

FRAMEWORK PROFESSIONALE ITALIANO PER I RESEARCH MANAGER & ADMINISTRATOR (RMA)

Il punto di partenza per la creazione di un *framework* nazionale italiano è stata la condivisione di una definizione che più si avvicinasse alla figura del RMA in Italia: è stata presa come riferimento quella elaborata dal progetto RAAAP, *Research Administration as a Profession worldwide*^{1,2}, adattata al contesto italiano.

*“Colui le cui attività e ruolo o parte significativa delle stesse sono finalizzate a **supportare tutto il ciclo di vita della Ricerca**, ivi incluse: **pianificazione strategica** delle attività di ricerca; **pianificazione dei servizi a supporto della ricerca**; attività di **lobby**; attività di **networking**; **promozione** della ricerca; attività di supporto alla progettazione in fase **pre e post award** (identificazione delle fonti di finanziamento e dei customers specifici, supporto alla preparazione dei progetti, attività di raccordo con le aree interne all’ente/istituzione di appartenenza - finanza, acquisti personale in particolare - rendicontazione all’ente finanziatore); attività di supporto e consulenza **sull’impatto della ricerca**, innovazione, valorizzazione della ricerca; supporto nella **pianificazione di corsi di formazione** attinenti le attività svolte; attività di **policy e strategie della ricerca**, monitoraggio della ricerca (assessment), **valutazione della ricerca**, trattamento dati, integrità della ricerca, **comunicazione** della ricerca, **etica e governance**, sistemi informatici, audits; attività a supporto dello sviluppo della carriera dei ricercatori”*

La definizione, insieme alla valutazione del questionario somministrato alla comunità degli RMA italiana e alla conoscenza del quadro professionale nazionale ed internazionale degli RMA, ha permesso, tramite un’analisi induttiva e deduttiva, la creazione di un *framework* professionale di riferimento per gli RMA italiani.

Sono state isolate *in primis* le macroaree di attività caratterizzanti l’ambito di azione di RMA. Ciascuna macro area è stata successivamente declinata in *task*/attività, con riferimento a tre livelli professionali relativi ai RMA presenti in molti *framework* internazionali e definiti per il contesto italiano come segue:

1. *Leader* - responsabile di funzioni strategiche per l’ente;
2. *Manager* - subordinato ad un leader ma responsabile di un team o di una specifica attività (seppur in mancanza di incarico formale);
3. *Administrator* – responsabile di attività specifiche e operative.

¹ Realizzato nell’ambito del gruppo di lavoro **“La figura professionale dei Research Manager and Administrator, RMA, in Italia: framework professionale e training need”** (2020-21). Coordinamento: Politecnico di Torino (Valentina Romano) e Università degli Studi di Camerino (Annalisa Albanesi). Partecipanti: Università degli Studi di Ferrara (Adele Del Bello), Università degli Studi di Firenze (Laura Moretti), Università degli Studi di Milano Statale (Bruno Zampaglione, Mariella D’Alessio), Università degli Studi di Padova (Francesca Mura), Università di Pisa (Michele Padrone), Sapienza Università di Roma, (Fausta Zurlo), Università degli Studi di “Roma Tor Vergata” (Danilo Aceto Zumbo), Università degli Studi di Siena (Donata Franzì, Claudia Rustici), Università degli Studi di Torino (Chiara Abrescia, Carmen Fiore), Politecnico di Torino (Silvia Infusino), Università degli Studi di Verona (Daniela Grisi).

² <https://raapworldwide.wordpress.com/>.

ELENCO MACRO AREE DI ATTIVITÀ

1. ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E MONITORAGGIO DEL SERVIZIO DI MANAGEMENT DELLA RICERCA
2. PIANIFICAZIONE E SVILUPPO DELLE STRATEGIE E DELLE POLICY DELLA RICERCA
3. FASE DI PRE-AWARD: PARTNERSHIP, COLLABORAZIONI, FUND RAISING, PROGETTAZIONE DI RICERCA
4. FASE DI POST-AWARD: GESTIONE DEI PROGETTI DI RICERCA FINANZIATI
5. ETICA, OPEN E CITIZENS SCIENCE
6. VALUTAZIONE DELLA RICERCA

ELENCO DELLE TASK PER OGNI MACRO AREA DI ATTIVITÀ

1. ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E MONITORAGGIO DEL SERVIZIO DI MANAGEMENT DELLA RICERCA

- 1.1. **Strutturare un ambiente organizzativo *outcome-oriented***, in termini di creazione di una cultura organizzativa nella quale il management della ricerca sia riconosciuto e valorizzato, operando anche in funzione della valorizzazione del personale a tutti i livelli per accrescere la consapevolezza, la fiducia con l'obiettivo di migliorarne performance e produttività;
- 1.2. **Gestire team**, interpretando i requisiti e le necessità del supporto alla ricerca, proponendo strategie innovative, di sviluppo e crescita del servizio di management alla ricerca
- 1.3. **Lavorare in team**, con la propensione al confronto anche all'interno dell'organizzazione e con la consapevolezza dei processi della ricerca

2. PIANIFICAZIONE E SVILUPPO DELLE STRATEGIE E DELLE POLICY DELLA RICERCA

- 2.1. **Supportare e monitorare l'implementazione di strategie e policy della ricerca**, suggerendo percorsi e prospettive strategici per incrementare il portfolio di ricerca dell'organizzazione, anche promuovendo un profilo pubblico, nazionale ed internazionale, del proprio sistema organizzativo della ricerca
- 2.2. **Promuovere azioni di *lobbying*** presso i principali enti finanziatori, associazioni e gruppi di interesse con riferimento a strategie e pratiche di finanziamento della ricerca
- 2.3. **Applicare e monitorare *best practice*** di policy e di regolamentazione della ricerca, anche attraverso attività di benchmark

3. FASE DI PRE-AWARD: PARTNERSHIP, COLLABORAZIONI, FUND RAISING, PROGETTAZIONE DI RICERCA

- 3.1. **Creare opportunità per promuovere partnership e collaborazioni** con istituzioni, pubbliche e private, *stakeholder* anche finanziatori, **identificare azioni a supporto della carriera** e dello sviluppo professionale dei ricercatori, in linea con gli obiettivi strategici definiti dalla *governance*, e garantire la diversificazione del portfolio di finanziamento
- 3.2. **Gestire e promuovere le partnership e le collaborazioni attivate, identificando anche le principali fonti di finanziamento** per la ricerca, garantendone la visibilità nei confronti degli stakeholder interni, **promuovere le azioni di supporto alla carriera** e allo sviluppo professionale dei ricercatori **e monitorare la presentazione di proposte** di progetto
- 3.3. **Implementare la progettualità di ricerca**, supportando la comunicazione interna delle opportunità di finanziamento e la redazione di proposte di progetto per il finanziamento della ricerca

4. FASE DI POST-AWARD: GESTIONE DEI PROGETTI DI RICERCA FINANZIATI

- 4.1. **Supervisionare il quadro generale della gestione dei progetti e guidare le politiche organizzative** per un ottimale management dei progetti finanziati, anche in termini di assegnazione di risorse umane dedicate e/o di accesso alle *facilities* per lo svolgimento delle attività di ricerca
- 4.2. **Sviluppare buone pratiche nella gestione** dei progetti finanziati, promuovere benchmark interno ed esterno e favorire il costante **contatto con** gli enti finanziatori e agli **stakeholder** di riferimento
- 4.3. **Gestire il progetto finanziato**, dalla fase di contrattazione a quella di revisione in conformità alle specifiche disposizioni dell'ente finanziatore e alle regole e buone prassi definite nell'organizzazione

5. ETICA, OPEN E CITIZENS SCIENCE

- 5.1. **Promuovere e diffondere** nell'organizzazione i **principi** dell'etica, dell'open e della citizens science, anche favorendo l'attuazione di regolamenti, codici e pratiche, la **partecipazione a network** nazionali ed internazionali sul tema e **operare** per il **raggiungimento** dei relativi obiettivi di terza missione
- 5.2. Garantire un costante **aggiornamento sulle tematiche** relative all'etica, all'open e alla citizens science, anche **promuovendo** momenti informativi/formativi interni, e **programmare** attività di divulgazione e comunicazione della ricerca e dei suoi risultati
- 5.3. **Familiarizzare** con i **principi** dell'etica, dell'open e della citizens science, **veicolarli** nelle proposte progettuali, realizzando moduli informativi/formativi ad hoc, e **partecipare** ad attività di divulgazione e comunicazione della ricerca e dei suoi risultati

6. VALUTAZIONE DELLA RICERCA

- 6.1. **Supportare la governance nell'attuazione ed implementazione delle policy** nazionale ed interna **della valutazione** della ricerca e dei ricercatori, nel **monitoraggio e nella rendicontazione** dei dati e delle attività **della ricerca**
- 6.2. **Coordinare** le specifiche **campagne valutative** nazionali e/o interne della ricerca e dei ricercatori, **supervisionando la raccolta** delle **informazioni** necessarie, anche in funzione delle attività di monitoraggio e rendicontazione della ricerca
- 6.3. **Gestire e supportare la raccolta dei dati** in relazioni alle campagne valutative della ricerca e dei ricercatori e ai fini del monitoraggio e della rendicontazione della ricerca

A ciascuno dei tre livelli di RMA inizialmente individuati sono state quindi associate le specifiche *task* (attività) all'interno delle macro-attività e le relative conoscenze (*saper fare*), competenze (*soft skills* – *saper essere*, *saper divenire*) e necessità formative.

Tale associazione non risulta essere necessariamente univoca, ovvero non implica che una *task* possa essere associata a un solo livello di RMA. Anche dagli esiti del questionario emerge infatti come la medesima attività possa essere spesso svolta da figure professionali di diverso livello (sia nell'ambito della stessa organizzazione, che confrontando organizzazioni diverse), anche in considerazione del contesto operativo di riferimento. Ciò che può cambiare tra i diversi livelli professionali non è quindi unicamente la *tipologia* di attività, ma talvolta anche (o solo) la *modalità* con cui l'attività viene svolta, in termini di conoscenze e competenze applicate. Non da ultimo è da sottolineare che alcune, in particolare, delle attività sopradescritte sono realizzate in collaborazione con altri profili professionali, non rientranti in questa proposta di definizione di RMA, come ad esempio le professionalità dedicate al supporto bibliografico o al supporto di alcune specifiche attività di terza missione e di comunicazione.

1. LEADER

A. ATTIVITÀ

1.1 - Strutturare un ambiente organizzativo *outcome-oriented*, in termini di creazione di una cultura organizzativa nella quale il management della ricerca sia riconosciuto e valorizzato, operando anche in funzione della valorizzazione del personale a tutti i livelli per accrescere la consapevolezza, la fiducia con l'obiettivo di migliorarne performance e produttività;

2.1 - Supportare e monitorare l'implementazione di strategie e policy della ricerca, suggerendo percorsi e prospettive strategici per incrementare il portfolio di ricerca dell'organizzazione, anche promuovendo un profilo pubblico, nazionale ed internazionale, del proprio sistema organizzativo della ricerca

3.1 - Creare opportunità per promuovere partnership e collaborazioni con istituzioni, pubbliche e private, *stakeholder* anche finanziatori, **identificare azioni a supporto della carriera** e dello sviluppo professionale dei ricercatori, in linea con gli obiettivi strategici definiti dalla *governance*, e garantire la diversificazione del portfolio di finanziamento

4.1 - Supervisionare il quadro generale della gestione dei progetti e guidare le politiche organizzative per un ottimale management dei progetti finanziati, anche in termini di assegnazione di risorse umane dedicate e/o di accesso alle *facilities* per lo svolgimento delle attività di ricerca

5.1 - Promuovere e diffondere nell'organizzazione i **principi** dell'open e della citizens science, anche favorendo l'attuazione di regolamenti, codici e pratiche, la **partecipazione a network** nazionali ed internazionali sul tema e **operare** per il **raggiungimento** dei relativi obiettivi di terza missione

6.1 - Supportare la *governance* nell'attuazione ed implementazione delle policy nazionale ed interna **della valutazione** della ricerca e dei ricercatori, nel **monitoraggio e nella rendicontazione** dei dati e delle attività **della ricerca**

B. CONOSCENZE

Catalogo di conoscenze funzionali all'efficace svolgimento delle attività sopra elencate:

- Project Management, organizzazione, valorizzazione delle risorse umane
- Policy nazionali, europee ed internazionali della ricerca, con riferimento al finanziamento, alla valutazione, alla valorizzazione e comunicazione della ricerca
- Lingua inglese

C. COMPETENZE (SOFT SKILL)

Set di competenze necessarie allo svolgimento delle attività sopra descritte:

- Leadership e capacità motivazionale
- Orientamento al risultato
- Abilità relazionali e di networking

2. MANAGER

A. ATTIVITÀ

1.2 - Gestire team, interpretando i requisiti e le necessità del supporto alla ricerca, proponendo strategie innovative, di sviluppo e crescita del servizio di management alla ricerca

2.2 - Promuovere azioni di lobbying presso i principali enti finanziatori, associazioni e gruppi di interesse con riferimento a strategie e pratiche di finanziamento della ricerca

3.2 - Gestire e promuovere le partnership e le collaborazioni attivate, identificando anche le principali fonti di finanziamento per la ricerca, garantendone la visibilità nei confronti degli stakeholder interni, promuovere le azioni di supporto alla carriera e allo sviluppo professionale dei ricercatori e monitorare la presentazione di proposte di progetto

4.2 - Sviluppare buone pratiche nella gestione dei progetti finanziati, promuovere benchmark interno ed esterno e favorire il costante contatto con gli enti finanziatori e agli stakeholder di riferimento

5.2 - Garantire un costante aggiornamento sulle tematiche dell'open e della citizens science, anche promuovendo momenti informativi/formativi interni, e programmare attività di divulgazione e comunicazione della ricerca e dei suoi risultati

6.2 - Coordinare le specifiche campagne valutative nazionali e/o interne della ricerca e dei ricercatori, supervisionando la raccolta delle informazioni necessarie, anche in funzione delle attività di monitoraggio e rendicontazione della ricerca

B. CONOSCENZE

Catalogo di conoscenze funzionali all'efficace svolgimento di una o più attività sopra elencate:

- policy nazionali ed europee della ricerca, "eco-sistema" della ricerca, italiana ed europea, con riferimento al finanziamento, alla valutazione e alla comunicazione della ricerca;
- principali programmi nazionali, europei ed internazionali di finanziamento alla ricerca;
- strumenti e piattaforme dedicati alla gestione dei progetti e al monitoraggio di dati e prodotti delle attività di ricerca
- lingua inglese

C. COMPETENZE (SOFT SKILL)

Set di competenze necessarie allo svolgimento delle attività sopra descritte:

- Leadership e capacità di coordinamento di gruppi di lavoro;
- Abilità relazionali e di comunicazione con stakeholder interni ed esterni all'organizzazione;
- Capacità di *problem solving* e orientamento al risultato

3. ADMINISTRATOR

A. ATTIVITÀ

1.3 - Lavorare in team, con la propensione al confronto anche all'interno dell'organizzazione e con la consapevolezza dei processi della ricerca

2.3 - Applicare e monitorare *best practice* di policy e di regolamentazione della ricerca, anche attraverso attività di benchmark

3.3 - Implementare la progettualità di ricerca, supportando la comunicazione interna delle opportunità di finanziamento e la redazione di proposte di progetto per il finanziamento della ricerca

4.3 - Gestire il progetto finanziato, dalla fase di contrattazione a quella di revisione in conformità alle specifiche disposizioni dell'ente finanziatore e alle regole e buone prassi definite nell'organizzazione

5.3 - Familiarizzare con i **principi** dell'open e della citizens science, anche **veicolarli** nelle proposte progettuali, realizzando moduli informativi/formativi ad hoc, e **partecipare** ad attività di divulgazione e comunicazione della ricerca e dei suoi risultati

6.3 - Gestire e supportare la raccolta dei dati in relazioni alle compagne valutative della ricerca e dei ricercatori e ai fini del monitoraggio e della rendicontazione della ricerca

B. CONOSCENZE

Catalogo di conoscenze funzionali all'efficace svolgimento di una o più attività sopra elencate:

- policy nazionali ed europee della ricerca
- tecniche di progettazione e redazione delle proposte di progetto nell'ambito dei principali programmi di finanziamento alla ricerca
- base giuridica dei principali programmi nazionali, europei ed internazionali di finanziamento alla ricerca
- strumenti informatici, software e piattaforme dedicati alla gestione dei progetti e al monitoraggio di dati e prodotti delle attività di ricerca
- normativa nazionale e regolamentazione interna con riferimento alle attività svolte
- lingua inglese

C. COMPETENZE (SOFT SKILL)

Set di competenze necessarie allo svolgimento delle attività sopra descritte:

- Propensione al lavoro in team
- Capacità relazionali e di *problem solving*
- Capacità comunicative
- Orientamento al risultato

	ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E MONITORAGGIO DEL SERVIZIO DI MANAGEMENT DELLA RICERCA	PIANIFICAZIONE E SVILUPPO DELLE STRATEGIE E DELLE POLICY DELLA RICERCA	FASE DI PRE-AWARD: PARTNERSHIP, COLLABORAZIONI, FUND RAISING, PROGETTAZIONE DI RICERCA	FASE DI POST-AWARD: GESTIONE DEI PROGETTI DI RICERCA FINANZIATI	ETICA, OPEN E CITIZENS SCIENCE	VALUTAZIONE DELLA RICERCA
Leader Responsabile di funzioni strategiche per l'ente	Strutturare un ambiente organizzativo <i>outcome-oriented</i>	Supportare e monitorare l'implementazione di strategie e <i>policy</i> della ricerca	Creare opportunità per promuovere partnership e collaborazioni; identificare azioni a supporto della carriera	Supervisionare il quadro generale della gestione dei progetti e guidare le politiche organizzative per un ottimale management dei progetti finanziati	Promuovere e diffondere nell'organizzazione i principi dell'etica, dell' <i>open</i> e della <i>citizens science</i>	Supportare la <i>governance</i> nell'attuazione ed implementazione delle <i>policy</i> nazionale ed interna della valutazione della ricerca
Manager Subordinato a un leader ma responsabile di un team o di una specifica attività	Gestire team	Promuovere azioni di <i>lobbying</i> su strategie e pratiche di finanziamento della ricerca	Gestire e promuovere le <i>partnership</i> e le collaborazioni attivate; promuovere le azioni di supporto alla carriera; monitorare la presentazione di proposte	Sviluppare buone pratiche nella gestione dei progetti finanziati	Garantire aggiornamento tematico etica, <i>open e citizens science</i> ; programmare attività di divulgazione e comunicazione della ricerca	Coordinare le specifiche campagne valutative nazionali e/o interne della ricerca
Administrator Responsabile di attività specifiche e operative	Lavorare in team	Applicare e monitorare <i>best practice</i> di <i>policy</i> e di regolamentazione della ricerca	Implementare la progettualità di ricerca	Gestire il progetto finanziato	Veicolare i principi di etica, <i>open e citizen science</i> nelle proposte e partecipare ad attività di divulgazione e comunicazione della ricerca	Gestire e supportare la raccolta dei dati in relazioni alle campagne valutative della ricerca

LEADER

CONOSCENZE

- Project management, organizzazione, valorizzazione delle risorse umane
- Policy nazionali, europee ed internazionali della ricerca, con riferimento al finanziamento, alla valutazione, alla valorizzazione e alla comunicazione della ricerca
- Lingua inglese

COMPETENZE (SOFT SKILLS)

- Leadership e capacità motivazionale
- Orientamento al risultato
- Abilità relazionali e di networking

MANAGER

CONOSCENZE

- Policy nazionali ed europee della ricerca, “eco-sistema” della ricerca con riferimento a finanziamento, valutazione e comunicazione;
- Principali programmi finanziamento alla ricerca;
- Strumenti e piattaforme di gestione progetti e monitoraggio dati e prodotti delle attività di ricerca
- Lingua inglese

COMPETENZE (SOFT SKILLS)

- Leadership e capacità di coordinamento di gruppi di lavoro
- Abilità relazionali e di comunicazione con *stakeholder* interni ed esterni all'organizzazione
- Capacità di *problem solving* e orientamento al risultato

ADMINISTRATOR

CONOSCENZE

- Policy nazionali ed europee della ricerca
- Progettazione e redazione proposte in programmi di finanziamento alla ricerca
- Base giuridica dei principali programmi di finanziamento alla ricerca
- Strumenti informatici, software e piattaforme di gestione progetti e monitoraggio dati e prodotti
- Normativa nazionale e regolamentazione interna
- Lingua inglese

COMPETENZE (SOFT SKILLS)

- Propensione al lavoro in team
- Capacità relazionali e di problem solving
- Capacità comunicative
- Orientamento al risultato