

Research Manager and Administrator: una nuova figura di supporto alla ricerca per le università italiane

***Research Manager and Administrator:
A New Role in Research Support
for Italian Universities***

Daniele Bruschi*

** Master in Management e Innovazione delle pubbliche amministrazioni centrali (Mipac) – Altis Graduate School of Sustainable Management*

Abstract

Following the intense competition for funding for research and innovation and the increasing size and complexity of the funded projects, a new professional figure has emerged, both internationally and in Italy: the Research Manager and Administrator (Rma). In addition to conventional knowledge such as accounting, project management, and research valorisation, this new profession must have knowledge and experience in increasingly transversal subjects such as open science, data management, ethics, and public engagement. Despite the widely acknowledged fact that effective research management is the key to the success of research activities, the need for formal recognition of the Rma by institutional management bodies and the academic community is a pressing issue. This lack of recognition hampers the full potential of the Rma role, hindering the progress of research activities. This article's objective is to provide an overview of the different Rma definitions existing at the international level and analyse the operational role and functions that this managerial figure carries out within the research support offices of Italian universities.

Keywords: *Project management, Research management, Higher education, Research support, Research manager and administrator.*

Introduzione

Come ha recentemente rilevato la Commissione europea, la nostra società ha più che mai bisogno del contributo delle sue università (Commissione europea, 2022). L'Europa, in un mondo in continua evoluzione, si trova oggi ad affrontare grandi sfide - i cambiamenti climatici, la perdita di biodiversità, la trasformazione digitale, l'invecchiamento della popolazione, etc. - in un momento in cui si sta lasciando alle spalle la più grande crisi sanitaria mondiale del secolo, con la profonda crisi economica che ne è derivata e il preoccupante aumento delle tensioni internazionali dovuto ai vari conflitti a livello mondiale. In questo contesto, il settore dell'istruzione superiore ha un ruolo essenziale da svolgere nella ripresa post-pandemica dell'Europa e nel plasmare società ed economie sostenibili e resilienti, che vivano in armonia e cooperazione. Le università rivestono infatti una posizione unica e strategica nel crocevia tra formazione, ricerca ed innovazione al servizio della società e dell'economia e possono pertanto svolgere da agenti privilegiati di cambiamento, valorizzando il loro duplice ruolo nella formazione delle future generazioni e nello sviluppo di soluzioni innovative attraverso la ricerca. Enti fondamentali per lo sviluppo della conoscenza, dell'informazione e per la generazione di nuove idee (Kassim *et al.*, 2021), nelle economie basate sulla conoscenza (*knowledge-based economies*), le università svolgono il ruolo di motore economico ed agiscono come veri e propri fornitori di forza lavoro altamente qualificata e competente, essenziale per l'implementazione di un sistema nazionale dell'innovazione (Nelson, 1993).

A livello globale, dalla metà degli anni '80, il mondo dell'istruzione superiore ha vissuto cambiamenti strutturali su più livelli. Se sul piano della didattica e della ricerca si è

registrato un aumento del numero degli studenti, una forte internazionalizzazione della dimensione degli studi con forme di mobilità sia di docenti che di studenti e accordi di partenariato per il rilascio di titoli doppi, multipli o congiunti, sul piano finanziario, si è passati da un sistema “protetto” ad un ambiente altamente competitivo (Nhlapo & Swanepoel, 2010). Si è infatti registrato il calo dei finanziamenti pubblici con il conseguente rafforzamento dei partenariati di ricerca e delle collaborazioni con l’industria al fine di incrementare e diversificare la gamma di fonti di finanziamento esterne (Teixeira & Koryakina, 2013) e ciò ha determinato la necessità di accrescere le competenze di gestione e rendicontazione dei fondi ricevuti, nonché un maggior impegno in termini di “produttività” e “validità” dei risultati della ricerca (Collinson, 2009). Gli enti finanziatori richiedono piani di lavoro chiari, responsabilità perfettamente definite e assegnate, nonché programmi, *deliverables* e *milestones* rigorosi. Di conseguenza, le università si sono dovute riorganizzare, creando strutture gestionali e amministrative nuove (molto simili a quelle del settore privato) e rafforzando i propri processi di monitoraggio, controllo e contabilità gestionale (Harvey & Newton, 2004). Tale rimodellamento delle strutture gestionali ed organizzative di ateneo verso un approccio più orientato al mercato, con una forte necessità di controllo esecutivo sull’operato dei propri uffici, rientra in quello che alcuni autori hanno definito “*new public management*” (Shattock, 2010; Santos *et al.*, 2022). Recentemente, i framework di valutazione della ricerca nonché i sistemi di classificazione universitaria, come lo *Shanghai Jiao Tong Academic Ranking of World Universities*¹, il *Times Higher Education World University Rankings*², e *QS World University Rankings by Subject*³, stanno assumendo un peso sempre più considerevole, contribuendo così ad incrementare il livello di competitività nel settore dell’istruzione superiore (Altbach, 2012). Pertanto, le università si sono trovate ad affrontare un ambiente in rapida evoluzione caratterizzato da diversi fattori di spinta al cambiamento, sia in termini culturali che di management (finanziamenti competitivi esterni, enfasi sulla garanzia della qualità, impatto della globalizzazione, etc.) che hanno posto un accento particolare sulla necessità di una gestione efficace delle loro attività, ed in particolare della ricerca (Mintrom, 2008; Shin *et al.*, 2011). Pertanto, per competere con successo in questo ambiente altamente competitivo e caratterizzato da una sempre maggiore responsabilità delle attività di ricerca attraverso sistemi di *accountability* e di verifica interna (Deem, 1998; Trowler, 2010), le università sono chiamate ad impiegare al meglio il potenziale di tutto il personale che hanno a disposizione; questo significa non solo attrarre e premiare i migliori ricercatori, ma anche valorizzare adeguatamente il personale tecnico-amministrativo mantenendo alte le loro motivazioni (Berman & Pitman, 2010), ed in particolare quel personale che Whitchurch (2007) definisce “*professional administrators*” ovvero capaci di svolgere funzioni amministrative specialistiche all’interno delle università (McClintock, 1998). Diversi autori ritengono infatti che possedere personale tecnico-amministrativo competente e altamente specializzato nella

1. Consultabile in <https://www.shanghairanking.com>

2. Consultabile in <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>

3. Consultabile in <https://www.topuniversities.com>

gestione della ricerca rappresenti per le università un fattore fondamentale per l'efficacia organizzativa e per il successo nella competizione globale (Tang & Zairi, 1998; Nguyen & Meek, 2015; Tseng *et al.*, 2018).

In questo contesto di forte complessità, come indicato di recente anche da un editoriale della rivista “*Nature*” (2021), si assiste all'emergere di una nuova figura professionale, quella del *Research Manager and Administrator* (Rma). Tale professione, attualmente in fase di evoluzione, identifica una figura capace di intervenire nelle diverse fasi del ciclo della ricerca, per gestire e supportare tutta una serie di azioni tra cui: la pianificazione strategica, l'ottenimento dei finanziamenti, la gestione dei progetti, la valutazione e valorizzazione dei risultati scientifici (Gai, 2022). Vari autori riconoscono che i Rma svolgono tutta una serie di funzioni specialistiche essenziali per la ricerca, come: il supporto finanziario, la negoziazione dei contratti, la gestione e l'analisi dei dati, la comunicazione e la valorizzazione dei risultati, il supporto alla pianificazione delle strategie della ricerca, etc. (Connell, 2004; Green & Langley, 2009; Tauginienė, 2009; Poli, 2018; Kerridge *et al.*, 2024). Seppur alcuni accademici tendono ad ignorare l'importanza degli elementi e delle funzioni del project management nella gestione dei progetti (Gist & Langley, 2007), è stato dimostrato come un supporto professionale specialistico in termini di gestione della ricerca possa ridurre significativamente l'onere amministrativo per i ricercatori e migliorare l'efficacia stessa delle loro proposte di finanziamento (Wiebe & Maticka-Tyndale, 2017). Nonostante l'emergere nelle università di uffici dedicati al supporto alla ricerca, i Rma rimangono parte di una comunità diversificata di persone qualificate il cui ruolo, sebbene sempre più importante, rimane ancora poco compreso (Langley, 2012). La ricerca sul personale amministrativo universitario è generalmente manchevole (Conway, 2000), e ancora più scarsa è quella sui manager della ricerca (Collinson, 2006), pochi studi si sono concentrati solamente sui dirigenti della ricerca (Deem, 2003), tralasciando la maggior parte di coloro che amministrano quotidianamente la ricerca.

Studi recenti hanno evidenziato come nelle istituzioni universitarie il personale di supporto alla ricerca non rientra nella definizione convenzionale di “personale accademico” e “non-accademico”. Bensì, come evidenziato da Gai (2022), la professione del Rma rientra nel novero delle funzioni ibride emerse recentemente negli enti di istruzione superiore, ed in particolare tra quelle che Whitchurch (2012) ha definito “*third space professionals*”. 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 il ruolo professionale e la collocazione del Rma nasce proprio dall'eterogeneità delle attività di sua pertinenza. Si tratta comunque di personale capace non solo di governare le procedure amministrative connesse al mondo della ricerca, ma anche di comprenderne i fenomeni sapendo analizzarli al fine di cogliere eventuali opportunità. Competenze trasversali quali *problem solving*, comunicazione efficace, capacità di negoziazione, spirito critico e organizzazione, completano i requisiti richiesti al Rma

dal momento che favoriscono un aspetto indispensabile del loro lavoro, ossia la creazione di buone relazioni. Altra caratteristica essenziale è senz'altro quella di sapere interagire con il ricercatore, spesso grazie ad una formazione scientifica, un'esperienza di ricerca ed una rete di contatti in un settore di ricerca specifico. I Rma sono spesso visti quindi come “*facilitators*”, ovvero interpreti e promotori del dialogo tra la comunità scientifica e gli enti finanziatori, i *policy maker*, le imprese, i cittadini e gli stakeholders. Naturalmente, devono avere familiarità con il contesto istituzionale in cui operano, nonché avere una conoscenza pratica delle procedure amministrative. Tuttavia, attorno alla loro funzione, non tutti sono concordi, soprattutto all'interno delle stesse università. A tal proposito, diversi autori individuano tre questioni che devono essere analizzate: in primo luogo, la mancanza di un profilo professionale standard riferito al Rma, in considerazione dei ruoli in continua evoluzione e dell'ampia diversità di compiti svolti dagli stessi Rma (Trindade & Agostinho, 2014). In secondo luogo, il livello delle qualifiche accademiche per i Rma è stato spesso oggetto di contesa. Shelley (2010) sostiene che più i Rma possiedono caratteristiche simili a quelle degli accademici/ricercatori, come il possesso del diploma di dottorato, pubblicazioni in riviste indicizzate e soprattutto esperienza nei finanziamenti della ricerca, più la professione di manager della ricerca si avvicina al campo accademico. Infine, una terza questione sulla funzione dei Rma riguarda il fatto che non esiste un'unica strada di accesso a questa professione (Bonnici & Cassar, 2016).

Per quanto riguarda la definizione della professione del Rma, alcuni paesi sono più avanti di altri. Indubbiamente, l'esistenza di associazioni professionali e la disponibilità di certificazioni specifiche hanno spesso contribuito a creare un maggiore senso di appartenenza ad una comunità professionale. Per quanto riguarda l'Italia, la figura del Rma non è ancora stata formalizzata né riconosciuta come vera e propria professione.

L'obiettivo del presente articolo è pertanto quello di fornire una panoramica delle diverse definizioni della figura professionale del Rma che si hanno a livello internazionale (paragrafo 1) ed inquadrare il suo ruolo operativo nell'ambito della gestione della ricerca (paragrafo 2) e le funzioni che svolge all'interno degli uffici di supporto alla ricerca delle università italiane (paragrafo 3).

1. Research Manager and Administrator (Rma): una definizione

La gestione della ricerca (*research management*) e l'amministrazione della ricerca (*research administration*, così come descritta da Kaplan nel 1959) rappresentano un settore professionale emergente che ha subito notevoli cambiamenti negli ultimi decenni. Ad oggi, seppur riconosciuta come professione in varie parti del mondo (Atkinson *et al.*, 2007; Kirkland, 2009; Szekeres, 2011), non è stata ancora prodotta una definizione adeguata che comprenda l'ampio spettro della gestione della ricerca nella sua interezza. Non esiste un insieme concordato di responsabilità che spettano al Rma, non vi è accordo nemmeno

sul fatto se si tratti o meno di una professione specifica né tantomeno è stata definita una terminologia coerente a livello internazionale (Shelley, 2010; Acker *et al.*, 2019; Agostinho *et al.*, 2020). Il fine di questo paragrafo è appunto quello di presentare un'esattiva panoramica delle varie definizioni di Rma che sono disponibili in letteratura.

Per quanto riguarda la gestione della ricerca, ai fine del presente articolo, la definizione ritenuta più appropriata è quella di Bushaway (2007):

“Research management refers to the duties and responsibilities commensurate with the successful implementation of the research strategy and its daily operational implications, the control and co-ordination of specific research projects, their quality and related tasks of sponsor management”.

Questa definizione comprende sia la componente strategica, che quella operativa e di monitoraggio della professione, che si riscontrano nella gran parte dei contesti universitari (Carnegie & Tuck, 2010). Secondo invece Beasley (2006), l'amministrazione della ricerca è per definizione il supporto amministrativo necessario a gestire e richiedere finanziamenti esterni e prevede la supervisione e il rispetto dei requisiti gestionali e fiscali dell'ente finanziatore come indicato nel contratto della sovvenzione. In Nord America, amministratore della ricerca (*research administrator*) è il termine più utilizzato, ma in altre parti del mondo i ruoli equivalenti sono occupati dai manager della ricerca (*research manager*) e dai manager ed amministratori della ricerca (*research managers and administrators*), spesso indicati come Rma.

Le ragioni di queste differenze geografiche sono discusse in Kerridge (2012). In questo articolo l'acronimo Rma racchiude tutta questa nomenclatura. L'assenza di univocità nella terminologia è indice del fatto che, nonostante la crescente diffusione globale dei Rma nel settore dell'istruzione superiore, il termine “*Research Manager and Administrator*” non è affatto un termine universale: né gli studiosi, né gli stessi Rma hanno ancora raggiunto una definizione concreta e universalmente riconosciuta. Questa difficoltà concettuale deriva in parte dal processo di espansione degli stessi Rma: la maggior parte dei Rma ha infatti sviluppato la propria carriera da soli e formato le proprie identità professionali in modo autonomo (Collinson, 2007).

Viragh *et al.* (2019) esaminando il ruolo dei Rma nelle università, li definiscono come figure capaci di:

“[...] be a jack of all trades but master of none”.

Spencer e Scott (2017), analizzando la figura del Rma, hanno affermato che egli è:

“[...] a man in the middle, caught between the frequently conflicting goals of the research scientist and the research organization”.

Infine, Tauginienè (2009) ritiene che il ruolo del Rma sia principalmente prestare assistenza ai ricercatori nello svolgimento della ricerca e rappresentare l'università. Per fare ciò, deve sapere assumere il ruolo di:

“[...] *manager, lawyer, financier, or quasi researcher*”.

Secondo Acker *et al.* (2019), tali variazioni terminologiche tra i paesi, e a volte persino nel dibattito interno dei singoli paesi, dipendono da vari fattori, per lo più riconducibili all'istituzione di appartenenza: la dimensione, lo stato storico e il grado di intensità della ricerca sviluppata. Inoltre, è necessario considerare che ci sono anche grandi differenze da un paese all'altro nel modo in cui viene finanziata e gestita la ricerca. Kirkland (2008) ha fornito una breve descrizione della gestione della ricerca e di come questa sia collegata al processo della ricerca nelle università:

“[...] *an activity instituted at the level of the institution, which seeks to add value to the research of academic staff, without being part of the research process itself*”.

Se da un lato questa definizione fornisce una descrizione di quello che è la gestione della ricerca, dall'altra inquadra i *research manager* come un gruppo passivo di professionisti separati dall'attività dei ricercatori e tuttavia membri della stessa istituzione. Oltre alla descrizione fornita da Kirkland, la gestione della ricerca e il ruolo svolto dai Rma, sono stati analizzati e descritti anche da altri autori in forme diverse, come: *'servant leaders'* (Krauser, 2003; Vargas & Hanlon, 2007; Waite, 2011), *'gatekeepers'* (Taylor, 1986), *'facilitators'* (Siegel *et al.*, 2003; Marlin, 2009), *'intermediaries'* (Derrick & Nickson, 2014), *'enablers'* (Derrick & Nickson, 2014), *'brokers'* (Carlsson & Fridh, 2002).

Nello specifico, tra chi identifica i Rma come *'servant leaders'*, Vargas & Hanlon (2007) ritengono che la responsabilità primaria del Rma sia quella appunto di servire i ricercatori in modo che possano concentrarsi sulla loro attività di ricerca: “... *to serve our researchers so they may concentrate on the research*”. A tal proposito, anche Waite (2011) è d'accordo, e ritiene che l'obiettivo dei Rma sia quello di:

“[...] *to both serve and lead our researchers (faculty), while still keeping in mind our responsibilities to our institutions, sponsors, and community*”.

Siegel *et al.* (2003) hanno invece definito il ruolo dei *research manager* come *“facilitators”*, in particolare facilitatori della diffusione tecnologica. Derrick & Nickson, (2014) considerano i Rma come *“intermediaries”*, ossia degli intermediari capaci di facilitare sia l'implementazione di progetti collaborativi e la costituzione di partenariati che il trasferimento di conoscenza e di tecnologia. Infine, Carlsson & Fridh (2002) hanno definito i Rma come i *“broker”* della conoscenza, come un sottoinsieme della gestione della ricerca, come qualcuno capace di assistere i ricercatori nella diffusione dei risultati raggiunti per il bene

pubblico. Tutte queste descrizioni suggeriscono che, contrariamente alla definizione di Kirkland (2008), la gestione della ricerca sia una parte attiva e importante del processo di ricerca, piuttosto che un gruppo passivo e separato di non-ricercatori. In tal senso, Stackhouse (2008) sostiene:

“[...] embraces anything that universities can do to maximise the impact of their research activity. It includes assistance in identifying new sources of funds, presenting research applications and advice on costing projects and negotiating contracts with external sponsors. It incorporates project management and financial control systems. It also involves help in exploiting research results”.

In Italia, la definizione di Rma più utilizzata e condivisa è quella offerta dal tavolo di lavoro *“Italian Research Managers”*⁴, costituitosi nel 2020, che ha adattato al contesto italiano quella elaborata nel progetto *“Research Administration as a Profession Worldwide – Raaap”*⁵, ovvero di professionista il cui ruolo o le cui attività, o parte significativa di esse, sono finalizzate a supportare il ciclo di vita di ricerca nel suo complesso.

2. La gestione della ricerca nelle università

Negli ultimi vent'anni, la ricerca nelle università ha assunto un ruolo sempre più importante, sia in termini quantitativi che qualitativi, ed in particolare, quale indicatore chiave della performance di un Ateneo (Lucas, 2006). Questa crescita ha portato ad una maggiore pressione sulle università affinché forniscano ricerca di “alta qualità” e ad alto impatto e ha comportato importanti cambiamenti nelle modalità in cui questa viene sviluppata. Ciò include il passaggio a sovvenzioni e progetti sempre più grandi, gruppi di ricerca di più ampie dimensioni, e un aumento della ricerca interdisciplinare (Kerridge *et al.*, 2024). La ricerca è un'attività ad alta intensità di capitale umano, fortemente dipendente dalle idee e dall'immaginazione di individui o gruppi di individui. La ricerca è fortemente legata al principio della libertà accademica. Inoltre, la ricerca, per sua stessa natura, è imprevedibile: si muove in direzioni inaspettate con conseguenze che non possono essere pianificate a monte; è proprio questa imprevedibilità che spesso dà origine ad alcuni dei risultati più importanti e deve quindi essere sostenuta e non frenata (Taylor, 2006). Tuttavia, nel mondo competitivo in rapida evoluzione dell'istruzione superiore di oggi, ci sono vincoli che richiedono l'utilizzo di una sorta di framework gestionale. La necessità di accedere ai finanziamenti e di rispettare gli standard di qualità richiedono priorità da concordare: occorrono risorse adeguate che devono essere spese in modo ottimale ed è necessario effettuare controlli legali ed etici. La ricerca inoltre può anche implicare un rischio: l'assunzione di rischi per un'università moderna è una parte essenziale della sua vitalità istituzionale, certamente, però, anche il rischio deve essere compreso e gestito. La

4. Consultabile in <https://www.italianresearchmanagers.eu/>

5. Consultabile in <https://inorms.net/activities/raaap-taskforce>

questione chiave è pertanto come gestire efficacemente le attività di ricerca in modo da mantenere un ambiente di lavoro adeguato all'interno del quale le stesse attività possano prosperare nel modo migliore.

La gestione della ricerca “*research management*” nel corso degli ultimi vent'anni ha avuto uno sviluppo relativamente rapido ed è forse per questo che non esiste un'unica definizione universalmente accettata. La misura in cui le università gestiscono attivamente la loro attività di ricerca varia sostanzialmente da paese a paese, e, all'interno dello stesso paese, da ateneo ad ateneo. In letteratura sono state descritte diverse forme di gestione della ricerca e fornite varie definizioni. Secondo Schützenmeister (2010), la gestione della ricerca è un processo decisionale che riunisce risorse, scienziati, personale, conoscenze e collaboratori al fine di realizzare progetti di ricerca. Egli inoltre identifica quattro forme di “*research management*”:

- la prima fa riferimento alla gestione dei sistemi nazionali di ricerca e sviluppo;
- la seconda viene identificata a livello di enti ed agenzie di finanziamento, sia nazionali che soprattutto internazionali;
- la terza è quella relativa all'amministrazione delle organizzazioni di ricerca, ad esempio l'università o altri istituti di istruzione superiore (Beerkens & Derwende, 2007);
- la quarta ed ultima forma fa riferimento al project management all'interno dei gruppi di ricerca, research clusters, centri, nonché nei dipartimenti e laboratori in cui si svolge effettivamente l'attività di ricerca e in cui vengono prese le decisioni.

Wenneberg (2001), a proposito della gestione della ricerca, ritiene che questa possa essere svolta a diversi livelli e da più soggetti: da ricercatori, *research manager*, rettori universitari, agenzie di ricerca, consigli di ricerca, etc. In particolare, per quanto concerne i *research manager*, Wenneberg ritiene che il loro compito principale sia quello di presentare ai ricercatori i cambiamenti nell'ambiente politico e aiutarli a navigare nel sistema dei finanziamenti, sistema a volte piuttosto caotico. L'enfasi sul livello istituzionale intende escludere quegli elementi di gestione e amministrazione della ricerca che sono sempre stati svolti dal singolo ricercatore o all'interno del piccolo gruppo di ricerca. A questo livello, la ricerca ha sempre richiesto una gestione, nel senso che il lavoro ha bisogno di essere definito, il personale coinvolto deve essere identificato, il quadro finanziario di base deve essere pianificato e i risultati attesi vanno ben descritti. Storicamente, tuttavia, ciò è stato delegato al singolo ricercatore, partendo dal presupposto che il ruolo dell'istituzione fosse limitato all'assunzione di personale di alta qualità e alla fornitura di un quadro di base in cui i ricercatori potessero esprimersi al meglio delle proprie capacità. Il punto chiave, come sottolineato da Taylor (2006), è quindi quello di adottare uno stile manageriale: incoraggiare, sostenere e monitorare, senza, tranne in determinate circostanze, dirigere

e controllare. Nei gruppi di ricerca, la ricerca scientifica è organizzata gerarchicamente e gli scienziati di spicco hanno una forte influenza sul successo complessivo di un gruppo (Hemlin, 2006a). Secondo Schützenmeister (2010), un importante obiettivo di gestione dei leader di un gruppo dovrebbe essere la promozione della creatività e dell'innovazione, nonché la riduzione degli impedimenti organizzativi ed extra-organizzativi. Sicuramente, l'Università può aiutare e sostenere, e farà tutto il possibile per creare un ambiente di lavoro efficace ed efficiente, ma i ricercatori devono agire di loro iniziativa, cercando di dare qualità e rilevanza alla loro ricerca. Da parte sua, a livello gestionale, dalle istituzioni verranno sia il supporto che l'incoraggiamento, mediante l'identificazione diretta della ricerca da sviluppare e l'assegnazione di risorse per realizzare la ricerca stessa. Anche la Commissione europea, che con Horizon Europe (programma quadro europeo per la ricerca e l'innovazione per il periodo 2021-2027) ha investito 95,5 miliardi di euro in ricerca ed innovazione, riconosce che senza un eccellente supporto gestionale, la ricerca e lo sviluppo tecnologico in Europa, semplicemente non offriranno i benefici attesi e necessari (Commissione europea, 2008). Nel 2021, il Consiglio dell'Unione europea, attraverso la *Council Conclusion on the Future Governance of the European Research Area (Era)*⁶, ha delineato la prima “Era Policy Agenda” nonché le 20 azioni da implementare per il periodo 2022-2024, tra cui la *Research Management Initiative: “Enhance the strategic capacity of Europe’s public research performing organisations and funding organisations – action 17”*, in cui viene riconosciuto il ruolo chiave svolto dai Rma nella valorizzazione del processo di ricerca.

Pertanto, la questione se i Rma gestiscano la ricerca accademica o semplicemente amministrino i processi ed i meccanismi ad essa collegati (es. controllo del budget, soluzione di problemi legati ai diritti di proprietà intellettuale, etc.) è complessa.

3. Il supporto alla ricerca nelle università e il ruolo dei Rma

Negli ultimi decenni, le fonti di finanziamento per la ricerca scientifica e i metodi di allocazione dei fondi hanno subito grandi cambiamenti. La ricerca rimane in larga parte finanziata da fonti pubbliche, ma i ricercatori fanno sempre più affidamento a finanziamenti privati ed a finanziamenti competitivi per le loro ricerche (Bellomo *et al.*, 2019). Il calo delle risorse pubbliche destinate a R&S, unitamente all'apertura di una dimensione europea e internazionale della ricerca, ha portato sempre più docenti e ricercatori ad interessarsi al tema dei finanziamenti offerti dall'Unione europea (Strehl *et al.*, 2007; Muscio *et al.*, 2013; Pruvot *et al.*, 2015). Tuttavia, negli ultimi anni, la partecipazione ai programmi europei ed internazionali di finanziamento per la ricerca è divenuta altamente competitiva, basti pensare che il tasso di successo dei progetti nel programma Horizon 2020 si attesta al 12% (Matthews *et al.*, 2023). Tale percentuale di successo è piuttosto bassa e può scoraggiare i ricercatori dal presentare progetti. In questo contesto, l'eccellenza non

6. Consultabile in <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-14126-2021-INIT/en/pdf>

si limita solo alla ricerca: le proposte vengono valutate su un'ampia gamma di aspetti non correlati alla ricerca, come l'impatto socioeconomico e la visibilità del progetto, i processi di gestione del progetto e la capitalizzazione dei risultati. Ciò significa concretamente che più che mai - e già in fase di presentazione della proposta progettuale - un progetto di ricerca e innovazione comporta il coinvolgimento di un'ampia gamma di elementi non direttamente ascrivibili a quelli della ricerca (Wedekind & Philbin, 2018). I progetti sono divenuti inoltre più complessi e le competenze e le conoscenze richieste per portare a termine con successo un progetto spesso superano le conoscenze scientifiche. Mentre ci si può aspettare che i ricercatori coordinatori padroneggino le competenze scientifiche relative alla loro area di competenza, non è detto che questi posseggano i requisiti per essere anche *project manager*, *innovation manager*, *business developer*, *stakeholder manager* o *dissemination manager*. Inoltre, come evidenziato da Rubbia *et al.* (2014), i ricercatori italiani sono carenti di competenze trasversali quali la gestione della ricerca, la ricerca di opportunità di finanziamento, il networking, la diffusione e lo sfruttamento dei risultati della ricerca attraverso attività di trasferimento di conoscenza e tecnologia (ad esempio, brevetti, licenze, creazione di spin off, etc.).

Sebbene l'utilizzo di manager professionisti sia in aumento, in molti progetti europei, al coordinatore scientifico, oltre alle responsabilità scientifiche, rimane l'onere di ricoprire anche il ruolo di *project manager*. Sfortunatamente, tale responsabilità aggiuntiva in genere non è accompagnata da una formazione specifica o dal possesso degli strumenti necessari per svolgere tale ruolo. Il risultato è un aumento del rischio di obiettivi prestazionali mancati e di risorse gestite in modo inefficiente (Procca, 2008). Ciò comporta la necessità di impiegare project manager dedicati da parte delle università impegnate in tali progetti internazionali, che sappiano fornire un valido supporto ai gruppi scientifici come parte di un servizio di *project management* professionale e mirato. Ciò aiuta a comprendere come oggi, più che in passato, la qualità del lavoro accademico sia strettamente legata alle capacità degli uffici di supporto di comprendere e soddisfare i bisogni dei ricercatori. In particolare, le strutture di supporto alla ricerca, nate nelle università italiane a partire dai primi anni duemila, si avvalgono di personale specializzato e altamente qualificato, in grado di offrire un supporto mirato al ricercatore valorizzando le attività che facciano aumentare le probabilità di successo nell'ottenere e gestire responsabilmente un finanziamento (Zaccone, 2020).

Come hanno affermato Rubbia *et al.* (2013) non è sufficiente attrarre risorse, occorre infatti saperle gestire al meglio. In tal senso, il supporto alla ricerca è un fattore essenziale per l'efficace implementazione della creatività della ricerca e pertanto i Rma assumono particolare rilievo nelle università (Hemlin, 2006b). La ricerca moderna è solitamente organizzata in progetti (Schützenmeister, 2010). Tuttavia, i progetti non sono limitati a singoli gruppi di ricerca; spesso attraversano i confini di diverse organizzazioni, settori e paesi. La maggior parte degli studi mostra che l'elevata complessità organizzativa nella ricerca richiede una sorta di leadership o gestione (Röbbecke *et al.*, 2004). Secondo Takagi

& Varajão (2019), un progetto necessita di monitoraggio e controllo continui poiché durante il suo ciclo di vita si potrebbero verificare molti cambiamenti e deviazioni rispetto a quanto pianificato inizialmente (ad esempio per quanto riguarda la qualità e il rischio). I ruoli e le funzioni dei Rma in contesti accademici coprono tutto il ciclo di vita del progetto/finanziamento (*project/grant life cycle*) e nello specifico includono il supporto allo sviluppo delle proposte progettuali (*pre-award phase*), la gestione del progetto e il trasferimento di conoscenze e tecnologie (*post-award phase*).

La Figura 1 mostra le distinte fasi che interessano il processo di presentazione e gestione di una proposta di finanziamento/progetto, ovvero dall'individuazione delle opportunità di finanziamento sino al completamento del progetto di ricerca, con la chiusura della rendicontazione.

Fig. 1 Ciclo di vita del finanziamento (fonte: rielaborazione dell'autore, da Illinois Tech, 2021).



La prima fase comprende tutte le attività necessarie allo sviluppo delle proposte progettuali e termina con l'aggiudicazione del finanziamento, la seconda invece mira a sostenere i gruppi di ricerca per garantire che il progetto soddisfi i suoi obiettivi ed obblighi (*project management*) e

venga strutturata una strategia efficace di trasferimento della conoscenza e delle tecnologie sviluppate. Tale distinzione tra le due fasi comporta il riconoscimento per ciascuna fase di specifiche competenze: il lavoro prima dell'aggiudicazione del finanziamento, ad esempio, può richiedere un approccio più "promozionale". Tuttavia, rimane un forte bisogno di interazione tra le due fasi (Kirkland, 2008). Ad esempio, efficaci politiche di trasferimento delle conoscenze (funzione relativa alla fase di post-aggiudicazione del finanziamento - *post-award phase*) possono essere attuate solo se sussistono i termini contrattuali in base ai quali si svolge la ricerca (determinati in fase di preaggiudicazione - *pre-award phase*). Il supporto fornito dai Rma per la gestione della ricerca può essere di due nature: diretto e indiretto. In letteratura viene definita gestione "indiretta" della ricerca quando il ruolo del Rma, è considerato parte di una variabile più ampia e trasversale quali ad esempio: la cultura organizzativa, il supporto istituzionale, il trasferimento tecnologico, i servizi di supporto e gestione della conoscenza, etc. Al contrario, la gestione "diretta" della ricerca è quando le caratteristiche della gestione della ricerca vengono valutate direttamente e come variabile dipendente primaria (Shelley, 2010). Per favorire una sempre maggior efficacia dell'attività di ricerca, le università si sono progressivamente dotate di unità organizzative dedicate ad offrire supporto alle attività di ricerca svolte dalla componente accademica. Tali unità organizzative sono impegnate nello sviluppo di sistemi, processi e attività che permettano all'università di massimizzare, sviluppare e disseminare le attività di ricerca, e possono essere strutturate sia a livello di amministrazione centrale, sia a livello decentrato (dipartimenti, istituti o centri di ricerca). Sia in una gestione centralizzata della ricerca (amministrazione centrale) che in una gestione decentralizzata (a livello dipartimentale/divisionale), un ufficio di supporto alla ricerca rappresenta un elemento strutturale e organizzativo chiave per aiutare a creare un ambiente di lavoro utile per condurre al meglio la ricerca (Connell, 2004). Il sostegno alla ricerca universitaria dovrebbe essere professionalizzato in modo che il personale accademico possa essere svincolato dagli oneri amministrativi e concentrarsi esclusivamente, o quasi, sulla ricerca vera e propria. Wedekind & Philbin (2018), in riferimento alla proliferazione dei progetti europei, hanno analizzato il ruolo svolto dagli uffici di supporto alla ricerca (*research support office* - Rso) e di gestione dei progetti (*project management office* - Pmo), sostenendo che il cambiamento di ambito, associato al passaggio dai tradizionali progetti di ricerca accademica ai progetti di ricerca e innovazione europei, ha determinato la necessità di una gestione professionale dei progetti e ha determinato un ambiente favorevole all'espansione di tali uffici nei contesti accademici. I ruoli specifici svolti dal personale dei Rso e dei Pmo, identificati con i Rma, includono compiti che vanno dalla diffusione delle informazioni su opportunità di finanziamento, alla partecipazione attiva nella scrittura di intere parti di progetto (in particolare: *dissemination*, *impact* e *capitalization*), la predisposizione del budget, etc. Per quanto concerne gli uffici di supporto alla ricerca delle università italiane, Zaccone (2020) ha identificato un insieme di 23 attività che le unità organizzative a supporto della ricerca solitamente svolgono. Tali attività sono riconducibili a sei distinte categorie: bandi, disseminazione della ricerca, attività istituzionale, valutazione, sviluppo professionale dei ricercatori, trasferimento tecnologico e terza missione. Ogni categoria racchiude differenti possibili attività descritte, sintetizzate e definite nella Tav. 1.

Tav. 1 Sintesi delle attività svolte dalle unità organizzative a supporto della ricerca nelle università italiane (fonte: Zaccone, 2020).

Macro-attività	Attività
Bandi - Attività volta a supportare i ricercatori nell'individuazione e nell'accesso ai bandi di finanziamento della ricerca scientifica	01. Sviluppo contatti - Generazione di contatti con i potenziali finanziatori
	02. Gestione diretta - Gestione diretta di progetti di ricerca
	03. Supporto - Supporto alla gestione di progetti di ricerca
	04. Controllo - Controllo finanziario di progetti di ricerca
	05. Rendicontazione - Rendicontazione tecnico-finanziaria dei progetti di ricerca
Disseminazione - Attività volta a valorizzare i risultati della ricerca scientifica prodotti e ad accrescerne la visibilità	06. Cataloghi - Sviluppo e gestione dei cataloghi di ricerca
	07. Eventi - Sviluppo e gestione di eventi di disseminazione
	08. Open access - Promozione e finanziamento dell'open access
Attività istituzionale - Attività volta alla gestione amministrativa della ricerca scientifica svolta all'interno dell'Ateneo	09. Partecipate - Supervisione di società e fondazioni partecipate
	10. Infrastrutture - Gestione delle infrastrutture fisiche connesse di ricerca
	11. Accordi - Negoziazione e stipula di accordi di ricerca
	12. Iniziative interne - Gestione delle iniziative di ricerca interne all'Ateneo
Valutazione - Attività volta al monitoraggio della produttività scientifica dei ricercatori	13. Rankings - Presidio dei rankings dell'attività di ricerca
	14. VQR - Supporto alla valutazione periodica della ricerca
Sviluppo professionale - Attività volta a promuovere l'avanzamento di carriera dei ricercatori, a migliorare le loro condizioni di lavoro e a favorire i processi di riconoscimento e di sviluppo professionale	15. Promozione - Promozione tra i giovani delle professioni legate alla ricerca
	16. Dottorati - Gestione diretta dei dottorati
	17. Assegni - Gestione diretta di assegni di ricerca
	18. Mobilità - Supporto alla mobilità internazionale dei docenti

Macro-attività	Attività
Trasferimento Tecnologico e Terza missione - Attività volta alla diffusione della conoscenza prodotta all'interno dell'Ateneo al di fuori del contesto accademico e alla promozione del dialogo con il territorio	19. Poli tecnologici - Gestione delle relazioni con i poli tecnologici
	20. Imprenditorialità - Diffusione della cultura di imprenditoriale
	21. Business plan competitions – Sviluppo e gestione di business
	22. Spin-off e Start-up - Promozione e supporto di attività di spin-off o start-up
	23. Brevetti - Promozione e supporto di attività di brevetto e opere dell'ingegno

Riflessioni conclusive

Nel contesto dell'economia della conoscenza, oggi più che in passato, la gestione della ricerca svolge un ruolo sostanziale nel processo di ricerca stesso, in particolare nel garantire che i ricercatori e i loro team siano sufficientemente supportati nello sviluppo delle loro attività. Purtroppo, però, in molte università ed organismi pubblici di ricerca, i servizi di supporto offerti non sono adeguatamente sviluppati.

Con il presente articolo si è cercato di dimostrare come le università italiane potrebbero trarre un importante vantaggio dall'implementazione nel proprio assetto organizzativo di Rma altamente qualificati. Seppur infatti ancora non ci sia un consenso universale sulla definizione di Rma, questi stanno divenendo ormai delle figure sempre più essenziali in un contesto in cui le università e i propri ricercatori competono per ottenere finanziamenti (limitati) e in cui il prestigio di un'organizzazione (ancora di più per le università) è legato alla posizione che ottiene nelle classifiche internazionali e nei processi di valutazione della ricerca a livello nazionale. La *performance* di un gruppo di ricerca o di un ente di ricerca non dipende interamente dalla qualificazione scientifica dei suoi membri; anche l'ambiente organizzativo e una leadership efficace risultano essere fattori decisivi (Hemlin, 2006b; Van der Weijden *et al.*, 2008). In tal senso, il ruolo svolto dai Rma assume un'importanza vitale. Tali figure non si limitano ad assistere i ricercatori. Hanno forti capacità di *multitasking*, pianificazione, organizzazione e gestione di gruppi di persone. Sono comunicatori efficaci e sono in grado di gestire informazioni sensibili. Si trovano spesso a svolgere la funzione di "ponte" tra i diversi soggetti coinvolti nei diversi ambiti dell'attività di ricerca: tra l'amministrazione *tout court* e i ricercatori, tra quest'ultimi e i vari attori esterni che ruotano attorno al sistema universitario (agenzie di finanziamento, partner industriali, enti governativi, etc.). Prendono l'iniziativa e sanno agire senza aspettare di dover ricevere indicazioni dall'alto e, grazie alla loro esperienza, riescono ad anticipare i bisogni futuri. Il ruolo dei Rma consente ai ricercatori di mantenere la loro attenzione principale sulla ricerca ed essere meno distratti dalle necessarie operazioni amministrative. Gli amministratori della ricerca sono una risorsa preziosa e pertanto meritano un

riconoscimento professionale. In Italia però, ad oggi, non vi è ancora un riconoscimento formale dei Rma né tantomeno si è ancora definito un percorso di carriera *ad hoc* per tale figura. Perché si realizzino i cambiamenti sperati è necessario valorizzare e accrescere il livello di consapevolezza sul ruolo e sulle potenzialità professionali dei Rma nel nostro Paese, in particolare sensibilizzando tutti gli stakeholders (personale tecnico amministrativo e dirigente impiegato nel settore della ricerca, membri della comunità scientifica, enti finanziatori nonché enti decisori) sul ruolo strategico che i Rma svolgono nella gestione della conoscenza. Ciò è possibile facendo leva su tre aspetti fondamentali:

- ruolo professionale – aumentare la consapevolezza della professionalità all'interno della comunità Rma di università, enti di ricerca, aziende e società private;
- riconoscimento della professione – promuovere il riconoscimento formale della professione del Rma attraverso la definizione di uno specifico *competency profile* (che sia però aggiornabile nel tempo) e l'implementazione di una certificazione di *research manager* riconosciuta a livello nazionale ed internazionale;
- formazione – definire e sviluppare un *competency framework* e un *career development path* specifici per i Rma finalizzati all'inserimento nel mondo professionale e alle progressioni di carriera.

Tale processo di riconoscimento e di sviluppo della professione dei Rma può avviarsi realmente solo se fortemente sostenuto a livello politico, e in tal senso il recente sostegno della Commissione europea all'Azione 17 sulla gestione della ricerca appare come un importante passo nella giusta direzione. In quest'ottica, potrebbe essere determinante per i Rma italiani riunirsi in un'associazione specifica che sia in grado da un lato di sviluppare un senso di appartenenza ad una comunità per tutti coloro che lavorano nella gestione della ricerca e dall'altro di mettere in atto tutte le azioni necessarie per promuovere un dialogo continuo e costruttivo con i decisori politici sensibilizzandoli sulle varie questioni legate alla figura del Rma.

Riferimenti Bibliografici

- Acker, S., McGinn, M. K., & Campisi, C. (2019). The work of university research administrators: Praxis and professionalization. *Journal of Praxis in Higher Education*, 1(1). Consultabile in <https://journals.hb.se/jphe>
- Agostinho, M., Moniz Alves, C., Aresta, S., Borrego, F., Borlido-Santos, J., Cortez, J., Lima Costa, T., Lopes, J.A., Moreira, S., Santos, J., Trindade, M., Varela, C., & Vidal, S. (2020). The Interface of Science: The Case for a Broader Definition of Research Management. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 24(1). Consultabile in <https://www.tandfonline.com/journals/tpsp20>
- Altbach, P. G. (2012). The Globalization of College and University Rankings. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 44(1). Consultabile in <https://www.tandfonline.com/journals/vchn20>
- Atkinson, T.N., Gilleland, D.S., & Barrett, T.G. (2007). The Dimensions of Influence on Research Administrator Behavior: Toward a Theoretical Model of Research Administration as a Public Service Profession. *The Journal of Research Administration*, 38(1). Consultabile in <https://www.srainternational.org/resources/journal>
- Beasley, K. (2006). *The history of research administration*, in Kulakowski, E., & Chronister, L., (Eds.), *Research administration and management*. Burlington, Massachusetts, Stati Uniti: Jones and Bartlett Publishers.
- Bellomo, N., Gibelli, L., & Romano, V. (2019). *La ricerca scientifica contribuisce alla sicurezza collettiva: il caso della dinamica delle folle*, in Carra, L., Cima, S., & Recalcati, P., *La ricerca scientifica in Italia per una società sostenibile e sicura*. Milano: Zadig.
- Berman, J.E., & Pitman, T. (2010). Occupying a “third space”: Research trained professional staff in Australian universities. *Higher Education*, 60(2). Consultabile in <https://link.springer.com/journal/10734>
- Bonnici, C., & Cassar, V. (2016). The research management profession within universities in small island states. *Island Studies Journal*, 11(2). Consultabile in <https://islandstudiesjournal.org/>
- Bushaway, R. (2007). *Managing research* (2nd ed.). Buckingham, England: Open University Press, McGraw-Hill Education.
- Carlsson, B., & Fridh, A.C. (2002). Technology transfer in United States universities: a survey and statistical analysis. *Journal of Evolutionary Economics*, 12(1-2).
- Carnegie, G.D., & Tuck, J. (2010). Understanding the ABC of university governance. *Australian Journal of Public Administration*, 69. Consultabile in <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/14678500>
- Commissione europea (2022), Commission Communication on a European strategy for universities. Consultabil. Consultabile in <https://education.ec.europa.eu/document/commission-communication-on-a-european-strategy-for-universities>
- Collinson, J.A. (2006). Just “non-academics”? Research administrators and contested occupational identity. *Work, Employment & Society*, 20(2). Consultabile in <https://journals.sagepub.com/home/WES>
- Collinson, J.A. (2009). Negative “marking”? University research administrators and the contestation of moral exclusion. *Studies in Higher Education*, 34(8). Consultabile in <https://www.tandfonline.com/journals/cshe20>
- Connell, H.M. (2004). *University research management: Meeting the institutional challenge*. Paris, France: OECD Publishing and Institutional Management in Higher Education.

- Conway, M. (2000). What's in a name? Issues for ATEM and administrators. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 22(2). Consultabile in <https://www.tandfonline.com/journals/cjhe20>
- Deem, R. (1998). 'New managerialism' and higher education: the management of performances and cultures in universities in the United Kingdom. *International Studies in Sociology of Education*, 8(1). Consultabile in <https://www.tandfonline.com/journals/riss20>
- Deem, R. (2003). Gender, organizational cultures and the practice of manager academics in UK universities. *Gender, Work and Organization*, 10(2). Consultabile in <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/14680432>
- Derrick, G., & Nickson, A. (2014). Invisible Intermediaries: A Systematic Review into The Role of Research Management in University and Institutional Research Processes. *The Journal of Research Administration*, (45)2. Consultabile in <https://www.srainternational.org/resources/journal>
- Gai, B. (2022). Il valore dei Research Manager per il futuro della ricerca in Europa. *GARRNEWS*, 26. Consultabile in <https://www.garrnews.it/>
- Gist, P., & Langley, D. (2007). Application of standard project management tools to research - A case study from a multi-national clinical trial. *The Journal of Research Administration*, 38(2). Consultabile in <https://www.srainternational.org/resources/journal>
- Green, J., & Langley, D. (2009). Professionalizing research management. United Kingdom: Higher Education Funding Council for England (Hefce) and the Medical Research Council (Mrc).
- Hagedorn, L.S. (1994). Retirement proximity's role in the prediction of satisfaction in academe. *Research in Higher Education*, 35(6). Consultabile in <https://link.springer.com/journal/11162>
- Harvey, L., & Newton J. (2004). Transforming quality evaluation. *Quality in Higher Education*, 10(2). Consultabile in <https://www.tandfonline.com/journals/cqhe20>
- Hemlin, S. (2006 a). Managing creativity in academic research. How could creative action and management be reconciled in research? *Science & Technology Studies*, 19. Consultabile in <https://sciencetechnologystudies.journal.fi/index>
- Hemlin, S. (2006 b). Creative Knowledge Environments for Research Groups in Biotechnology. The Influence of Leadership and Organizational Support in Universities and Business Companies. *Scientometrics*, 67(1). Consultabile in <https://link.springer.com/journal/11192>
- Illinois Tech (2021). Grant Lifecycle. Consultabile in <https://www.iit.edu/osrp/grant-lifecycle>
- Kaplan, N. (1959). The role of the research administrator. *Administrative Science Quarterly*, 4(1). Consultabile in <https://journals.sagepub.com/home/ASQ>
- Kassim, H.S., Rampersad, D., Boodhai, N., & Louis-Edouard, F., (2021). Consideration of Research Management and Diasporic Bonding between Higher Education Institutes in Trinidad and the Indian Diaspora: A Case Study Approach. *Global Indian Diaspora: Charting New Frontiers (Volume II)*.
- Kerridge, S. (2012). Electronic research administration: Reflections on Research Management and Administration (Rma) in Uk universities and in particular on Electronic Research Administration (Era) and its perceived effect on the quality and quantity of research. Doctoral thesis, University of Sunderland.
- Kerridge, S., Poli, S., & Yang-Yoshihara, M., (Eds.) (2024). *The Emerald Handbook of Research Management and Administration Around the World*. Leeds: Emerald Publishing Limited. Consultabile in <https://www.emerald.com/insight/publication/doi/10.1108/9781803827018>
- Kirkland J. (2008). University research management: an emerging profession in the developing world. *Technology Analysis & Strategic Management*, 20(6). Consultabile in <https://www.tandfonline.com/journals/ctas20>

- Kirkland, J. (2009). Research management: A global profession? *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 13(2). Consultabile in <https://www.tandfonline.com/journals/tpsp20>
- Krauser, P.A. (2003). The Research Administrator as Servant-Leader. *Journal of Research Administration*, 34(1). Consultabile in <https://www.srainternational.org/resources/journal>
- Langley, D., & Ofori, M.H. (2007). Celebrating a Profession: The Global Perspective. *Journal of Research Administration* 38. Consultabile in <https://www.srainternational.org/resources/journal>
- Langley, D. (2012). Research management and administration: a reflection of where we are and where we need to go as a profession. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 16(3). Consultabile in <https://www.tandfonline.com/journals/tpsp20>
- Marlin, C. (2009). Focusing research in universities: implications for research management. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 13. Consultabile in <https://www.tandfonline.com/journals/tpsp20>
- McClintock, M. (1998). *Why have an administration?* In *Take a minute: Reflections on modern higher education administration*, ed. H. Thorley. Lancaster: Unit for Innovation in Higher Education. Lancaster University.
- Mintrom, M. (2008). Managing the Research Function of the University: Pressures and Dilemmas. *Journal of Higher Education policy and management*, 30(3). Consultabile in <https://www.tandfonline.com/toc/cjhe20/current>
- Nature, (2021). Research managers are essential to a healthy research culture. Editorial 595, 150. Consultabile in <https://www.nature.com>
- Nguyen, T.H., & Meek, V.L. (2015). Key considerations in organizing and structuring university research. *Journal of Research Administration*, 46(1). Consultabile in <https://www.srainternational.org/resources/journal>
- Nhlapo, C., & Swanepoel, F. (2010). *Research Strategy and Management for Impact*. Cape Town, South Africa: International Network of Research Management Societies (Inorms).
- Poli, S. (2018). *Who Are Today's Research Managers? Roles, Professional Development, and Evolution of the Profession*, in *Research Management: Europe and Beyond*, edited by Andersen, J., Toom, T., & Poli, S., 2-29. San Diego, CA: Academic Press.
- Procca, A.E. (2008). Development of a project management model for a government research and development organization. *Project Management Journal*, 39(4). Consultabile in <https://journals.sagepub.com/home/PMX>
- Röbbcke, M.S., Lengwiler, M., & Kraetsch, C. (2004). *Inter-Disziplinieren*. Berlino: Ed. Sigma.
- Rubbia G., Nannipieri, L., Pellizzon, D., & Franco, C. (2013). I finanziamenti europei alla ricerca in università e enti pubblici di ricerca: aspetti organizzativi e informativi per il supporto al ciclo di vita del progetto. *Miscellanea Ingv*, 17. Consultabile in <https://istituto.ingv.it/it/attivita-di-ricerca/prodotti-per-la-ricerca/le-collane-editoriali-ingv/miscellanea-ingv.html>
- Rubbia, G., Franco, C., Pellizzon, D., & Nannipieri, L. (2014). Research support services in Higher Education and Research Institutions: Approaches, tools and trends. *Procedia Computer Science*, 33. Consultabile in <https://www.sciencedirect.com/journal/procedia-computer-science>
- Santos, J., Varela, C., & Martínez-Galán, E. (2022). A framework for the management of research and innovation projects in academic settings. *Journal of Research Administration*, 53(2). Consultabile in <https://www.srainternational.org/resources/journal>
- Schützenmeister, F. (2010). *University Research Management: An Exploratory Literature Review*. Berkeley: Institute of European Studies.

- Shattock, M. (2010). *Managing successful universities* (Second Edition). Maidenhead: McGraw-Hill, Society for Research into Higher Education & Open University Press.
- Shelley, L. (2010). Research managers uncovered: changing roles and “shifting arenas” in the academy. *Higher Education Quarterly*, 64(1). Consultabile in <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/14682273>
- Shin, J.C., Toutkoushian, R.K., & Teichler, U. (2011). *University Rankings: Theoretical Basis, Methodology and Impacts on Global Higher Education*. New York: Springer.
- Siegel, D.S., Waldman, D., & Link, A. (2003). Assessing the impact of organizational practices on the relative productivity of university technology transfer offices: an exploratory study. *Research Policy*, 32(1).
- Spencer, T., & Scott, J., 2017. Research Administrative Burden: A Qualitative Study of Local Variations and Relational Effects. *Research Management Review*, 22(1). Consultabile in <https://www.ncura.edu/Publications/ResearchManagementReview.aspx>
- Stackhouse, J. (2008). Profiling the profession. *Research Global*, 19(8-9).
- Szekeres, J. (2011). Professional staff carve out a new space. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33(6). Consultabile in <https://www.tandfonline.com/toc/cjhe20/current>
- Takagi, N., & Varajão, J. (2019). Integration of success management into project management guides and methodologies - position paper. *Procedia Computer Science*, 164. Consultabile in <https://www.sciencedirect.com/journal/procedia-computer-science>
- Tang, K., & Zairi, M. (1998). Benchmarking quality implementation in a service context: a comparative analysis of financial services and institutions of higher education: part III. *Total Quality Management & Business Excellence*, 9(8). Consultabile in <https://www.tandfonline.com/journals/ctqm19>
- Tauginienė, L. (2009). The roles of a research administrator at a university. *Viesoji Politika ir Administravimas - Public Policy and Administration*, 30(1). Consultabile in <https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration>
- Taylor, R.L. (1986). The Impact of Organizational Change on the Technological Gatekeeper Role. *Ieee Transactions on Engineering Management*, EM-33(1). Consultabile in <https://ieeexplore.ieee.org/xpl/RecentIssue.jsp?punumber=17>
- Taylor, J. (2006). Managing the Unmanageable: The Management of Research in Research Intensive Universities. *Higher Education Management and Policy*, 18(2). Consultabile in <https://doi.org/10.1787/hemp-v18-art8-en>
- Teixeira, P., & Koryakina, T. (2013). Funding reforms and revenue diversification patterns, challenges and rhetoric. *Studies in Higher Education*, 38(2). Consultabile in <https://www.tandfonline.com/journals/cshe20>
- Trindade, M., & Agostinho, M. (2014). Research management in Portugal: a quest for professional identity. *Research Management Review*, 20(1). Consultabile in <https://www.ncura.edu/Publications/ResearchManagementReview.aspx>
- Trowler, P. (2010). *UK higher education: Captured by new managerialist ideology?*, in: Meek, V., Goedegebuure, L., Santiago, R., & Cavallo, T., *The changing dynamics of higher education middle management*, 1st ed. Dordrecht: Springer.
- Tseng, F.C., Huang, M.H., & Chen, D.Z. (2018). Factors of University–Industry collaboration affecting University innovation performance. *The Journal of Technology Transfer*, 45(2). Consultabile in <https://link.springer.com/journal/10961>
- Van Der Weijden, I., De Gilder, D., Groenewegen, P., & Klasen, E. (2008). Implications of managerial control in performance of Dutch academic, bio-medical and health research groups. *Research Policy*, 38. Consultabile in <https://www.sciencedirect.com/journal/research-policy>

- Vargas, P., & Hanlon, J. (2007). Celebrating a Profession: The Servant Leadership Perspective. *Journal of Research Administration*, 38(1). Consultabile in <https://www.srainternational.org/resources/journal>
- Viragh, E., Zsar, V., & Balazs, Z. (2019). *Research management and administration: A profession still to be formalized*. Budapest, Hungary: Hefta Research Institute and Center for Economic and Social Analysis. Consultabile in https://hetfa.eu/wp-content/uploads/2019/04/Research-managers_final_0408.pdf
- Waite, J., 2011. Research Administrators as Servant Leaders. *Journal of Research Administration*, 42(2). Consultabile in <https://www.srainternational.org/resources/journal>
- Wedekind, G.K., & Philbin, S.P. (2018). Research and Grant Management: The Role of the Project Management Office (PMO) in a European Research Consortium Context. *Journal of Research Administration*, 49(1). Consultabile in <https://www.srainternational.org/resources/journal>
- Whitchurch, C. (2007). The changing roles and identities of professional managers in UK higher education. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 11(2). Consultabile in <https://www.tandfonline.com/journals/tpsp20>
- Whitchurch, C. (2012). *Reconstructing Identities in Higher Education: The Rise of 'Third Space' Professionals*. London: Routledge.
- Wiebe, N.G., & Maticka-Tyndale, E. (2017). More and Better Grant Proposals? The Evaluation of a Grant-Writing Group at a Mid-Sized Canadian University. *Journal of Research Administration*, 48(2). Consultabile in <https://www.srainternational.org/resources/journal>
- Zaccone, M.C. (2020). L'organizzazione dei servizi di supporto alla ricerca nelle università italiane: competenze, relazioni e principali attività. *Azienda Pubblica*, 3. Consultabile in <https://www.aziendapubblica.it/>