

## FUN-PRojects

Fundamental University Network for Promotion Research projects

### Premesse e obiettivi

Il progetto FUN-PRojects richiama nell'acronimo il concetto di gioco, ma anche di percezione di piacere nel condurlo, sottolineando che le attività di "ingegnerizzazione progettuale", possano essere percepite come uno schema di partita da giocare tra più ruoli e non come un mero e impedito aggravio burocratico. Costituisce la base culturale di una volontà di rinnovamento strategico negli ambiti tecnico-gestionali che fonda dall'esigenza di individuare nuovi ruoli a supporto delle attività di Ricerca e Terza Missione dei ricercatori dell'Ateneo e di tutti i possibili partner di tali attività. Il progetto pone l'accento sul "bisogno di nuovi ruoli" nelle "partite" della Ricerca e della Terza Missione: figure chiave, player comprimari nell'affiancamento ai ricercatori nei loro contesti di sforzo progettuale e di gestione dei progetti di successo. Basta dare un'occhiata con approccio sociologico alle partite che i ricercatori praticano ordinariamente nello svolgimento delle loro funzioni per capire che, attualmente, fermo restando il ruolo unico e insostituibile che la curiosità, il sapere, il metodo, il rigore del ricercatore giocano nello sforzo e nel successo progettuale, è fortemente avvertita la necessità di affiancare tali funzioni semantiche con professionalità che siano in grado di organizzare e gestire con regole ingegneristiche - che attengono al ciclo di vita delle idee, dei progetti – il pensiero scientifico.

Negli ultimi anni politiche sempre più spinte di trasferimento della conoscenza ai sistemi civile e produttivo, con particolare sensibilità alla scala territoriale (vedasi ad esempio gli obiettivi stringenti delle politiche regionali RIS legate ai fondi indiretti), responsabilizzano gli Atenei nel fondamentale ruolo di "produttori" di quella conoscenza che deve essere poi trasferita. Una buona parte dei processi di trasferimento della conoscenza, tra le diverse azioni di terza Missione, deriva dall'efficacia dei partenariati pubblico-privato che si instaurano in occasione di iniziative di progettazione congiunta. Aldilà delle attività di Ricerca Commissionata, dove le Università rispondono ad interessi prevalenti e puntuali dei diversi soggetti committenti, la nascita dei citati partenariati in proposte progettuali presentate in risposta a misure competitive per ricerca e innovazione costituisce uno dei volani più efficaci dello sviluppo dell'ecosistema territoriale. La storia insegna che, sia nella fase di individuazione delle misure di finanziamento che nelle fasi di predisposizione delle proposte progettuali, tra le principali difficoltà incontrate dai sistemi d'impresa, ciò vale soprattutto per le micro e piccole realtà imprenditoriali che caratterizzano

l'ordito produttivo umbro, è proprio la capacità di fare scouting, e quindi di individuare se e quali opportunità di finanziamento siano rispondenti ai bisogni rilevati oltre a quella più squisitamente ingegneristica, ovvero l'abilità di rappresentare in un teorema logico di progetto obiettivi, strumenti, metodi e risultati attesi.

Gli attori territoriali, ognuno nel proprio ruolo nella sceneggiatura, hanno da tempo avviato politiche e realizzato iniziative che convergono verso gli obiettivi comuni argomentati, attivando nuove realtà di incubazione e accelerazione di impresa: l'Ateneo nel luglio 2019, anche grazie al supporto politico e concreto della Regione dell'Umbria, ha inaugurato l'Incubatore di Impresa di Ateneo finalizzato ad ospitare idee imprenditoriali spin off della ricerca, ma anche start up locali, del tutto indipendenti dal marchio UNIPG, ad alto contenuto di innovazione; esiste da anni il Parco Scientifico Tecnologico Agroalimentare dell'Umbria che, grazie al suo naturale mandato, ha uno storico consolidato in termini di accelerazione delle imprese agrifood umbre; la recente iniziativa "Living Lab Monteluca", avviata dalla Regione, per il tramite della sua agenzia di sviluppo regionale, Sviluppo Umbria, in collaborazione con il Comune, che, interpretando alla lettera la semantica dettata dalla Commissione europea "...è finalizzato a generare ecosistemi open e centrati sull'utente, in grado di accelerare l'adozione su larga scala di tecnologie innovative e servizi co-creati con gli utenti stessi". La necessità di mettere a sistema tutte queste singole iniziative spinge alla condivisione oltre che degli intenti anche delle azioni.

Fatta quest'ultima premessa, l'Ateneo, nella logica di cogliere appieno il senso statutario di Terza Missione, con la sperimentazione FUN-PRojects mira a consolidare e potenziare il rapporto con il territorio anche offrendo servizi che siano rivolti non solo ai portatori di interesse interni, ma, in una logica di più olistica integrazione, anche alle imprese del territorio con le quali si possano sperimentare esperienze di co-progettazione e co-creazione, finalizzandole ad obiettivi comuni e condivisi. Affinché l'innovazione e lo sviluppo non siano più eventi casuali e puntiformi, l'obiettivo politico-strategico più ambizioso, sicuramente di più lunga gittata temporale, è quindi la costituzione di un HUB territoriale della Ricerca e della Terza Missione, che abbia come missione core la più armonica coevoluzione dei diversi sistemi produttivi territoriali in un vettore che parte dalla "produzione" e muove verso le più innovative, inclusive e avanguardiste "applicazioni e valorizzazioni" della conoscenza.

## Piano operativo e modalità sperimentali

Passando quindi dall'ambito di una più generale riflessione sulle strategie di innovazione e funzionalizzazione del ruolo attualmente ricoperto dalle Università ai modelli organizzativo-gestionali che devono poi supportare tali processi di reinterpretazione culturale, si ritiene opportuno sperimentare, con riferimento al modello organizzativo-gestionale dei servizi dell'Ateneo dedicati alla Ricerca e alla Terza Missione, in prima applicazione per un biennio, rinnovabile se gli esiti dovessero dimostrarne gli attesi effetti positivi, l'inserimento stabile tra le funzioni di supporto amministrativo-gestionale alla Ricerca e alla Terza Missione di figure professionali definite "Project Manager di prossimità e di specificità. Con riferimento al progetto nello specifico, si intende affidare a tali figure il ruolo di FUN-PROjects promoter, ovvero un network di promotori e facilitatori di una rinnovata cultura della progettazione, che sia allineata alle nuove esigenze funzionali che la Ricerca e la Terza Missione impongono. Praticamente i principali operatori dell'HUB della Ricerca e della Terza Missione, infrastruttura che, oltre ad intercettare le esigenze interne, sia rispondente anche ai bisogni espressi dal territorio. Il concetto di specificità nasce dall'esigenza, ormai riconosciuta da tutte le Accademie, di avvalersi, per le attività di co-progettazione e gestione, di figure professionali che integrino competenze scientifiche e tecnologiche (e quindi la specificità interpreta la condivisione dei codici culturali tra il Project Manager e i ricercatori) e saperi tecnico-giuridico-contabili. La definizione di prossimità interpreta invece il bisogno logistico di vicinanza e integrazione tra detti manager, i ricercatori e gli attori del sistema produttivo territoriale.

Considerata la variabilità tematica che caratterizza il sistema della ricerca e la diversificazione/specializzazione dell'ecosistema produttivo regionale, al fine di coprire i bisogni interni ed esterni all'Ateneo, si ritiene di avviare la sperimentazione con un numero complessivo di 20 unità che svolgano funzioni di supporto alle attività di ricerca e sviluppo in tutte le forme di collaborazione partenariale pubblico-privato, finalizzando in maniera molto specifica azioni di networking con il mondo imprenditoriale insistente sul territorio umbro, nella volontà di allargare l'offerta dei servizi anche alle aziende locali che, di frequente, non dispongono di "strumenti" interni utili ai processi di innovazione e sviluppo.

Con riguardo alle modalità di reclutamento di dette figure verranno portati avanti in parallelo due diversi processi:

- Bando di mobilità interno finalizzato a selezionare curricula formativo-esperienziali, coerenti con ruolo e funzioni, di personale già strutturato che motivatamente volesse sperimentare una nuova esperienza professionale.
- Bando per la selezione di ruoli esterni, su medesimo profilo, nei cui ruoli venga però aggiunta una connotazione di ricerca e sperimentazione finalizzata al miglioramento delle

attuali configurazioni dei servizi alla Ricerca e alla Terza Missione. La figura contrattuale che meglio si attaglia a tale ruolo sembra essere quella dell'Assegnista di Ricerca i cui obiettivi progettuali siano da applicare in ambiti di transizione tra la ricerca precompetitiva e lo sviluppo sperimentale.

Al fine di garantire solide basi culturali agli operatori dell'Hub della Ricerca e della Terza Missione, l'Ateneo organizzerà percorsi formativi mirati ad accrescere competenze riguardanti l'incubazione d'impresa (spin off e start up), ma anche l'accelerazione di realtà imprenditoriali, già insistenti sul territorio, ad alto bisogno di innovazione. Al fine di potenziare il capitale immateriale detenuto, oltre che dai ricercatori anche dai partner produttivi, oggetto di tali percorsi sarà anche la tutela della proprietà intellettuale, con particolare riferimento alla brevettazione, alla nascita e protezione di nuovi marchi e più in generale alla valorizzazione del know-how posseduto.

Con l'obiettivo di potenziare il tasso di successo progettuale, grazie alle consolidate competenze giuridico-economiche presenti in Ateneo, verranno organizzati momenti formativi, che, oltre mirare al consolidamento delle abilità di base descritte, riguarderanno anche approfondimenti legati a specifiche misure competitive i cui beneficiari potenziali siano i partenariati pubblico-privati (Bandi regionali FEASR, FSE; Bandi ministeriali; Call Horizon Europe).

Tutti i percorsi formativi, sia di base che specialistici, saranno rivolti sia all'interno dell'Ateneo che a tutti i possibili partner di ricerca e sviluppo esterni e saranno, nella volontà della più efficace condivisione ed integrazione sistemica, erogati a titolo totalmente non oneroso anche per i fruitori esterni.

## Piano degli investimenti e risultati attesi

L'operazione complessiva comporta evidentemente, per la seconda fattispecie contrattuale, investimenti onerosi in termini di bilancio. Stimando ragionevolmente, sulla base di un preventivo studio degli attuali organici, soddisfacente poter attingere, tra i ruoli già strutturati, ad un numero che si aggira intorno alle 10 unità di personale che potrebbero positivamente rispondere alla call interna e corrispondere alle aspettative in termini di ruoli e funzioni, l'investimento calcolato per assumere a ruolo n° 10 assegnisti di ricerca per un biennio risulta di circa 500.000,00 euro, che costituiscono, su base annuale, un importante appostamento diretto di bilancio.

Nella tabella seguente viene rappresentato il prospetto economico di dettaglio, in termini di investimento diretto e costi indiretti, dell'operazione.

Tipologia di Unità di personale	Costo diretto azienda	Incidenza costi indiretti (valutata, sulla base della media storica, nella misura del 60%)	Costo unitario complessivo	N° di unità previste	Totale costi annuali	Totale costi biennio di sperimentazione
Unità di PTA reclutate nel ruolo tramite mobilità interna	55.000,00	33.000,00	88.000,00	10	880.000,00	1.760.000,00
Unità di assegnisti di ricerca da reclutare tramite bando esterno	25.000,00	15.000,00	40.000,00	10	400.000,00	800.000,00
Totale costo investimento					1.280.000,00	2.560.000,00

Relativamente ai costi diretti di bilancio delle n° 10 unità di personale già strutturato che l'Ateneo si aspetta di reclutare a ruolo tramite call di mobilità interna, per la stima dei costi di investimento, si è ritenuto ragionevole immaginare, visto il profilo formativo ed esperienziale richiesto, che l'inquadramento di tali figure possa essere attualmente posizionato in categorie D/EP. Considerando, su base annua, un costo stipendiale orizzontale medio tra le due categorie (collocandosi sulla IV classe stipendiale, rispettando così i termini medi anche lungo l'asse ordinale delle classi stipendiali) ipotizzabile di circa 55.000,00 euro ad unità. Fermo restando che la call lascerà aperta la partecipazione anche a figure rispondenti a profili e funzioni coerenti con il ruolo richiesto, ma che dovessero trovarsi in situazioni di sotto-inquadramento funzionale.

Relativamente al costo diretto delle n° 10 figure di Assegnisti di Ricerca, si è tenuto conto di un costo azienda, su base annua, pari a 25.000,00 euro ad unità reclutata.

Si sottolinea che il piano di investimenti, ai fini di un controllo preventivo di sostenibilità dell'operazione, non può non tener conto dei c.d. costi indiretti che l'Ateneo sostiene per ogni unità di personale in servizio, indipendentemente dalla formula contrattuale di rapporto. Si tratta dei cosiddetti costi di funzionalità ambientale (quote parti utenze) e funzionalità operativa (costi sperimentali indiretti, tempo produttivo del personale impiegato nel back-office, etc). Si considera, sulla base degli indicatori storici, che l'incidenza di tali costi sia all'incirca pari al 60% del costo stipendiale lordo azienda, di ogni unità di personale.

Al fine di stimare la sostenibilità di tale investimento, nel business plan della complessiva operazione si deve tener conto di previsioni di redditività derivanti dalla sperimentazione del progetto. L'Ateneo, mediamente compie uno sforzo progettuale annuo che si attesta sulle n. 400 proposte progettuali e circa 300 proposte risultano di successo (i valori sono i contemporanei annuali, quindi non necessariamente risultano abbinate proposte e progetti di successo). Seppure il successo progettuale, ovvero la proporzione di progetti ammessi rispetto ai presentati, appaia performante, in realtà le proposte che generalmente vanno a successo sono quelle meno redditizie, tendenzialmente interne all'Ateneo (ovvero in assenza di partenariato nazionale o internazionale), e, soprattutto, sono quelle presentate in risposta a misure competitive poco complesse sul piano ingegneristico e localistiche sul piano della dimensione relazionale. Aumentando la lente di ingrandimento di analisi del fenomeno, si evidenzia che il tasso di successo nei progetti complessi è molto basso. A titolo di esempio si riporta il caso del Programma Horizon 2020: a fronte di un intenso sforzo progettuale dei ricercatori dell'Ateneo (circa 80 proposte su base annua), si registra, sempre su base annuale, un successo (circa 5 proposte) che non gratifica, né assolutamente compensa, tale investimento energetico. Gli Evaluation Report dei progetti non ammessi a finanziamento offrono una interessante chiave di lettura del problema: viene molto di frequente evidenziato che le "idee" sono anche eccellenti, innovative e promettenti, che i profili scientifici sono molto elevati, ma le proposte progettuali sono scadenti sul piano dell'ingegnerizzazione, sia in termini di logic scheme che di planning

degli investimenti. E' un problema che coinvolge tutti gli Atenei italiani, i quali, in risposta a ciò si sono organizzati/si stanno organizzando, attivando i cosiddetti sistemi collaterali di co-progettazione, proprio per evitare che 'Idee eccellenti, innovative e promettenti" vengano poi umiliate da rappresentazioni disorganiche nei progetti. Considerando che la redditività media di un progetto H2020 finanziato si aggira intorno a 1.500.000,00 euro/progetto, per le Social Sciences and Humanities e sfiora all'incirca il doppio per le Hard Sciences (da spalmare nelle annualità di progetto), appare evidente che, se anche solo un 10% delle proposte ritenute scientificamente rilevanti e "respinte" per le ragioni suesposte venisse ammesso a finanziamento, il reddito medio pro-capite per Ricerca dell'Ateneo si eleverebbe in modo sensibile. Senza voler approfondire i benefici indiretti, ancorché spesso asset immateriali, che lo "stare in rete", vieppiù internazionale, comporta, oltre al potenziamento del patrimonio infrastrutturale che ne possa derivare e all'effetto "passaparola" per cui spendere le proprie competenze in un network internazionale, per la naturale proprietà transitiva della "conoscenza scambiata", significa aumentare in modo moltiplicativo le occasioni future di collaborazione.

Sul piano degli interventi in Terza Missione, valutando questa volta i potenziali benefici di ricaduta sullo sviluppo territoriale, con riferimento ai partenariati pubblico-privati, a qualsiasi dimensione di scala, dalle misure regionali derivanti dai fondi indiretti (leggasi FEASR e FSE sostanzialmente) a quelle di ampiezza internazionale, offrire un sistema di servizi rivolto anche alla realtà produttiva e quindi supportare anche gli aspetti di partecipazione più privatistici nella formulazione e gestione dei progetti, consolida e potenzia tali "relazioni co-produttive" e ha come frutto inevitabile la nascita di un sistema ad innovazione diffusa che è in grado anche di assorbire nel mercato del lavoro professionalità specializzate ad alto "contenuto culturale". "Conoscenza vs innovazione vs occupazione": gli assi di valore di tutte le programmazioni politico-strategiche, dal Parlamento europeo ai Ministeri nazionali, agli Enti territoriali, dalle Università ai Centri di Ricerca, dai grandi Venture Capitalist R&D alle Fondazioni che, senza alcuna prospettiva di profitto, sostengono da anni questo virtuoso processo.

Si ritiene pertanto opportuno, oltre che prevedere i necessari investimento diretti di Bilancio, condividere il progetto con le giuste sedi che, tradizionalmente, conducono operazioni di co-investimento con l'Ateneo affinché si possa consolidare sempre più il ruolo di volano culturale nel processo di innovazione e sviluppo del sistema territoriale, auspicando che gli interlocutori, riconoscendo la valenza della presente idea progettuale, ne partecipino gli intenti, accordando concreti interventi di co-finanziamento che consentano di portare efficacemente a buon fine la sperimentazione progettuale.