

GUIDA PER L'UTENTE

KIT DI STRUMENTI PER L'AVVIO E LO SVILUPPO



Ottobre 2022

www.riloop.eu

[FB: www.facebook.com/RILOOP](https://www.facebook.com/RILOOP)

[Twitter: www.twitter.com/ri_loop](https://www.twitter.com/ri_loop)

[LinkedIn: www.linkedin.com/company/r-i-loop](https://www.linkedin.com/company/r-i-loop)



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Questo progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione europea. L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute. Progetto n. 2020-1-PT01-KA203-078366

R&I Loop:

**Creare un modello in cui gli Istituti di Istruzione Superiore
facciano Ricerca e Innovazione con e per la società**



Coordinatore

University of Beira Interior (PT)



<http://ubimedical.ubi>

Partner

Universidad Politécnica de Madrid (ES)



<http://www.upm.es>

INOVA+ - Innovation Services (PT)



<http://inova.business>

Università Politecnica Delle Marche (IT)



<https://www.univpm.it>

Johannes Gutenberg - Universität Mainz (D)



<https://www.uni->



Sommario

Sommario	1
1. Introduzione	3
2. Il kit di strumenti per l'avvio e lo sviluppo.....	5
2.1. Obiettivi del Toolkit	5
2.2. Utenti target di questo kit di strumenti	5
2.3. Risultati/impatto previsti	6
2.4. Risorse incluse in questo Toolkit	6
3. Come eseguire l'autovalutazione?.....	8
3.1. Presentazione dell'autovalutazione nel suo complesso	8
3.2. Presentazione dell'analisi SWOT e della matrice TOWS	12
3.3. Presentazione del canvas 3XL	13
3.4. Presentazione del Benchmark LOOP R&I (complementare).....	18
4. Come dare seguito all'autovalutazione.....	19
4.1. Presentazione dell'analisi della catena del valore	19
4.2. Presentazione della Piramide di scopo.....	21
5. Coinvolgere e misurare l'impatto.....	23
5.1. Promuovere il coinvolgimento e la partecipazione delle parti interessate	23
5.2. Presentazione del Quadro d'impatto del ciclo di R&I.....	23
5.2.1. Perché è importante valutare l'impatto?	23
5.2.2. È necessario creare un nuovo strumento per valutare l'impatto?	24
5.2.3. Metodologia del canvas del ciclo di R&I.....	24
5.3. Lo strumento "SUNAR - Smart Universities Acting Regionally" (complementare).....	27
6. Corso Rapido R&I Loop	30
7. Allegati.....	32
A1. Glossario dei termini chiave	33
A2. Costituzione di un gruppo di lavoro.....	34
A2.1. Termini di riferimento del gruppo di lavoro - ToR	34
A2.2. Modello di verbale del gruppo di lavoro.....	35
A3. Formazione.....	36
A3.1. Modello di rapporto di formazione	36
A3.2. Modulo di valutazione/soddisfazione della formazione	37
A4. Strumenti di valutazione dell'IIS	39
A4.1. Modello di analisi SWOT	39
A4.2. Modello di matrice TOWS	40
A4.3. Modelli per tele 3XL.....	41
A4.4. Modello di analisi della catena del valore	44



A4.5. Modello di piramide degli scopi	45
A4.6. Modello di benchmark e buone pratiche di R&I Loop	46
A5. Realizzazione di eventi	47
A5.1. Modello di rapporto sull'evento.....	47
A5.2. Modulo di valutazione dell'evento	48
A6. Canvas d'impatto del ciclo R&I.....	50
A6.1. Attività del livello economico: Creare, fare e testare	50
A6.2. Attività del livello ambientale: Creare, fare e testare	51
A6.3. Attività di livello sociale: Creare, fare e testare.	52

Indice delle figure

Figura 1. Processo raccomandato dal R&I LOOP per diventare un'università più civica	10
Figura 2. Livello economico del canvas	15
Figura 3. Livello ambientale del canvas	16
Figura 4. Livello degli stakeholder sociali del canvas	17
Figura 5. Esempio di analisi della catena del valore	19
Figura 6. Schema della piramide degli scopi	21
Figura 7. Diagramma di flusso della metodologia R&I Loop Canvas	25
Figura 8. Modello utilizzato per sviluppare le fasi 3 e 4 del livello economico.	26
Figura 9. Selezione delle dichiarazioni incluse nello strumento SUNAR (progetto RE-ACT)	28
Figura 10. Esempi di diapositive del corso rapido R&I Loop	31

1. Introduzione

L'Agenda rinnovata dell'UE per l'istruzione superiore evidenzia l'indiscutibile **necessità di riorientare gli sforzi per collegare istruzione, ricerca, innovazione, sostenibilità e interazione con la comunità**, chiedendo nuovi profili di istruzione superiore "imprenditoriali". Questa esigenza è emersa in seguito alla consapevolezza che gli Istituti di istruzione superiore (IIS) devono diventare **università di apprendimento con mentalità civica, collegate alle loro comunità**. Gli IIS devono sviluppare il loro profilo di "**università civiche**" basandosi su un impegno sociale che sia incorporato nell'intera istituzione, fornendo opportunità di interazione tra ricerca, studenti, imprese e istituzioni pubbliche; quindi, avere una governance mirata alla sostenibilità che faciliti l'impegno dell'istituzione con la città e la regione di cui l'IIS fa parte; inoltre, favorire le operazioni su scala globale, ma utilizzando la propria posizione per formare la propria identità.

In questo contesto, il **progetto R&I (Research and Innovation) Loop mira a sfruttare il nuovo modello di Università Civica**, in cui la dimensione regionale e l'innovazione sociale abilitano e aprono strategie incentrate sui cittadini. Il progetto propone un approccio sistemico e olistico che crea ponti e **collegamenti tra 3 pilastri principali**:

- ricerca,
- istruzione,
- innovazione.

Più specificamente, il Loop R&I mira a raggiungere i seguenti obiettivi:

1. Sviluppare, testare e integrare un approccio sistemico e olistico che rafforzi i legami tra istruzione, ricerca, innovazione e sostenibilità degli IIS;
2. Costruire, testare e diffondere le azioni di capacitazione per i docenti, i ricercatori e il personale degli IIS, affinché siano meglio equipaggiati per rispondere alle sfide e alle esigenze sociali e della società;
3. Progettare, testare e diffondere strumenti di supporto che consentano agli IIS di adottare un approccio sistemico olistico e migliorare la propria offerta formativa;
4. Promuovere e rafforzare la responsabilità civica e sociale tra gli attori rilevanti dei punti della quintupla elica, tra cui (industria, governo, università, sostenibilità e cittadini¹).

Il progetto si propone di raggiungere tali obiettivi attraverso la codifica della metodologia e degli strumenti con gli utenti finali e i beneficiari, la sperimentazione del modello negli IIS partner e la presentazione dei risultati del ciclo di R&I ad altri IIS e stakeholder in 4 diversi Paesi.

Il progetto sviluppa una serie di risultati chiave che incoraggeranno l'identificazione, l'implementazione e il mantenimento di nuove strategie, strutture, strumenti, risorse e soluzioni per soddisfare le **due fasi del ciclo di R&I proposto**. Per ciascuna di queste fasi, il progetto R&I Loop sta sviluppando un kit di strumenti dedicato:

- ✓ **Ricerca e Innovazione > Avvio e sviluppo**: Intraprendere direttive regionali di partecipazione civica e di specializzazione intelligente nelle priorità e nella ricerca degli IIS e sviluppare l'impegno pubblico per migliorare la diffusione e l'impatto delle attività e dei risultati della ricerca a diversi livelli, compresa la crescita economica locale/regionale.

¹ [Il modello di innovazione Quintuple Helix: il riscaldamento globale come sfida e motore dell'innovazione | Journal of Innovation and Entrepreneurship | Full Text \(springeropen.com\)](#)

- ✓ **Educazione > Nutrire:** Alimentare i curricula del personale e degli studenti delle IIS con metodi di ricerca con e per la società.

Questo documento consiste nel Manuale d'Uso del "**Kit di strumenti per l'avvio e lo sviluppo**". Include una serie di strumenti che consentono agli IIS di effettuare una diagnosi strategica, stabilire obiettivi e definire opzioni strategiche o percorsi da seguire per quanto riguarda l'integrazione delle direttive sulla specializzazione intelligente nelle loro politiche interne, tra gli altri aspetti. Il manuale suggerisce anche attività di follow-up volte a promuovere il coinvolgimento del pubblico e a migliorare la diffusione e l'impatto delle attività e dei risultati della ricerca a diversi livelli, tra cui la crescita economica locale/regionale e l'innovazione.

Dopo questa introduzione, la presente Guida dell'utente (documento aggregante del kit di strumenti per l'avvio e lo sviluppo – "Toolkit Inception e Outgrowing") comprende i seguenti capitoli:

Capitolo 2. Descrizione del kit di strumenti per l'avvio e lo sviluppo, compresi gli obiettivi, i gruppi target, l'impatto previsto, l'elenco degli strumenti/risorse che compongono il kit.

Capitolo 3. Linee guida e strumenti per gli IIS per effettuare l'autovalutazione o la diagnosi strategica e capire "Quanto è civica la mia università?". Questo capitolo comprende una presentazione dell'autovalutazione nel suo complesso, seguita dagli strumenti proposti dal progetto R&I Loop per la diagnosi strategica.

Capitolo 4. Linee guida e strumenti su come convalidare e dare seguito ai risultati dell'autovalutazione, in particolare assegnando le priorità e fornendo un'esecuzione della strategia per gli IIS.

Capitolo 5. Suggerimenti per favorire il coinvolgimento degli stakeholder nelle attività dell'IIS e presentazione della metodologia di valutazione dell'impatto di R&I Loop, che consentirà agli IIS di misurare l'impatto delle loro azioni per diventare più "civici".

Capitolo 6. Presentazione del corso rapido disponibile sul sito web del progetto per consentire ad altri IIS e al loro personale di apprendere a livello pratico come utilizzare il kit di strumenti e diventare università (più) orientate al cittadino.

Allegati. Informazioni aggiuntive, costituite principalmente da materiali di supporto come strumenti, modelli e note di orientamento.

Il Toolkit di avvio e di sviluppo è integrato dal kit di strumenti per il nutrimento (**Nurturing Toolkit**). Il Nurturing Toolkit mira a sostenere gli IIS, i dirigenti e gli insegnanti a diventare più consapevoli e a mettere in pratica un mix di pratiche orientate alla ricerca (legate all'apprendimento/presentazione da parte del personale delle ricerche in corso e allo sviluppo di competenze e tecniche di ricerca) e basate sulla ricerca/tutorato (legate agli studenti che imparano a fare ricerca e a essere ricercatori, oltre a partecipare a discussioni sulla ricerca).

2. Il kit di strumenti per l'avvio e lo sviluppo

Come spiegato nell'Introduzione, questo Manuale descrive e aggrega i vari componenti del **Toolkit Inception and Outgrowing**. Questo capitolo fornisce una panoramica delle caratteristiche e dei contenuti principali del Toolkit, prima di immergersi nella spiegazione dettagliata e nella guida per l'autovalutazione e il follow-up.

Il toolkit Inception and Outgrowing è stato concepito per supportare gli IIS nel loro percorso di valorizzazione della loro missione e del loro profilo di università civica, come illustrato nella Figura 1. Il percorso verso un'università più civica implica una profonda autovalutazione del punto di partenza e delle opzioni strategiche disponibili. Il percorso verso un'università più civica implica una profonda autovalutazione del punto di partenza dell'università e delle opzioni strategiche disponibili. Il processo di autovalutazione proposto da R&I Loop comprende la descrizione e la razionalità del processo per diventare un'università più civica e una serie di strumenti di supporto raccomandati per definire obiettivi, strategie, attività e risorse necessarie per diventare un'IIS più civica.

2.1. Obiettivi del Toolkit

Il Toolkit di Inception e Outgrowing si propone di:

- ✓ Promuovere la specializzazione intelligente e le metodologie delle università civiche che identificano i bisogni e gli interessi di regioni, aziende e cittadini.
- ✓ Promuovere il coinvolgimento del pubblico e migliorare la diffusione e l'impatto delle attività e dei risultati della ricerca a diversi livelli.

Raggiungere questi obiettivi utilizzando il Toolkit proposto significa che gli IIS, le loro strutture di ricerca e correlate e i ricercatori **stabiliranno le loro priorità di ricerca sulla base di direttive di specializzazione intelligente** (ad esempio, RIS3 e, più recentemente, PRI - Partenariati per l'innovazione regionale²), nonché sui risultati di processi di consultazione/negoziazione/partecipazione che coinvolgono gli attori rilevanti e identificano le esigenze/gli interessi di regioni, imprese e cittadini. Inoltre, significa anche che gli IIS hanno un approccio sistematico per promuovere l'impegno pubblico e migliorare la diffusione e l'impatto delle attività e dei risultati della ricerca a diversi livelli, compresa la crescita economica locale/regionale.

2.2. Utenti target di questo kit di strumenti

Il Manuale e il Toolkit sono stati testati e messi a punto dai **partner IIS del progetto R&I Loop**. Queste risorse sono rivolte a tutti gli IIS che desiderano intraprendere un processo di trasformazione istituzionale per diventare (o diventare più) università civiche. Tali IIS devono essere disposti a svolgere un'autovalutazione completa e a seguire una serie di attività che li aiutino a rimodellare il modo in cui fanno ricerca e innovazione, integrando le strategie di specializzazione intelligente delle università civiche nella progettazione delle loro priorità e azioni e promuovendo l'intervento aperto della società nelle attività di ricerca, inquadrato in tre pilastri principali: (I) Innovazione; (II) Governance; e (III) Sostenibilità.

² [PRI - Piattaforma di specializzazione intelligente \(europa.eu\)](https://www.europa.eu)

Considerando che l'obiettivo di un maggiore impegno civico da parte degli IIS è profondamente legato alla loro capacità di coinvolgere vari altri stakeholder, il Toolkit andrà a beneficio di altri stakeholder della quadrupla/quintupla elica.

Utenti finali del Toolkit: Rappresentanti degli IIS, dirigenti, insegnanti/ricercatori, studenti/alunni e personale delle unità centrali dedicate al supporto alla ricerca, all'innovazione pedagogica, alla cooperazione e alla divulgazione.

Beneficiari del Toolkit: Individui e organizzazioni rappresentativi della quintupla elica³, tra cui IIS, industria/impresa, autorità pubbliche e cittadini/comunità, orientati alla sostenibilità.

2.3. Risultati/impatto previsti

Il toolkit Inception and Outgrowing consentirà agli IIS di:

- 1) Immergetevi in un ampio e completo esercizio di autovalutazione e diagnosi strategica che consentirà agli IIS di identificare, esplorare e mettere in discussione la loro missione, le loro attività, la loro interazione e il loro impatto;
- 2) Ripensare il loro ruolo e le loro responsabilità al di là della comunità accademica;
- 3) Promuovere la trasformazione istituzionale;
- 4) Dialogo con i diversi nodi della quadrupla elica, ovvero con altri IIS, l'industria, le autorità pubbliche e i cittadini;
- 5) Migliorare l'impegno pubblico nella ricerca e nell'innovazione responsabile;
- 6) Favorire una più ampia accettazione dei risultati della ricerca.

2.4. Risorse incluse in questo Toolkit

Le risorse incluse in questo Toolkit sono organizzate come segue:

A. Risorse per eseguire e seguire l'autovalutazione (Capitoli 3 e 4 e rispettivi allegati)

Lo strumento di valutazione di R&I Loop è una combinazione di strumenti metodologici per valutare, validare e (ri)definire il posizionamento degli IIS e la loro capacità di essere/diventare università civiche. Questi strumenti metodologici sono:

- **Analisi SWOT e matrice TOWS:** Per supportare la generazione di opzioni strategiche, sfruttando le opportunità e minimizzando l'impatto dei punti deboli e proteggendo dalle minacce esterne. La **sezione 3.2** di questo documento descrive la SWOT e gli [allegati A4.1](#) e [A4.2](#) includono i modelli che possono essere utilizzati per impiegare questo metodo.
- **Triple Layer Canvas (Canvas a tre livelli):** Uno strumento di progettazione di modelli di business per esplorare l'innovazione dei modelli di business orientati alla sostenibilità. Estende il modello di business originale aggiungendo due livelli: un livello ambientale

³ Il concetto di Quadruple Helix si è evoluto in Quintuple Helix, più adatto all'approccio R&I Loop, poiché crea la possibilità di includere la dimensione della sostenibilità. Maggiori informazioni qui: [The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation | Journal of Innovation and Entrepreneurship | Full Text \(springeropen.com\)](#). Questo approccio è più recente ed è meglio allineato con il modello delle università civiche, che comprende: (i) innovazione, (ii) governance e (iii) sostenibilità.

basato sulla prospettiva del ciclo di vita e un livello sociale basato sulla prospettiva degli stakeholder. Insieme, i tre livelli rendono più esplicito il modo in cui un'organizzazione genera più tipi di valore (economico, ambientale e sociale). La **sezione 3.3** di questo documento descrive lo strumento del *Triple Layer Canvas* e include i modelli che possono essere utilizzati dagli IIS per impiegare questo metodo, presenti nell'[Allegato A4.3](#).

- **R&I LOOP Benchmark (strumento complementare/facoltativo):** Utilizzando le 40 migliori pratiche identificate e sviluppate nelle fasi iniziali del progetto R&I Loop, gli IIS sono invitati a selezionare 3 migliori pratiche, a confrontarle e a ispirarsi per **definire i propri obiettivi**. La **sezione 3.4** di questo documento descrive il benchmark e l'[allegato A4.6](#) include i modelli che possono essere utilizzati dagli IIS per utilizzare questo metodo.
- **Analisi della catena del valore:** Identificare i modi in cui l'IIS crea valore e riflettere su come massimizzare questo valore. Si tratta di un processo in tre fasi: **Analisi delle attività, Analisi del valore e Valutazione e pianificazione**. La **sezione 4.1** di questo documento descrive l'analisi della catena del valore e l'[allegato A4.4](#) include i modelli che possono essere utilizzati dagli IIS per impiegare questo metodo.
- **Piramide degli scopi:** uno strumento per l'esecuzione della strategia che enfatizza l'aspetto comunicativo della strategia, aiutando a comunicare la strategia dell'organizzazione. La **sezione 4.2** di questo documento descrive la piramide degli scopi e l'[allegato A4.5](#) include i modelli che possono essere utilizzati dagli IIS per impiegare questo metodo.
- **Impact Canvas:** Metodo sviluppato per R&I Loop utilizzando lo strumento 3XL Canvas in tre diverse fasi del processo per diventare un'università civica: autovalutazione iniziale, obiettivo e in corso. La **sezione 5.2** di questo documento descrive l'impact canvas e l'[allegato A6](#) include i modelli che possono essere utilizzati dagli IIS per impiegare questo metodo.
- **Strumento di autovalutazione SUNAR del progetto RE-ACT (strumento complementare/facoltativo):** A complemento degli strumenti sopra citati, è possibile utilizzare lo strumento di autovalutazione "[SUNAR](#) - Self Reflection Tools Acting Regionally", sviluppato nell'ambito del progetto "[RE-ACT](#)". SUNAR è uno strumento di autovalutazione gratuito e flessibile che aiuta gli IIS a ripensare e riposizionare le loro strategie, strutture e azioni per essere più attivamente coinvolti nei loro ecosistemi regionali. La **sezione 5.3** del presente documento descrive lo strumento di autovalutazione SUNAR.

B. Risorse aggiuntive

Il presente kit di strumenti contiene le seguenti risorse aggiuntive:

- **Glossario dei termini chiave:** L'[Allegato A1](#) fornisce un glossario dei termini chiave relativi al contesto e alla metodologia del Loop R&I.
- **Corso rapido:** Viene fornito un corso rapido per supportare gli IIS nella presentazione della metodologia R&I Loop e per coinvolgere le parti interessate degli IIS nella sua attuazione.

3. Come eseguire l'autovalutazione?

3.1. Presentazione dell'autovalutazione nel suo complesso

Potenziare la specializzazione intelligente e diventare università civiche è un processo attraverso il quale gli istituti di istruzione superiore devono essere in grado di affrontare il problema:

- Ripensare il loro ruolo e le loro responsabilità al di là della comunità accademica;
- Promuovere la trasformazione istituzionale;
- Dialogo con i diversi nodi della quintupla elica, ovvero con altri IIS, l'industria, le autorità pubbliche e i cittadini;
- Migliorare l'impegno pubblico nella ricerca e nell'innovazione responsabile;
- Favorire una più ampia accettazione dei risultati della ricerca;

R&I LOOP lavora per fornire metodologie su cui le università possono fare affidamento durante questo processo per consentire alle loro strutture di ricerca e agli organi responsabili di:

- Identificare le esigenze e gli interessi dei propri stakeholder (regioni, aziende e cittadini);
- Stabilire le priorità di ricerca in base alle strategie universitarie civiche di specializzazione intelligente e ai risultati dei processi di consultazione/negoiazione/partecipazione che coinvolgono gli attori interessati;
- Promuovere l'impegno pubblico e l'intervento aperto della società nelle attività di ricerca;
- Progettare e implementare una linea d'azione per trasformare l'istituzione e rimodellare la ricerca e l'innovazione secondo tre pilastri principali: (I) innovazione, (II) governance e (III) sostenibilità; e
- Migliorare la diffusione e l'impatto delle attività e dei risultati della ricerca a diversi livelli, compresa la crescita economica locale/regionale.

Come ogni processo di trasformazione, il percorso verso un'università più civica inizia con un'autovalutazione completa dei tre pilastri che costituiscono le università civiche: (I) Innovazione; (II) Governance; e (III) Sostenibilità. Questo Manuale fornisce gli strumenti tecnici e le metodologie per supportare l'autovalutazione e le attività successive.

Come si può vedere nella figura 1, ci sono due processi principali nel percorso R&I LOOP per diventare un'università più civica: l'**analisi strategica e situazionale** (parte superiore della figura 1) e l'**analisi dell'impatto** (parte inferiore della figura).

- L'**analisi strategica e situazionale** può anche essere suddivisa in due fasi o passaggi consecutivi: La prima fase corrisponde alla **diagnosi strategica**, che comporta lo sviluppo di **opzioni strategiche** e la produzione e implementazione del **modello di business** dell'università. La seconda fase è concepita come una **validazione** complessiva dei risultati dell'analisi strategica. L'analisi strategica e situazionale ha lo scopo di fornire a ogni università un piano d'azione per diventare un'università più civica.
- Una volta attuato il piano d'azione, sarà necessario eseguire un'**analisi d'impatto** per determinare e misurare il livello di attuazione e i risultati delle strategie implementate. I

risultati dell'analisi d'impatto saranno utilizzati come input per avviare e perfezionare nuovamente l'intero processo, fissando nuovi e più ambiziosi obiettivi, definendo nuove strategie e piani, attuandoli e valutandone l'impatto.



The R&I LOOP HEI's path towards a more civic university

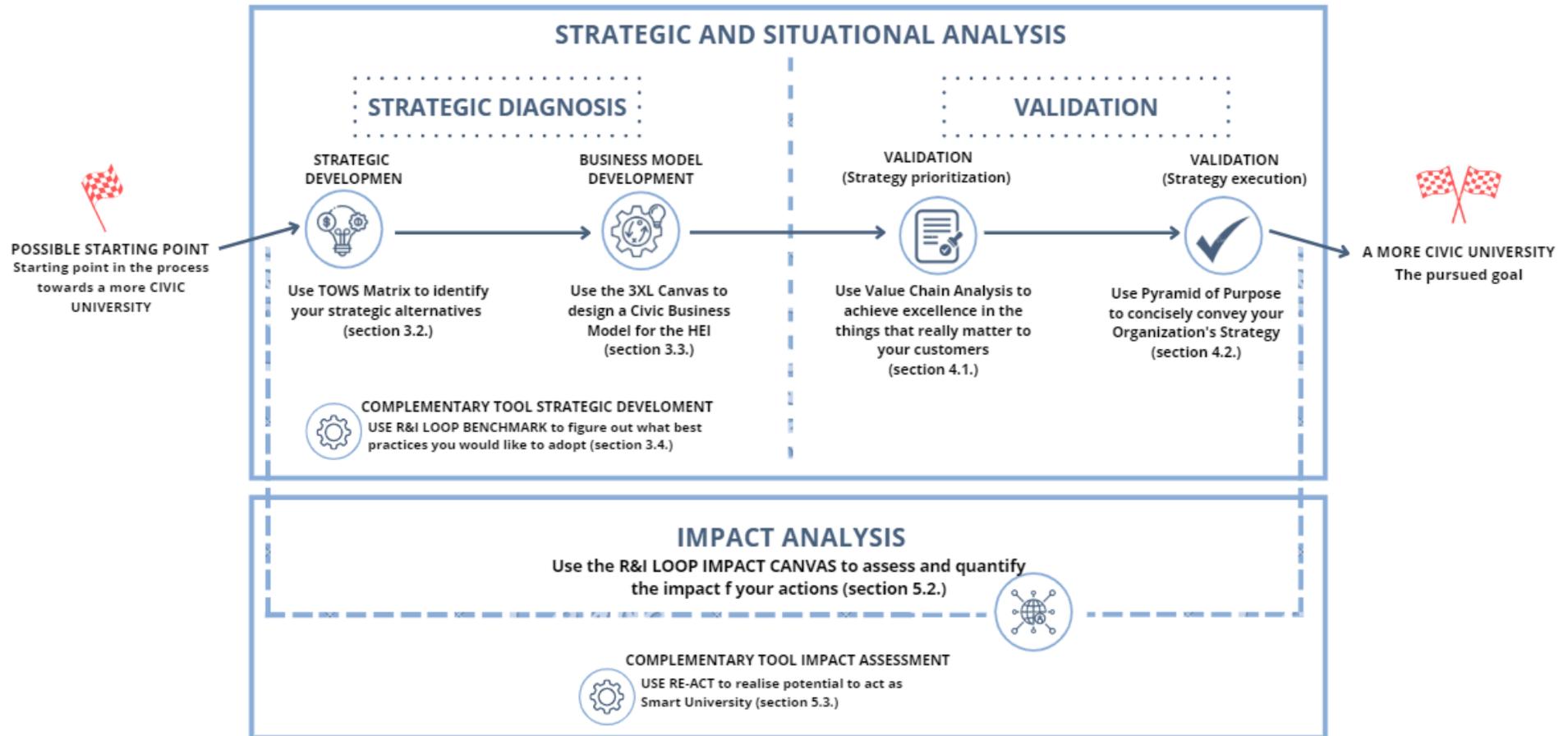


Figura 1. Processo raccomandato dal R&I LOOP per diventare un'università più civica

Come si può notare, si tratta di un processo di miglioramento ciclico e incrementale che combina visione strategica, implementazione operativa e valutazioni d'impatto in un processo ricorrente. Per aiutare le università in questo processo, il progetto R&I LOOP ha selezionato, testato e ora raccomanda una serie di strumenti pratici e utili, che sono indicati anche nella figura 1.

Il set di strumenti raccomandato per l'analisi strategica e situazionale comprende 4 strumenti principali e uno opzionale complementare. La **matrice TOWS** sarà utilizzata per generare alternative strategiche e sarà seguita dall'applicazione del **3XL Canvas** per dettagliare il modello di business. Una volta completata la diagnosi strategica, a livello più operativo, altri due strumenti aggiuntivi aiuteranno l'università a convalidare il lavoro precedentemente sviluppato: **l'analisi della catena del valore** e la **piramide degli obiettivi**.

- **La matrice TOWS** è uno strumento fondamentale per effettuare una diagnosi strategica e produrre una serie di opzioni strategiche alternative che ogni istituzione potrebbe seguire nella sua trasformazione verso un'università più civica.
- Il metodo **3XL Canvas** sarà utilizzato per generare il modello di business dettagliato e la proposta di valore dell'organizzazione.
- **L'analisi della catena del valore** e la **Piramide degli scopi** saranno utilizzate per convalidare i risultati del processo precedente.

Per l'analisi dell'impatto, il progetto ha sviluppato un metodo *ad hoc* che combina metodi e strumenti aziendali all'avanguardia. Come indicato nella figura, per la valutazione dell'**impatto** si raccomanda un metodo di **impact canvas** su misura.

Sebbene in generale i precedenti strumenti siano ampiamente conosciuti e diffusi in ambito aziendale, la loro applicazione o il loro utilizzo nell'ambito dell'analisi del LOOP R&I sono stati leggermente stravolti o messi a punto, sulla base delle esperienze dei partner, per essere più efficaci e adatti agli scopi del LOOP R&I.

Va notato che **il percorso R&I LOOP intende essere un processo flessibile, che tiene** conto del fatto che il punto di partenza di ogni IIS, il suo contesto e i suoi obiettivi, così come la sua maturità e la sua esperienza nell'applicazione di modelli e strumenti aziendali possono essere molto diversi. In questo senso, il metodo proposto non può essere rigido e dovrebbe basarsi su processi strategici, metodi e strumenti già impiantati in ogni università.

Pertanto, a seconda di quanto la nostra università sia già civica, il punto di partenza del processo R&I LOOP può essere diverso. Alcune università potrebbero aver già implementato l'analisi SWOT, la matrice TOWS o persino il 3XL Canvas come parte del loro processo di pianificazione strategica interna. In questo caso, non è necessario ripartire da zero e sviluppare nuovamente l'analisi TOWS o il 3XL Canvas, ma piuttosto integrarli nel modo suggerito da R&I LOOP.

Altre università che non hanno esperienza di questi processi e strumenti troveranno in questo manuale una guida dettagliata su come implementarli all'interno di un processo coerente e diretto con l'obiettivo di diventare università più civiche.

Inoltre, il progetto ha prodotto altri strumenti che, pur non essendo considerati essenziali nel processo complessivo, si sono rivelati utili come strumenti di supporto o complementari: **l'analisi di benchmark R&I LOOP** (per il processo di diagnosi strategica), lo strumento di autovalutazione SUNAR del progetto RE-ACT (per l'analisi di impatto). Entrambi gli strumenti sono indicati in grigio nella figura 1.

3.2. Presentazione dell'analisi SWOT e della matrice TOWS

Una volta che le università hanno delineato una visione dell'obiettivo che vorrebbero raggiungere, il passo successivo è quello di sviluppare le opzioni strategiche che possono applicare. Per aiutare in questa fase, proponiamo di utilizzare: in primo luogo, l'**analisi SWOT** per produrre un'analisi della situazione; in secondo luogo, la **matrice TOWS**⁴ per sviluppare una serie di alternative strategiche conducendo un'analisi esterna-interna.

L'analisi SWOT è una tecnica che possiamo utilizzare per comprendere i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce da affrontare per raggiungere un determinato obiettivo. L'analisi SWOT può essere utilizzata in diversi contesti, sia nelle organizzazioni che nella vita privata. La SWOT funziona esaminando, in primo luogo, l'insieme dei fattori esterni, ossia le Minacce (-) e le Opportunità (+); in secondo luogo, l'insieme dei fattori interni, tra cui le Debolezze (-) e i Punti di forza (+).

La forza dell'analisi SWOT consiste nel fatto che ci permette di comprendere meglio le minacce e le debolezze esterne. Inoltre, è possibile individuare molto rapidamente le opportunità esterne che siamo effettivamente ben posizionati per sfruttare. È inoltre possibile adottare misure per gestire quelle che altrimenti non sarebbero state evidenti.

- **Minacce (T):** Qui si esamina quali cambiamenti nell'ambiente esterno potrebbero rappresentare una minaccia.
- **Opportunità (O):** L'esame dell'ambiente esterno può portare all'identificazione di nuove opportunità. Un altro modo di affrontare la questione è quello di esaminare i punti di forza già acquisiti e determinare se qualcuno di essi possa trasformarsi in opportunità. Inoltre, esaminate i vostri punti di debolezza per vedere se risolverne qualcuno potrebbe portare a delle opportunità.
- **Debolezze (W):** Le debolezze sono ovviamente l'opposto dei punti di forza, o anche solo l'assenza di punti di forza in particolari aree.
- **Punti di forza (S):** Per punti di forza si intendono le risorse, i prodotti e le capacità disponibili che consentono di ottenere un vantaggio competitivo.

Utilizzo dello strumento

Fase 1: sulla prima tabella dell'[allegato A4.1](#), eseguite un'analisi SWOT e registrate i risultati nell'apposito spazio. Questo vi aiuterà a capire quali sono i vostri punti di forza e di debolezza, oltre a identificare le opportunità e le minacce da prendere in considerazione.

Fase 2: nella seconda tabella (matrice TOWS, [allegato A4.2](#)), copiare i risultati chiave del foglio di lavoro SWOT nell'area prevista.

Fase 3: per completare la parte centrale della matrice TOWS ([Allegato A4.2](#)), per ogni combinazione di fattori esterni e interni, considerare come utilizzarli per creare opzioni strategiche alternative:

- **Punti di forza e opportunità (SO)** - Come potete utilizzare i vostri punti di forza per sfruttare queste opportunità?
- **Punti di forza e minacce (ST)** - Come potete utilizzare i vostri punti di forza per evitare minacce reali e potenziali?
- **Debolezze e opportunità (WO)** - Come potete sfruttare le vostre opportunità per superare le debolezze che avete?

⁴ Per ulteriori informazioni sulla matrice TOWS, consultare l'articolo originale di Weihrich (1982): [La matrice TOWS - Uno strumento per l'analisi situazionale - ScienceDirect](#)

- **Debolezze e minacce (WT)** - Come si possono minimizzare le debolezze ed evitare le minacce?

Fase 4: Valutare le opzioni generate e identificare quelle che offrono i maggiori benefici e che realizzano al meglio la missione e la visione dell'organizzazione. Aggiungetele alle altre opzioni strategiche che state considerando.

Sebbene in generale questo strumento sia ampiamente diffuso in ambito aziendale, la sua applicazione nell'ambito dell'analisi del LOOP R&I è stata messa a punto per essere più efficace e adatta agli scopi del LOOP R&I. Il progetto raccomanda di applicare la matrice TOWS come indicato nel seguente TIP.

SUGGERIMENTO: adattamento del LOOP R&I

Iniziate l'analisi TOWS MATRIX dallo scenario più difficile, il MIM,MIM (-,-), con l'intento di ridurre l'impatto negativo delle minacce e delle debolezze e di produrre strategie incrociando minacce e debolezze. Passate poi allo scenario MIN,MAX (-,+), in quanto sarà facile gestire lo stesso insieme di fattori interni e generare strategie incrociando le debolezze interne con le opportunità esterne. Quindi, visitate lo scenario MAX,MIN (+,-) e lasciate che quello ottimale sia MAX,MAX (+,+) per concludere.

Infine, i **punti chiave** vengono sommati:

L'analisi SWOT e la matrice TOWS sono strumenti relativamente semplici per generare opzioni strategiche. Utilizzandole, potete esaminare in modo intelligente come proteggervi al meglio dalle minacce e sfruttare le opportunità che vi si presentano, minimizzando l'impatto delle debolezze e facendo leva sui punti di forza. Utilizzato dopo un'analisi dettagliata delle minacce, delle opportunità, delle debolezze e dei punti di forza, vi aiuta a considerare come utilizzare l'ambiente esterno a vostro vantaggio strategico e, quindi, ad anticipare alcune delle opzioni strategiche a vostra disposizione.

3.3. Presentazione della Canvas 3XL

Il 3XL Canvas serve a progettare un modello di business per l'IIS, comprendendo il valore che un'organizzazione ha da offrire ai suoi clienti, nonché le risorse, il capitale sociale/relazionale e i partner necessari per creare, commercializzare e distribuire la proposta di valore associata. Tale strumento mira a generare flussi di entrate o risultati redditizi e sostenibili, essendo il focus centrale sui clienti (Osterwalder, 2004). Il 3XL Canvas prevede 3 livelli specifici: (i) BMC economico, (ii) BMC del ciclo di vita ambientale e (iii) BMC degli stakeholder sociali.

Ogni livello ha una coerenza orizzontale, che denota un approccio integrato che consente di esplorare l'impatto economico, ambientale e sociale dell'organizzazione attraverso un insieme di attività e relazioni chiave all'interno dei nove componenti di ciascun livello. Il modello di business a triplo livello comporta quindi due nuove dinamiche: a) la coerenza **orizzontale** e b) **quella verticale**.

Raggruppando i 3 livelli, invece di usare solo il BMC tradizionale, si può chiarire meglio il modo in cui l'organizzazione sta creando diversi tipi di valori - **economici, ambientali e sociali**. In termini di effetto visivo, è uno strumento che può aiutare a sviluppare e comunicare una prospettiva più olistica e integrata del modello di business. Il 3XL Canvas è un quadro di riferimento innovativo che può portare il livello di sostenibilità dei modelli di business, andando più in profondità del focus economico e integrandolo con il valore ambientale e sociale delle azioni di un'organizzazione (Bocken et al., 2013, Willard, 2012).

Questi livelli aggiuntivi supportano le interconnessioni tra l'aspetto economico e gli impatti ambientali e sociali separatamente, mostrando una prospettiva integrata di triplo fondo dell'impatto organizzativo (Glaser, 2006, Hubbard, 2009, Sherman, 2012).

Il successivo canvas a 3 livelli mostra ciò che dovrebbe essere focalizzato su ciascuno dei 3 livelli:

- Il primo livello porta i 9 componenti del modello di business nel **livello economico del 3XL Canvas**.
- La seconda mostra le componenti importanti del livello **ambientale**, basandosi su una prospettiva di ciclo di vita dell'impatto ambientale.
- La terza presenta le 9 parti del **livello sociale**, portando un approccio di gestione degli stakeholder per esplorare l'impatto sociale dell'organizzazione (Freeman, 1984), inquadrando gli interessi di tutti gli stakeholder.

Sebbene in generale questo strumento sia ampiamente conosciuto e diffuso in ambito aziendale, la sua applicazione o il suo utilizzo nell'ambito dell'analisi del LOOP R&I sono stati leggermente stravolti o messi a punto, sulla base delle esperienze dei partner, per essere più efficaci e adatti agli scopi del LOOP R&I. Il progetto raccomanda di applicare il 3XL Canvas come indicato nel seguente TIP.

SUGGERIMENTO: adattamento del LOOP R&I

Utilizzate un approccio basato sulle neuroscienze quando eseguite il 3XL Canvas. Non iniziate dalla proposta di valore in sé, lasciatela alla fine dell'analisi. Concentratevi invece prima di tutto sui clienti target, utilizzando un approccio empatico, grazie alla parte destra del vostro cervello, e adottando un approccio emotivo (non razionale) per identificare i clienti e tutto ciò che è legato ai clienti (parte delle fonti nel canvas): quali sono i canali e le connessioni? Come gestiremo la relazione con i clienti?,... Successivamente potete concentrarvi sulla proposta di valore con un approccio più razionale, utilizzando la parte sinistra del vostro cervello e lavorando sulle risorse, sulla configurazione delle attività e sui costi. Quindi



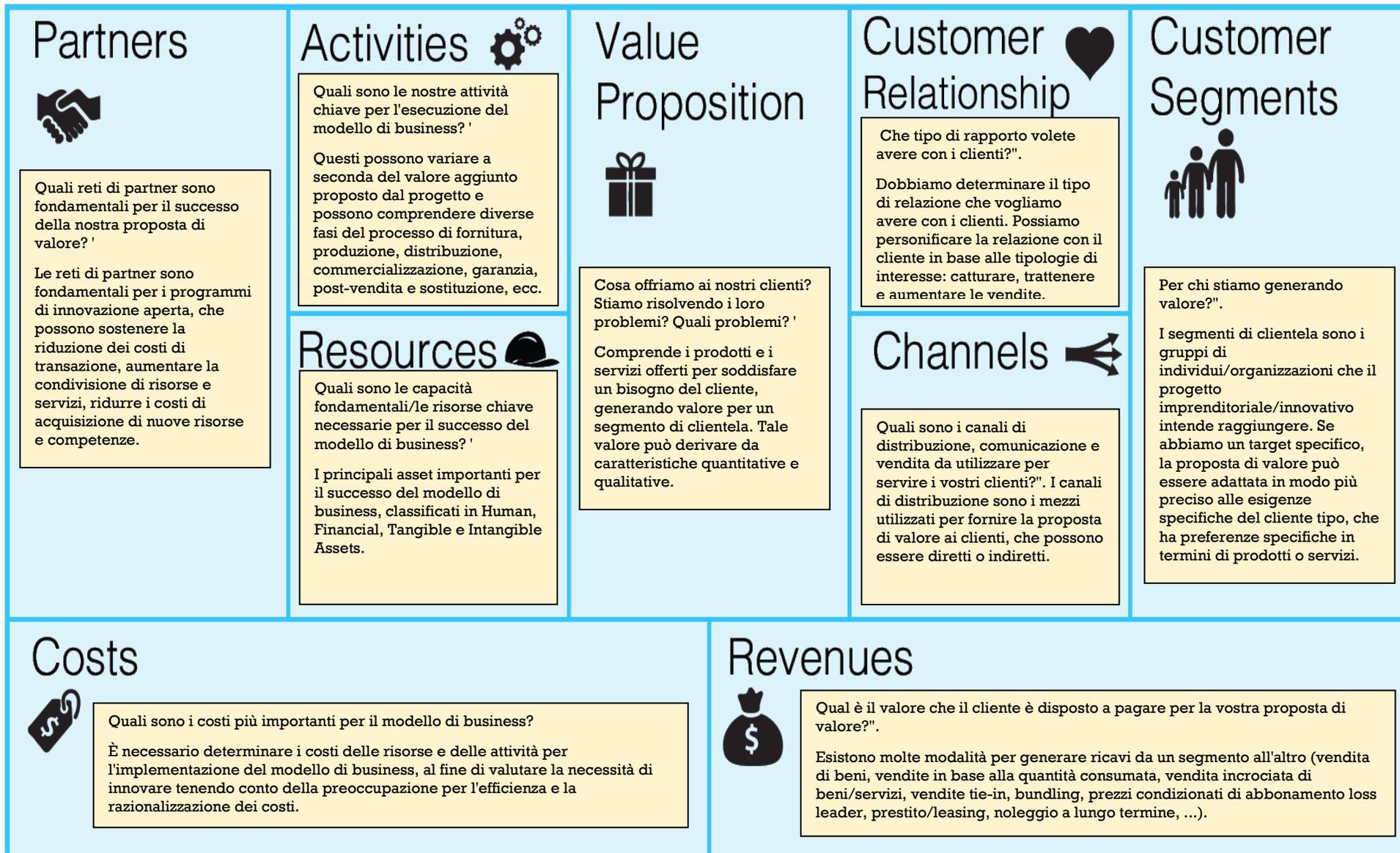


Figura 2. Livello economico del Canvas

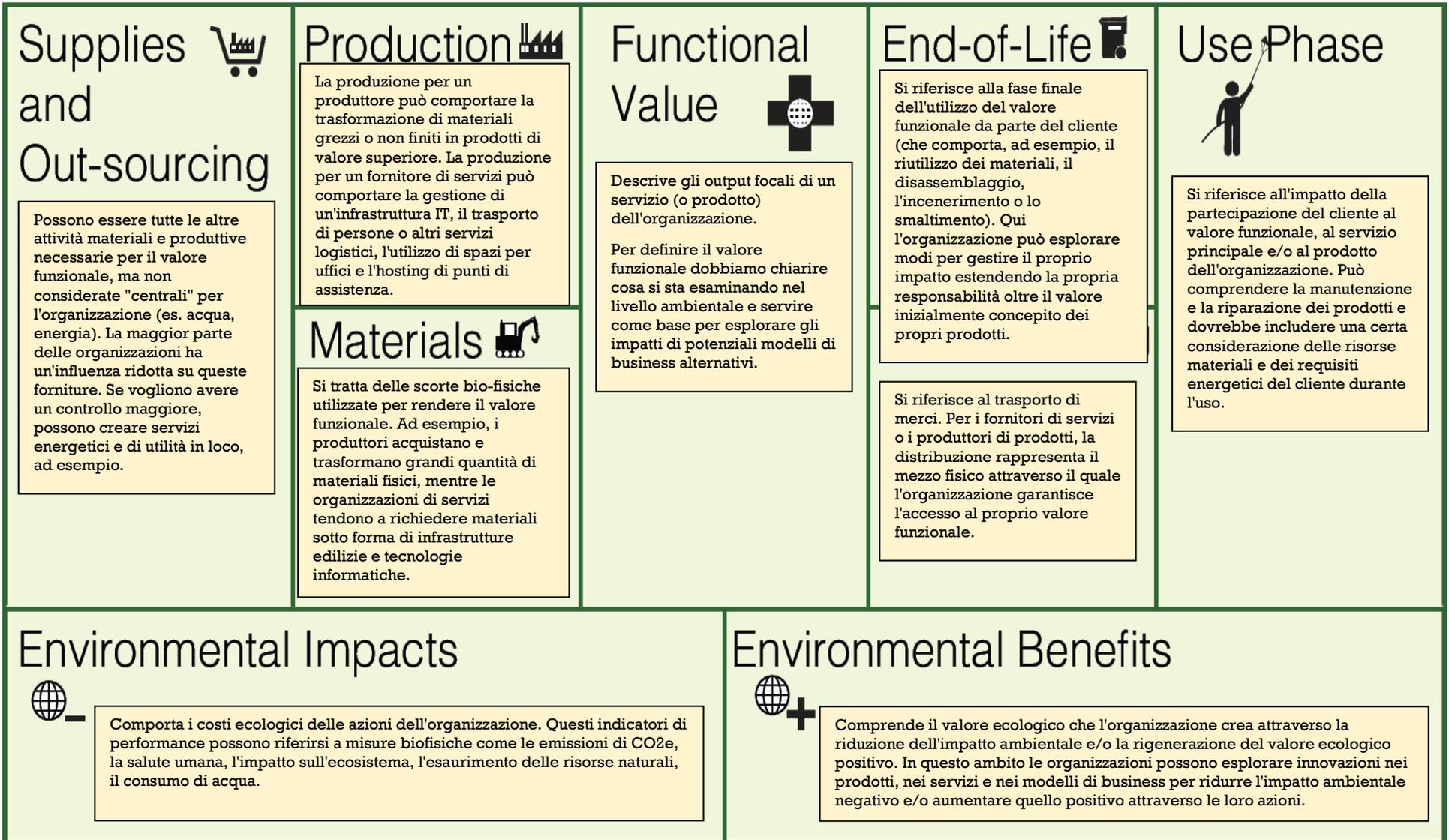


Figura 3. Livello ambientale del Canvas



Figura 4. Livello degli stakeholder sociali del canvas

3.4. Presentazione del Benchmark LOOP R&I (complementare)

A complemento della diagnosi strategica, ogni IIS deve capire che tipo di università civica vorrebbe diventare e fissare i propri obiettivi di conseguenza. In questo processo, può essere utile esaminare ciò che gli altri stanno facendo e selezionare le pratiche che vorrebbero implementare. Per questo motivo, il progetto R&I LOOP ha sviluppato il **Benchmark R&I LOOP**.

Per eseguire il Benchmark, ogni organizzazione deve iniziare ad analizzare le 40 migliori pratiche identificate e sviluppate nelle fasi precedenti del progetto R&I Loop. Tra queste 40, l'organizzazione deve identificare le tre migliori pratiche che meglio si adattano agli obiettivi dell'organizzazione di diventare un'università civica. A tal fine, l'organizzazione deve identificare le pratiche che si adattano ai tre pilastri (innovazione, sostenibilità e governance) e che sono gestibili per l'organizzazione, anche se deve apportare alcuni cambiamenti per implementarle.

Le tre best practice sono pratiche che altre organizzazioni (per lo più IIS) hanno intrapreso, quindi ci saranno delle differenze rispetto all'organizzazione che intende implementarle. Un passo fondamentale per il Benchmark è identificare le parti della best practice che il vostro IIS sta già eseguendo e quelle che non sta eseguendo. In questo modo, l'organizzazione può posizionarsi e vedere cosa viene già fatto correttamente e cosa deve ancora essere fatto per applicare queste best practice e avvicinarsi a essere un'università civica.

Differenziando questo aspetto, l'organizzazione sarà in grado di effettuare un benchmark, identificare i cambiamenti da apportare e, di conseguenza, stabilire gli obiettivi dell'IIS in base a ciascuna delle migliori pratiche. Nell'[Allegato A4.6](#) viene presentata una tabella come modello per effettuare questa analisi in modo strutturato. È stato incluso uno spazio aggiuntivo per ulteriori obiettivi dell'IIS che l'organizzazione può avere intrinsecamente e che non sono correlati alle tre best practice. Lo scopo di questo approccio è quello di effettuare un benchmark tra le organizzazioni e di avere una selezione solida e completa degli obiettivi.

4. Come dare seguito all'autovalutazione

4.1. Presentazione dell'analisi della catena del valore

Poiché le risorse disponibili sono spesso limitate, gli IIS devono concentrare i propri sforzi e dare priorità alle strategie che sviluppano per prime. Per aiutare in questa fase, proponiamo di utilizzare l'Analisi della catena del valore per aiutare l'istituzione a concentrarsi su ciò che conta davvero. Il metodo è descritto di seguito.

L'analisi della catena del valore è uno strumento utile per determinare come ottenere il massimo valore da un'organizzazione. Questo valore non deve necessariamente avere un impatto esterno all'organizzazione: può andare a beneficio dei vostri manager, dei vostri collaboratori o delle persone che dipendono da voi. L'analisi della catena del valore aiuta a identificare i modi in cui la vostra organizzazione crea valore e quindi vi aiuta a pensare a come massimizzare questo valore, sia attraverso prodotti eccellenti, servizi eccellenti o lavori ben fatti.

L'analisi della catena del valore è un processo in tre fasi:

- **Analisi delle attività:** Identificare le attività svolte per fornire il proprio prodotto o servizio.
- **Analisi del valore:** Per ogni attività, pensate a ciò che apporterebbe il maggior valore aggiunto.
- **Valutazione e pianificazione:** Valutare se vale la pena di apportare cambiamenti e pianificare l'azione.

Ciascuna di queste fasi sarà ulteriormente approfondita; tuttavia, per esemplificare la struttura dell'analisi della catena del valore applicata a un altro settore, si riporta di seguito un esempio di analisi della catena del valore:

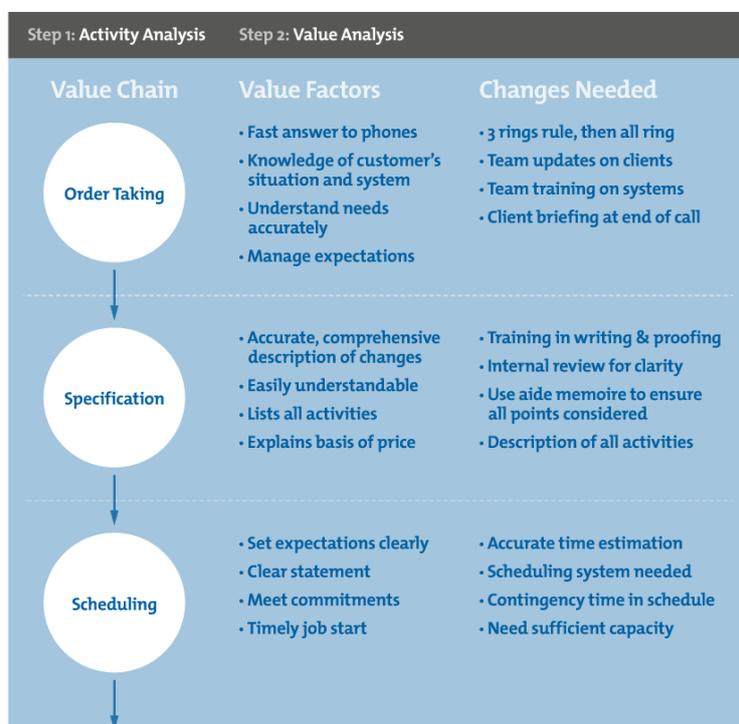


Figura 5. Esempio di analisi della catena del valore

Analisi delle attività: Il primo passo consiste nel fare un brainstorming delle attività che voi, il vostro team o la vostra azienda svolgete e che in qualche modo contribuiscono all'esperienza del vostro cliente su⁵. Ad esempio:

- Come motivate voi stessi o il vostro team a ottenere buoni risultati?
- Come si fa a tenersi aggiornati sulle tecniche più efficienti ed efficaci?
- Come selezionate e sviluppate le tecnologie che vi danno un vantaggio?
- Come si ottiene un feedback esterno su come si sta facendo e su come si può migliorare?

CONSIGLIO

Se si esegue l'Analisi delle attività e l'Analisi del valore partendo da un brainstorming con il team, si otterrà quasi certamente una risposta più ricca di quella che si otterrebbe facendola da soli. Potreste anche scoprire che il vostro team è più propenso ad "accettare" le conclusioni che trarrete dall'esercizio. Dopo tutto, le conclusioni saranno tanto le loro quanto le vostre.

Analisi del valore: Ora, per ogni attività individuata, elencate i "fattori di valore", ossia gli aspetti che i vostri clienti apprezzano nel modo in cui viene svolta l'attività. Se state pensando alla fornitura di un servizio professionale, il vostro cliente molto probabilmente apprezzerà una soluzione accurata e corretta, una soluzione basata su informazioni completamente aggiornate, una soluzione espressa chiaramente e facilmente attuabile e così via. Accanto a ciascuna attività individuata, scrivete questi fattori di valore. Accanto a questi, scrivete ciò che deve essere fatto o cambiato per fornire un grande valore per ogni Fattore di Valore.

Valutate i cambiamenti e progettate un piano d'azione: Quando avrete completato l'analisi del valore, probabilmente vi sentirete incoraggiati ad agire: avrete generato molte idee per aumentare il valore che offrite ai clienti. E se riuscite a offrirle tutte, il vostro servizio potrebbe essere favoloso.

Tuttavia, fate attenzione in questa fase: potreste facilmente sprecare le vostre energie in un centinaio di compiti diversi e non completarne nessuno. Quindi, prima di tutto, scegliete le vittorie veloci, facili ed economiche. Poi selezionate i cambiamenti più difficili. Alcuni possono essere impraticabili. Altri porteranno solo miglioramenti marginali, ma a costi elevati. Scartateli. Quindi, date la priorità ai compiti rimanenti e pianificate come affrontarli in modo fattibile e incrementale, in modo da ottenere miglioramenti costanti mantenendo l'entusiasmo del team.

CONSIGLIO

Se avete un rapporto abbastanza forte con uno o più beneficiari dei miglioramenti, può valere la pena di presentare i vostri risultati a loro e ottenere il loro feedback: è un buon modo per confermare che avete ragione o per capire meglio cosa vogliono davvero.

Infine, sono inclusi i **punti chiave**:

L'analisi della catena del valore è un modo utile per riflettere sui modi in cui il valore viene fornito all'interno dell'organizzazione e per esaminare tutto ciò che può essere fatto per massimizzare tale valore. Si svolge in un processo in tre fasi:

- ✓ **Analisi delle attività**, in cui si identificano le attività che contribuiscono alla fornitura del vostro prodotto o servizio.
- ✓ **Analisi del valore**, in cui si identificano gli aspetti che i clienti apprezzano nel modo in cui viene svolta ogni attività, per poi capire quali cambiamenti sono necessari.

⁵ I clienti si riferiscono ai beneficiari del servizio o del prodotto offerto da ciascuna organizzazione.

- ✓ **Valutazione e pianificazione**, in cui si decide quali cambiamenti apportare e si pianifica come realizzarli.

Se utilizzate l'analisi della catena del valore e la mettete in pratica, potete raggiungere l'eccellenza nelle cose che contano davvero per i vostri clienti. L'[allegato A4.4](#) contiene il modello necessario per applicare l'Analisi della catena del valore alla vostra organizzazione. Poiché i tre pilastri fondamentali di un'università civica sono l'**innovazione**, la **sostenibilità** e la **governance**, si propone di completare questo modello tre volte, ogni volta mirando agli obiettivi di un singolo pilastro.

4.2. Presentazione della Piramide degli obiettivi (scopi)

Per riuscire nel processo di trasformazione in università civiche, le organizzazioni devono allineare tutti gli stakeholder interni ed esterni alla visione perseguita. Le strategie devono essere trasmesse in modo efficace a tutti coloro che faranno parte e renderanno possibile il cambiamento. Per aiutare in questa fase, proponiamo di utilizzare la **Piramide degli Scopi** per aiutare il management a comunicare la strategia dell'organizzazione. Il metodo è presentato di seguito.

La Piramide degli Scopi è uno strumento per pianificare una strategia ma anche per comunicarla graficamente. Una pianificazione strategica efficace è essenziale per poter sviluppare la strategia e poi attuarla. Ma per quanto buona sia la strategia, è necessario che le persone all'interno dell'organizzazione, che saranno responsabili della sua attuazione, la comprendano e condividano la stessa visione.

La Piramide degli Obiettivi è uno strumento per l'esecuzione della strategia che enfatizza l'aspetto comunicativo della strategia. Si tratta infatti di uno strumento che descrive graficamente gli elementi della strategia scelta. Di seguito è riportata un'immagine della Piramide degli scopi. Da questa immagine verrà spiegato il funzionamento dello strumento.

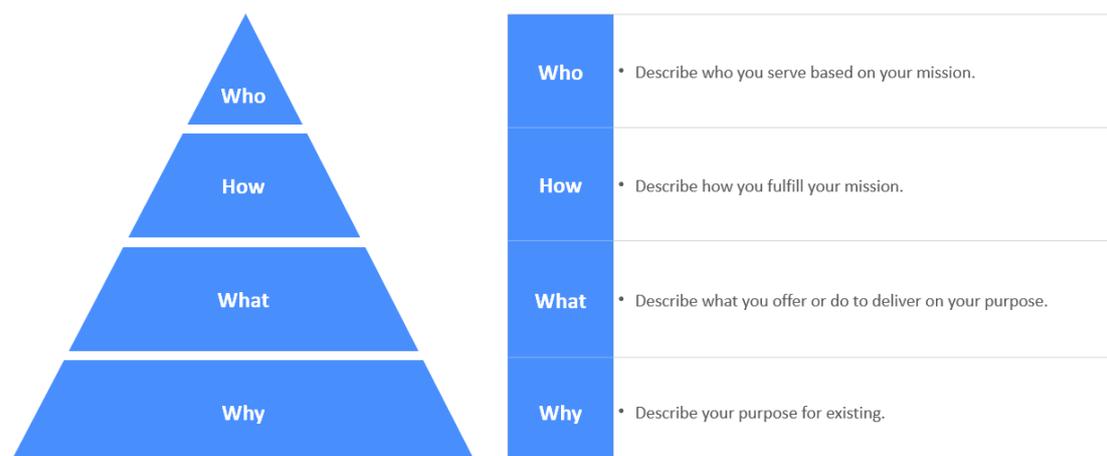


Figura 6. Schema della Piramide degli Scopi

La Piramide degli scopi è strutturata in quattro livelli. In ognuno di questi livelli, ci sarà una domanda che aiuterà la comunicazione della strategia. Il livello inferiore è la base della piramide su cui si articolerà l'intero processo. Da questo livello inferiore emergeranno nuovi livelli con nuove domande a cui si dovrà rispondere in base al livello inferiore. Con questo approccio, si crea uno strumento che permette di pianificare l'esecuzione della strategia, oltre a facilitare la spiegazione della strategia stessa, essendo uno strumento molto strutturato.

In particolare, le quattro domande che vengono poste in questo strumento sono:

- i. **Perché?** A questo livello, la domanda da porsi è: *Qual è il motivo per cui la mia organizzazione esiste?* Qui viene specificato lo scopo dell'organizzazione stessa. Questo primo livello è la base della piramide, quindi lo scopo ultimo dell'organizzazione apparirà qui e determinerà l'intero percorso della strategia.
- ii. **Cosa?** Partendo dal "Perché", sarà necessario concretizzare lo scopo prefissato. La domanda da porsi è: *Cosa bisogna fare per realizzare lo scopo dell'organizzazione?* In questa fase si stabilisce il piano di attività dell'organizzazione. È a questo livello che *devono essere elencati gli obiettivi dell'organizzazione*. Questi obiettivi saranno compiti misurabili e attuabili che permetteranno all'organizzazione di avvicinarsi al suo scopo.
- iii. **Come?** Una volta fissati gli obiettivi dell'organizzazione, il passo successivo nell'attuazione della strategia sarà quello di vedere come vengono realizzati. Alcune delle domande a cui rispondere in questa fase sono: *Quali azioni devono essere intraprese per verificare gli obiettivi? Quando devono essere intraprese le azioni?* In definitiva, per l'elenco di attività di cui al punto "Cosa", sarà necessario specificare come devono essere svolte.
- iv. **Chi?** L'ultima fase dello strumento consente di specificare le risorse umane che consentiranno di svolgere le attività descritte in "Cosa" e "Chi". Quest'ultimo livello è spesso trascurato in altri modelli di pianificazione strategica. Le domande a cui rispondere sono le seguenti. *Ci sono persone nell'organizzazione in grado di portare a termine ciascuno dei compiti? Di quali competenze avranno bisogno le persone incaricate di svolgere i compiti?* Quest'ultima fase consentirà quindi di studiare se l'IIS dispone delle risorse umane necessarie per attuare la strategia definita nei tre livelli precedenti.

Rispondendo alle domande indicate nei quattro livelli, la strategia dell'organizzazione sarà pianificata a partire dal suo scopo più generale fino alla parte più specifica, ovvero la selezione del personale incaricato dei diversi compiti. Oltre a essere uno strumento molto strutturato, la Piramide degli Scopi è molto semplice da applicare e i risultati consentono un'esecuzione molto concreta.

CONSIGLIO

Ad ogni passo della piramide, man mano che viene realizzato, verificare che la relazione con ciascuno dei livelli precedenti sia mantenuta. Solo in questo modo la piramide sarà solida.

Per l'applicazione di questo strumento, il modello è riportato nell'[Allegato A4.5](#). L'idea proposta per l'università civica è quella di indicare tre scopi per ciascuno dei pilastri di un'università civica (**innovazione, sostenibilità e governance**) e di applicare la Piramide degli scopi per ciascuno dei pilastri sulla base di questi scopi, con il risultato finale di tre piramidi diverse, ma collegate tra loro dal concetto di università civica.

Sebbene questo strumento sia ampiamente conosciuto e diffuso in ambito aziendale, la sua applicazione o il suo utilizzo nell'ambito dell'analisi del LOOP R&I sono stati leggermente stravolti o messi a punto, sulla base delle esperienze dei partner, per essere più efficaci e adatti agli scopi del LOOP R&I. Il progetto raccomanda l'applicazione della Piramide degli Scopi come indicato nel seguente TIP.

SUGGERIMENTO: adattamento del LOOP R&I

Quando si applica la Piramide degli Scopi si parte dal vertice della piramide, l'OMS. L'OMS deve identificare i clienti target utilizzando la dimensione economica del canvas a 3 livelli. L'OMS rappresenta il nostro pubblico di riferimento in ordine di priorità (ad esempio, studenti, famiglie, aziende e governi). Quindi spostatevi alla base della piramide e risalite lungo la piramide analizzando il PERCHE', il COSA e il COME per ciascuna delle categorie di target in cui abbiamo segmentato il nostro pubblico.

5. Coinvolgere e misurare l'impatto

5.1. Promuovere il coinvolgimento e la partecipazione delle parti interessate

Tra i vari tipi di attività che un IIS dovrebbe prendere in considerazione nella sua strategia e nel suo piano per diventare più impegnato dal punto di vista civico, l'organizzazione di iniziative per promuovere il coinvolgimento e la partecipazione degli stakeholder è sicuramente molto rilevante.

Questo può includere l'implementazione di attività che mirano a promuovere un diverso posizionamento degli IIS in materia di ricerca (come fanno ricerca, come comunicano la ricerca, come coinvolgono la società nella ricerca), che può risultare in:

- Eventi di co-creazione (con imprese, enti pubblici, enti educativi, ONG e altri attori regionali per incorporare le strategie e le esigenze della RIS3 nell'agenda degli IIS e identificare aree di interesse incrociato a livello regionale e di cooperazione efficace);
- Eventi "Scienza per tutti" (in cui i cittadini sono invitati a vedere, comprendere e sperimentare i risultati della ricerca prodotta dagli IIS e quali sono gli impatti per la società, nonché a percepire dove e come i cittadini possono partecipare alla ricerca).

Nell'**allegato A5** sono riportati 2 modelli per supportare la rendicontazione e la valutazione di tali eventi.

Inoltre, consultate le seguenti fonti, dove potrete ispirarvi ad altri IIS e ottenere indicazioni su come promuovere il coinvolgimento degli stakeholder:

- Verificate i vari tipi di eventi proposti dall'Università dell'East Anglia (UEA) per coinvolgere gli stakeholder regionali. Link [qui](#)
- Guardate il video dell'Università di Bristol su come si presenta e quali sono gli obiettivi dell'IIS come Università Civica. Guarda [qui](#).
- Consultate il toolkit R&I Loop Nurturing per capire come introdurre o rafforzare i metodi di ricerca con e per la società.

5.2. Presentazione del Quadro d'impatto del ciclo di R&I

Infine, gli IIS devono valutare e quantificare l'impatto che hanno ottenuto nel processo di diventare un'università più civica. Per aiutare in questa fase, il progetto R&I LOOP ha sviluppato un metodo su misura che combina e integra elementi di metodologie precedenti adattandoli al contesto del progetto. Il metodo si chiama **R&I LOOP Impact Canvas Methodology** e viene presentato qui di seguito.

5.2.1. Perché è importante valutare l'impatto?

Diventare un'università civica non è un compito facile. Ci sono diverse singolarità che complicano il processo:

- Il punto di partenza di ogni IIS è diverso.
- L'organizzazione di ogni IIS (dipartimenti, facoltà, scuole, paesi, ecc.) è diversa. Allo stesso modo, è molto complesso identificare persone che ricoprono esattamente lo stesso ruolo con la stessa carica in due istituzioni.

- Il contesto di ciascuno di essi è totalmente diverso. Questo include l'ambito dei corsi di laurea e delle classi insegnate agli studenti, le caratteristiche, il background e gli interessi degli studenti, le autorità locali con cui gli IIS devono collaborare, le leggi e i regolamenti locali e nazionali a cui devono conformarsi, ecc.

Tenendo conto di tutto ciò, il processo per raggiungere l'obiettivo di diventare un'università civica può variare per portata e durata a seconda dell'istituzione. L'idea chiave è quella di standardizzare il processo e di generare una serie di documenti per giustificare il lavoro svolto, l'impatto delle azioni intraprese e per essere in grado di individuare i passi ancora da compiere nel contesto di ogni IIS.

La capacità di determinare l'impatto delle attività svolte e di confrontarlo con l'obiettivo prefissato è l'ultimo passo del processo per diventare un'università civica e può essere utilizzata anche come strumento di follow-up una volta che l'università ha raggiunto lo status civico.

Allo stesso modo, lavorare con strumenti comuni per la misurazione dell'impatto consentirà di stabilire un quadro comune e di imparare in modo collaborativo dai progressi compiuti da altri IIS con caratteristiche simili o di prendere spunto da altre università che sono più avanti nel processo.

5.2.2. È necessario creare un nuovo strumento per valutare l'impatto?

L'obiettivo di questa sezione non è generare un nuovo strumento, ma sfruttare alcuni dei lavori svolti in precedenza e adattarli alla realtà del progetto R&I Loop, generando così una metodologia che utilizza strumenti già noti, ma da un punto di vista diverso. Per questo motivo, si è deciso di chiamare questa combinazione *R&I Loop Canvas Methodology*. Per la sua progettazione sono stati presi in considerazione due lavori precedenti.

In primo luogo, **nel processo di autovalutazione, ogni IIS deve aver completato il 3XL Canvas, che copre i livelli economico, ambientale e sociale.** Le informazioni raccolte in questo strumento saranno il punto di partenza della metodologia.

L'Università di Tampere ha sviluppato uno strumento chiamato *Impact Canvas*, che si concentra sulla misurazione dell'impatto della ricerca. Utilizzando questo strumento, quando si compilano le categorie e si risponde alle domande proposte nel grafico, si deve fare una distinzione tra **tre categorie: Status, Target e Test&Do. Questa idea a tre livelli, con un approccio diverso adattato al progetto, è stata presa in considerazione nel R&I Loop Impact Canvas. Nel caso della metodologia R&I Loop Canvas, **le tre fasi da coprire sono: autovalutazione iniziale, obiettivo dell'università civica e università civica in corso.****

Non si tratta quindi di progettare un nuovo strumento, ma di sviluppare una nuova metodologia che, con l'obiettivo finale di diventare un'università civica, permetta di misurare in modo standard l'impatto delle azioni sviluppate da ogni IIS.

5.2.3. Metodologia del canvas del ciclo di R&I

La metodologia R&I Loop Canvas propone un uso ordinato ed efficiente dello strumento Canvas 3XL. Le caratteristiche principali dello strumento Canvas 3XL sono state presentate nella sezione 3.3. di questo documento.

La metodologia consiste nell'utilizzare lo strumento 3XL Canvas in tre diverse fasi del processo di trasformazione in università civica: autovalutazione iniziale, obiettivo e in corso.

I primi due stati sono fissi: lo stato di partenza e lo stato di arrivo. Tuttavia, durante il processo di trasformazione, potrebbe essere necessario rivedere e aggiornare il 3XL In Progress Canvas.

Il seguente diagramma di flusso illustra le fasi necessarie per l'implementazione di questa metodologia e i controlli da effettuare per il suo corretto utilizzo.

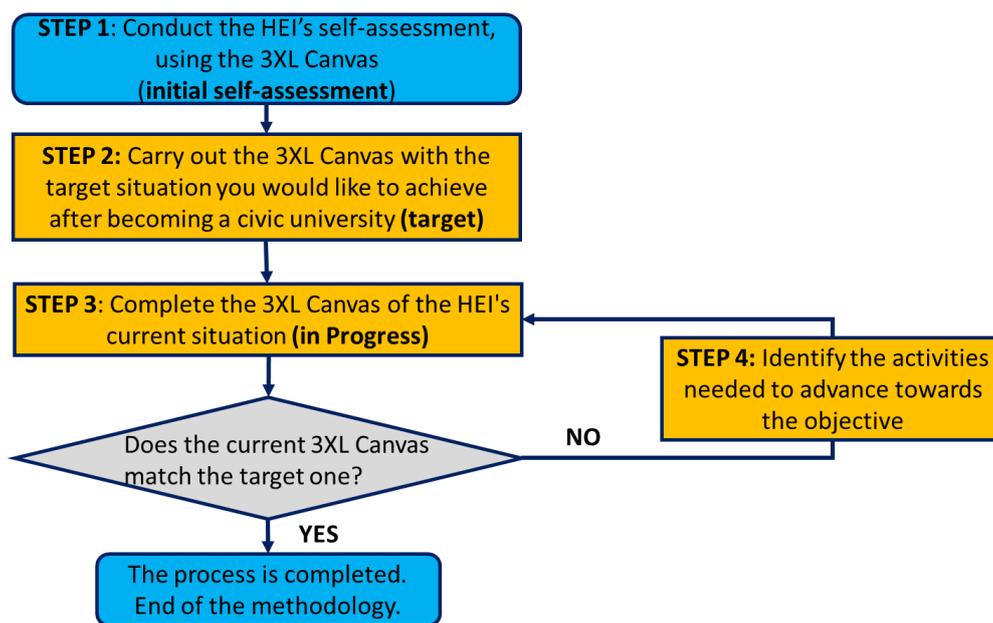


Figura 7. Diagramma di flusso della metodologia R&I Loop Canvas

- **FASE 1:** Il primo passo per ogni IIS è quello di effettuare la propria autovalutazione utilizzando lo strumento 3XL Canvas. Questo strumento e i suoi tre livelli sono stati spiegati sopra nella sezione 3.3. Corrisponde all'**autovalutazione iniziale** prima che l'IIS inizi a implementare le attività che gli consentiranno di raggiungere lo status di università civica.
- **FASE 2:** Utilizzando di nuovo il 3XL Canvas, l'IIS dovrebbe svolgere il seguente esercizio. Sulla base delle buone pratiche analizzate e della discussione interna, dovrebbe presumere di aver già raggiunto lo status di università civica. Con questa idea in mente, dovrebbe riempire nuovamente ogni livello, ma includendo in ogni categoria gli elementi, le attività o gli strumenti che vorrebbe avere come università civica. Questa seconda fase, quindi, consiste nell'elaborazione del **Canvas finale**.

Tra il punto di partenza e quello di arrivo ci sono diverse fasi intermedie, che si rifletteranno nell'**In-Progress Canvas**.

- **FASE 3:** Prima della transizione al modello di università civica, ogni IIS dovrà definire un punto di controllo (almeno uno). A questo punto, si procederà a una revisione delle attività svolte e dell'impatto che hanno generato. Questa fase intermedia è suddivisa in tre diverse azioni: **Creare, Fare e Testare**. In questo checkpoint si svolgerà la FASE 3 della metodologia:

In un punto intermedio precedentemente definito, l'IIS deve creare un nuovo Canvas 3XL. In questo caso, l'IIS deve indicare in ciascuna delle categorie gli elementi che sono disponibili in quel preciso momento. La FASE 3 corrisponde all'azione Create della fase In Progress.

Fino a questo momento, l'impatto delle attività svolte non è ancora stato valutato. A tal fine, è necessario utilizzare i modelli riportati nell'**Allegato A6**. Esiste un modello per ciascuno dei livelli del 3XL Canvas (si veda l'**Allegato A6.1** per il modello del livello

economico, l'[Allegato A6.2](#) per il modello del livello ambientale e l'[Allegato A6.3](#) per il livello sociale). A titolo di esempio, per spiegarne la struttura, la figura seguente presenta il modello da utilizzare per il livello economico.

ITERATION N°: _____

DATE: ____/____/____

Is this your first "In-Progress Economic Canvas"? YES NO

Time since the last In-Progress Canvas: _____

Team in charge of developing this Layer: _____

ECONOMIC LAYER							
TOPIC	DOES THE CURRENT SITUATION MATCH THE TARGET ONE?	WHAT ACTIVITIES CAN BE IMPLEMENTED TO ACHIEVE THE GOAL? (TO BE COMPLETED ONLY IS THE "NO" SQUARE HAS BEEN SELECTED IN THE PREVIOUS COLUMN)	WHAT IS THE DEGREE OF IMPLEMENTATION OF THIS ACTIVITY? 5 being the highest value (TO BE COMPLETED IN ITERATION NUMBER □)				
			1	2	3	4	5
Partners	YES <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Activities	YES <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Resources	YES <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Value Proposition	YES <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Customer Relationship	YES <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Channels	YES <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Customer Segments	YES <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Costs	YES <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Revenues	YES <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						

Figura 8. Modello utilizzato per sviluppare le fasi 3 e 4 del livello economico.

Vale la pena ricordare che l'obiettivo di questa metodologia non è solo quello di misurare l'impatto, ma di lasciare una traccia di tutte le attività svolte. Per questo motivo, i primi elementi che compaiono nel modello sono una serie di dati che consentono la tracciabilità dei documenti.

- **Numero di tele in corso:** Ogni IIS dovrebbe segnare uno o più punti in cui ritiene rilevante studiare la situazione attuale nel processo di trasformazione in università civica. Possono esserci diverse iterazioni. Questo numero identifica l'iterazione presentata.
- **Data:** per poter ordinare cronologicamente tutti i progressi ottenuti.
- **È la prima volta che si esegue questo livello del canvas in corso?**
 - In caso affermativo, indicare "SI".
 - Se in precedenza sono stati realizzati altri In Progress Canvas e questo è una revisione o un complemento di uno di essi, indicare "NO". Se è stata indicata questa opzione, sarà necessario specificare il tempo trascorso dall'ultima volta che è stato completato un Canvas.
- **Team incaricato di sviluppare questo livello del canvas:** identificare le persone che hanno lavorato alla sua elaborazione e poterle contattare se i Canvas successivi vengono sviluppati da altri.

Per completare correttamente la tabella, è necessario confrontare le informazioni che appaiono su ciascuna delle categorie del canvas appena creato con quelle del canvas finale. Se le informazioni corrispondono, selezionare l'opzione "SI" nella seconda colonna. L'argomento può quindi essere considerato analizzato. L'obiettivo è stato raggiunto. In caso contrario, è necessario indicare "NO".

In questo modo, è facile vedere quali argomenti stanno progredendo più rapidamente e su quali argomenti è necessario lavorare ulteriormente. Questa idea di lavoro risponde alla domanda "L'attuale Canvas 3XL corrisponde all'obiettivo?" per ciascuna delle categorie nel livello del canvas e corrisponde al rombo nel diagramma di flusso della Figura 4. Nel caso in

cui ci siano categorie il cui stato attuale non corrisponde all'obiettivo, procedere alla FASE 4, solo con quelle categorie.

- **FASE 4:** Per progredire in queste categorie è necessario definire in modo chiaro e conciso alcune attività. Queste attività corrispondono all'azione Do e devono essere indicate nella terza colonna del modello.

Lo stato di questi compiti deve essere rivisto nelle iterazioni successive. Per indicare il numero di iterazione in cui la quarta colonna della tabella è stata rivista, è stato lasciato un quadrato vuoto nell'intestazione della colonna. Questo migliora la tracciabilità del processo.

Nel prossimo In-Progress Canvas, queste attività dovrebbero essere riviste. A seconda della complessità del compito, alcune potrebbero essere completamente completate al momento della revisione, ma altre potrebbero essere ancora in fase di attuazione. Per riflettere questi stati intermedi, invece di una risposta binaria "SÌ" o "NO", la quarta colonna della tabella chiede il grado di implementazione dell'attività. Per ciascuna attività, è necessario selezionare un valore su una scala da 1 a 5, a seconda dei progressi raggiunti. Un valore di 1 è il minimo e un valore di 5 è il massimo, a indicare che l'attività è stata completamente implementata. Questa sottofase corrisponde all'azione Test.

Nel caso in cui le attività non siano completamente terminate, possono servire come input per lo sviluppo dell'In Progress Canvas dell'iterazione successiva. La necessità di ripetere la FASE 3 della metodologia finché lo stato attuale delle diverse categorie non corrisponde all'obiettivo è rappresentata nel diagramma di flusso dalla freccia di ritorno dalla FASE 3 alla FASE 4.

CONSIGLIO

Se ogni IIS segue la metodologia R&I Loop Canvas, sarà in grado di identificare chiaramente l'impatto delle proprie attività e di monitorare i propri progressi verso l'obiettivo di diventare un'università civica. Inoltre, fornirà all'istituzione un database ordinato dei progressi compiuti.

5.3. Lo strumento "SUNAR - Smart Universities Acting Regionally" (complementare)

A titolo di complemento, suggeriamo agli IIS di seguire l'esercizio proposto dal progetto ERASMUS+ [RE-ACT: strumenti di auto-riflessione per università intelligenti che agiscono a livello regionale](#). Una breve presentazione del progetto è disponibile nella sua [brochure](#). L'obiettivo del progetto RE-ACT e del suo [strumento di autovalutazione SUNAR](#) è quello di supportare gli IIS nella realizzazione del loro potenziale per agire come Smart University che svolgono un ruolo centrale nelle rispettive RIS3 (Strategie di ricerca e innovazione per la specializzazione intelligente). In sintesi, [SUNAR](#) aiuta gli IIS a valutare la loro capacità di rispondere alla sfida di essere impegnati nell'ecosistema regionale dell'innovazione.

Costruito sulla logica delle 8 dimensioni di [HEINNOVATE](#), *SUNAR è uno strumento di autovalutazione gratuito e flessibile per supportare gli Istituti di Istruzione Superiore (IIS) e altri stakeholder regionali a ripensare e riposizionare le loro strategie, strutture e azioni per essere più attivamente coinvolti nei loro ecosistemi regionali. L'aggiunta di SUNAR rispetto a HEInnovate riguarda l'inclusione della componente "regionale". Basato sul concetto di collaborazione tra gli attori della Quadruplica Elica, questo strumento consente agli IIS di auto-riflettere e valutare il proprio contributo alla RIS3, aiutandoli a capire, tra le altre cose, in che misura adempiono alla propria missione e si rivolgono agli altri.*

Come utilizzare SUNAR?

Il primo passo consiste nel registrarsi attraverso il seguente link: <https://sunar.pbs.up.pt/signin>. Dopo aver effettuato il login, il SUNAR invita gli IIS a valutare la propria posizione in relazione a una serie di affermazioni. L'autovalutazione consiste nello scegliere un punteggio per ogni affermazione. Sotto ogni affermazione c'è una barra che indica il punteggio su una scala da n/a (non applicabile) a 5 (il punteggio più alto). Ogni dimensione valutata presenta un breve riassunto di ciò che viene valutato sotto la voce. Sotto ogni affermazione, c'è una scala da n/a a 5 che permette di valutare come l'IIS si comporta rispetto all'affermazione. Sotto ogni affermazione sono presenti anche alcune linee guida a supporto della valutazione, che indicano quali azioni dovrebbero essere messe in atto per ottenere punteggi più alti.

I risultati sono forniti in base ai punteggi di ciascun IIS e confrontati con altri IIS che hanno effettuato l'autovalutazione.

Tra le altre risorse sviluppate dal progetto RE-ACT, le seguenti sono particolarmente utili per effettuare l'autovalutazione:

- **Guida all'uso dello strumento SUNAR:** [qui](#)
- **Dichiarazioni e spiegazioni:** Se gli IIS non vogliono registrarsi nello strumento, possono dare un'occhiata a tutte le dichiarazioni e alle rispettive spiegazioni [qui](#).
- **Modulo di formazione per la presentazione dello strumento:** Un modulo specifico di presentazione dello strumento può essere consultato [qui](#).

L'immagine sottostante mostra parte delle affermazioni incluse nello strumento di autovalutazione.

The image shows a screenshot of the SUNAR assessment tool interface. It is divided into four quadrants, each representing a different category of statements for evaluation. Each quadrant has a colored icon and a title. The statements are numbered 1 through 5 or 6. The bottom right corner of the screenshot has the text 'RE-ACT'.

- Leadership and Governance** (Red icon):
 - 1 The HEI is represented through its senior management in the highest governing body of RIS3 on a regional level.
 - 2 The HEI is strategically committed to implement its third mission taking into account RIS3 objectives.
 - 3 Senior management of the HEI ensures that processes, procedures and internal communication measures facilitate the HEI's participation in key steps of RIS3 design and implementation.
 - 4 The HEI is able to reach out to and attract key innovators from the faculties into the entrepreneurial discovery process and RIS3 implementation.
 - 5 Every HEI employee involved in RIS3 has equal access to all information; the principles of transparency and participation are consistently applied.
- Organisational Capacity: Funding, People and Incentives** (Teal icon):
 - 1 The HEI maintains a structured, up-to-date registry of its internal knowledge assets.
 - 2 The HEI has dedicated qualified personnel to support academics and researchers in research and innovation.
 - 3 The HEI has organisational structures dedicated to knowledge and technology transfer that cover the smart specialisation priority areas.
 - 4 The HEI promotes multidisciplinary cooperation among different departments/faculties/research units in accordance with business and society needs.
 - 5 A system of rewards is in place to involve staff from different departments of the HEI in research and innovation activities.
 - 6 The HEI makes the best use of available funding opportunities for research and innovation to contribute to RIS3 objectives.
- Entrepreneurial Teaching and Learning** (Orange icon):
 - 1 The HEI graduate programmes provide knowledge and skills related to RIS3.
 - 2 The HEI delivers training programmes to support the upskilling and reskilling of staff in the smart specialisation priority areas.
- Preparing and Supporting Entrepreneurs** (Green icon):
 - 1 The HEI actively supports companies in the smart specialisation priority areas in their research and innovation activities.
 - 2 The HEI develops and provides services to support entrepreneurship and innovation in companies.
 - 3 The HEI provides RIS3 partners with access to information on prospective research results that can be commercialised.
 - 4 The HEI supports its researchers and students in establishing innovative start-ups and spin-offs, especially in smart specialisation priority areas.

Figura 9. Selezione di affermazioni incluse nello strumento SUNAR (progetto RE-ACT)

Follow-up dell'autovalutazione

Come il R&I Loop Toolkit, anche SUNAR è completato da una serie di strumenti e linee guida di follow-up. In questo modo, dopo aver effettuato l'autovalutazione, le Università possono capitalizzare i risultati per proporre e attuare azioni che le aiutino a radicarsi maggiormente nella quadruplica elica della loro regione e a promuovere l'innovazione e lo sviluppo regionale. Tuttavia, nell'ambito del progetto R&I Loop, consigliamo di utilizzare gli strumenti di follow-up e le fasi proposte in questo manuale, in quanto sono adattati al ruolo delle Università Civiche.

Altri strumenti e iniziative potenzialmente utili

Diversi altri strumenti e metodologie sono disponibili per gli IIS e le altre parti interessate per migliorare la collaborazione e indirizzare le loro strategie e azioni verso obiettivi più significativi ed efficaci. Un esempio è costituito dalle metodologie utilizzate nella Rete delle Città Circolari (Rede de cidades circulares), in particolare nell'[Accademia delle Città Circolari](#). Si tratta di un buon esempio per integrare e collegare i 3 pilastri delle Università Civiche: (I) Innovazione; (II) Governance; e (III) Sostenibilità. Maggiori informazioni su questa iniziativa sono disponibili qui: [InC2 - Quatro Redes Cidades Circulares aprovadas | PNPOT \(dgterritorio.gov.pt\)](#).



6. Corso Rapido R&I Loop

Il corso R&I Loop rapido è un insieme di risorse formative progettate per supportare il personale di base dell'IIS coinvolto nel percorso R&I Loop a spiegare e coinvolgere altri attori chiave nei processi di autovalutazione e follow-up. Il corso è stato progettato per avere una breve durata e per essere molto orientato alla pratica.

Il corso rapido è suddiviso in tre moduli secondo la seguente struttura:

Modulo I. Loop di R&I e università civiche

- Cos'è il Loop R&I e come può aiutare gli IIS?
- Concetti chiave: Che cos'è l'Università Civica?
- Casi di studio/buone pratiche di Università Civiche

Modulo II. Autovalutazione e follow-up: Quanto è "civico" il mio IIS?

- Presentazione dell'autovalutazione nel suo complesso
- Come eseguire l'autovalutazione: Diagnosi strategica
 - I. Sviluppo della strategia (matrice TOWS)
 - II. Sviluppo del modello di business (3XL Canvas)
 - III. Benchmark LOOP R&I (complementare)
- Come dare seguito all'autovalutazione: Convalida
 - I. Priorizzazione della strategia (analisi della catena del valore)
 - II. Esecuzione della strategia (Piramide degli obiettivi)

Modulo III. Coinvolgimento e misurazione dell'impatto

- Promuovere il coinvolgimento e la partecipazione degli stakeholder: eventi di co-creazione, comunicazione della scienza e della ricerca, coinvolgimento sociale nella ricerca.
- Analisi dell'impatto:
 - I. Canvas d'impatto R&I Loop
 - II. Autovalutazione RE-ACT (complementare)

Il corso è fornito in formato PowerPoint e comprende molti dei contenuti già inclusi in questo manuale. Il corso rapido può essere erogato in formato online o faccia a faccia. Tuttavia, data la natura eminentemente pratica e gli obiettivi di questo corso, si consiglia vivamente di svolgere il corso in formato frontale, sfruttando le varie attività interattive e co-creative proposte.



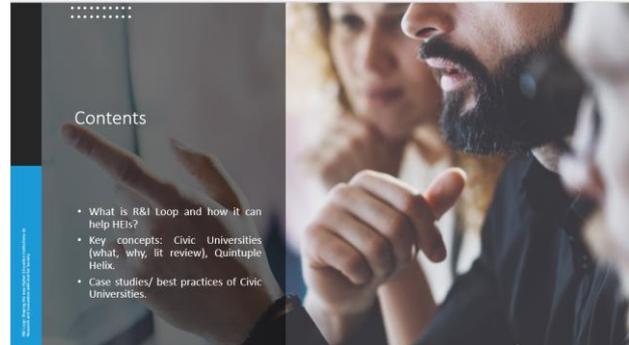


Figura 10. Esempi di diapositive del corso rapido R&I Loop

7. Allegati

Elenco degli allegati

Numero e nome dell'allegato
A1. Glossario dei termini chiave
A2. Costituzione di un gruppo di lavoro
A2.1. Termini di riferimento del gruppo di lavoro - ToR
A2.2. Modello di verbale del gruppo di lavoro
A3. Formazione
A3.1. Modello di rapporto di formazione
A3.2. Modulo di valutazione della formazione/soddisfazione
A4. Strumenti di valutazione dell'IIS
A4.1. Modello di analisi SWOT
A4.2. Modello di matrice TOWS
A4.3. Modelli per tele 3XL
A4.4. Modello di analisi della catena del valore
A4.5. Modello di piramide degli scopi
A4.6. Modello di benchmark e buone pratiche del Loop di R&I
A5. Realizzazione di eventi
A5.1. Modello di rapporto sull'evento
A5.2. Modulo di valutazione dell'evento
A6. Canvas d'impatto del ciclo R&I
A6.1. Attività del livello economico: Creare, fare e testare
A6.2. Attività del livello ambientale: Creare, fare e testare
A6.3. Attività del livello sociale: Creare, fare e testare

A1. Glossario dei termini chiave

Termine	Definizione e fonte
Università Civica	Le università civiche hanno l'impegno incorporato in tutta l'istituzione, offrendo opportunità agli studenti, alle imprese e alle istituzioni pubbliche. Sono gestite per facilitare l'impegno a livello istituzionale con la città e la regione di cui fanno parte e operano anche su scala globale, ma utilizzano la loro posizione per formare la loro identità.
Quadrupla elica	La quadruplice elica è un quadro di riferimento avanzato per le reti di innovazione sviluppato a partire dal modello originale della tripla elica. Il modello a tripla elica descrive un sistema in cui la rete e la cooperazione tra università, imprese (industria) e governo possono migliorare l'innovazione e le infrastrutture necessarie allo sviluppo economico (Etzkowitz & Leydesdorff, 1995). I 4 th elementi del modello a quadrupla elica sono il pubblico e la società civile (Carayannis & Campbell, 2009), quindi questo modello è più completo dal punto di vista degli stakeholder.
Quintupla elica	La quintupla elica è un quadro di riferimento avanzato per le reti di innovazione sviluppato a partire dal modello della quadrupla elica. Il 5 th elemento del modello a quintupla elica è l'ambiente naturale della società, quindi è ecologicamente sensibile.
Strategia di ricerca e innovazione per la specializzazione intelligente (RIS3)	RIS3 è l'acronimo di Strategia di ricerca e innovazione per la specializzazione intelligente. Si tratta di un approccio in sei fasi per migliorare la trasformazione economica nazionale o regionale: 1. Analisi del contesto regionale e del potenziale di innovazione, 2. Creazione di una struttura di governance solida e inclusiva, 3. Elaborazione di una visione condivisa sul futuro della regione, 4. Selezione di un numero limitato di priorità per lo sviluppo regionale, 5. Definizione di mix di politiche adeguate, 6. Integrazione di meccanismi di monitoraggio e valutazione. https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/smart_specialisation/smart_ris3_2012.pdf
Specializzazione intelligente	Concepita nell'ambito della riforma della politica di coesione della Commissione europea, la Smart Specialisation è un approccio basato sul luogo, caratterizzato dall'identificazione di aree strategiche di intervento basate sia sull'analisi dei punti di forza e del potenziale dell'economia, sia su un processo di scoperta imprenditoriale (EDP) con un ampio coinvolgimento delle parti interessate. È orientato verso l'esterno e abbraccia un'ampia visione dell'innovazione, compresi, ma non solo, gli approcci basati sulla tecnologia, sostenuti da efficaci meccanismi di monitoraggio. https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/what-is-smart-specialisation

A2. Costituzione di un gruppo di lavoro

Qualsiasi IIS che voglia implementare il metodo R&I LOOP è incoraggiato a seguire queste linee guida e a utilizzare questi modelli insieme agli altri elementi del toolkit. Il primo passo per gli IIS è quello di istituire un gruppo di lavoro interno che sarà responsabile di promuovere la trasformazione verso un'università civica.

A2.1. Termini di riferimento del gruppo di lavoro – ToR (Term of Reference)

Sfondo

L'Agenda rinnovata dell'UE per l'istruzione superiore evidenzia l'indiscutibile necessità di concentrare gli sforzi sul collegamento tra istruzione, ricerca, innovazione, sostenibilità e interazione con la comunità, richiedendo nuovi profili di IIS "imprenditoriali". Questa esigenza è emersa in seguito alla consapevolezza che gli istituti di istruzione superiore non sono più sufficienti per affrontare le sfide sociali attuali e in evoluzione; pertanto, si ritiene necessaria una riforma per garantire che gli istituti di istruzione superiore non siano torri d'avorio, ma università di apprendimento civico collegate alle loro comunità. In questo senso, le istituzioni devono sviluppare il loro profilo di "università civiche" basandosi su un impegno sociale che è incorporato nell'intera istituzione, fornendo opportunità di interazione tra ricerca, studenti, imprese e istituzioni pubbliche; quindi, avere una governance mirata alla sostenibilità che faciliti il coinvolgimento istituzionale nella città e nella regione di cui l'IIS fa parte; così come promuovere operazioni su scala globale, ma utilizzando la sua posizione per formare la sua identità.

Il progetto R&I Loop ha sviluppato una serie di risorse per incoraggiare l'identificazione, l'implementazione e il mantenimento di nuove strategie, strutture e strumenti, raggruppati in due fasi:

- **Introduzione** della partecipazione civica e delle direttive regionali di specializzazione intelligente nelle priorità e nella ricerca degli IIS e **aumento dell'impegno pubblico** per migliorare la diffusione e l'impatto delle attività e dei risultati della ricerca a diversi livelli, compresa la crescita economica locale/regionale;
- **Alimentare i** curricula del personale e degli studenti degli IIS con metodi di ricerca con e per la società.

Composizione del gruppo di lavoro, responsabilità e procedure operative

Il gruppo di lavoro dovrebbe includere manager, docenti/ricercatori o personale, preferibilmente proveniente da unità centrali dedicate al supporto alla ricerca, all'innovazione pedagogica, alla cooperazione e all'outreach all'interno dell'università. I membri del gruppo di lavoro dovrebbero essere pronti ad assumersi la responsabilità di aiutare l'organizzazione nella sua transizione verso un'università più civica, utilizzando il concetto e gli strumenti forniti nel quadro del progetto R&I LOOP.

Il gruppo di lavoro dovrà avere un presidente/una donna che sarà responsabile di:

- Pianificare e organizzare le attività del gruppo di lavoro
- Redigere i verbali delle riunioni del gruppo di lavoro.
- Assicurare e supervisionare l'esecuzione delle attività proposte.
- Nominare la persona responsabile del singolo compito.

Si raccomanda vivamente che il gruppo di lavoro si riunisca almeno una volta al mese durante la sua durata per garantire lo sviluppo delle sue attività.

Nomi e contatti delle persone che integrano questo gruppo di lavoro [completare con le informazioni del vostro gruppo di lavoro]:

Nome	Posizione e dati di contatto
Presidente del gruppo di lavoro	
Membri del gruppo di lavoro	

Attività e pianificazione del gruppo di lavoro

Il gruppo di lavoro sarà responsabile dell'esecuzione delle attività indicate nella tabella seguente.

Attività/compito
Creare un gruppo di lavoro all'interno di ogni IIS per eseguire i test pilota e promuovere la trasformazione dell'istituzione in università civica.
Formazione su scala più ampia per altri 15 insegnanti/ricercatori e personale nel supporto alla ricerca, nell'innovazione pedagogica, nella cooperazione e nelle unità di divulgazione.
Eseguire la valutazione dell'IIS secondo il kit di strumenti fornito dal progetto. Questo include l'autovalutazione iniziale e le attività di follow-up.
Realizzare eventi per promuovere un diverso posizionamento degli IIS. Ogni università realizzerà 1 attività, o un evento di co-creazione o un evento scientifico per tutti.
Valutazione dell'impatto e rendicontazione. Rendicontazione dei risultati attraverso una revisione interna da parte degli IIS per valutare l'impatto a breve termine del toolkit.

A2.2. Modello di verbale del gruppo di lavoro

Ogni riunione del gruppo di lavoro deve avere un verbale che includa almeno i seguenti elementi:

1. Data e luogo della riunione
2. Ordine del giorno della riunione
3. Elenco dei partecipanti
4. Sviluppo della riunione
5. Elenco delle azioni

A3. Formazione

Gli IIS possono utilizzare i corsi rapido sviluppati dal progetto R&I Loop per formare i membri del gruppo di lavoro e altri insegnanti/ricercatori e personale in unità di supporto alla ricerca, innovazione pedagogica, cooperazione e divulgazione. La struttura e le caratteristiche del Corso Rapido sono presentate nel Capitolo 6 di questo Manuale. I file del Corso Rapido sono disponibili sul sito web di R&I Loop.

Inoltre, per supportare questa attività si possono utilizzare i seguenti modelli:

- **Modello di rapporto sulla formazione.** Questo modello può essere utilizzato per riferire sulla formazione interna svolta in ogni IIS. In pratica riporta il programma e l'organizzazione della formazione interna, i formatori e gli istruttori, un riepilogo di come è stata sviluppata la formazione e un riepilogo del feedback ricevuto dai partecipanti attraverso il modulo di valutazione/soddisfazione della formazione.
- **Modulo di valutazione/soddisfazione della formazione.** Questo modulo sarà consegnato ai partecipanti alla fine del corso interno. Ogni partecipante dovrà rispondere alle domande sulla formazione ricevuta.

A3.1. Modello di rapporto di formazione

Al fine di riferire l'attuazione della formazione per preparare il personale dell'IIS all'utilizzo del toolkit Inception and Outgrowing, la relazione sulla formazione deve includere almeno i seguenti elementi:

1. Data e luogo del corso di formazione per l'aumento di scala
2. Pianificazione della formazione
3. Elenco dei formatori
4. Elenco dei partecipanti
5. Sviluppo della formazione
6. Foto e prove
7. Moduli di valutazione/soddisfazione della formazione scannerizzati

A3.2. Modulo di valutazione/soddisfazione della formazione

Questo modulo ha lo scopo di fornire un feedback sull'attività di formazione in scala. Ogni partecipante è invitato a compilare il modulo in modo aperto e a restituirlo all'organizzatore della formazione.

Data:

Titolo e sede della formazione:

Allenatore/i:

Istruzioni: Indicate il vostro grado di accordo con le affermazioni elencate di seguito:

1. Gli obiettivi della formazione sono stati chiaramente definiti.

Fortemente in disaccordo 1 2 3 4 5 Fortemente d'accordo

2. La partecipazione e l'interazione sono state incoraggiate.

Fortemente in disaccordo 1 2 3 4 5 Fortemente d'accordo

3. Gli argomenti trattati erano rilevanti per me.

Fortemente in disaccordo 1 2 3 4 5 Fortemente d'accordo

4. Il contenuto era organizzato e facile da seguire.

Fortemente in disaccordo 1 2 3 4 5 Fortemente d'accordo

5. I materiali distribuiti sono stati utili

Fortemente in disaccordo 1 2 3 4 5 Fortemente d'accordo

6. Questa esperienza formativa mi sarà utile nel mio lavoro.

Fortemente in disaccordo 1 2 3 4 5 Fortemente d'accordo

7. Il formatore era preparato sugli argomenti della formazione.

Fortemente in disaccordo 1 2 3 4 5 Fortemente d'accordo

8. Il formatore era ben preparato.

Fortemente in disaccordo 1 2 3 4 5 Fortemente d'accordo

9. Gli obiettivi della formazione sono stati raggiunti.

Fortemente in disaccordo 1 2 3 4 5 Fortemente d'accordo

10. Il tempo dedicato alla formazione è stato sufficiente.



Fortemente in disaccordo 1 2 3 4 5 Fortemente d'accordo

11. La sala riunioni e le strutture erano adeguate e confortevoli.

Fortemente in disaccordo 1 2 3 4 5 Fortemente d'accordo

12. Cosa vi è piaciuto di più di questa formazione?

13. Quali aspetti della formazione potrebbero essere migliorati?

14. Come spera di cambiare la sua pratica a seguito di questa formazione?

15. Quali altri corsi di formazione vorreste fare in futuro?

16. Condividete altri commenti o ampliate le risposte precedenti qui:

Grazie per il vostro feedback!



A4. Strumenti di valutazione dell'IIS

Il gruppo di lavoro costituito in ogni IIS sarà responsabile dell'organizzazione della valutazione interna dell'IIS. La valutazione sarà effettuata utilizzando il kit di strumenti R&I LOOP e seguendo le linee guida fornite durante la formazione. La valutazione comprende l'autovalutazione e le attività successive descritte nel presente documento, in particolare:

Valutazione - Diagnosi strategica:

- Analisi SWOT e Matrice TOWS (sviluppo strategico) - A4.1 e A4.2.
- 3XL Canvas (sviluppo del modello di business) - A4.3
- **Benchmark del loop R&I (opzionale/aggiuntivo) - A4.6**

Attività successive - Convalida:

- Analisi della catena del valore (priorizzazione della strategia) - A4.4
- Piramide degli scopi (esecuzione della strategia) - A4.5

A4.1. Modello di analisi SWOT

Nota: si consiglia di iniziare con i fattori esterni: (i) Minacce (-); (ii) Opportunità (+); per poi passare ai fattori interni (iii) Punti di forza (+); e (iv) Punti di debolezza (-).

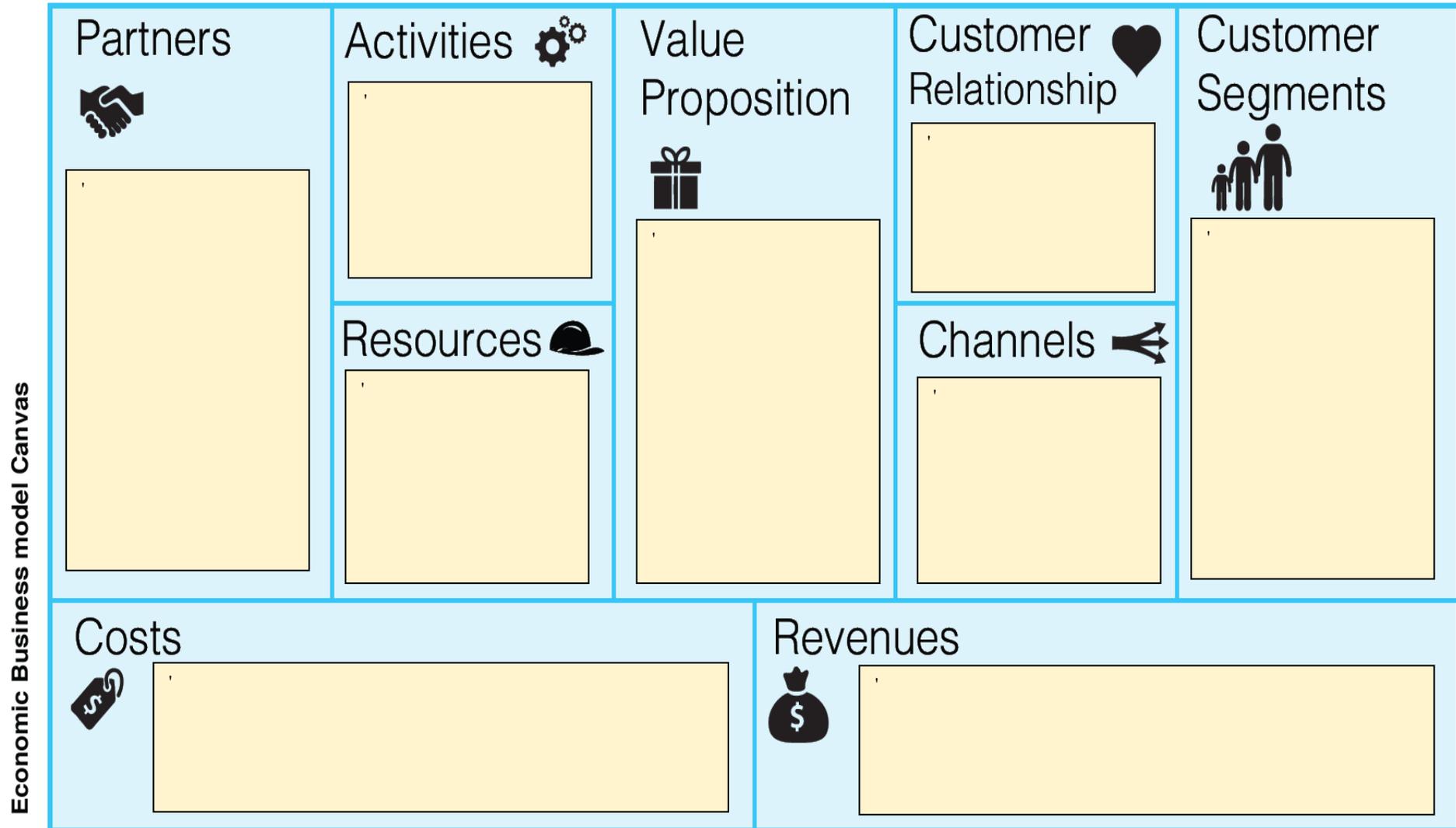
Minacce Quali minacce potrebbero danneggiarvi? Cosa fa la concorrenza? A quali minacce vi espongono le vostre debolezze?	Opportunità Quali sono le opportunità che vi si aprono? Quali tendenze potreste sfruttare? Come potete trasformare i vostri punti di forza in opportunità?
Punti di forza Che cosa fate di buono? A quali risorse uniche potete attingere? Quali sono i vostri punti di forza secondo gli altri?	Punti di debolezza Cosa si potrebbe migliorare? Dove avete meno risorse di altri? Quali sono i punti di debolezza che gli altri potrebbero vedere?

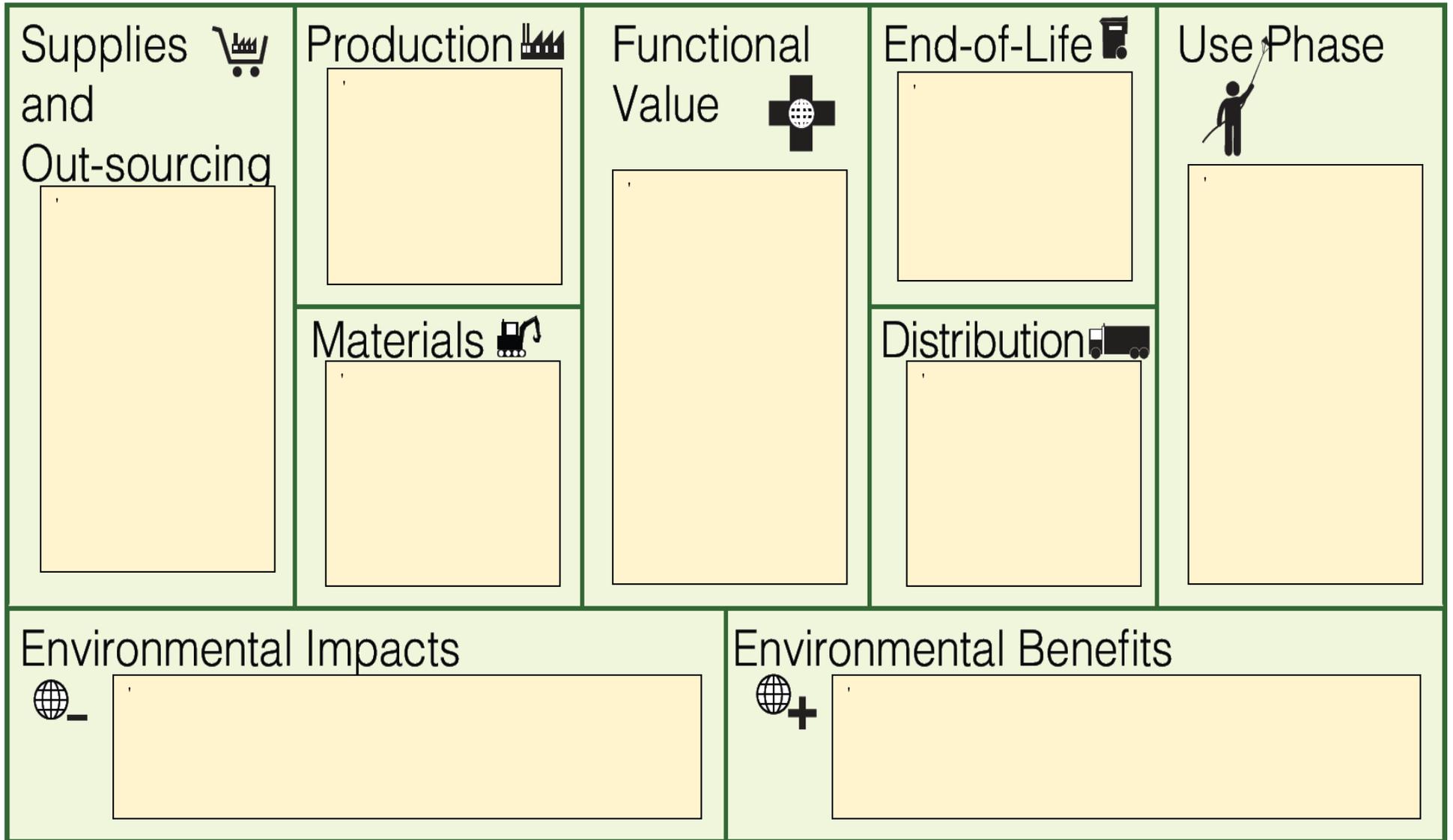
A4.2. Modello di matrice TOWS

Nota: si consiglia di iniziare con i fattori esterni: (i) Minacce (-); (ii) Opportunità (+); per poi passare ai fattori interni (iii) Punti di forza (+); e (iv) Punti di debolezza (-).

		External Opportunities (O)	External Threats (T)
		1. <input type="text"/>	1. <input type="text"/>
		2. <input type="text"/>	2. <input type="text"/>
		3. <input type="text"/>	3. <input type="text"/>
		4. <input type="text"/>	4. <input type="text"/>
Internal Strengths (S)	1. <input type="text"/>	<div style="font-size: 48px; font-weight: bold;">SO</div> <div style="font-size: 14px; font-weight: normal;">Maxi-Maxi Strategy</div>	<div style="font-size: 48px; font-weight: bold;">ST</div> <div style="font-size: 14px; font-weight: normal;">Maxi-Mini Strategy</div>
	2. <input type="text"/>		
	3. <input type="text"/>		
	4. <input type="text"/>		
Internal Weaknesses (W)	1. <input type="text"/>	<div style="font-size: 48px; font-weight: bold;">WO</div> <div style="font-size: 14px; font-weight: normal;">Mini-Maxi Strategy</div>	<div style="font-size: 48px; font-weight: bold;">WT</div> <div style="font-size: 14px; font-weight: normal;">Mini-Mini Strategy</div>
	2. <input type="text"/>		
	3. <input type="text"/>		
	4. <input type="text"/>		

A4.3. Modelli per tele 3XL





Triple layered business model canvas
 Social Stakeholder Business model Canvas



A4.4. Modello di analisi della catena del valore

Value Chain Analysis

Step 1: Activity Analysis	Step 2: Value Analysis	Step 1: Evaluation and Planning
<p data-bbox="272 412 400 443">Value Chain</p> 	<p data-bbox="730 412 866 443">Value Factors</p> 	<p data-bbox="1145 412 1326 443">Changes Needed</p> 
		
		



A4.5. Modello di piramide degli scopi



A4.6. Modello di benchmark e buone pratiche di R&I Loop

Per svolgere queste attività, i membri del gruppo di lavoro devono prima consultare le Buone pratiche sviluppate dal progetto R&I Loop e disponibili sul sito web del progetto a questo [link](#).

Dopo aver selezionato 3 buone pratiche, i partecipanti devono completare la tabella sottostante.

	Nome della migliore pratica	Che cosa fa la mia organizzazione di questa pratica? (vedi nota)	Cosa deve adattare la mia organizzazione per implementare questa pratica? (vedi nota)	Quali sono i miei obiettivi HEI legati a questa pratica? (vedi nota)
1				
2				
3				

Altri obiettivi IIS

Nota. Ciascuna di queste 3 domande deve essere valutata utilizzando una scala di gradimento da 1 a 5 per un confronto di riferimento, ma anche con un testo descrittivo che spieghi la giustificazione del valore numerico fornito nella scala.



A5. Realizzazione di eventi

Il gruppo di lavoro dovrebbe organizzare almeno un evento per promuovere un diverso posizionamento degli IIS. L'evento può essere un evento di co-creazione o una scienza per tutti gli eventi. Per aiutare il processo, il progetto ha preparato 2 modelli:

- **Modello di relazione dell'evento.** Questo modello può essere utilizzato per riportare il programma e l'organizzazione dell'evento, i partecipanti, un riepilogo di come è stato sviluppato l'evento e un riepilogo del feedback ricevuto dai partecipanti attraverso il modulo di valutazione/soddisfazione dell'evento.
- **Modulo di valutazione dell'evento.** Questo modulo sarà consegnato ai partecipanti al termine dell'evento.

A5.1. Modello di rapporto sull'evento

Per segnalare un evento, è necessario includere almeno i seguenti elementi:

1. Data e luogo dell'evento
2. Elenco dei partecipanti
3. Ordine del giorno
4. Sviluppo dell'evento
5. Foto e prove
6. Moduli di valutazione/soddisfazione dell'evento scansionati



A5.2. Modulo di valutazione dell'evento

Questo modulo ha lo scopo di fornire un feedback sugli eventi di implementazione (co-creazione o scienza per tutti gli eventi). Ogni partecipante è invitato a compilare il modulo in modo aperto e a restituirlo all'organizzatore dell'evento.

Data:

Titolo e luogo dell'evento:

Istruzioni: Indicate il vostro livello di accordo con le affermazioni elencate di seguito:

1. Gli obiettivi dell'evento erano chiari.

Fortemente in disaccordo 1 2 3 4 5 Fortemente d'accordo

2. I temi all'ordine del giorno erano coerenti con gli obiettivi

Fortemente in disaccordo 1 2 3 4 5 Fortemente d'accordo

3. Quanto è stato soddisfatto del programma dell'evento?

Per nulla soddisfatti 1 2 3 4 5 estremamente soddisfatti

4. Come giudica le conoscenze di ciascun relatore?

Molto male 1 2 3 4 5 Molto bene

5. Quanto è probabile che raccomandiate questo evento a un amico o a un collega?

Per nulla probabile 1 2 3 4 5 estremamente probabile

6. Quanto è probabile che partecipi di nuovo a questo evento l'anno prossimo?

Per nulla probabile 1 2 3 4 5 estremamente probabile

7. Come valuta il valore di questo evento?

Molto male 1 2 3 4 5 estremamente bene

8. Quanto sono state utili le informazioni presentate a questo evento?

Per nulla vantaggioso 1 2 3 4 5 estremamente vantaggioso

9. Quanto influirà positivamente questo evento sull'esecuzione del vostro lavoro?

Per nulla positivo 1 2 3 4 5 estremamente positivo

10. Tutti i partecipanti hanno contribuito al successo dell'incontro.

Fortemente in disaccordo 1 2 3 4 5 Fortemente d'accordo

11. Le opinioni di tutti i partecipanti sono state prese in considerazione in modo equo e imparziale.

Fortemente in disaccordo 1 2 3 4 5 Fortemente d'accordo

12. L'incontro è stato utile per stabilire buoni rapporti di lavoro tra i partecipanti.

Fortemente in disaccordo 1 2 3 4 5 Fortemente d'accordo

13. La riunione ha soddisfatto le mie aspettative. Perché o perché no?

Fortemente in disaccordo 1 2 3 4 5 Fortemente d'accordo

14. Le decisioni prese sono chiare.

Fortemente in disaccordo 1 2 3 4 5 Fortemente d'accordo

15. Condividete le vostre opinioni sull'evento nel suo complesso.

16. Qual è stata la vostra sessione/performer/workshop preferita?

17. Perché ha scelto di partecipare al nostro evento e cosa spera di trarre da questa esperienza?

18. Qual è stato il momento più importante di questo evento? (Che cosa vi è piaciuto di più?).

19. Ci sono suggerimenti per i prossimi eventi?



A6. Canvas d'impatto del ciclo R&I

A6.1. Attività del livello economico: Creare, fare e testare

ITERAZIONE N°: _____

DATA: ___/___/___

È il vostro primo "In-Progress Economic Canvas"? SI NO

Tempo trascorso dall'ultimo In-Progress Canvas: _____

Team incaricato di sviluppare questo Layer:

LIVELLO ECONOMICO							
ARGOMENTO	LA SITUAZIONE ATTUALE CORRISPONDE A QUELLA PREVISTA?	QUALI ATTIVITÀ POSSONO ESSERE IMPLEMENTATE PER RAGGIUNGERE L'OBIETTIVO? (DA COMPILARE SOLO SE NELLA COLONNA PRECEDENTE È STATA SELEZIONATA LA CASELLA "NO")	QUAL È IL GRADO DI ATTUAZIONE DI QUESTA ATTIVITÀ? 5 è il valore più alto (DA COMPLETARE NELL'ITERAZIONE NUMERO □)				
			1	2	3	4	5
Partner	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Attività	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Risorse	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Proposta di valore	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Relazione con il cliente	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Canali	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Segmenti di clienti	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Costi	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Ricavi	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						

A6.2. Attività del livello ambientale: Creare, fare e testare

ITERAZIONE N°: _____

DATA: ___/___/___

È questa la vostra prima "Canvas ambientale in progress"?

SI NO

Tempo trascorso

dall'ultimo In-Progress Canvas: _____

Team incaricato di sviluppare questo Layer:

LIVELLO ECONOMICO							
ARGOMENTO	LA SITUAZIONE ATTUALE CORRISPONDE A QUELLA DESIDERATA?	QUALI ATTIVITÀ POSSONO ESSERE IMPLEMENTATE PER RAGGIUNGERE L'OBIETTIVO? (DA COMPILARE SOLO SE NELLA COLONNA PRECEDENTE È STATA SELEZIONATA LA CASELLA "NO")	QUAL È IL GRADO DI ATTUAZIONE DI QUESTA ATTIVITÀ? 5 è il valore più alto (DA COMPLETARE NELL'ITERAZIONE NUMERO □)				
			1	2	3	4	5
Forniture e out-sourcing	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Produzione	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
I materiali	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Valore funzionale	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Fine vita	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Distribuzione	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Fase di utilizzo	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Impatti ambientali	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Vantaggi ambientali	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						

A6.3. Attività di livello sociale: Creare, fare e testare.

ITERAZIONE N°: _____

DATA: ___/___/___

Questo è il vostro primo "In-Progress Social Canvas"? SI NO

Tempo trascorso dall'ultimo In-Progress Canvas: _____

Team incaricato di sviluppare questo livello:

LIVELLO SOCIALE							
ARGOMENTO	LA SITUAZIONE ATTUALE CORRISPONDE A QUELLA DESIDERATA?	QUALI ATTIVITÀ POSSONO ESSERE IMPLEMENTATE PER RAGGIUNGERE L'OBIETTIVO? (DA COMPILARE SOLO SE NELLA COLONNA PRECEDENTE È STATA SELEZIONATA LA CASELLA "NO")	QUAL È IL GRADO DI ATTUAZIONE DI QUESTA ATTIVITÀ? 5 è il valore più alto (DA COMPLETARE NELL'ITERAZIONE NUMERO □)				
			1	2	3	4	5
Comunità locali	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
La governance	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
I dipendenti	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Valore sociale	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Cultura sociale	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Scala di intervento	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Utente finale	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Impatti sociali	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						
Benefici sociali	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>						



