

Chi sono i Research Manager?

*Il valore dei Research Manager
per il futuro della ricerca in Europa*

di Bianca Gai - Università di Torino

L'Università e gli enti di ricerca subiscono nella società della conoscenza una continua e rapida evoluzione. La scarsità delle risorse e l'offerta di contenuti da parte di fornitori alternativi di ricerca e formazione avanzata provocano da un lato la necessità di internazionalizzare le collaborazioni, dall'altro intensificano la competizione per ottenere risorse finanziarie e attrarre talenti. In questo contesto di forte complessità, come indicato di recente anche dalla rivista "Nature", assume una posizione chiave il **Research Manager and Administrator (RMA)**. Nuova figura professionale, l'RMA interviene nelle diverse fasi del ciclo di ricerca, per gestire e supportare le azioni di **pianificazione strategica, acquisizione dei finanziamenti, management dei progetti, valutazione e valorizzazione dei risultati scientifici**.

Il riconoscimento dei RMA non è omogeneo a livello internazionale. La professione è pienamente affermata negli Stati Uniti, dove le prime associazioni professionali nascono negli anni '50-'60 (nel 1959 il National Council of University Research Administrators e nel 1967 la Society of Research Administrators). In Europa, **il dibattito su autonomia e caratteristiche dei RMA è ancora in corso**, nonostante la Association for Research Managers and Administrators inglese risalga al 1991 e la European Association of Research Managers and Administrators al 1995.

La professione del RMA rientra nel novero delle funzioni ibride emerse recentemente negli enti di istruzione superiore, **"third space professionals"** secondo lo studio di Clelia Withchurch, pubblicato da Routledge nel 2012. Si tratta di professioni situate a metà degli spazi tradizionalmente occupati da un lato dal personale accademico, dall'altro dal personale amministrativo. La difficoltà di determinare ruolo professionale e collocazione del RMA, oltre che dalle sue caratteristiche ibride, nasce dell'eterogeneità delle attività di sua pertinenza. L'etichetta rappresenta infatti la sintesi di una serie molto ampia di professionalità, che si occupano di diversi settori della ricerca: un'indagine, basata

su interviste condotte in UK nel 2005-2007, ha raccolto ben 78 titoli con cui i RMA hanno definito se stessi.

Negli ultimi anni, **l'identità dei RMA si sta affermando** con più chiarezza. Research Management: Europe and Beyond è il titolo di un volume miscelaneo, pubblicato nel 2017 dall'editore Elsevier, a firma di alcuni tra i più importanti Research Manager in Europa. In Italia è sorto dal 2020, in ambito CODAU, un gruppo di lavoro con l'obiettivo di valorizzare le competenze dei RMA (cfr. il sito dedicato).

L'Europa scommette sui Research Manager

È la Commissione europea a sancire il più elevato riconoscimento istituzionale del mestiere dei RMA. Nella sezione di Horizon Europe volta a rafforzare la European Research Area, la Commissione ha pubblicato nel 2021 **un bando esplicitamente rivolto al rafforzamento della professione dei RMA**, dal titolo Towards a Europe-wide training and networking scheme for research managers. L'azione è inclusa tra le strategie per il potenziamento della ricerca e dell'innovazione in Europa.

Il topic di Horizon riconosce la varietà professionale dei manager della ricerca, distinguendo tra una vasta gamma di qualifiche: "research policy advisers, research managers, financial support staff, data stewards, research infrastructure operators, knowledge transfer officers, business developers, knowledge brokers, innovation managers". Inoltre, basandosi su specifiche indicazioni dei documenti di policy alla base della call ("Council Conclusions on the New European Research Area" e "ERA - European Research Area Policy Agenda 2022-2024"), individua come **priorità per la ricerca in Europa la creazione di una rete internazionale di RMA, il loro riconoscimento istituzionale e l'identificazione di percorsi formativi specifici**. Nel prossimo futuro, sono in programma nuovi bandi Horizon Europe per la formazione e il networking dei Research Manager, verso l'implementazione di una "Science Management Initiative" (cfr. area 17, ERA Policy Agenda).

Il valore dei RMA

Il valore aggiunto del RMA per gli enti di ricerca è strettamente connesso alla sua natura di **professione “ai confini”** dei diversi settori che interagiscono nel processo di ricerca. Interfaccia tra amministrazione e ricercatori, ente di appartenenza ed enti esterni, pubblici accademici e generalisti, i manager della ricerca garantiscono **un raccordo costante tra ricerca e società civile**.

Un impatto esteso sulla società civile, che renda evidente ai cittadini il ritorno di investimento della spesa pubblica per la ricerca, è l'obiettivo ultimo dei programmi di finanziamento europei degli ultimi anni. Rispetto ai programmi precedenti, Horizon 2020 e in misura ancora maggiore Horizon Europe hanno ampliato il proprio scopo al di là dei tradizionali ambiti della ricerca accademica. Coinvolgendo una porzione sempre più consistente della catena dell'innovazione, i progetti finanziati hanno assunto una complessità tale nella composizione dei consorzi e nel coinvolgimento di stakeholders appartenenti alle diverse componenti della società civile, da rendere necessaria una maggiore **standardizzazione e professionalizzazione delle attività di project management**. Molti studi individuano nella capacità di incrementare l'impatto della ricerca la definizione stessa della professione.

L'azione positiva dei RMA sul successo di Università ed enti di ricerca è evidente in particolar modo in contesti fortemente dipendenti da fondi europei. In uno scenario di crescita competitiva costante, si rendono indispensabili esperti dedicati alla fase di presentazione delle proposte progettuali. Secondo l'Annual Activity Report 2020, pubblicato dalla Direzione Generale Ricerca e Innovazione della Commissione, dal Settimo Programma Quadro (2013-2017) a Horizon

2020 (2014-2020) **il tasso di successo dei progetti è sceso da oltre il 18% a meno del 12%**, nonostante il budget complessivo sia salito da 50 a 77 miliardi di euro. Il vantaggio competitivo è quindi ormai garantito non solo dai contenuti di ricerca, ma anche da **requisiti svincolati dalla qualità scientifica** delle proposte progettuali, quali la dimostrazione dell'impatto socio-economico dei risultati e la messa a disposizione di competenze gestionali. Inoltre, l'alto rischio di insuccesso rende fondamentali **economie di scala**, realizzabili unicamente da figure specializzate, che consentano di minimizzare lo sforzo in fase di candidatura, massimizzando il risultato.

Alcuni studi recenti hanno valutato l'incidenza del contributo di RMA specializzati nella progettazione sulla capacità degli enti di ricerca di attrarre finanziamenti competitivi. Un'indagine statistica condotta presso alcune istituzioni di ricerca biomedica portoghesi, focalizzata su progetti Marie Curie presentati tra il 2008 e il 2011, ha misurato per esempio la correlazione tra intervento dei RMA e ottenimento del grant. Il supporto erogato è stato distinto in un livello base di indirizzo sulle opportunità di finanziamento, un livello intermedio di fornitura di contenuti standard e revisione del budget, e un livello avanzato, consistente nella scrittura di parti, revisione di tenuta logica e stile, valutazione dell'aderenza rispetto agli obiettivi del bando. I risultati dello studio dimostrano che, **a fronte di un supporto avanzato nella progettazione, le candidature sono state finanziate nel 61% dei casi**, contro il 18% e il 25% per il supporto intermedio e di base.

L'apporto di figure specializzate nella fase di application è cruciale soprattutto nella misura in cui, come è stato dimostrato, **la scrittura progettuale presenta alcune differenze sostanziali rispetto alla scrittura accademica**. Da un lato si collocano il perseguimento di scopi scientifici, l'orientamento a risultati già conseguiti, la retorica espositiva tipici della scrittura scientifica; dall'altro l'aderenza agli obiettivi non-academici dell'ente finanziatore, l'anticipazione di risultati ancora da implementare, l'uso di una retorica persuasiva. Radicalmente agli antipodi, ancora, l'impersonalità, l'orizzonte individuale, la complessità specialistica dello stile accademico, rispetto all'entusiasmo personalistico, all'ideazione collettiva e al linguaggio schematico, tipici della scrittura progettuale.

Non solo la redazione, ma anche la gestione dei progetti europei rende necessaria la presenza di team di project manager, strutture organizzative il cui obiettivo è migliorare la performance progettuale, azionando modelli di processo e un approccio standardizzato alle attività. La **sperimentazione di buone pratiche**, acquisite dai RMA supportando un ampio portfolio di progetti, consente infatti di costruire, via via che si realizzano nuovi progetti, una conoscenza condivisa e incrementale. Questa base di conoscenza può aiutare i gruppi di ricerca a ridurre il rischio di insuccesso, sia in fase di candidatura, sia in fase gestionale. Grazie al lavoro dedicato dei RMA, è possibile **introdurre processi gestionali**,



Bianca Gai
è Research Manager
all'Università di Torino

risorse e strumenti comuni che permettano ai ricercatori di beneficiare delle competenze acquisite nell'implementazione dei progetti precedenti.

Il valore aggiunto del lavoro dei RMA nelle Università e negli altri enti di ricerca è quindi senza dubbio di tipo operativo: gestione più accurata delle informazioni e del controllo qualità, attuazione di best practices, standardizzazione di processi e documenti. Ma i vantaggi fondamentali del potenziamento di questa figura sono in primo luogo strategici: attivazione di economie di ripetizione che mantengano alti standard di efficacia e inneschino processi di apprendimento organizzativo. Così da garantire che la conoscenza acquisita nella presentazione e gestione di progetti non venga dispersa e gli sforzi dei singoli gruppi di ricerca siano allineati alle strategie organizzative.

📖 Research Manager and Administrator: bibliografia essenziale per approfondire

Research managers are essential to a healthy research culture, "Nature", 595, 2021. www.nature.com/articles/d41586-021-01823-0C.

Withchurch, *Reconstructing Identities in Higher Education. The rise of 'Third Space' professionals*, Routledge, 2012.

L. Shelley, *Research Managers Uncovered: Changing Roles and 'Shifting Arenas' in the Academy*, "Higher Education Quarterly", 64, 1, 2010.

J. Andersen et alii, *Research Management. Europe and Beyond*, Academic Press, 2017.

S.Vidal, R. Laureano, M. Trindade, *Assessing the impact of Grant Managers on the success of grant applications*, "Perspectives: Policy and Practice in Higher Education", 19, 3, 2015.

R. Porter, Reprint 2007: *Why Academics Have a Hard Time Writing Good Grants Proposals*, "The Journal of Research Administration", 48, 1.

G.K. Wedekind, S.P. Philbin, *Research and Grant Management: The Role of the Project Management Office (PMO) in a European Research Consortium Context*, "The Journal of Research Administration", 49, 1, 2018.



Horizon Europe: prime considerazioni

di Marco Falzetti

Alla data di pubblicazione di questo articolo la gran parte dei risultati della partecipazione ai primi bandi di Horizon Europe (bandi 2021) saranno oramai disponibili. La fotografia del primo dei sette anni di programma che ci accompagneranno nella programmazione 2021-2027 è di fronte a noi e anche se mancano ancora alcuni dettagli, possiamo cominciare a spingerci un po' più in là, parlando di primi segnali sulla partecipazione italiana ai bandi 2021.

APRE ha avviato una prima analisi che si è basata sui dati di valutazione disponibili, quindi non ancora di contratti firmati, ma unicamente sui risultati delle valutazioni. Non sono dati per ora completi, mancano ancora i

risultati di alcune call in pochi cluster, ma nell'attesa di avere un quadro definitivo, è ragionevole tentare una prima lettura dei numeri per cogliere almeno le macro tendenze di questa partenza di Horizon Europe.

Con eccezione dell'EIC Accelerator, che merita un discorso a parte che faremo in chiusura, si può affermare che la partecipazione alla prime call di Horizon Europe è partita sotto un segnale di continuità rispetto alla performance italiana in H2020. Premesso che un confronto tra numeri di due programmi strutturalmente diversi richiede le dovute attenzioni, abbiamo tentato un'aggregazione che ha permesso di fare un primo confronto per aree/cluster dei due programmi. Il confronto mostra tendenze al