo e la burocrazia. Le fondazioni istituzionali possono offrire alle istituzioni

una maggiore flessibilità e autonomia finanziaria, ma stabilirle e gestirle richiede esperienza e competenze speciali nella comunicazione con benefattori, gestione finanziaria e investimenti. Durante l'evento congiunto di formazione del personale (C1) tenutosi nel gennaio 2020 ad Oporto, è stato prodotto un elenco concordato di competenze che saranno affrontate anche per l'IO2 per lo sviluppo del curriculum.

Tabella 12 – PRE-CONTRATTO (SCRITTURA DI PROPOSTE)

PRE-CONTRATTO (SCRITTURA DI PROPOSTE)

ATTEGGIAMENTO/ COMPORAMENTO

- etico
- “autorevole” (rispettato)
- proattivo
- creativo
- flessibile
- fiducioso
- impegnato
- costruttivo
- mediatore / facilitatore
- diplomatico
- tempismo
- assumere la leadership

ABILITA'

- scrittura concisa
- abilità di dire “no” e porre domande difficili
- narratore
 - ↗ convincere
 - ↘ contenuti
- gestione del tempo
- attenzione ai dettagli
- consulenza
- sensibilità
- comunicazione & competenze culturali
- abilità di scrittura
- efficienza nel tempo
- gestione dello stress

CONOSCENZE

- identificazione di potenziali partner
- research policy
- team building
- strumenti di finanziamento
- approfondimento scientifico
- strategia istituzionale
- strategia dell'ente finanziatore
- “parole alla moda”
- ruoli e politiche istituzionali
- finanza & amministrazione
- metodologie di pianificazione della

COMPETENZE

- conoscenza della lingua Inglese
- facilitatore
- persuasione
- negoziatore
- pubbliche relazioni
- conoscenza del linguaggio EC
- lavorare sotto pressione

Tabella 13 – POST-CONTRATTO

POST-CONTRATTO**ATTEGGIAMENTO**

- precisione
- costruttivo
- rispettoso
- dare “potere” agli altri
- responsabilità
- disponibilità
- autorità

ABILITA'

- gestione del tempo
- gestione delle attività, dell'amministrazione e delle persone
- risolvere i problemi
- flessibilità
- attenzione ai dettagli
- analisi dell'impatto
- tradurre i “risultati”

CONOSCENZE

- audit
- mediazione
- regole finanziarie e di rendiconto
- metodi di project management
- metodi di time management
- leadership
- metodi di conflict management
- tecniche di problem solving
- ciclo di vita del progetto
- open science / scholarly communication

COMPETENZE

- definire le priorità
- time management
- abilità a motivare gli altri
- gestione della visibilità
- research integrity

Tabella 14 – FINANZA

FINANZA**ATTEGGIAMENTO**

- collaborativo
- paziente
- proattivo
- assertivo
- “good cop”
- amichevole
- pragmatico
- tough “bad cop”
- di controllo (in fase di pre audit)
- sostenibile
- lungimirante
- competente
- flessibile

ABILITA'

- analitica
- pianificazione
- dettaglio
- accuratezza
- diplomazia
- negoziazione
- team leader
- gestione del tempo
- comunicazione
- “traduzione” (numeri in parole)
- abilità IT
- abilità di calcolo

CONOSCENZE

- finanza
- contabilità
- calcolo
- risorse umane
- diritto
- comprensione degli obiettivi della ricerca
- sapere cosa fare in caso di audit
- regole del finanziamento
- piattaforme finanziarie
- competenze interculturali

COMPETENZE

- reporting accurato del progetto entro le scadenze
- compilare le tabelle per il calcolo di budget

Tabella 15 – LEADER

LEADER

ATTEGGIAMENTO

- integrità
- leadership
- flessibilità
- di apertura
- lavorare sotto pressione
- affidabilità
- risolutezza
- equità
- carismatico
- stimolante
- empatico
- assertività
- onesto
- autentico
- disponibile
- visionario
- audace
- gentile
- umoristico

ABILITA'

- auto-motivazione
- motivare gli altri
- gestione del conflitto
- comunicare con tutti
- diplomazia
- organizzazione
- negoziazione
- monitoraggio
- condividere le informazioni con il team
- coaching / mentoring

COMPETENZE

- gestione del team
- gestione del tempo
- networking
- focalizzato sugli obiettivi
- delegare

CONOSCENZE

- quadro di finanziamento
- amministrazione
- background scientifico
- del team e del lavoro
- strategia istituzionale

Tabella 16 – GESTIONE DELLE INFORMAZIONI (CONTRATTI)

GESTIONE DELLE INFORMAZIONI (CONTRATTI)**ATTEGGIAMENTO**

- etico
- paziente
- ottimismo
- integrità
- responsabilità
- proattività
- motivazione intrinseca
- apertura mentale

ABILITA'

- condividere buone pratiche
- collaborativo
- abilità di lobbying
- abilità comunicative
- diplomazia
- negoziazione
- facilitatore
- persuasione
- abilità avanzate IT
- gestione dello stress
- abilità analitiche

CONOSCENZE

- politiche / priorità / strategie dell'ente / gruppo
- potenziali partner
- documenti del bando
- RRI, Ricerca Responsabile e Innovativa
- schemi di finanziamento
- pianificazione del progetto (project lifecycle)
- siti web per il finanziamento
- conoscenze finanziarie
- politiche CE e di altri enti finanziatori
- privacy (GDPR)
- data management

COMPETENZE

- scrittura finanziamento /accademica
- lingua Inglese
- networking
- competenze social media
- conoscenze intersettoriali

3.2. *Competenze necessarie per un RMA*

A causa di una serie di fattori in evoluzione, la complessità della gestione e della leadership della ricerca e dell'innovazione è in aumento, così come l'impostazione delle politiche di ricerca e di innovazione a livello sia governativo che istituzionale.

Lo scopo di questo paragrafo è:

- sintetizzare gli elementi essenziali dei programmi di sviluppo di conoscenze e competenze esistenti e in evoluzione per la leadership e la gestione della ricerca e dell'innovazione;

Esistono approcci diversi per quanto riguarda le tipologie di conoscenze e competenze per la leadership e la gestione della ricerca e dell'innovazione. Le tipologie possono essere raccolte in tre argomenti principali che riflettono la gamma di requisiti a diversi livelli di sistemi di ricerca e innovazione:

1. gestione a supporto della leadership della ricerca nelle istituzioni pubbliche,
2. gestione a supporto della leadership dei ricercatori,
3. comportamenti e qualità personali dei leader e dei manager della ricerca

Ognuno di questi argomenti ha molti elementi che insieme comprendono i requisiti per una forte leadership. Gli argomenti di leadership considerano le influenze culturali e personali sulla creatività degli individui e dei gruppi all'interno degli istituti di ricerca. Queste influenze si applicano tanto ai leader del governo quanto a quelli delle istituzioni. Gli argomenti di gestione riguardano gli ampi requisiti procedurali, finanziari, legali, di conformità e di reporting che sono alla base del corretto svolgimento della ricerca e dell'innovazione. L'argomento finale riguarda i comportamenti e le qualità personali che leader e manager devono dimostrare per massimizzare la produttività e la creatività del personale di ricerca e innovazione a loro carico. Leader e manager efficaci che prestano attenzione a questi fattori avranno notevoli opportunità di garantire che il futuro sviluppo delle loro società possa beneficiare degli sforzi intellettuali e fantasiosi delle loro popolazioni. È necessario migliorare i livelli di formazione e sviluppo delle competenze per i leader della ricerca e della gestione della ricerca.

Negli ultimi anni è stata sviluppata una gamma sempre più sofisticata di programmi di formazione e qualifiche per la gestione e l'amministrazione della ricerca, in particolare nei paesi la cui produttività in R&S è già forte secondo gli standard mondiali. Associazioni sempre più

specializzate per *Research Administrators* sono diventate più importanti in tutto il mondo, non solo in Europa.

Ad esempio, possiamo elencare alcune associazioni extraeuropee come:

- la Australian Research Management Society;
- il National Council of University Research Administrators degli Stati Uniti, che pubblica il *Research Review Review Journal*;
- l'Associazione delle Università del Commonwealth;
- l'Associazione delle università africane

Nei paesi meno performanti, esiste un'apparente lacuna nelle opportunità per i leader, i potenziali leader e *administrators* per sviluppare le loro conoscenze e competenze nel crescente impegno della ricerca globalizzata. Questo è un problema critico per la leadership nella gestione della ricerca e dell'innovazione in quei paesi dove le risorse e le capacità sono limitate.

Tenendo conto di queste sfide, il primo passo è rivedere il lavoro esistente in questo settore al fine di identificare gli elementi essenziali necessari per lo sviluppo delle competenze nella leadership e nella gestione della ricerca. Queste informazioni sono state quindi combinate in una tipologia per una leadership e una gestione efficaci della ricerca e dell'innovazione. La tipologia potrebbe essere utilizzata come base per la formulazione dei programmi più efficaci per lo sviluppo della leadership e della gestione in tutti i paesi, in particolare nei paesi in cui vi è un urgente bisogno di assistenza e riforma. Di seguito l'elenco delle competenze di base richieste:

- **Interpersonale:** comprensione del progetto, creazione di rapporti con i ricercatori, collegamento con il personale, comprensione dei bisogni degli altri, costruzione di relazioni
- **Ricerca delle informazioni** - identificazione delle opportunità di finanziamento, potenziali partner
- **Gestione delle informazioni** - mantenimento dei contatti dei partner
- **Comunicazione:** preparazione / commenti delle bozze di proposta, stesura dei rapporti, trasmissione chiara di informazioni, presentazione
- **Analitico:** valutazione dell'ammissibilità al finanziamento, revisione delle bozze, revisione delle politiche / dei sistemi
- **Project Management** - lavoro multi-partner
- **Amministrativo** - presiedere riunioni, prendere appunti
- **Feedback costruttivo** - sulle bozze di proposta

- **Influenza** - compresa la negoziazione
- **Networking** - con i finanziatori
- **IT** - compreso il database dei contatti; familiarità con i portali elettronici di presentazione delle sovvenzioni dell'organismo di finanziamento
- **Autogestione:** lavorare a scadenze strette, gestione del carico di lavoro
- **Formazione e sviluppo:** facilitazione, coaching e tutoraggio, progettazione di corsi ecc.
- **Abilità di calcolo:** monitoraggio dei costi e stabilità finanziaria

Per identificare le migliori pratiche in termini di formazione degli RMA, è innanzitutto necessario avere una visione chiara delle diverse funzioni che un RMA deve svolgere nel suo lavoro quotidiano. Per fare ciò, è stato redatto una tabella che comprende 21 diverse funzioni svolte dagli *administrators* a supporto dell'agenda di ricerca di un istituto di ricerca. Queste includono lo sviluppo di proposte, la gestione del finanziamento di progetti, lo scambio di conoscenze, lo sviluppo del business e il supporto di ricercatori post-laurea.

Le funzioni sono raggruppate in sette categorie più ampie: Sviluppo di proposte, Durata del progetto, Traduzione, Ricercatori post-laurea, Politica e governance, Informazioni sulla gestione e funzioni correlate, Organizzazione e consegna dei servizi. Ogni funzione è descritta da tre diverse prospettive: operativa, gestionale e di leadership.

La tabella mostra come sono organizzate le 21 funzioni nelle sette rubriche più ampie. Le singole celle della matrice riassumono ogni funzione e le competenze necessarie dal punto di vista operativo, gestionale e di leadership.

Tabella 17 – 21 funzioni

	OPERATIVO	GESTIONALE	LEADERSHIP
Sviluppo di proposte			
Identificazione delle fonti di finanziamento e dei clienti	Individuare opportunità di finanziamento e divulgare informazioni agli stakeholder	Sviluppare "intelligence" per aiutare a individuare le opportunità di finanziamento e ottimizzare la procedura di presentazione	Sviluppare strategie per massimizzare il reddito della ricerca e ricerche di mercato per potenziali finanziatori
Preparazione delle proposte	Coordinare la preparazione della proposta, che potrebbe includere	Attuare strategie e iniziative per massimizzare il successo dell'istituzione	Sviluppare strategie mirate per migliorare i risultati del finanziamento della

	l'identificazione dei membri del gruppo di ricerca, la preparazione del budget, la scrittura e la revisione del testo	nel garantire finanziamenti per la ricerca	ricerca
Determinazione dei costi nelle presentazioni di proposte di finanziamento	Redazione di costi realistici per il progetto, ottenere l'approvazione e invio delle proposte	Mantenere una visione finanziaria del portafoglio della ricerca e supervisionare le risorse, i sistemi e i processi relativi al personale per garantire che vengano presentate proposte di alta qualità	Sviluppare strategie di determinazione dei costi per massimizzare il successo dell'istituzione nel garantire finanziamenti per la ricerca
Vita del progetto			
Redazione, negoziazione e accettazione di contratti	Facilitare l'accordo e ottenere la firma dei contratti	Monitorare e gestire le questioni normative e legali derivanti dal contratto	Sviluppare strategie e approcci istituzionali relativi ai contratti
Relazione con il Project Finance	Monitorare le spese del progetto e garantire la conformità con i termini e le condizioni del finanziatore	Implementare sistemi e processi di project finance e monitorarne l'efficacia	Sviluppare sistemi e processi di project finance
Impiegare personale nei progetti di ricerca	Fornire supporto amministrativo per l'assunzione e la nomina del personale di ricerca	Implementare sistemi e processi relativi all'assunzione del personale di ricerca	Sviluppare sistemi e processi relativi all'impiego del personale
Rapporti per i finanziatori	Raccogliere dati e assicurare che il rapporto sia completato e inviato secondo i termini e le condizioni del finanziatore	Implementare sistemi e processi per facilitare la preparazione dei report	Sviluppare sistemi e processi che consentano all'ente di soddisfare i propri requisiti di reporting
Trasferimento			
Diffusione e coinvolgimento	Raccogliere dati relativi ai risultati della ricerca	Sostenere i ricercatori nel rispettare i requisiti	Massimizzare l'impatto della diffusione e delle

pubblico	e consigliare ai ricercatori i canali efficaci di diffusione e per coinvolgere il pubblico	dell'ente finanziatore e nell'utilizzare le opportunità per la diffusione della ricerca e l'impegno pubblico	attività di coinvolgimento del pubblico
Scambio di conoscenze e sviluppo commerciale	Promuovere e sostenere le attività di scambio e trasferimento di conoscenze	Sviluppare un piano operativo per l'attuazione della strategia di scambio e trasferimento di conoscenze e garantire che l'istituzione soddisfi i requisiti legali / regolamentari	Sviluppare una strategia in relazione allo scambio e al trasferimento di conoscenze
Trasferimento tecnologico	Fornire supporto per attività di trasferimento tecnologico come l'identificazione delle opportunità, rapporti di intermediazione, licenze IP, creazione di società "spin-out"	Sviluppare sistemi e processi per supportare il trasferimento di tecnologia e garantire che l'istituzione soddisfi i requisiti legali / normativi	Sviluppare una strategia in relazione al trasferimento di tecnologia
Gestione della carriera			
Sostenere i ricercatori	Fornire un valido supporto amministrativo per l'occupazione, la progressione dei ricercatori	Mantenere la supervisione delle misure e del supporto per i ricercatori rispetto le politiche esterne	Fornire una direzione strategica per il supporto dei ricercatori
Policy e Governance			
Contribuire alle politiche e alla strategia per la ricerca	Sostenere l'attuazione di politiche e una strategia della ricerca per raccogliere informazioni per aiutare a sviluppare politiche e strategie per la ricerca	Elaborare piani operativi per attuare politiche e strategie di ricerca e garantire che l'istituzione soddisfi i propri obblighi legali	Dirigere politiche e strategia istituzionale per la ricerca e promuovere l'agenda istituzionale per la ricerca
Sostenere l'etica e la governance della	Fornire informazioni "aggiornate" e aiutare il	Mantenere il controllo dei processi e dei	Sviluppare una strategia in relazione all'etica e

ricerca	personale di ricerca e i colleghi a rispettare i requisiti di etica e di governance della ricerca	sistemi di etica della ricerca istituzionale e di governance	alla governance della ricerca
Informazioni sulla gestione e le relative funzioni			
Lavorare con i sistemi di informazione	Raccogliere dati e fornire report accessibili a supporto del processo decisionale istituzionale e locale	Monitorare l'efficacia dei sistemi informativi di gestione istituzionale e avviare le modifiche necessarie	Garantire che il processo decisionale istituzionale si basi su informazioni di sana gestione
Supporto all'audit	Fornire sostegno amministrativo per l'audit istituzionale	Elaborare sistemi per raccogliere dati per l'audit	Preparazione dei campioni e partecipazione all'audit e garantire l'apprendimento delle problematiche individuate
Effettuare resi statuari	Raccogliere dati e assicurarsi che il reso sia completo e restituito entro la scadenza	Supervisionare i sistemi e il personale per garantire che venga prodotto un ritorno di alta qualità	Garantire che l'istituzione risponda alle questioni derivanti dal processo di reso previsto dalla legge
Organizzazione e consegna del servizio			
Gestione di un servizio di sostegno alla ricerca	Coordinare e sviluppare personale e risorse per fornire un efficace servizio di supporto alla ricerca	Sviluppare sistemi e processi per implementare la strategia del servizio di supporto alla ricerca e monitorare gli indicatori chiave di prestazione (Key Performance Indicators)	Sviluppare la strategia di ricerca e promuovere il sostegno alla ricerca presso l'istituzione
Organizzazione e strutturazione di un servizio di supporto alla	Costruire una struttura di servizi di supporto della ricerca che sia	Raggiungere coerenza nella struttura dei servizi di supporto alla	Mantenere un servizio efficace ed efficiente

ricerca	economica, "coordinata" e "adatta allo scopo"	ricerca	
Mappatura e revisione delle funzioni del servizio di supporto alla ricerca	Aiutare l'istituzione a fornire un servizio di supporto alla ricerca che sia conveniente, "coordinato" e "adatto allo scopo"	Mappare e rivedere le funzioni di supporto del servizio di ricerca per aiutare a identificare / affrontare i fattori di rischio istituzionali	Sostenere il processo di mappatura e revisione e avviare le modifiche necessarie

3.3. *L'esperienza degli esperti: l'evento di formazione "Joint Staff training" - Le competenze*

L'evento, organizzato nell'ambito del progetto foRMAtion, mirava a riunire esperti, rappresentanti di associazioni di "Research managers and administrators" (RMA), insegnanti e professori che si occupano di programmi d'istruzione e formazione di RMA al fine di raccogliere buone e cattive pratiche, metodi, strumenti, esperienze di cambiamento, accesso a informazioni all'avanguardia.

I risultati dell'evento formativo supportato da altre ricerche documentali hanno fornito l'input necessario per questa guida metodologica e la raccolta di buone pratiche. 14 esperti riconosciuti nel campo della formazione delle RMA hanno partecipato all'evento e hanno condiviso molte informazioni riguardanti le competenze importanti necessarie per questo tipo di lavoro.

Chiara Rengo, dell'Ufficio Servizi di Ricerca dell'Università degli Studi di Milano in Italia, ha cercato di rispondere a una domanda molto importante: "Quali competenze sono cruciali per amministrare la ricerca?". Secondo la sua opinione, ci sono due tipi di competenze, uno per quanto riguarda il know-how, uno per quanto riguarda le competenze trasversali.

Nelle competenze legate al know-how, sono stati fatti i seguenti esempi:

- Conoscenza delle istituzioni finanziatrici e dei meccanismi di finanziamento
- La capacità di ottenere finanziamenti
- Legislazione locale, nazionale ed europea
- Sviluppo e costi di una proposta
- Gestione dei progetti
- Etica, integrità e governance della ricerca
- Gestione dei progetti di ricerca

- Gestione finanziaria
- Contratti
- Amministrazione della ricerca
- Fase di pre-finanziamento
- Negoziazione del finanziamento
- Fase di Post-finanziamento
- Regolamenti interni

Tra le competenze trasversali, sono stati fatti i seguenti esempi:

- Team building
- Comunicazione
- Empatia
- Creatività
- Gestione del tempo
- Gestione dello stress
- Leadership
- Risoluzione dei problemi
- Flessibilità
- Public speaking

È importante menzionare anche l'esperienza di Susana Moreira esperta di "*Plataforma de Interface à Ciência (PIC)*" secondo cui le competenze trasversali più importanti sono:

- comunicazione interpersonale
- gestione del tempo
- abilità organizzative
- proattività
- attenzione ai dettagli

mentre le competenze tecniche per un RMA sono:

- comunicazione
- lingue straniere
- regole dei diversi schemi di finanziamento

Ha anche suggerito di non usare la definizione di "competenze trasversali" ma "competenze trasferibili". Un altro importante contributo è stato dato da Simon Kerridge, di "*Association of Research Managers and Administrators UK (ARMA)* ", ponendo l'accento sul fatto che per il



lavoro di RMA sono necessari comportamenti personali (ad esempio l'assunzione di responsabilità personale, il rispetto delle scadenze, un feedback costruttivo).



4. Buone pratiche: corsi di formazione

In quest'analisi abbiamo cercato di raccogliere informazioni sulle buone pratiche nei corsi di formazione, in particolare relative alla struttura, alla lunghezza, se vi sono prerequisiti di ammissione per i partecipanti. Una delle domande che abbiamo posto riguardava il processo decisionale relativo al contenuto e agli argomenti del corso. Nella maggior parte dei casi, la struttura è stata decisa attraverso una consultazione tra esperti di RMA, che sono anche in grado di poter assumere nuovo personale nella propria organizzazione, anche attraverso una comprensione dell'ambiente di ricerca attuale e quali abilità, comportamenti e competenze sono richiesti in questo lavoro.

Un altro approccio interessante identificato è quello di discutere con i partecipanti sulle loro necessità formative. È anche molto importante decidere il contenuto in base al pubblico al quale è destinata la formazione. Una soluzione interessante identificata da uno degli intervistati è che gli argomenti e le strutture dei corsi di formazione possono essere decisi tramite un sondaggio tra i partecipanti per capire ciò che ritengono più necessario nel loro lavoro, oltre a cercare di rispecchiare il panorama e gli argomenti internazionali.

Per gli intervistati, i corsi di formazione cui hanno partecipato sono stati molto utili per la partecipazione diretta ai casi studio per un aspetto particolare dell'amministrazione della ricerca, molto più efficace degli approcci di lezione diretta. Oltre ai casi studio, un'altra buona pratica è stata l'ascolto di esperienze reali, l'opportunità di comprendere l'esperienza lavorativa di persone di diverse istituzioni, esempi di vita reale e la condivisione di problemi comuni. È importante comprendere i bisogni del gruppo da formare e che possono trovarsi a diversi livelli di conoscenza e competenze.

Alcune parole devono essere spese su metodi d'insegnamento utili. Quasi tutti i partecipanti all'intervista concordano sul fatto che i seminari interattivi, con casi studio, sono i migliori metodi di insegnamento per la formazione di RMA. Anche la condivisione di buone pratiche personali in tutto il settore è considerata una parte molto utile della formazione. Tutti questi elementi sono la chiave per aiutare ad avere sessioni di successo e soprattutto utili.

Molti intervistati hanno suggerito possibili strumenti specifici per la formazione degli RMA:

- Webinar dedicati
- Strumenti di feedback immediati tramite domande ai partecipanti con risultati in tempo reale possono farti conoscere il livello di comprensione o dubbio.

- Una piattaforma da cui è possibile creare corsi, gestire gli utenti e tenere traccia delle prestazioni della formazione online.
- Video e social media
- I programmi di tutoraggio, uno a uno, tra RMA esperto e RMA meno esperto
- Strumenti online di gestione dei progetti come Trello, Click-up, Monday.com, Microsoft Team, ecc.
- Guide pratiche, "fatte in casa", che aiutino gli RMA a padroneggiare i loro compiti
- Formazione di gruppo in un contesto più piccolo (20-25 partecipanti)
- Piattaforma Web per lo scambio di conoscenze prima e durante i corsi.

Uno dei problemi legati alla formazione degli RMA è che si tratta di un profilo professionale non ancora molto diffuso tra gli istituti di ricerca. Negli ultimi anni si è registrato un aumento del numero d'istituti di ricerca che forniscono questi corsi di formazione, ma resta ancora molto da fare nell'attuazione interna dei corsi di formazione specifici.

Una visione comune tra gli intervistati è che i dipartimenti di ricerca dovrebbero pianificare la formazione annuale degli RMA.

Del budget dovrebbe essere assegnato ogni anno per gli strumenti di formazione. Se un'organizzazione desidera sviluppare un solido sistema di gestione della ricerca, l'istruzione e la formazione degli RMA sono fondamentali.

Tuttavia, gli uffici di supporto alla ricerca in molti paesi sono di solito piuttosto piccoli, con un piccolo numero di persone che fanno un po' di tutto, non sono specializzati e a causa di un numero diverso di compiti da portare avanti, non possono impegnarsi solo a sostenere i ricercatori nella preparazione e attuazione dei progetti finanziati.

Pertanto, in conformità a questi risultati, sembra che la formazione degli RMA dovrebbe far parte dell'elenco standard dei corsi presso le università e gli istituti di ricerca e dovrebbe anche essere disponibile come parte del loro possibile piano di sviluppo della carriera di formazione. Gli istituti di ricerca dovrebbero essere consapevoli delle loro esigenze e del livello del loro personale e adottare e attuare la formazione secondo ciò.

Per quanto riguarda la struttura dei contenuti della formazione fornita, relativamente alla proporzione di unità correlate alla "ricerca" (teorie della ricerca, metodi di ricerca e analisi, pianificazione della ricerca ecc.) e delle unità correlate alla "gestione" (ad esempio a fini finanziari, di comunicazione, di scrittura di progetti, ecc.), gli intervistati hanno avuto esperienze precedenti diverse.

In alcuni casi, i corsi di formazione cui hanno partecipato hanno avuto tutte le unità riguardanti la gestione. Altri hanno avuto corsi di formazione diversi in cui almeno il 50% della formazione è solitamente dedicato alle norme legali, di rendicontazione finanziaria e amministrative: circa il 30% alla stesura di proposte, il 20% alle unità correlate alla ricerca. D'altra parte, non si è prestata molta attenzione alla pianificazione della ricerca e ai metodi di ricerca e analisi. Altri partecipanti hanno frequentato corsi di formazione molto specifici, in cui non vi erano unità collegate alla ricerca (70% degli intervistati), la formazione era principalmente finalizzata allo sviluppo di proposte di progetti in Horizon 2020 (Programma di finanziamento dell'Unione europea per la ricerca e l'innovazione) in termini d'impatto sulla scrittura, affrontando questioni trasversali e pianificando attività di comunicazione e disseminazione. In altre esperienze, i corsi di formazione in alcuni istituti di ricerca si sono concentrati principalmente su competenze trasversali, comunicazione, strategia e gestione dei progetti. Questi casi relativi alla formazione si sono concentrati più sulla gestione e l'amministrazione che sulla metodologia. La maggior parte dei formatori che impartiscono questi corsi di formazione ha avuto molta esperienza nella metodologia della ricerca, ma ha poca o nessuna esperienza nella gestione della ricerca.

4.1. *L'esperienza degli esperti: l'evento "Joint Staff training" – Corsi di formazione*

Durante l'evento, Susana Moreira, di "Plataforma de Interface à Ciência (PIC)", ha condiviso la sua opinione su quali siano le esigenze di formazione più importanti in base alla sua esperienza:

- Opportunità di finanziamento
- Leadership e capacità strategiche
- Preparazione della proposta
- Gestione del progetto
- Finanza e contabilità.

Ha sottolineato il fatto che non ci sono corsi di formazione sulle competenze trasversali e vale la pena sottolineare che acquisire competenze trasversali è invece molto importante. Interessante è stato il caso del Politecnico di Torino presentato da Valentina Romano, Responsabile Ufficio Progetti Collaborativi, Area Ricerca. L'Università italiana sta sviluppando corsi di formazione secondo i diversi livelli di esperienza:

- RMA in fase iniziale di carriera
- RMA esperto

- Dirigente / manager

Ognuno dei tre livelli partecipa a diverse attività su misura: (tabella 18 – Tre livelli di esperienza)

RMA in fase iniziale di carriera	RMA esperto	Dirigente/manager
<ul style="list-style-type: none"> • Programma di formazione per lo staff interno • Formazione fatta dai National Contact Point (NCP) • Formazione ad-hoc per lo staff RMA dei vari dipartimenti fatta da l'Ufficio amministrativo centrale 	<ul style="list-style-type: none"> • Scambio di buone pratiche con università nazionali, europee e non europee • Erasmus staff exchange • Corsi di formazione avanzati fatti dai NCP • Certificazione EARMA in "research management" • Gruppi di lavoro nazionali ed europei su temi specifici (etica, open access, reti europee, ecc...) • Corsi di formazione in sede fatti da esperti esterni 	<ul style="list-style-type: none"> • Scambio di buone pratiche con manager della ricerca di università europee e non europee • Corsi di formazione su leadership e project management • Master di specializzazione in "university management" • Partecipazione alle conferenze internazionali su RMA (EARMA, NCURA, INORMS)

Secondo il caso del Politecnico di Torino, sia i punti di forza che i punti deboli nella formazione degli RMA sono stati evidenziati e condivisi con i partecipanti:

tabella 19 – Punti di forza e debolezza

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> • Staff molto competente • Attitudine alla soluzione di problematiche • Proattività • Aggiornamento costante su nuovi trend • Conoscenza del panorama internazionale su RMA 	<ul style="list-style-type: none"> • Diverso quadro legale tra università europee • Difficoltà nell'organizzazione di programmi formativi se manca un riconoscimento del profilo a livello nazionale • Nessuno o pochi Master per RMA • I certificati rilasciati nei corsi di

<ul style="list-style-type: none">• Formazione sul posto di lavoro• Networking• Scambio di buone pratiche	<p>formazione internazionali (es. EARMA) non costituiscono un titolo formale per lo sviluppo della carriera di RMA nelle università</p> <ul style="list-style-type: none">• I sistemi universitari di molti paesi non riconoscono il “RMA” come figura professionale• Dovrebbe essere posta maggiore attenzione alla formazione sulle competenze trasversali
---	---

5. Buone pratiche nella formazione e nei seminari per RMA

Sulla base delle risposte che abbiamo ricevuto e delle necessità identificate dai partecipanti, abbiamo identificato alcuni esempi di buoni corsi di formazione e workshop per i RMA che potrebbero essere utilizzati da tutti gli istituti che vogliono formare il proprio personale. I seguenti seminari sono stati sviluppati da ARMA UK e condivisi da Nicole van der Westhuyzen membro dell'associazione britannica.

1) Workshop sull'acquisizione di conoscenze tecniche

Si concentra sull'aiutare i partecipanti ad acquisire le conoscenze e i comportamenti necessari per assumere particolari aspetti del loro ruolo. I partecipanti riceveranno formazione da parte di un esperto riconosciuto nell'area tematica. Il workshop può includere attività e discussioni individuali e di gruppo.

2) Workshop sulla collaborazione con istituzioni politiche e scambio di buone pratiche con funzionari pubblici.

Questa tipologia di workshop esplora le buone pratiche in tutto il settore su argomenti specifici. Consente ai partecipanti di ascoltare altre persone che lavorano in questo settore e ascoltare casi di studio di buone pratiche di diverse istituzioni. Offre la possibilità di condividere esperienze e competenze con i colleghi, in discussioni strutturate in piccoli gruppi. I seminari sono interattivi e si prevede che i delegati contribuiscano e condividano le discussioni.

3) Tavole rotonde

Le tavole rotonde sono piccoli forum esclusivamente ad invito utilizzati come opportunità per i responsabili di uffici ricerca per creare reti di cooperazione e discutere questioni chiave che modellano il panorama della ricerca con i colleghi di tutto il settore.

4) Video di apprendimento online

In questo periodo ARMA offre una gamma di video disponibili online nell'ambito del programma di formazione e sviluppo. I video hanno il vantaggio di dare una maggiore flessibilità, consentendo ai membri e ai non membri di accedere alla formazione in un momento

conveniente, oltre a fornire panoramiche di base su diversi argomenti. I seguenti video sono offerti in vari formati di presentazione registrati, dal vivo e webinar:

- Diritto contrattuale
- Pianificazione economica
- Introduzione alla gestione dei dati di ricerca
- Integrità nella ricerca
- Strategia per i social media

5) Introduzione ai contratti di ricerca

Lo scopo del seminario è fornire a chi è alle prime armi nel settore legale e finanziario, un'ampia panoramica degli aspetti chiave dei contratti di ricerca. Ancora più importante, il seminario fornisce una panoramica del contesto in cui lavorano, le conoscenze e le competenze fondamentali necessarie per il ruolo e le risorse di formazione disponibili per supportare il loro continuo sviluppo professionale.

Alla fine del seminario i partecipanti avranno ottenuto:

- Una panoramica del settore della ricerca e finanziario
- Comprensione del ruolo di un professionista dei contratti di ricerca
- Una consapevolezza delle parti interessate interne ed esterne tipicamente coinvolte nel processo di negoziazione del contratto
- Conoscenza dei principi chiave per la negoziazione del contratto
- Conoscenza dei principali tipi di accordo e dei termini chiave all'interno di tali accordi relativi alla ricerca.
- Un pacchetto di risorse a supporto del loro continuo percorso di formazione e sviluppo

Destinatari:

Questo seminario di un giorno è rivolto a professionisti o aspiranti esperti di contratti di ricerca con un'esperienza massima di 12 mesi in università e centri di ricerca.

Conoscenza preliminare richiesta:

I partecipanti non sono tenuti ad avere una conoscenza preliminare dettagliata prima della sessione formativa. I nuovi arrivati nel campo, acquisiranno una buona panoramica degli

elementi chiave del ruolo e quelli con una certa esperienza saranno in grado di consolidare le proprie conoscenze ed esplorare ulteriormente le opportunità di sviluppo.

I partecipanti riceveranno un pacchetto di materiali formativi prima del corso.

6) Supportare le proposte di ricerca

Questo seminario è rivolto a coloro che desiderano sviluppare le proprie capacità e conoscenze nel supportare i ricercatori nel processo di presentazione di un progetto di ricerca. Il corso si concentra sui costi, sulla preparazione di un budget di progetto, sulla scrittura del progetto, sulla gestione della domanda e nei processi di garanzia della qualità. Vengono inoltre presi in considerazione altri aspetti correlati come la gestione del rischio e l'etica e una panoramica del processo di valutazione peer-reviewed. Viene utilizzata una combinazione di presentazioni, case study ed esercitazioni / discussioni, individualmente e in piccoli gruppi con l'opportunità per i partecipanti di fare rete con colleghi di altre organizzazioni.

Alla fine del seminario, i partecipanti:

- Comprendranno più chiaramente il ruolo degli amministratori della ricerca nel supportare la presentazione di proposte di ricerca.
- Avranno una panoramica di come gestire i costi del personale, i costi indiretti e i costi del progetto.
- Conosceranno alcuni dei problemi associati agli altri costi di realizzazione della ricerca.
- Acquisiranno conoscenza dei processi di valutazione.

Destinatari:

Pensato per gli amministratori di ricerca e gli amministratori di dipartimento / facoltà che sono coinvolti nella preparazione di proposte di ricerca, preferibilmente con non più di due anni di esperienza, o per coloro che desiderano aggiornare le proprie conoscenze.

Nessuna conoscenza preliminare richiesta.

7) Seminario introduttivo

L'obiettivo del seminario è fornire agli amministratori della ricerca alle prime armi, una vasta panoramica degli aspetti chiave di questo ruolo.

Ancora più importante, il seminario offre agli amministratori della ricerca una panoramica del contesto in cui lavorano, sia in termini di politica di ricerca nazionale sia in che modo il loro ruolo si adatta alla propria istituzione.

Entro la fine dei partecipanti al workshop:

- Comprendere più chiaramente le politiche, i quadri legislativi e finanziari pertinenti in materia di ricerca e amministrazione della ricerca
- Sapere dove s'inseriscono nel ciclo di vita della ricerca e con chi devono lavorare per svolgere le proprie attività
- Avere un'ampia panoramica degli aspetti chiave del ruolo dell'amministratore della ricerca, in particolare riguardo allo sviluppo e alla determinazione dei costi delle proposte, alla gestione del progetto durante la sua vita e alla rendicontazione e audit dei costi del progetto
- Essere in grado di definire la "ricerca" e differenziarla dalla "consulenza"

Destinatari:

Questo seminario di un giorno è rivolto ad amministratori di ricerca con un'esperienza massima di 12 mesi in scuole universitarie, facoltà, centri / istituti di ricerca e uffici centrali.

Conoscenza preliminare richiesta

Chi è nuovo nell'amministrazione della ricerca acquisirà una buona panoramica degli elementi chiave dell'amministrazione della ricerca e sarà dotato del "corpus di competenze" di base necessario per svolgere i propri ruoli. Quelli con più esperienza saranno in grado di consolidare le loro conoscenze ed esplorare come siano collegati i diversi elementi dell'amministrazione della ricerca durante il ciclo di vita della ricerca.

8) Migliorare la qualità delle proposte di ricerca

Questo seminario fornirà informazioni, consigli, indicazioni ed esempi di buone pratiche per migliorare la qualità delle proposte di ricerca. Esaminando i meccanismi per facilitare la valutazione interna, fornire feedback sui progetti e comprendere come i finanziatori prendano le loro decisioni sul finanziamento dei progetti.

Questo seminario è rivolto ai responsabili della ricerca e agli amministratori che svolgono un ruolo chiave nell'aiutare i ricercatori a migliorare la qualità delle loro proposte. È molto più

probabile che, i finanziamenti per la ricerca, siano garantiti quando la qualità dell'applicazione è tangibile. Inoltre, tutti gli enti finanziatori sollecitano sempre più le istituzioni a presentare un minor numero di proposte di ricerca ma di qualità superiore, con l'istituzione di limiti di partecipazione per coloro che non raggiungono determinati standard o votazioni.

Entro la fine del seminario, i partecipanti dovranno:

- Comprendere perché è importante migliorare la qualità delle proposte di ricerca
- Avere una panoramica dei ruoli che il ricercatore, il responsabile della ricerca e amministratore e l'istituzione svolgono nel processo di preparazione della proposta
- Conoscenza di diversi approcci alla valutazione e al feedback da parte dei valutatori
- Avere l'opportunità di discutere di sfide e problemi nella propria attività quotidiana.

Destinatari

Questo seminario è rivolto a responsabili della ricerca che supportano lo sviluppo di proposte di ricerca a livello centrale o dipartimentale / di facoltà.

9) Post Award Finance

L'obiettivo del seminario è fornire una comprensione specifica e pratica dei processi di amministrazione finanziaria post-premiazione all'interno di un ambiente di gestione della ricerca universitaria.

Alla fine del seminario, i partecipanti:

- Avere una vasta conoscenza dei processi associati all'amministrazione finanziaria dei progetti di ricerca dall'inizio alla fine.
- Comprendere l'importanza del lavoro degli amministratori finanziari nei più ampi contesti dell'amministrazione della ricerca.
- Hanno avuto l'opportunità di fare rete con colleghi con ruoli simili.

Destinatari

Questo è un corso di livello introduttivo particolarmente adatto a chi è nei primi 12 mesi di attività in questo settore. Il corso può anche essere adatto a chi in questo momento lavora in un ambiente universitario più ampio e desiderano ottenere maggiori informazioni sull'amministrazione post-finanziamento del progetto.

Conoscenze preliminari richieste

I partecipanti trarranno vantaggio dall'esperienza di base in materia di contabilità e amministrazione in un ambiente universitario e dalla comprensione delle condizioni finanziarie generali.

10) Facilitazione per una collaborazione di successo

Oggi c'è una crescente pressione sui dipartimenti di ricerca universitari per avviare collaborazioni tra diversi gruppi di accademici, rappresentanti dell'industria e della comunità per sviluppare idee, reti e progetti di ricerca multidisciplinari e innovativi. Questo corso è progettato per aiutare i responsabili della ricerca e gli amministratori a sviluppare le capacità e i piani di facilitazione per gestire efficacemente il processo di avvio di tali collaborazioni attraverso brevi incontri. Queste abilità consentono ai partecipanti di facilitare interazioni produttive che forniscono idee creative e l'avvio di reti che alla fine sfociano in proposte di ricerca innovative e di successo.

I formatori condividono con i partecipanti la loro esperienza di facilitazione di seminari collaborativi, e gli strumenti e le tecniche pratiche utilizzati nei seminari.

Alla fine del corso i partecipanti hanno:

- Sviluppato una consapevolezza su come influenzare e ispirare le persone a impegnarsi e collaborare, usando strumenti e metodi pratici.
- Sperimentato alcuni strumenti e strategie ben collaudate per coinvolgere diversi tipi di gruppi e persone.
- Esplorato il processo di pianificazione e le strategie per la gestione di un breve seminario efficace.

Destinatari

Questo corso è aperto a chiunque abbia la responsabilità di riunire diversi gruppi di persone per collaborare.

11) Le sfide della gestione e amministrazione della ricerca

Il seminario aiuta i partecipanti a riflettere su alcune delle sfide inerenti la gestione e la guida di un team o di un servizio per fornire una gestione della ricerca di alta qualità. I partecipanti sono incoraggiati a considerare cosa sia la gestione della ricerca di alta qualità nel contesto della propria organizzazione. Quindi riflettono su come potrebbero guidare il team o il servizio attraverso le modifiche necessarie per realizzare quell'ideale, incluso considerare quali potrebbero essere le possibili opzioni, comprendere il processo di modifica e gestire le risorse richieste. Questo seminario è in gran parte esperienziale ed è fatto tramite case study, attività di gruppo e discussioni.

Entro la fine dei partecipanti al workshop avranno:

- Compreso i principali elementi che contribuiscono alla gestione e all'amministrazione della ricerca di alta qualità
- Compreso come promuovere il valore della gestione e dell'amministrazione della ricerca di alta qualità all'interno dell'organizzazione
- Compreso come gestire i cambiamenti per fornire gestione e amministrazione della ricerca di alta qualità
- Scambiato idee ed esperienze con gli attuali direttori dell'ufficio ricerca e i dirigenti senior della ricerca
- Iniziato a sviluppare nuove reti di collaborazione

Destinatari

Questo seminario di un giorno è rivolto a responsabili della ricerca senior che hanno o stanno per assumersi alcune responsabilità per la gestione di un servizio o di un team di RMA.

12) Guidare un team di Research Management and Administration (RMA)

Lo scopo di questo seminario è di aiutare i nuovi o aspiranti responsabili della ricerca senior a sviluppare le loro capacità di pianificazione strategica e di pensiero in relazione alla leadership della gestione e dell'amministrazione della ricerca.

Alcuni degli argomenti da trattare durante i due giorni includono:

- Stile di leadership personale
- Valori e visione
- Analisi strategica
- Focus dell'attività

- Essere un responsabile proattivo
- Cambio gestione

Alla fine del seminario i partecipanti avranno:

- iniziato a comprendere il contesto in cui operano i senior manager della ricerca
- Esaminato il loro ruolo di manager operativo / strategico
- Identificato i loro principali stakeholder, partner e sostenitori
- Competenze sviluppate rilevanti per il ruolo di senior manager
- Aumentato la loro rete professionale.

Destinatari

Questo seminario è rivolto a responsabili della ricerca senior all'interno di università o organizzazioni di finanziamento che hanno recentemente assunto nuove responsabilità di leadership o aspirano ad assumersi nuove responsabilità a livello di leadership nel prossimo futuro.

13) Supportare i ricercatori con la gestione dei dati di ricerca

Questo evento di un giorno offre l'opportunità di condividere esperienze e competenze su come stabilire un servizio di gestione dei dati di ricerca, su come fornire supporto e formazione ai ricercatori di diverse discipline scientifiche e su come gestire le sfide e le problematiche quotidiane della gestione dei dati di ricerca.

Entro la fine dei partecipanti all'evento dovranno:

- Comprendere il contesto in cui le università cercano di fornire supporto alla gestione dei dati di ricerca
- Prendere in considerazione un caso di studio su come stabilire un servizio di gestione dei dati di ricerca
- Considerare in che modo le esigenze di supporto possono variare secondo le discipline accademiche
- Prendere in considerazione approcci diversi alla formazione sulla gestione dei dati di ricerca per i ricercatori
- Avere l'opportunità di discutere sfide e problemi quotidiani nella gestione dei dati di ricerca

- Essere consapevoli dei diversi approcci adottati da diverse organizzazioni e avere avuto l'opportunità di discuterne e condividere informazioni con i colleghi di tutto il settore
- Riflettere su come applicare il loro apprendimento all'interno della loro istituzione.

14) Pianificazione e rendicontazione finanziaria

Man mano che i finanziamenti per la ricerca diventano più competitivi, le organizzazioni continuano a variare i loro canali di finanziamento per la ricerca al fine di sviluppare un portafoglio di finanziamenti più equilibrato e solido. Ciò richiede che i responsabili degli uffici ricerca siano maggiormente coinvolti nella pianificazione e nelle previsioni per garantire nel tempo la sostenibilità finanziaria del portafoglio di progetti.

Lo scopo di questo seminario è fornire una comprensione specifica e pratica dei processi di amministrazione finanziaria post-finanziamento, nel contesto della gestione di un portfolio di progetti. Gli argomenti trattati includeranno:

- Contesto istituzionale
- Gestione finanziaria
- Sostenibilità finanziaria
- Report
- Pianificazione e previsioni
- Etica e governance.

Il seminario offre ai partecipanti l'opportunità di incontrare e discutere argomenti finanziari relativi alla gestione della ricerca con colleghi di altre istituzioni.

Entro la fine del seminario, i partecipanti saranno in grado di:

- Descrivere i principi chiave della gestione del finanziamento
- Valutare come gli attuali fattori politici, ambientali e sociali possono influenzare lo sviluppo del portafoglio di progetti istituzionali
- Spiegare cosa un'organizzazione dovrebbe prendere in considerazione per mantenere un portafoglio di finanziamenti equilibrato
- Comprendere il ruolo dell'amministratore finanziario nel più ampio contesto organizzativo.

Destinatari

Si tratta di un corso di livello manageriale particolarmente adatto a coloro che hanno tra i due e i cinque anni di esperienza in un ruolo di gestione finanziaria della ricerca post.

Conoscenza preliminare richiesta

I partecipanti devono avere un'esperienza di contabilità di base in un ambiente universitario e comprendere termini finanziari.

15) Etica della ricerca: cosa devi sapere

Il seminario è un'introduzione all'etica nella ricerca che spiega la sua logica e la sua attuazione nel contesto dell'integrità della ricerca. L'obiettivo è fornire un quadro generale del processo etico lungo l'intero ciclo di vita della ricerca.

Entro la fine dei partecipanti al workshop avranno acquisito una:

- Comprensione più chiara dell'integrità e dell'etica della ricerca
- Ampia panoramica sulla preparazione della parte etica del progetto
- Informazione su argomenti importanti come la condivisione dei dati, la divulgazione e la ricerca che coinvolgono gruppi "vulnerabili"
- Visione pratica delle questioni etiche con casi studio

Destinatari

Questo seminario di un giorno è rivolto ad amministratori di ricerca con un'esperienza massima di 12 mesi in università, centri / istituti di ricerca.

Conoscenza preliminare richiesta. Il personale RMA alle prime armi, acquisirà una buona panoramica degli elementi chiave dell'etica della ricerca e sarà dotato del "corpus di competenze" di base necessario per svolgere il loro ruolo. Quelli con un po' più di esperienza saranno in grado di consolidare le proprie conoscenze ed esplorare in che modo sono collegati elementi diversi dell'etica nel ciclo di vita della ricerca.

16) Sviluppare la strategia di ricerca

I responsabili della ricerca e gli amministratori sono sempre più coinvolti nello sviluppo o nel contributo allo sviluppo della strategia di ricerca, localmente all'interno del loro ufficio, dipartimento o facoltà o a livello universitario, ad es. Strategia europea / internazionale, Open,

buona condotta di ricerca, PI e commercializzazione ecc.

Lo scopo di questo seminario di un giorno è fornire a chi è responsabile o è coinvolto nello sviluppo della strategia di ricerca:

- Una guida "step by step" allo sviluppo della strategia
- Uno spaccato dei fattori chiave per raggiungere l'eccellenza della strategia
- Supporto da parte dei colleghi nel portare avanti la strategia

Entro la fine del seminario, i partecipanti potranno:

- Comprendere il processo per sviluppare una strategia
- Prendere in considerazione i fattori chiave per l'eccellenza della strategia, come il tipo di linguaggio e le strutture utilizzate
- Comprendere l'importanza delle competenze, tra cui pianificazione e organizzazione, comunicazione scritta e verbale e capacità di influenza
- Avere l'opportunità di pianificare / riflettere su un esempio reale di sviluppo della strategia per la propria istituzione
- Condividere esperienze di sviluppo di strategie con manager di ricerca di altre istituzioni.

Ai partecipanti verrà chiesto di fornire un esempio di strategia in cui sono stati coinvolti nello sviluppo o che stanno per sviluppare, all'interno della propria istituzione.

Destinatari

Questo seminario è rivolto ai responsabili della ricerca che sono anche responsabili dello sviluppo della strategia di ricerca nella loro istituzione, a livello centrale, dipartimentale o di facoltà.

17) Sviluppo di proposte: identificazione delle fonti di finanziamento e dei ricercatori interessati a presentare una proposta di ricerca

Questo seminario ha lo scopo di:

- Garantire che tutte le persone interessate ricevano informazioni tempestive e accurate sulle opportunità di finanziamento che si adattano perfettamente ai punti di forza e alla missione di ricerca delle persone e delle istituzioni
- Raccogliere "informazioni" sulle tendenze della ricerca e dei finanziamenti per lo scambio di conoscenze volte a guidare il processo decisionale e la strategia di ricerca

dell'istituzione e avvisare i singoli ricercatori dei cambiamenti e delle opportunità imminenti

- Costruire e mantenere buoni rapporti di lavoro con i finanziatori per garantire una comunicazione e un flusso di informazioni efficaci
- Diffondere informazioni ai ricercatori: e-mail, newsletter, pagine Web, ecc.
- Consulenza ai ricercatori su strategie di finanziamento a lungo termine
- Interagire con i finanziatori per reperire / verificare informazioni
- Interpretare e aiutare i ricercatori a comprendere i piani di lavoro degli enti finanziatori
- Organizzazione di eventi informativi
- Offrire formazione sui tipi di finanziamento disponibili per i ricercatori in vari punti della loro carriera

Abilità indicative

- Ricerca di informazioni - identificazione delle opportunità di finanziamento
- Gestione delle informazioni - smistamento e diffusione
- Interpersonale - consulenza a ricercatori
- IT – web
- Formazione e sviluppo - compresa la gestione degli eventi
- Comunicazione
- Networking: per identificare e condividere le buone pratiche
- Analitico - per comprendere la politica di finanziamento

Conoscenza precedente richiesta

- Linee guida dei finanziatori
- Aree di ricerca prioritarie
- Schemi e opportunità ricorrenti
- Schemi e opportunità ad hoc
- Conoscenza delle potenziali aree di lavoro interdisciplinare
- Conoscenza del contesto della politica di finanziamento e dei processi legislativi

Altre buone pratiche nei corsi di formazione RMA si possono trovare nelle attività sviluppate dal progetto "BESTPRAC".

BESTPRAC è una rete finanziata nell'ambito del programma europeo COST che riunisce personale amministrativo, finanziario e giuridico presso università e istituti di ricerca che svolgono diversi compiti a sostegno di progetti di ricerca transnazionali (in particolare finanziati

dall'Unione

europea).

La rete funge da piattaforma per lo scambio di esperienze, la condivisione e lo sviluppo delle migliori pratiche, l'incoraggiamento della condivisione e del trasferimento delle conoscenze. Le attività di BESTPRAC possono essere suddivise in tre gruppi: gruppi di lavoro, scuole di formazione e mobilità a breve termine.

Elenchiamo di seguito alcuni dei corsi di formazione organizzati nell'ambito del progetto che possono essere utilizzati come best practice anche in altre istituzioni.

1) Scuola di formazione: come sostenere proposte di finanziamento di successo: dalle questioni trasversali alla scrittura dei progetti

L'elevata complessità e la competitività dell'attuale ecosistema di ricerca e innovazione, con una crescente diversità di fonti di finanziamento associate a processi di applicazione spesso complicati, richiede il supporto di esperti RMA e, in particolare, nella scrittura / valutazione delle proposte. Pertanto, gli amministratori della ricerca svolgono un ruolo chiave nel sostenere sia gli istituti di ricerca sia i singoli ricercatori che ottengono finanziamenti competitivi e migliorano i tassi di successo, in particolare in programmi di finanziamento altamente competitivi come i programmi quadro dell'Unione europea (UE) per la ricerca e l'innovazione. Il ruolo degli amministratori della ricerca nelle istituzioni è ora più importante che mai, data la crescente necessità di finanziamenti esterni. Garantire il finanziamento della ricerca semplicemente non può funzionare senza processi efficienti a supporto. Opportunità di scouting e sostegno alla preparazione della proposta, in particolare nella stesura e revisione della proposta, rafforzate da una forte conoscenza dei programmi di finanziamento dell'UE e delle sue specificità sono fondamentali per il successo.

Obiettivi

Questa scuola di formazione è un corso pratico di tre giorni progettato per il personale amministrativo che è stato assegnato a questi compiti e che ha familiarità con le procedure di preparazione della proposta in Horizon 2020, ma hanno esperienza o formazione limitate nella scrittura / revisione delle proposte.

Temi

- I finanziamenti dell'UE in ricerca e innovazione: da Horizon 2020 a Horizon Europe
- Focus sulla sezione Impact del template di presentazione della proposta
- Problemi trasversali (etica, questioni di genere, open access e gestione dei dati)

- Comunicazione scientifica.

2) Scuola di formazione: amministrazione di finanziamenti per la ricerca: gestione di diverse fonti di finanziamento (per organizzazioni di ricerca non universitarie)

Destinatari: organizzazioni di ricerca provenienti da paesi target di inclusione COST (Bosnia Erzegovina, Bulgaria, Cipro, Repubblica Ceca, Estonia, Croazia, Ungheria, Lituania, Lettonia, Lussemburgo, Malta, Montenegro, Polonia, Portogallo, Romania, Slovenia, Slovacchia, Macedonia del Nord, Serbia e Turchia). Questi paesi hanno la possibilità, ma anche la sfida di utilizzare diverse fonti di finanziamento per ricerca, sviluppo e innovazione come i fondi strutturali (INTERREG, FSE, EDRF, ecc.) e Horizon 2020. Gli amministratori della ricerca devono affrontare diverse difficoltà in questo senso. La scuola di formazione BESTPRAC offre il know-how e la possibilità di discutere e scambiare esperienze. Inoltre, la formazione fornisce un input sulle condizioni della gestione multiprogettuale con diverse fonti di finanziamento dal punto di vista della pianificazione del progetto, attuazione e comunicazione, audit, ecc.

La scuola di formazione si concentra su esempi pratici, esercitazioni e su come gestire molteplici fonti di finanziamento con un focus sulla gestione finanziaria.

La scuola di formazione si compone di quattro sessioni:

- Sessione 1: pianificazione del progetto (strumenti finanziari, calcoli di bilancio, categorie di costi, spese generali, accordo tra il consorzio ecc.)
- Sessione 2: implementazione e rendicontazione del progetto (costi e schede del personale, altri costi, controllo finanziario, modifiche del budget, ecc.)
- Sessione 3: audit (preparazione e attuazione degli audit)
- Sessione 4: incontri bilaterali per incoraggiare i partecipanti a scambiare le proprie esperienze e discutere le sfide e best practice.

3) Scuola di formazione: coinvolgimento delle parti interessate durante il ciclo di vita del progetto - Abilità di comunicazione personale per RMA.

È ormai fondamentale che gli amministratori della ricerca costruiscano fiducia e rispetto per mantenere efficaci rapporti di lavoro a lungo termine all'interno del team. Ciò vale nei rapporti

con i ricercatori e con tutte le altre parti interessate coinvolte nel progetto, come responsabili di progetto, altri servizi interni come i dipartimenti finanziari e risorse umane.

Per essere un RMA di successo, è necessario possedere eccellenti capacità comunicative per lavorare in modo efficace, pur mantenendo il proprio equilibrio lavoro-vita in questo ambiente altamente dinamico.

La scuola di formazione fornirà agli RMA conoscenze pratiche e strategie personali per essere in grado di agire come comunicatore efficace e facilitatore per grandi progetti finanziati a livello europeo.

Questa scuola di formazione è un programma di formazione “blended learning”. Ciò significa che, oltre alla formazione di gruppo dal vivo, i partecipanti trarranno beneficio da 4 moduli preparatori online, offerti tramite una piattaforma di apprendimento online. La partecipazione alla fase online è obbligatoria per i partecipanti alla scuola di formazione. Ai potenziali candidati viene chiesto di assicurarsi, prima di presentare la domanda, di poter trascorrere un minimo di 4 ore settimanali (per 5 settimane) per fare attività di gruppo e di elaborazione durante la fase online.

Sia i moduli di formazione online che quelli on site contengono informazioni condivise dal team di formatori, attività di gruppo, simulazioni e giochi di ruolo che si riferiscono a situazioni di lavoro specifiche che un RMA può trovarsi ad affrontare. I partecipanti riceveranno un feedback individuale dettagliato sul loro percorso formativo.

6. Certificati

Analizzando le risposte alla domanda “Quali erano i livelli di certificazione di questi corsi di formazione?”, il 90% delle risposte era che nessuna certificazione è stata rilasciata dopo la formazione, solo, in un caso, era stato rilasciato un attestato di partecipazione.

La certificazione è ancora uno dei problemi principali, anche se alcune buone pratiche, elencate di seguito, sono già state messe in atto da diverse associazioni di settore. La certificazione ha trovato la sua strada in quasi tutti i settori di lavoro per un motivo: aiuta a far progredire la professione. La certificazione aiuta i datori di lavoro a valutare potenziali nuove assunzioni, analizzare le prestazioni lavorative, valutare i dipendenti, selezionare appaltatori, servizi di mercato e motivare i dipendenti a migliorare le proprie competenze e conoscenze. Anche i possessori di certificati ne beneficiano. La certificazione riconosce la competenza, dimostra l'impegno per la professione e aiuta con l'avanzamento professionale. Perché la certificazione è

importante? Perché pensiamo che potrebbe essere una risorsa importante per la figura e il ruolo della professione RMA?

La certificazione professionale potrebbe aiutare a:

- Acquisire competenze pratiche per il lavoro, poiché si concentra sulle conoscenze e le competenze necessarie per svolgere le responsabilità lavorative del mondo reale.
- Ottieni il massimo beneficio da una vasta gamma di aree di competenza.
- Imparare tutti gli aspetti di un tipo specifico di ricerca della carriera fornendo allo stesso tempo all'organizzazione uno standard di eccellenza garantita da questi professionisti
- Integrare efficacemente le attività lavorative in uno specifico ambiente di lavoro.

Riportiamo qui tre esempi di certificazione già in vigore:

1) ARMA:

L'associazione rilascia due diversi tipi di certificati:

1. Certificato in Gestione della ricerca: livello base. Questo certificato introduttivo è rivolto a chi ha appena iniziato la propria carriera RMA e non ha esperienza nel settore. Copre una vasta gamma di argomenti necessari per una comprensione iniziale della gestione della ricerca, tra cui politiche, finanziamenti, gestione dei progetti e impatto.
Durata: 6 mesi (percorso formativo online).

2. Certificato in Gestione della ricerca: livello avanzato. Questo certificato fornisce una visione più approfondita delle capacità tecniche e professionali necessarie nella gestione della ricerca e analizza in modo più approfondito le capacità, i ruoli e le attività necessarie per avanzare nella professione di RMA. Durata: 6 mesi (percorso formativo online).

2) John Hopkins University:

L'università John Hopkins ha due tipi di certificazioni:

1. Certificato in "International Administration Administration Management"
Il Master in Research Administration è progettato per avvantaggiare i professionisti della ricerca, compresi quelli che attualmente lavorano nel mondo universitario, agenzie governative e fondazioni indipendenti, nonché coloro che cercano di iniziare una carriera come RMA. Gli

studenti devono esaminare come l'organizzazione di ricerca è organizzata e condotta negli Stati Uniti e a livello internazionale. Entrambi i settori no profit e for profit sono esaminati per evidenziare eventuali somiglianze e / o differenze. Gli studenti apprendono anche la gestione dei programmi di ricerca sponsorizzati in settori correlati alla finanza, alla tecnologia dell'informazione e alle considerazioni legali, etiche, normative e di conformità. Per favorire lo sviluppo della carriera, questo programma è progettato per allinearsi con le aspettative dei professionisti, nonché con i risultati desiderabili identificati dalle principali associazioni, tra cui il National Council for University Research Administration (NCURA), la National Grants Management Association (NGMA) e gli amministratori della ricerca Consiglio di certificazione (RACC). Questo è un corso di laurea composto di 12 lezioni, con lezioni offerte online.

2. Certificato in International Research Administration Management
Gli studenti che partecipano al "Master in Research Administration possono ottenere una certificazione aggiuntiva completando i corsi che portano al certificato in "International Research Administration Management". Questa certificazione combinata preparerà i partecipanti per le carriere nella gestione di progetti internazionali. Gli studenti possono completare questo programma con soli cinque corsi aggiuntivi, per un totale di 17 corsi totali.

3) Certificazione EARMA per la gestione della ricerca:

Il programma europeo di certificazione EARMA è stato sviluppato in collaborazione con ARMA - UK che fornisce servizi di supporto. I certificati sono certificati da ATHE consegnati in collaborazione con ARMA (UK) al seguente livello di Quadro europeo delle qualifiche (EQF):

Certificato in Research Management (Europa) (EQF L5)

Per chi è questa certificazione?

Il certificato di gestione della ricerca è una qualifica professionale pienamente accreditata per i responsabili della ricerca impiegati nelle organizzazioni di ricerca (RPO) e nelle organizzazioni di finanziamento della ricerca (ORP).

In che modo gli studenti beneficiano del certificato?

Il certificato in Research Management è pensato per:

- Migliorare la propria capacità di sostenere l'eccellenza lungo tutto il ciclo di vita della ricerca e tramite diversi schemi di finanziamento dell'UE.
- Supportare lo sviluppo di un RMA come responsabile della ricerca, a beneficio sia personale che del proprio istituto.
- Offrire agli studenti opportunità di apprendere nuove abilità e conoscenze e migliorare la loro capacità di riflettere e pianificare miglioramenti nella loro attività quotidiana.
- Riconoscere gli studenti per le competenze, le conoscenze e le conoscenze acquisite prima di intraprendere il percorso di certificazione e per quelle direttamente acquisite attraverso la partecipazione a questa certificazione.
- Essere ideale sia per il personale a tempo pieno che per quello a tempo parziale.
- Aiutare gli studenti a costruire una rete tra colleghi professionisti nella gestione della ricerca, sia in Europa che fuori Europa.

Il completamento della qualifica comporta fino a 180 ore in 18 mesi di formazione.



Bibliografia

- HETFA Discussion Paper supporting the framing and conceptualization of an educational programme for Research Managers and Administrators, http://hetfa.eu/wp-content/uploads/2019/04/Research-managers_final_0408.pdf
- ARMA's 2019-21 Training & Development Programme, Programme Overview, September 2019 – June 2021
- BESTPRAC project: <https://bestprac.eu/home/>
- BESTPRAC project wiki page, http://www.bestprac-wiki.eu/Main_Page
- INORMS Working Group – Terms of Reference – v2 – 12/02/2018
- Effectiveness of Research and Innovation Management at Policy and Institutional Levels, IHERD Coordinator Ms. Åsa Olsson
- A Professional Development Framework for Research Managers and Administrators, ARMA
- The Research Administration as a Profession (RAAAP) Survey – 2019, <https://inorms.net/activities/raaap-taskforce/raaap-survey-2019/>
- foRMAtion Expert workshop in Porto: Presentations, <http://hetfa.eu/formation-expert-workshop-in-porto-presentations/>



Annex 1

foRMAtion - Questionario

Introduction

Ti invitiamo a partecipare al progetto foRMAtion rispondendo a questo questionario. La compilazione del questionario richiederà alcuni minuti e il materiale raccolto verrà analizzato al fine di raggiungere il seguente obiettivo: analizzare le buone pratiche esistenti sugli attuali programmi di formazione, strumenti e metodi per la formazione di potenziali RMA. I risultati del questionario forniranno input per l'implementazione di una guida metodologica e di una raccolta di buone prassi che presenterà e valuterà i programmi di formazione e le metodologie esistenti per gli RMA, verificandone anche i possibili usi. Le domande riguarderanno la tua esperienza come RMA (parte A) e le esperienze di formazione, i metodi e le pratiche di formazione che hai sperimentato (parte B). Chi sono gli RMA? Il termine "Research Managers and Administrators" si riferisce al personale dedicato a supportare una parte del ciclo di vita della ricerca, incluso, ma non limitato a: identificazione delle fonti di finanziamento e dei ricercatori interessati a presentare un progetto di ricerca, preparazione delle proposte, definizione del budget e presentazione delle proposte di progetto, redazione, negoziazione e accettare contratti di finanziamento, occuparsi del finanziamento di progetti, assumere personale per contratti di ricerca, fornire consulenza sull'impatto della ricerca.

Rischi e riservatezza: Crediamo che i rischi associati a questo studio di ricerca siano minimi; tuttavia, come per qualsiasi attività fatta online, è sempre possibile il rischio di violazione della riservatezza. Tutte le risposte sono raccolte al solo scopo scientifico, nell'ambito del progetto. I dati personali saranno trattati e gestiti in conformità con la legislazione europea, incluso il General Data Protection Regulation (EU) 2016/679).

Contatti per ulteriori informazioni: Questo questionario è stato sviluppato da un team di professionisti con l'approvazione etica di APRE, l'Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea, autore del documento e da tutto il consorzio del progetto foRMAtion. Per qualsiasi domanda o richiesta di maggiori informazioni, si prega di contattare erasmusplus-formation@apre.it

1. PARTE A: Il tuo ruolo di RMA: da quanti anni ricopri questo ruolo?
2. Come definiresti il tuo ruolo attuale?
 - Leader – capo ufficio o responsabile delle principali funzioni strategiche
 - Manager – subordinato a un capo ma responsabile di un team o di un'area strategica
 - Operativo – responsabile per attività specifiche
3. PARTE B: Identificazione di buone e cattive pratiche. Hai partecipato, come formatore o come alunno, a dei corsi specifici per il ruolo di RMA?
 - Sì
 - No
4. Se la tua risposta è “Sì”, puoi dare maggiori dettagli sul corso? (struttura, durata, eventuali pre-requisiti di partecipazione, ecc...) Chi erano i formatori?
5. Per quanto riguarda i contenuti del corso, qual era la proporzione tra argomenti legati alla ricerca (teorie di ricerca, metodi e analisi di ricerca, pianificazione della ricerca, ecc...) e argomenti legati alla gestione di un progetto di ricerca (aspetti legali e finanziari, comunicazione, scrittura della proposta, ecc...)?
6. Qual era il livello di certificazione del corso?
7. La tua istituzione fa corsi o attività di coaching per RMA?
 - Sì
 - No
8. Se la risposta è “Sì”, come è stata decisa la struttura, gli argomenti e i contenuti del corso?
9. Puoi dirci una buona e una cattiva pratica che hai sperimentato come alunno?
10. Puoi dirci una buona e una cattiva pratica che hai sperimentato come formatore?
11. Puoi condividere un metodo d’insegnamento per RMA che reputi ti sia stato utile?
12. Puoi menzionare uno strumento formativo specifico per RMA che reputi ti sia stato utile?
13. Come dovrebbero essere implementati i corsi formativi per RMA all’interno della tua istituzione?

14. Lascia i tuoi recapiti se vuoi essere contattato per condividere maggiori informazioni sulla tua esperienza.

Annex 2

foRMAtion - Interviste

Le interviste sono state particolarmente utili per ottenere informazioni più approfondite sulle buone pratiche in termini di formazione sulle RMA. Le interviste sono state anche molto utili come follow-up di alcuni intervistati al questionario, ad esempio per approfondire le loro risposte.

Il primo passo è stato quello di articolare chiaramente quale problema o necessità fosse affrontato utilizzando le informazioni che devono essere raccolte dalle interviste.

Questo ci ha aiutato a mantenere un chiaro focus sull'intento di ogni domanda. Per l'intervista, abbiamo usato la stessa domanda del questionario online.

È stato più facile ottenere informazioni in quanto abbiamo riscontrato che si tratta di un metodo più rapido e semplice rispetto al questionario online, per ottenere tutte le informazioni importanti di cui avevamo bisogno.

Il nostro obiettivo era quello di definire e analizzare il possibile adattamento delle buone pratiche nel campo della formazione delle RMA, con particolare riguardo ai paesi che ottengono risultati migliori nei programmi di ricerca, innovazione e istruzione. Abbiamo spiegato che stavamo anche diffondendo un sondaggio, tra le organizzazioni di formazione che lavorano su progetti educativi e di ricerca dell'UE, università, esperti per l'identificazione di lacune e ostacoli che le RMA devono affrontare, al fine di identificare le buone pratiche.

È stata una ricerca documentale su programmi, strumenti e metodi d'istruzione e formazione esistenti per potenziali RMA.

Volevamo raggiungere esperti che si occupavano di corsi di formazione per RMA chiedendo loro sulla composizione e le caratteristiche principali di questi corsi di formazione, volevamo saperne di più sulla metodologia e sull'impatto della formazione.