

L'imprenditorialità nell'istruzione superiore e, in particolare, negli studi non economici

Sintesi della relazione finale del gruppo di esperti





COMMISSIONE EUROPEA
DIREZIONE GENERALE IMPRESE E INDUSTRIA

Promozione della competitività delle PMI
Imprenditorialità

“L'IMPRENDITORIALITÀ NELL'ISTRUZIONE SUPERIORE E, IN
PARTICOLARE, NEGLI STUDI NON ECONOMICI”

SINTESI DELLA
RELAZIONE FINALE DEL GRUPPO DI ESPERTI

Nota informativa

Il progetto qui presentato è stato realizzato dalla Commissione europea e da esperti nel settore dell'istruzione all'imprenditorialità designati dalle autorità nazionali.

Il presente documento è un sommario della relazione finale del gruppo di esperti pubblicata nel marzo 2008. La relazione completa, in lingua inglese, comprendente l'elenco degli esperti nazionali che partecipano al progetto, è disponibile al seguente indirizzo internet:

http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/training_education/entr_highed.pdf

Per ulteriori informazioni rivolgersi a:

Commissione europea

Direzione generale Imprese e Industria

Unità E.1: Imprenditorialità

E-mail: Entr-entrepreneurship@ec.europa.eu

SINTESI.....	4
1. PROGRAMMI E ATTIVITÀ	8
1.1. Cos'è l'imprenditorialità nell'istruzione superiore?.....	8
1.2. Cosa insegnare?.....	10
1.3. Come insegnare?	12
1.4. Appoggiare le idee imprenditoriali degli studenti.....	18
1.5. Criteri di buone prassi nell'impartire l'insegnamento dell'imprenditorialità	19
2. OSTACOLI E FATTORI DI SUCCESSO.....	21
2.1. Ostacoli.....	21
2.2. Fattori di successo	23
3. COME PROGREDIRE: UNA STRATEGIA PER L'EDUCAZIONE ALL'IMPRENDITORIALITÀ	25
3.1. Il ruolo della politica	25
3.2. Il ruolo degli istituti d'istruzione superiore e dei docenti	28
3.3. Il ruolo degli altri soggetti, in particolare le imprese	31
3.4. Note conclusive	32
3.5. Riassunto delle principali osservazioni	34
4. RACCOMANDAZIONI FINALI DI AZIONE	36

Sintesi

Affinché la strategia di Lisbona per la crescita e l'occupazione abbia successo, è necessario che l'Europa stimoli la **mentalità imprenditoriale** dei giovani, incoraggi la creazione di imprese innovative e potenzi una cultura più favorevole allo spirito imprenditoriale e alla crescita di piccole e medie imprese (PMI). È oggi ampiamente riconosciuto il ruolo importante dell'**istruzione** nella promozione di atteggiamenti e comportamenti imprenditoriali.

Tuttavia, i benefici dell'educazione all'imprenditorialità non si limitano alle nuove imprese, alle imprese innovative e ai nuovi posti di lavoro. Lo spirito imprenditoriale fa riferimento alla capacità dell'individuo di trasformare le idee in azione e costituisce pertanto una **competenza essenziale per tutti**, in grado di aiutare i giovani ad essere più creativi e ad avere più fiducia in sé stessi nel momento in cui intraprendono qualunque attività.

Il **processo di Bologna** può avere un effetto positivo sulla diffusione delle competenze imprenditoriali. I 46 paesi firmatari del processo di Bologna si sono riuniti a Londra nel marzo 2007 e hanno raccomandato l'adozione di strumenti come il riconoscimento dell'apprendimento non formale, lo sviluppo di piani di studio flessibili che consentano la mobilità degli studenti e del personale e una maggiore collaborazione tra l'università e gli imprenditori in materia d'innovazione e di trasferimento delle conoscenze.

A livello dell'insegnamento superiore, il principale obiettivo dell'educazione all'imprenditorialità dovrebbe essere **lo sviluppo di capacità e di mentalità imprenditoriali**. In tale contesto, i programmi di educazione all'imprenditorialità possono avere diversi obiettivi: a) sviluppare il dinamismo imprenditoriale tra gli studenti (aumentare la presa di coscienza e la motivazione); b) formare gli studenti con le competenze di cui hanno bisogno per avviare un'impresa e gestire la sua crescita; c) sviluppare la capacità imprenditoriale di identificare e sfruttare le opportunità. Una delle tante possibilità è la creazione d'impresa da parte di laureati.

Attualmente l'insegnamento dell'imprenditorialità **non è ancora sufficientemente integrato** nei piani di studio degli istituti d'istruzione superiore. Dai dati disponibili risulta **che la maggior parte dei corsi in materia d'imprenditorialità sono integrati negli studi commerciali ed economici**. La diffusione dello spirito imprenditoriale è scarsa soprattutto in alcuni degli Stati membri che hanno aderito all'Unione europea nel 2004 o immediatamente dopo tale data.

È opportuno chiedersi, tuttavia, se le scuole di direzione aziendale sono il luogo più adeguato per inculcare lo spirito imprenditoriale: è più probabile che le idee imprenditoriali innovative e vitali sorgano nell'ambito di **studi tecnici, scientifici e creativi**. La vera sfida consiste pertanto nel creare approcci **interdisciplinari** affinché l'educazione all'imprenditorialità sia accessibile a tutti gli studenti, si creino gruppi per lo sviluppo e lo sfruttamento di idee imprenditoriali, mescolando studenti di economia e di direzione aziendale con studenti di altre facoltà provenienti da contesti diversi.

Vi è sempre maggiore interesse ad acquisire conoscenze relative all'imprenditorialità. Questo tipo d'istruzione soffre tuttavia di una **carenza di risorse umane e di finanziamenti** che rende impossibile far fronte completamente a tale domanda. L'insegnamento orientato all'azione è laborioso e costoso e richiede una formazione specifica.

Esiste attualmente un numero **troppo ridotto di professori** in grado d'insegnare l'imprenditorialità. È necessario che un maggior numero di studenti si specializzi in questo settore e sia in grado di insegnare. Vi sono inoltre **pochissimi incentivi** in grado di motivare e ricompensare i professori che decidono di partecipare all'insegnamento dell'imprenditorialità e

all'interazione con gli studenti. È attualmente difficile strutturare una carriera sull'imprenditorialità, dal momento che la ricerca costituisce il principale criterio di promozione.

Lo sviluppo e la comunicazione di conoscenze in materia d'imprenditorialità dipendono in gran parte dalla **struttura organizzativa interna** di un'istituzione. **Le facoltà e i dipartimenti tendono a lavorare in modo indipendente**, cosicché gli studenti che intendono cambiare studi e i professori interessati ad offrire corsi trasversali incontrano molti ostacoli. Una struttura basata su piani di studio rigidi costituisce spesso un ostacolo per l'introduzione di approcci interdisciplinari.

In termini di **contenuti specifici**, i programmi e i corsi devono adattarsi a **vari gruppi destinatari** (per livello: studi universitari, laurea, istruzione post universitaria, dottorato; per settore di studio: economia/direzione aziendale, studi scientifici/tecnici, studi umanistici, arte e design, ecc.). La forma migliore per sviluppare lo spirito imprenditoriale tra gli studenti è di **presentare esempi derivanti dagli ambiti tecnici pertinenti**.

Per quanto riguarda gli attuali metodi d'insegnamento, esiste un'ampia gamma di tecniche volte a integrare le lezioni tradizionali che costituiscono ancora lo strumento fondamentale d'insegnamento. Sembra tuttavia che vi sia un **divario tra i metodi attualmente utilizzati e quelli che sono considerati come i più efficaci** ed appropriati.

Per sviluppare le competenze e le capacità imprenditoriali è essenziale ricorrere a metodi d'insegnamento basati sull'esperienza. **I tradizionali metodi d'insegnamento (come le lezioni) non sono i più adeguati per lo sviluppo della mentalità imprenditoriale.**

È necessario ricorrere ad **approcci d'insegnamento più interattivi**, nei quali l'insegnante svolge più un ruolo di moderatore che di professore. Lo sviluppo delle capacità imprenditoriali è possibile solo superando i confini tra le varie discipline e incrementando la **collaborazione pluridisciplinare**.

L'attuale mancanza di esperienza pratica dei professori può essere superata coinvolgendo nell'insegnamento **veri imprenditori**. Anche se **gli imprenditori e gli operatori commerciali sono in generale coinvolti nelle attività d'insegnamento**, vi sono pochi esempi di imprenditori impegnati nell'intero corso di studio. Più di frequente, questi soggetti sono invitati per dare brevi presentazioni agli studenti (ad esempio in qualità di testimoni diretti o conferenzieri) o come membri di commissioni di concorso. Gli istituti europei di istruzione superiore non sono sufficientemente attive ed efficaci nel **coinvolgere ex-alunni** che hanno avuto successo nelle loro attività imprenditoriali e che potrebbero costituire un serbatoio di conoscenze e di finanziamenti.

Anche la **mobilità di professori e ricercatori** tra gli istituti d'istruzione superiore e il mondo imprenditoriale è molto bassa e non è particolarmente incoraggiata. Nella maggior parte dei casi gli incentivi sono scarsi o completamente assenti, quando non si è in presenza di veri e propri disincentivi. Per fare un esempio, può essere puramente e semplicemente vietato agli insegnanti l'impegno in attività commerciali esterne.

Il punto di forza che può dare agli istituti d'istruzione superiore una capacità d'innovazione e pertanto un potenziale imprenditoriale è la loro **autonomia**. La diversità è già di per sé una ricchezza; inoltre gli istituti e gli educatori hanno tutto da guadagnare dagli scambi e dall'apprendimento reciproco, da fonti d'informazioni aperte e da esempi di buone prassi in tutt'Europa. È necessario un coordinamento a **livello politico** per garantire che tutti gli istituti d'istruzione superiore dispongano dei necessari incentivi e opportunità per far fronte a questa sfida.

La presente relazione non intende delineare una strategia unica: ciò non sarebbe realistico. Il suo scopo è piuttosto di sottolineare le questioni fondamentali, identificare gli ostacoli esistenti e proporre una gamma di soluzioni, tenendo conto dei vari livelli di responsabilità (decisori politici pubblici, istituti e docenti, parti interessate).

Ad esempio, si propone che le **autorità pubbliche**:

- **creino una task force** (comprendente il Ministero della pubblica istruzione ed altri ministeri: economia, occupazione, scienze e ricerca) per determinare i modi in cui l'imprenditorialità può essere integrata nell'istruzione primaria, secondaria e superiore;
- adottino **una legislazione** in grado di rafforzare i rapporti tra le imprese private e le università, consentendo anche ai professori di lavorare a tempo parziale nelle imprese;
- aiutino a sviluppare un **sistema di accreditamento** al fine di convalidare l'insegnamento non formale e le attività pratiche che favoriscono l'imprenditorialità;
- creino **premi per le università imprenditoriali**, per i docenti e gli studenti, promuovendo esempi positivi di successi economici maturati nell'ambiente accademico.

Al loro livello di responsabilità, **gli istituti d'istruzione superiore** possono:

- elaborare una **strategia** e un **piano d'azione** per l'insegnamento e la ricerca nel settore dell'imprenditorialità, integrando attività basate sulla pratica, compreso lo sviluppo di nuove imprese e di ripercussioni economiche positive;
- creare un **dipartimento d'istruzione all'imprenditorialità** che possa fungere da nucleo imprenditoriale nell'ambito degli istituti, diffondendo l'insegnamento dell'imprenditorialità negli altri dipartimenti;
- offrire un'**introduzione all'imprenditorialità** e alle attività autonome a tutti gli studenti universitari nel corso del primo anno, fornendo inoltre a tutti gli studenti la possibilità di partecipare a seminari e lezioni in materia;
- creare **sistemi d'incentivazione** volti a motivare e ricompensare il personale universitario interessato ad occuparsi degli studenti che intendono approfondire i temi dell'imprenditorialità, **riconoscendo** il valore accademico della ricerca e delle attività nel settore dell'imprenditorialità;
- sviluppare chiare norme istituzionali relative alla **proprietà intellettuale**;
- **concedere crediti accademici** per le attività pratiche riguardanti progetti imprenditoriali al di fuori dei normali programmi di studi.

Infine, per quanto riguarda gli **altri soggetti** che devono essere coinvolti:

- **Le associazioni imprenditoriali** potrebbero far sì che i loro membri siano più coinvolti nelle attività d'insegnamento dell'imprenditorialità presso gli istituti di istruzione.
- La **Commissione europea** potrebbe sostenere a livello europeo i programmi di formazione degli insegnanti di imprenditorialità, appoggiando la creazione di reti e di programmi di scambi transfrontalieri per i docenti.

La sensibilizzazione dovrebbe essere uno degli effetti importanti della presente relazione. I principali beneficiari di questo progetto dovrebbero essere pertanto i Ministeri dell'economia e dell'istruzione e i dirigenti degli istituti d'istruzione superiore. Il presente documento intende **sostenere il processo decisionale e politico a vari livelli.**

1. Programmi e attività

1.1. Cos'è l'imprenditorialità nell'istruzione superiore?

Nell'ambito dell'istruzione superiore lo scopo principale dovrebbe essere quello di sviluppare **le capacità e le mentalità imprenditoriali**.

I programmi di educazione all'imprenditorialità possono avere **diversi obiettivi**:

- sviluppare gli atteggiamenti imprenditoriali tra gli studenti (aumentare la consapevolezza e la motivazione);
- formare gli studenti con le competenze necessarie per creare un'impresa e gestire la sua crescita;
- sviluppare le capacità imprenditoriali necessarie per identificare e sfruttare le opportunità commerciali.

Lo scopo del corso/programma, così come i suoi risultati previsti, dovrebbero essere chiaramente definiti. Anche se ovviamente uno dei risultati auspicati è la **creazione di imprese** da parte di laureati, non bisogna dimenticare che l'imprenditorialità riguarda anche (ed in egual misura) la corretta **gestione dell'innovazione e della crescita**. Negli attuali programmi di direzione aziendale e di imprenditorialità molto spesso viene preso in considerazione unicamente l'aspetto della creazione d'impresa, mentre vengono trascurate le capacità e le conoscenze necessarie a gestire la fase di crescita di una piccola impresa. In questo senso, è in generale necessario rivedere la struttura dei programmi di educazione all'imprenditorialità e i relativi corsi in tutt'Europa.

La mancanza d'esperienza e di fiducia in sé stessi sono due motivi spesso citati per spiegare il fatto che i nuovi laureati non s'impegnino in attività imprenditoriali subito dopo la laurea. L'esperienza universitaria dovrebbe essere in grado di superare entrambi gli ostacoli.

L'esperienza di apprendimento deve avere come cardini la consapevolezza, la comprensione e la capacità. Anche se non è possibile applicarlo in tutti i casi, l'approccio generale dovrebbe essere di garantire un'ampia esposizione alla vita reale delle imprese ed esperienze positive e motivanti durante le prime fasi della vita universitaria. Ciò dovrebbe costituire la base a partire dalla quale elaborare le capacità necessarie a preparare successivamente una carriera imprenditoriale. L'elemento importante è qui quello della **progressione**, non solo nell'ambito universitario, ma anche **nell'intero sistema d'istruzione a tutti i livelli**.

L'integrazione dell'imprenditorialità nel curriculum deve costituire un elemento fondante per la più ampia missione degli istituti d'istruzione. Tale aspetto dovrebbe essere integrato nei corsi di studi artistici e umanistici, commerciali e di scienze sociali, scientifici e tecnici. I docenti dovrebbero essere in grado di rivolgersi a diversi gruppi di studenti, con contesti culturali diversificati, fornendo esempi e modelli di ruolo che abbiano un rapporto con i loro rispettivi contesti.

Dati recenti provenienti da alcuni paesi europei mostrano **che la maggior parte dei corsi relativi all'imprenditorialità sono integrati nei corsi di studi di economia e di direzione aziendale** (ad esempio in **Spagna** e nel **Regno Unito**). Ci si può chiedere tuttavia se le scuole di direzione aziendale siano i luoghi più adeguati per insegnare l'imprenditorialità: è più probabile

che le idee imprenditoriali più innovative e vitali sorgano nell'ambito di **studi tecnici, scientifici e creativi**. In **Germania**, molte idee imprenditoriali di successo si sono sviluppate all'interno delle facoltà tecniche e di scienze applicate. La vera sfida consiste quindi nello sviluppare approcci **interdisciplinari**, in grado di rendere accessibile per tutti gli studenti l'educazione all'imprenditorialità, ove opportuno creando gruppi per lo sviluppo e lo sfruttamento delle idee imprenditoriali, mescolando studenti provenienti da studi economici e commerciali e studenti provenienti da altre facoltà e da altri contesti di apprendimento.

L'Irlanda del Nord costituisce un buon esempio di insegnamento dell'imprenditorialità a studenti d'ingegneria, scienza e tecnologia. Dal momento della sua creazione nel 2000, il Northern Ireland Centre for Entrepreneurship (NICENT)¹ ha impartito corsi d'imprenditorialità a più di 18 000 studenti in tutta l'Irlanda del Nord (circa 15 800 studenti universitari e 2 200 laureati).

Gli istituti d'istruzione superiore dovrebbero **offrire una gamma diversificata di corsi**, piuttosto che attenersi a un modello particolare. Specialmente nelle prime fasi di promozione dell'educazione all'imprenditorialità, è meglio disporre di un'offerta diversificata: opzioni per gli studenti, attività extra curriculari, business plan in concorrenza fra loro e altre attività che hanno il vantaggio ulteriore di inserire la locale comunità imprenditoriale nel sistema educativo. I laureandi e i laureati sono coloro che hanno le maggiori probabilità di sfruttare le opportunità imprenditoriali, mentre gli studenti universitari dei primi anni possono sviluppare una migliore sensibilità/comprendimento, idee, opportunità, motivazioni, capacità di agire e nuove reti sociali. La sensibilizzazione potrebbe e dovrebbe esser rivolta a tutti gli studenti, mentre un gruppo più selezionato sarà interessato ad acquisire le capacità specifiche necessarie per gestire e accrescere un'impresa.

Pertanto tra i vari corsi che gli istituti d'istruzione superiore possono offrire, compresi alcuni interdisciplinari, sarebbe opportuno comprendere i seguenti aspetti principali: a) generare idee e riconoscere opportunità, b) creare una nuova impresa/organizzazione, c) accrescere un'impresa di nuova creazione. Anche altri aspetti possono essere molto importanti: gestione dell'innovazione; imprenditorialità collettiva e imprenditorialità all'interno delle imprese (*intra-imprenditorialità*); gestione imprenditoriale; marketing e finanza imprenditoriali; problemi di successione delle imprese.

L'Università di scienze applicate Lahti (Finlandia) ha creato un programma denominato "Business Succession School"², che mette in collegamento gli studenti con i proprietari di imprese che cercano un successore.

Nell'ambito del **processo di Bologna**, l'apprendimento dovrebbe essere concentrato sulle competenze ritenute necessarie a ciascun livello. Il progetto "Tuning"³, finanziato dall'Unione europea, traduce questa esigenza in competenze generiche e specifiche: al ventisettesimo posto nell'elenco Tuning di 30 competenze generiche si trova "l'iniziativa e lo spirito imprenditoriale", cui fanno riferimento molti degli altri punti. Sia il processo di Bologna che il progetto Tuning prevedono studi incentrati sui risultati, con un'adeguata ponderazione dei crediti e una valutazione affidabile.

¹ www.nicent.ulster.ac.uk

² www.jatkajakoulu.fi

³ <http://tuning.unideusto.org/tuningeu/>

1.2. Cosa insegnare?

Per quanto riguarda i **contenuti** dell'insegnamento, sono sorte all'interno del gruppo di lavoro alcune divergenze in merito alla questione se esso debba essere diverso per gli **studenti in materie economiche e per quelli che effettuano studi non economici**. Alcuni ritengono che il contenuto dovrebbe essere simile, ma dovrebbe essere diverso il modo di trasmetterlo. Si ritiene in generale che gli studenti in materie tecniche e scientifiche tenderanno ad apprezzare un approccio più pratico ed inoltre che essi hanno bisogno di alcuni elementi fondamentali di economia, marketing e tecniche di gestione. Il fatto è che la maggior parte degli studenti di materie non economiche non dispongono di conoscenze approfondite in temi economici.

Nell'affrontare i temi economici e imprenditoriali, il miglior modo per motivare gli studenti in altre materie consiste nel **presentare esempi tratti dalle rispettive aree tecniche**. Ci si dovrebbe concentrare sui collegamenti essenziali e sugli aspetti pratici, prendendo in considerazione il particolare gruppo di studenti cui ci si rivolge.

Gli studenti di materie non economiche sono molto avanzati dal punto di vista tecnico e spesso hanno ottime idee relative ai prodotti. Sono tuttavia deboli nel settore della commercializzazione e del marketing. Gli studenti di questi corsi di studio hanno pertanto bisogno di lezioni specifiche su materie come la **proprietà intellettuale, il processo di commercializzazione, il marketing e il capitale di rischio**. Lo scopo è di fare in modo che, qualunque sia l'ambito di attività dei laureati provenienti da facoltà tecniche, essi siano in grado di concentrare una parte della loro attenzione sugli aspetti imprenditoriali. Di fatto, la maggior parte degli studenti provenienti da facoltà non economiche tende a orientarsi sul prodotto nell'approccio alle attività imprenditoriali, senza capire che, per quanto innovativo esso sia, non può generare un'attività imprenditoriale sostenibile se il mercato non lo richiede. Questo dovrebbe consentire di evitare uno dei principali errori dei giovani imprenditori provenienti da studi tecnici, quello di sviluppare il prodotto e prendere in considerazione solo successivamente il potenziale di commercializzazione.

D'altro lato, insegnare l'imprenditorialità agli **studenti impegnati in studi economici e aziendali** richiede una più precisa oggettivazione, dal momento che le altre competenze imprenditoriali sono oggetto di studi separati (marketing, gestione, ecc.). Pertanto l'educazione all'imprenditorialità si concentrerà sulla **fase di avvio** e sulla **crescita di una PMI**. La stessa pedagogia dovrebbe comprendere esperienze e opportunità imprenditoriali di vario tipo. La semplice conoscenza dei vari aspetti dell'imprenditorialità non costituisce una base adeguata per lo sviluppo di comportamenti imprenditoriali e non è in grado di influenzare le intenzioni dei giovani. Ciò che è necessario non è semplicemente il contenuto o la pedagogia, ma un intero ambiente volto all'apprendimento.

La maggior parte degli esperti concordano sul fatto che tali obiettivi, contenuti e metodi di insegnamento possono differire a seconda del **livello d'istruzione**. Mentre con gli **studenti universitari** l'aspetto più importante sarà quello di lavorare in generale sulle mentalità, stimolando l'interesse al lavoro autonomo e alla creazione d'impresе (elementi di sensibilizzazione e di motivazione), i **laureati e coloro che sono impegnati in studi post universitari** avranno bisogno di strumenti pratici (come la messa in concorrenza di business plan) e di un sostegno concreto alle loro idee imprenditoriali. Tuttavia, il processo di Bologna si propone di fare in modo che la laurea qualifichi di per sé all'ingresso nel mercato del lavoro, per cui il contenuto dell'insegnamento dell'imprenditorialità, anche a livello degli studenti universitari, dovrebbe essere abbastanza completo per consentire agli studenti di avviare le loro iniziative imprenditoriali nel momento in cui si conclude la loro formazione.

Forniamo qui di seguito un **breve panorama** degli **elementi comuni dell'educazione all'imprenditorialità** e delle **diverse esigenze** dei vari gruppi destinatari. Tali descrizioni, e in particolare gli elementi tipicamente rilevanti per alcuni gruppi specifici, non devono essere considerati in alcun modo esaustivi. Lo scopo è di fornire un'idea generale dei contenuti dell'educazione all'imprenditorialità, considerando che diversi tipi di studenti possono avere diverse esigenze, mentre alcune caratteristiche generali saranno comuni.

- Alcuni importanti elementi dell'educazione all'imprenditorialità (in vari settori di studio):

Attraverso adeguati metodi operativi, i programmi e i corsi dovrebbero essere incentrati sull'acquisizione di **competenze generiche e orizzontali** in grado di rendere gli studenti:

- più creativi/innovativi; altamente motivati; proattivi; consapevoli delle proprie capacità; sicuri di sé stessi; pronti a raccogliere sfide;
- migliori comunicatori; in grado di adottare decisioni; leader; negoziatori; in grado di operare nell'ambito di reti; in grado di risolvere problemi; in grado di lavorare in gruppo; in grado di pensare in modo sistematico;
- meno dipendenti; meno alieni dall'affrontare i rischi; in grado di convivere con l'incertezza; in grado di riconoscere le opportunità.

In termini di **contenuto specifico**, i programmi e i corsi dovrebbero essere adeguati ai **vari gruppi destinatari** (per livello: studenti universitari, laureati, impegnati in studi post universitari, impegnati in studi di dottorato; per settori di studio: studi economici/di direzione aziendale, scientifici/tecnici, umanistici, di arti visive e applicate, ecc.). Quanto più elevato è il livello di studi, tanto più complesso e vicino alla vera attività imprenditoriale dev'essere il contenuto dell'insegnamento (concorsi per il finanziamento di nuove imprese, ecc.).

L'insegnamento dovrebbe utilizzare un **approccio interdisciplinare**, e lo scopo finale dovrebbe essere di mettere insieme studenti provenienti da diverse facoltà e settori di studio in grado di cooperare nello sviluppo di attività e progetti congiunti.

I corsi e le attività relativi all'imprenditorialità per tutte le categorie di studenti, in qualunque settore di studio, devono fornire competenze commerciali di base e sviluppare la consapevolezza dell'imprenditorialità come possibile opzione professionale. Tutto ciò fa riferimento non soltanto alle nuove imprese, ma comprende anche l'intra-prenditorialità e lo sviluppo di una mentalità imprenditoriale in tutte le attività della vita.

La maggior parte dei possibili contenuti dei corsi di formazione all'imprenditorialità riguardano gli studenti provenienti da tutti i settori. Tuttavia, al fine di mettere a punto un insegnamento fatto su misura per le esigenze specifiche delle varie categorie, **è opportuno mettere l'accento sull'uno o sull'altro aspetto**, ad esempio:

- L'educazione all'imprenditorialità nell'ambito delle **scuole di direzione aziendale e degli studi economici** si concentra sulla creazione di nuove imprese e sulla gestione e la crescita delle PMI. Gli studenti di materie economiche imparano a lavorare con studenti provenienti da diversi settori (materie tecniche, studi scientifici, ecc.).
- L'educazione all'imprenditorialità nell'ambito degli **studi scientifici e tecnologici** si concentra in particolare sullo sfruttamento della proprietà intellettuale, sulla creazione di imprese generate da altre imprese o dalla ricerca universitaria (spin-off) e di attività di capitale di rischio (venturing), ed offre corsi su temi quali:
 - le tecniche di gestione;

- il marketing, la commercializzazione e la vendita di idee basate sulla tecnologia;
 - il brevetto e la protezione di idee basate sulla tecnologia;
 - il finanziamento e l'internazionalizzazione delle attività imprenditoriali nel settore dell'alta tecnologia.
- Per gli studenti di **materie umanistiche**, l'accento sarà posto sull'autogestione e sull'imprenditorialità sociale, ambiti che costituiscono un settore emergente di crescita e forniscono opportunità per avere successo in contesti sociali e comunitari.
 - L'imprenditorialità per gli studenti di **arti creative e applicate** si concentra sulle opportunità che emergono attraverso la creatività e il lavoro creativo, preparando i laureati a lavorare come freelance o lavoratori autonomi, ovvero creando piccole imprese di vario tipo.

Pertanto nell'ambito degli studi di materie umanistiche e creative, i seguenti temi sono particolarmente rilevanti:

- l'imprenditorialità sociale;
- l'autogestione;
- l'innovazione focalizzata sui bisogni degli utenti;
- l'imprenditorialità nelle attività a tempo parziale e freelance.

Presso l'**Università di Strathclyde** (Regno Unito), il dipartimento di musica applicata fornisce un insegnamento dell'imprenditorialità, riconoscendo che il lavoro autonomo è potenzialmente parte delle carriere dei laureati.

1.3. Come insegnare?

È importante che lo **scopo** del corso/programma sia precisamente definito e che sia incentrato sui **risultati** previsti. In altre parole, definire precisi obiettivi del corso, del programma o dell'attività influenzerà la scelta di adeguati metodi e strumenti d'insegnamento e faciliterà la misurazione dei risultati rispetto agli obiettivi.

Nel **Regno Unito**, il National Council for Graduate Entrepreneurship ha prodotto un **modello** al fine di collegare i comportamenti e le capacità imprenditoriali di cui si auspica l'acquisizione da parte degli studenti (i risultati del processo d'istruzione) alle pedagogie appropriate da utilizzare al fine di raggiungere i risultati previsti. Questo modello collega 11 competenze (e comportamenti) con 31 diverse pedagogie, mostrando i possibili rapporti tra di loro⁴.

I membri del gruppo di esperti riferiscono che — nei vari istituti d'istruzione superiore europei — esiste un'ampia gamma di **metodologie** che integrano le lezioni classiche che rimangono lo strumento fondamentale d'insegnamento. Sembra tuttavia che vi sia un certo **divario tra i metodi applicati e quelli che sono considerati come più efficaci** e appropriati. In particolare, sarebbe opportuno che vi fosse un maggiore coinvolgimento delle imprese e degli imprenditori e una maggiore applicazione di metodi basati sugli studi di casi e sui progetti completi.

⁴ www.ncge.org.uk

L'innovazione e l'efficacia sono in primo luogo il frutto di metodi d'insegnamento orientati all'azione e in grado di coinvolgere direttamente gli studenti, insegnando loro "come fare" in modo tale che si possano comprendere più facilmente gli aspetti più teoretici, coinvolgendo quanto più possibile gli studenti e i soggetti esterni in modo attivo nel processo di apprendimento. Gli attori dell'insegnamento dovrebbero essere in certa misura gli stessi imprenditori che attingono alle loro **esperienze di vita reale**. La permeabilità della frontiera tra l'università e il mondo esterno è uno dei motivi per cui gli studenti considerano questo tipo d'insegnamento come molto diverso da quello tradizionale impartito negli istituti d'istruzione superiore.

È stato chiesto agli esperti di indicare quali **strumenti/metodi d'insegnamento**, secondo le loro conoscenze e la loro esperienza, sono considerati più appropriati o efficaci dai docenti nell'ambito dei programmi e dei corsi dedicati all'imprenditorialità, in particolare rispetto agli studenti di materie non economiche. Il risultato di tale inchiesta dimostra una chiara preferenza per i metodi basati sulle **"tecniche di gruppo per la creazione di nuove idee imprenditoriali"** e per l'utilizzazione degli **"studi di casi"**. Subito dopo queste due importanti categorie, gli altri strumenti considerati particolarmente efficaci sono stati i **"gruppi di lavoro per l'elaborazione di business plan"** (categoria che si sovrappone in parte alla prima indicata, confermando la preferenza per le tecniche di gruppo e di brainstorming e per la generazione di nuove idee), gli **"inviti a conferenzieri esterni"** (in particolare imprenditori) e le **"simulazioni imprenditoriali"**. Tra gli altri strumenti di cui è stata sottolineata l'efficacia, vi sono i metodi basati sulla realizzazione di alcune attività imprenditoriali pratiche e sugli esercizi di creatività che portano allo sviluppo di idee.

Gli esperti hanno sottolineato l'importanza di **superare i confini tra le discipline** e di lavorare in gruppo. Quale che sia il livello degli studenti, un metodo particolarmente efficace d'insegnare l'imprenditorialità consiste nel **mescolare gli studenti di materie economiche e non economiche**. Questo approccio è stato sempre considerato particolarmente valido dai partecipanti, i quali hanno dichiarato di imparare gli uni dagli altri scoprendo nuovi modi di pensare.

Le attività di elaborazione di business plan dovrebbero essere basate su reali idee imprenditoriali. **Gli studi di casi** da utilizzare dovrebbero essere "reali", dovrebbero cioè fare riferimento a imprese esistenti, e dovrebbero anche essere locali. Gli studi di casi selezionati dovrebbero di preferenza indicare agli studenti modelli di ruoli nei quali essi possano facilmente identificarsi.

È interessante notare che le **lezioni tradizionali non sono quasi mai state indicate** dagli esperti come strumenti efficienti per l'educazione all'imprenditorialità.

Una conclusione importante è che **i metodi di istruzione tradizionale non si coniugano con lo sviluppo di caratteristiche e atteggiamenti imprenditoriali** e che **la collaborazione pluridisciplinare** è un elemento essenziale per lo sviluppo delle abilità imprenditoriali.

È necessaria una maggiore **flessibilità nella configurazione dei corsi**. La collocazione nel mercato del lavoro, l'alternanza tra studio a tempo pieno e a tempo parziale, l'organizzazione di corsi intensivi e l'accREDITAMENTO dell'apprendimento informale e non formale hanno dal canto loro un ruolo da svolgere.

L'Università di Wolverhampton (Regno Unito) sta coordinando il progetto **SPEED (Student Placements for Entrepreneurs in Education)**⁵, una rete di 13 istituzioni che aiuta gli studenti a sviluppare opportunità d'impiego autonomo in alternativa ai posti di lavoro tradizionali.

Nel caso di studenti dei **settori tecnici e scientifici**, una forte componente pratica deve sempre accompagnare aspetti teoretici. Dal momento che le eventuali iniziative intraprese dagli studenti si collocheranno nei rispettivi settori di studio, è importante che il formatore sia un soggetto che abbia familiarità sia con lo specifico campo di studi che con l'imprenditorialità. In tal modo, l'imprenditorialità diviene una logica continuazione del processo di apprendimento piuttosto che un elemento parallelo.

I processi di approfondimento pratico e teorico devono essere meglio bilanciati; è importante "sapere come" ma non è meno importante "sapere chi", dal momento che molti studenti non dispongono delle reti sociali necessarie a portare avanti le loro aspirazioni imprenditoriali.

Infine, sarebbe opportuno che la formazione riguardante competenze creative e orientate all'azione si svolga anche in **molti settori diversi dall'imprenditorialità**. È un problema di come insegnare piuttosto di che cosa insegnare. Le lezioni tradizionali, che "nutrono" passivamente gli studenti, sono in larga misura inadeguate in questo campo e, più in generale, costituiscono un modo inefficiente di apprendere.

È necessario ricorrere ad **approcci più interattivi di apprendimento**, nei quali il docente diviene più un moderatore che un professore nel senso tradizionale del termine.

In **Danimarca**, l'International Danish Entrepreneurship Academy (IDEA) e le università associate hanno organizzato più di 10 **campus d'innovazione** durante il periodo 2005-2007, riunendo studenti, uomini d'affari e docenti in uno spazio fisico selezionato e per un tempo limitato. Gruppi interdisciplinari di studenti lavorano su idee ricavate dalle imprese e risolvono problemi.

Presso la **Scuola d'ingegneria EPF** in Francia, ogni anno 36 studenti d'ingegneria gestiscono una vera impresa che progetta, produce e vende penne di gamma medio-alta⁶.

Nella versione integrale della relazione è possibile esaminare una serie di esempi provenienti dalla **Università Johannes Kepler di Linz** (Austria), **dall'Università di scienze applicate di Turku** (Finlandia), **dall'Università norvegese di scienze e tecnologia** (Norvegia), e **dall'Università di Porto** (Portogallo).

1.3.1. Sui professori e sul ruolo svolto dai professionisti del mondo imprenditoriale nell'insegnamento

L'applicazione di **metodi d'insegnamento basati sull'esperienza** è essenziale per sviluppare le capacità e le abilità imprenditoriali. Pertanto, al fine di integrare l'imprenditorialità nel curriculum, dev'essere favorita l'utilizzazione di pedagogie orientate sull'azione in tutte le discipline. Questo tipo di metodologia è particolarmente oneroso in termini di lavoro e di costi e richiede una formazione specifica. È necessario pertanto che più professori ricevano una formazione specifica in questo ambito.

⁵ www.speedproject.ac.uk

⁶ www.dekenz.com

I professori dovrebbero avere un'esperienza nell'ambiente accademico accompagnata da un'esperienza recente nell'ambiente imprenditoriale, come ad esempio attività di consulenza o di avvio di iniziative imprenditoriali. Sarebbe opportuno che essi conservino forti legami personali con l'ambiente imprenditoriale. I migliori professori sono docenti che sono in possesso delle necessarie competenze didattiche e di una vera esperienza professionale nel settore privato. Specifici moduli didattici dovrebbero essere integrati nel curriculum dei docenti con esperienza nel settore privato, come ad esempio "come formulare e insegnare uno studio di casi". Le autorità competenti e gli istituti d'istruzione superiore dovrebbero porre l'accento sulla **formazione degli educatori**. Inoltre, **gli attuali programmi di formazione destinati ai docenti non hanno spesso una dimensione globale e transnazionale**. In questo settore dovrebbero essere avviate iniziative transnazionali a livello europeo.

In **Danimarca**, nel 2008, l'IDEA ha avviato un Master internazionale in insegnamento e formazione all'imprenditorialità (organizzato da un consorzio di università danesi ed europee), e un diploma di studi di imprenditorialità destinato alla formazione post universitaria per i docenti danesi.

In **Polonia**, il Ministero della scienza e dell'istruzione superiore ha garantito un sostegno finanziario al programma di imprenditorialità dinamica, destinato a formare docenti in imprenditorialità provenienti da 20 istituzioni non imprenditoriali.

Nel **Regno Unito**, nel 2007, NCGE e UKSEC, in partnership con l'Accademia per l'istruzione superiore e la fondazione Kauffman, hanno lanciato il primo programma internazionale per formatori all'imprenditorialità⁷.

Esistono tuttavia pochi **incentivi** per motivare e premiare i professori che intendono impegnarsi nell'insegnamento dell'imprenditorialità e nelle attività con gli studenti. La ricerca e le pubblicazioni rimangono i principali criteri di promozione, mentre i progetti basati sulla pratica non ricevono la necessaria considerazione.

Non tutti i **docenti** sono professori universitari ed è opportuno riconoscere che essi possono presentare profili professionali diversi. Coloro che hanno esperienza nel settore imprenditoriale dovrebbero essere affiancati ai professori dell'insegnamento superiore in un rapporto di sinergia.

La maggior parte dei docenti possiede scarsa o nessuna esperienza diretta di imprenditorialità. Pertanto la **partecipazione di veri imprenditori** alle attività didattiche può ovviare alla carenza di esperienza pratica dei professori. Specialmente nell'ambito di gruppi di lavoro e di seminari per l'elaborazione di business plan, i **formatori esterni** dovrebbero svolgere un ruolo importante, dal momento che gli studenti li ritengono più credibili, per quanto riguarda l'imprenditorialità, rispetto agli insegnanti tradizionali.

Nelle università, in particolare, è molto difficile integrare soggetti che svolgono attività imprenditoriali nel personale permanente, soprattutto a causa dei criteri di selezione che privilegiano la ricerca. Le università tentano di superare questo problema ricorrendo a due approcci spesso combinati tra loro: coinvolgendo docenti esterni a tempo parziale con esperienze imprenditoriali e collaborando con il mondo imprenditoriale al di fuori delle università.

Le lezioni di imprenditori non sono solo importanti perché trasmettono conoscenza ma anche perché forniscono esempi che possono essere seguiti dagli studenti. È quindi molto importante che quanti più studenti imprenditori possibile (o almeno coloro che hanno avviato la loro

⁷ <http://ncge.com/communities/education/content/get/5>

impresa quando erano studenti) riferiscano sui loro successi nell'ambito degli istituti di istruzione superiore. È difficile per alcuni studenti immaginare di diventare i prossimi imprenditori famosi. È tuttavia più facile per loro immaginare di poter realizzare ciò che altri studenti hanno saputo realizzare qualche anno prima.

Gli istituti d'istruzione superiore europei non sono purtroppo sufficientemente coinvolti ed efficaci nel **lavoro con gli ex alunni**. Le migliori università creano e mantengono ottime reti con gli ex alunni che possono generare conoscenze e finanziamenti.

Quanto all'attuale situazione nel settore dell'istruzione superiore in Europa, gli esperti ritengono che **gli imprenditori e gli operatori del settore commerciale siano in generale coinvolti nell'insegnamento**, ma che la loro presenza debba essere incrementata. Vi sono inoltre pochi esempi di imprenditori impegnati in tutte le attività didattiche. Più frequentemente essi sono coinvolti solo per brevi presentazioni agli studenti (ad esempio come testimoni o conferenzieri esterni) ovvero come membri di commissioni di concorso.

Vi sono tuttavia eccezioni e il panorama sta cambiando. Presso l'**Università di Cambridge** (Regno Unito), su un periodo di sei anni, è stato creato un gruppo di circa 200 imprenditori ed altri operatori attivi nell'ambito di corsi interattivi.

Sarebbe opportuno che gli imprenditori ricevano una qualche formazione sul modo in cui rivolgersi agli studenti. Una possibilità è d'identificare e formare una "accademia" di imprenditori di alto livello pronti a dedicare una parte del loro tempo e sui quali si possa fare affidamento nelle aule (è questa la scelta che è stata fatta ad esempio in **Galles**). Occorre inoltre prendere in considerazione il fatto che gli imprenditori sono più motivati a ritornare nelle scuole/università che hanno frequentato. Tale circostanza rafforza l'identificazione degli studenti con la loro casistica e la loro esperienza. Per lo stesso motivo, gli imprenditori/docenti dovrebbero preferibilmente provenire dallo stesso contesto accademico degli studenti.

In **Belgio**, la fondazione FREE⁸ ha organizzato un **seminario per imprenditori** di due giorni per formarli all'utilizzazione di studi di casi, a parlare di fronte agli studenti e a svolgere attività didattiche. Il seminario è stato offerto in cambio di un impegno a dedicare (gratuitamente) almeno 30 ore del loro tempo all'insegnamento su un periodo di tre anni. Tali imprenditori costituiscono ora un'importante risorsa per la formazione.

1.3.2. Cooperazione e mobilità tra università e impresa

Un'**efficace cooperazione** tra istituti d'istruzione superiore e imprese richiede una situazione nella quale entrambe le parti hanno qualcosa da guadagnare. Gli studenti e i docenti possono contribuire alla vita delle imprese, soprattutto mediante la conoscenza teorica, e le imprese possono contribuire alle attività degli istituti d'istruzione, prevalentemente attraverso le conoscenze pratiche. Per fare in modo che gli istituti d'istruzione traggano il massimo vantaggio, è opportuno che la collaborazione sia orientata sul lungo periodo, coinvolgendo imprenditori e capi d'impresa come tutori e consulenti nel creare incubatori e imprese gestite da studenti o sviluppando nuovi corsi e programmi di studio sull'imprenditorialità, compresi i programmi di tirocinio. Per le imprese vi sarebbero anche vantaggi a breve periodo, ad esempio coinvolgendo gruppi di studenti nelle attività innovative, nell'aiutare le imprese a formulare e sviluppare idee radicalmente innovative, e mediante il collegamento con le attività di ricerca. Prendendo in

⁸ www.freefoundation.be

considerazione queste regole fondamentali, è possibile stabilire una stretta collaborazione tra le PMI e gli istituti d'istruzione superiore.

Secondo gli esperti di questo gruppo di lavoro, **la mobilità dei docenti e dei ricercatori** tra istituti d'istruzione superiore e mondo imprenditoriale è in generale molto bassa e tale pratica non è incoraggiata. Nella maggior parte dei casi gli incentivi sono pochi o mancano del tutto, quando non vi sono veri e propri disincentivi. Ad esempio, può essere vietato ai docenti di partecipare ad attività commerciali esterne (come avviene in **Irlanda**). Vi sono inoltre pochi soggetti capaci o desiderosi di incrementare la loro mobilità tra le due comunità/i due ambienti. In alcuni paesi, tuttavia, la mobilità dei docenti e dei ricercatori tra istituti d'istruzione superiore e mondo imprenditoriale è incoraggiata a livello statale (**Francia**); in altri casi sono stati creati programmi destinati ai membri del personale scientifico che prendono in considerazione la possibilità di passare a carriere non accademiche (**Austria e Germania**).

In **Francia**, la mobilità dei docenti e dei ricercatori tra l'istruzione superiore e il mondo imprenditoriale è incoraggiata a livello statale. Dal 1999 una legge ha permesso ai ricercatori di lasciare le università e i laboratori per creare una nuova impresa basata sulle loro attività. È stata creata una rete di sostegno di incubatori accademici. I docenti e i ricercatori possono, se lo desiderano, tornare all'insegnamento universitario. Tra il 2000 e il 2005, 844 imprese sono state create da ricercatori in Francia grazie agli incubatori accademici.

In **Germania**, alcune università danno ai loro professori la possibilità di fare esperienze pratiche di natura imprenditoriale. Ad esempio l'Università di scienze applicate di Gelsenkirchen offre ai professori la possibilità di utilizzare un semestre per applicare e verificare conoscenze e metodi scientifici, oltre che per acquisire un'esperienza pratica di imprese (dopo un periodo di almeno otto semestri).

In **Spagna** una nuova legge delle università, pubblicata nel 2007, ha riformulato lo statuto dei professori universitari consentendo loro di partecipare a progetti imprenditoriali.

In pratica solo alcuni **imprenditori** con esperienza riescono a svolgere attività negli istituti d'insegnamento superiore. Normalmente essi devono accettare un salario inferiore e compiere un lungo percorso prima di acquisire una posizione stabile. In linea generale, esistono veramente pochi incentivi. Gli istituti d'insegnamento superiore devono ancora accettare l'esperienza dell'imprenditorialità come una base valida per posizioni d'insegnamento di alto livello, specialmente nell'insegnamento superiore. Analogamente, solo pochi professori e ricercatori con esperienza hanno avuto successo dedicandosi completamente alle attività imprenditoriali. Coloro che scelgono questa possibilità lo fanno prevalentemente per l'incapacità degli istituti universitari di soddisfare le aspirazioni individuali.

A questo punto la strada da seguire dovrebbe essere di aumentare il numero di posti a tempo parziale, come quelli di docente esterno o di assistente. Un'altra possibilità consiste nel creare una nuova categoria professionale nell'ambito dell'insegnamento superiore destinata al personale accademico con buona formazione universitaria, un'importante esperienza imprenditoriale e limitate esperienze nel settore della ricerca.

Entrambe le comunità possono fare di più per aumentare la mobilità, ma per stimolare l'azione in questo campo sono necessari **incentivi**. Gli istituti d'istruzione superiore possono offrire **periodi sabbatici** o **distacchi** in imprese e/o per lo sviluppo imprenditoriale, ed inoltre designare docenti sulla base dell'**esperienza imprenditoriale** piuttosto che dei risultati della ricerca. Analogamente, le **imprese** possono offrire posti di alto livello a docenti, in qualità di

amministratori non esecutivi nei consigli di amministrazione, o all'interno dei gruppi di gestione come consulenti.

1.4. Appoggiare le idee imprenditoriali degli studenti

È necessario fare una distinzione tra la sensibilizzazione e l'istruzione, da un lato, e il sostegno imprenditoriale reale, dall'altro. La presente relazione si concentra, in primo luogo, sulla sensibilizzazione e sull'offerta di programmi, corsi e attività didattiche. L'accento è posto sullo sviluppo di mentalità e capacità imprenditoriali.

Il sostegno alle **spin-off** universitarie è un tema ampio e complesso, per il quale dev'essere creato un gruppo specifico di specialisti. Al di là di questo, il concetto di spin-off innovative non è particolarmente rilevante per imprese create da studenti che non hanno un collegamento formale con l'università. Sembra pertanto più appropriato parlare di **imprese innovative basate sulla conoscenza** avviate da studenti e da laureati. Questi studenti potrebbero beneficiare di programmi di consulenza e di sostegno dedicati.

Il tema dello sviluppo di mentalità e di abilità non può essere considerato separatamente dal contesto generale. I corsi e le attività del settore dell'imprenditorialità dovrebbero essere parte di un **più ampio programma imprenditoriale** nell'ambito dell'istituto. Un'elevata visibilità dell'"impegno imprenditoriale" di un istituto si ottiene mediante spazi dedicati, come gli "incubatori", e mediante il sostegno ai progetti di avvio di imprese elaborati dagli studenti.

Alcune idee proposte in questa sede si riferiscono a meccanismi e servizi di appoggio esistenti o auspicati che potrebbero aiutare gli studenti a sviluppare imprese economicamente vitali.

È stato chiesto ad alcuni membri del gruppo di esperti se i corsi e le attività relativi all'imprenditorialità nei rispettivi paesi sono concepiti normalmente come parte di un più ampio programma imprenditoriale, comprendente meccanismi e servizi di sostegno alle idee imprenditoriali degli studenti e alla creazione di nuove imprese, ed inoltre se questi meccanismi e servizi sono disponibili per gli studenti a tutti i livelli. Le loro risposte delineano un panorama alquanto diversificato in Europa, con una quota pressoché equivalente di "sì" e di "no". Laddove esistono servizi di sostegno, sembra che essi siano disponibili nella maggior parte dei casi per gli studenti di tutti i livelli (universitari, laureati, impegnati in studi post universitari), mentre in un minor numero di casi essi sono destinati prevalentemente a coloro che effettuano studi post universitari e al personale delle istituzioni (questa è ad esempio la situazione in **Irlanda** e in **Portogallo**).

Gli esperti sottolineano tuttavia il fatto che gli **incubatori imprenditoriali**⁹ esistono in molti casi al di fuori dell'università e sono disponibili per tutti coloro che vogliono avviare un'impresa. È auspicabile ma non essenziale che essi siano integrati all'interno delle università: ciò che importa è che gli studenti siano collegati e convogliati su tali strutture.

Una sfida consiste nell'**integrazione delle attività di start-up** negli studi superiori, dal momento che esse sono attualmente, nella maggior parte dei casi, al di fuori del normale curriculum e di natura sporadica.

⁹ Si veda anche la relazione pubblicata dalla Commissione sull'analisi comparativa della gestione degli incubatori, del febbraio 2002, disponibile al seguente indirizzo internet:
http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/incubators/index.htm

È stato chiesto anche agli esperti se i sistemi d'istruzione nei rispettivi paesi sostengano gli istituti d'istruzione superiore nel promuovere la **commercializzazione della nuova tecnologia**. La risposta è stata positiva nella maggior parte dei casi, ma non in tutti.

Se l'idea e/o l'innovazione imprenditoriale è sviluppata all'interno dell'università, i problemi fondamentali riguardano i **diritti di proprietà intellettuale** e il ruolo dei docenti in quanto funzionari pubblici (in alcuni paesi la legge vieta ai docenti e ai ricercatori di svolgere attività imprenditoriali e di sfruttare le innovazioni sviluppate durante i loro lavori). La **politica istituzionale relativa alla proprietà intellettuale** può limitare significativamente le opportunità, così come i contratti d'impiego del personale degli istituti.

Le misure e gli strumenti **auspicabili** — sia nel contesto generale (condizioni strutturali) sia a livello delle istituzioni — per incentivare le **imprese innovative** di studenti e ricercatori sono le seguenti:

- una politica volta a promuovere l'imprenditorialità nei laboratori scientifici;
- una buona politica istituzionale in termini di diritti di proprietà intellettuale;
- incubatori specializzati di sostegno con facile accesso agli incubatori esterni;
- un ambiente imprenditoriale favorevole: ciò significa che gli incubatori devono creare forti collegamenti con la comunità imprenditoriale e finanziaria;
- finanziamenti di sostegno agli imprenditori e/o accesso ad altre risorse finanziarie.

In **Germania**, EXIST — creazione d'imprese a partire da istituti d'insegnamento superiore — è un programma del Ministero federale degli affari economici e della tecnologia volto a migliorare il clima imprenditoriale nell'istruzione superiore e a moltiplicare il numero di nuove imprese basate sulla tecnologia e la conoscenza. Il programma sostiene gli studenti e il personale degli istituti d'istruzione superiore e degli istituti di ricerca che intendono trasformare le loro idee in business plan, compreso il finanziamento della fase embrionale delle nuove imprese.

In **Lituania**, Il Ministero degli affari economici ha lanciato nel 2006 un progetto denominato "assistenza finanziaria per avviare un'impresa — per gli studenti di scienza e di tecnologia" destinato specificamente agli studenti dei corsi di scienza e tecnologia, che intende sostenere le loro idee imprenditoriali e l'avvio di nuove imprese.

Il programma INNOVA¹⁰ dell'**Università Politecnica della Catalogna** (Spagna) è aperto a tutti gli studenti, a tutte le facoltà, ai laureati e al personale, con l'obiettivo di trasformare le idee innovative e i progetti sorti in ambito universitario in imprese (per la **Spagna**, si veda anche l'esempio dell'**Università autonoma di Madrid** nella versione integrale della relazione).

1.5. Criteri di buone prassi nell'impartire l'insegnamento dell'imprenditorialità

Per quanto riguarda la questione di come l'insegnamento dell'imprenditorialità possa essere meglio impartito in concreto, è stato chiesto ai membri del gruppo di esperti d'identificare un

¹⁰ www.pinnova.upc.es

insieme di **elementi fondamentali** in grado di garantire l'efficacia e il successo di tali programmi. Tali elementi sono proposti sotto forma di indicatori generali di **buone prassi**.

Sulla base di precise indicazioni degli esperti, i fattori di buone prassi comprendono il modo in cui dev'essere impartito l'insegnamento dell'imprenditorialità ("**come insegnare**"), e non il contenuto specifico dell'insegnamento.

Questa lista non prende in considerazione elementi relativi alle **condizioni del contesto esterno**, vale a dire l'ambiente generale nel quale i programmi e le attività sono attuati, come ad esempio il sostegno delle autorità pubbliche. Questi aspetti saranno presi in considerazione in altre sezioni della presente relazione, al momento d'identificare le politiche o le misure pubbliche che possono favorire l'educazione all'imprenditorialità.

- Criteri di buone prassi nell'impartire l'insegnamento dell'imprenditorialità

- 1) Lo scopo del corso/programma è definito in modo preciso, tenendo presenti i risultati previsti (definizione degli obiettivi e capacità di misurare i risultati in rapporto a questi obiettivi).
- 2) Vi è un equilibrio tra aspetti teorici e pratici. L'insegnamento utilizza metodi interattivi e pragmatici; l'autoapprendimento attivo; la pedagogia orientata verso l'azione; il lavoro di gruppo; l'apprendimento attraverso progetti; i metodi incentrati sulle esigenze degli studenti; l'apprendimento mediante l'esperienza diretta; i metodi di autosviluppo e di autovalutazione. L'apprendimento avviene utilizzando meccanismi che mantengono la motivazione degli studenti ad un livello elevato.
- 3) Le attività e gli eventi sono organizzati per migliorare la capacità degli studenti di lavorare in gruppo e di creare uno spirito di gruppo, sviluppando reti e individuando opportunità.
- 4) Coinvolgimento di vari conferenzieri esterni (ad esempio esperti in diritto dei brevetti, del finanziamento d'impresa, ecc.). Esiste un intimo collegamento con il locale ambiente imprenditoriale e i docenti sono parte integrante delle rispettive reti (formali e informali). Vi è un approccio collaborativo con la pratica imprenditoriale reale e con l'industria.
- 5) I giovani imprenditori (ad esempio gli ex alunni che hanno avviato un'impresa) e gli imprenditori con più esperienza sono coinvolti nei corsi e nelle attività e contribuiscono alla loro elaborazione. L'esperienza pratica – studenti che collaborano con le imprese e lavorano su concreti progetti imprenditoriali – è integrata nel programma.
- 6) I corsi e le attività sono parti di un più ampio programma imprenditoriale; i meccanismi di sostegno alle nuove imprese create da studenti esistono e sono attivamente utilizzati.
- 7) Gli scambi d'idee e di esperienze tra i docenti e gli studenti di vari paesi sono attivamente promossi, al fine di incoraggiare l'apprendimento reciproco e di dare una prospettiva internazionale ai programmi, ai corsi e alle attività.

2. Ostacoli e fattori di successo

2.1. Ostacoli

È stato chiesto ai membri del gruppo di esperti di identificare gli **ostacoli** esistenti o i fattori negativi che possono ostacolare la diffusione dei corsi, dei programmi e delle attività in materia d'imprenditorialità nell'istruzione superiore, e/o l'efficacia di questo tipo d'istruzione.

Il principio base è che l'imprenditorialità dovrebbe essere divulgata orizzontalmente nel curriculum dei vari settori di studio. A tale riguardo, **uno dei principali problemi strutturali** è la divisione degli istituti d'istruzione superiore in facoltà e scuole. Ciò può contrastare la trasversalità che favorisce i gruppi e i progetti pluridisciplinari. Le facoltà e i dipartimenti lavorano spesso separatamente e ciò genera una serie di ostacoli per gli studenti che vogliono cambiare o per i docenti interessati a creare corsi interdisciplinari. La struttura del curriculum costituisce spesso un impedimento: il denaro segue i crediti, per cui una struttura può quasi naturalmente operare contro l'interdisciplinarietà.

Vi è un problema di **sensibilizzazione e di motivazione nell'ambito delle istituzioni**, quando l'imprenditorialità non è una priorità né per le amministrazioni, né per le facoltà. Nella maggior parte dei casi, le pubblicazioni scientifiche (di ricerca) sono considerate molto più importanti. In questo modo, l'imprenditorialità nelle istituzioni dipende spesso dalla buona volontà e dalla visione di alcuni leader. Non si tratta di un problema organizzativo, ma piuttosto di un problema strategico. I programmi di imprenditorialità dovrebbero essere valutati come altri aspetti dell'eccellenza accademica. I moduli e gli esercizi orientati sulla pratica non dovrebbero essere considerati di per sé non accademici, come avviene oggi spesso nelle università. Al contrario, il punto di vista fondamentale dovrebbe essere che per ottenere un elevato standard accademico non basta essere capaci di riflettere, immaginare e analizzare sulla base delle conoscenze date, ma occorre anche saper applicare le conoscenze a obiettivi pratici.

Le risorse (umane e finanziarie) sono un altro tema importante. È chiaramente necessario sviluppare l'educazione all'imprenditorialità – come dimostra la crescente domanda degli studenti – ma non è possibile soddisfare pienamente tale domanda ricorrendo al personale attualmente coinvolto negli studi d'imprenditorialità o negli studi imprenditoriali in generale. Il ricorso a metodi d'insegnamento orientati verso l'azione è essenziale per sviluppare le capacità imprenditoriali, ma ciò è molto faticoso e costoso ed inoltre richiede una formazione specifica.

Esiste una netta divergenza tra la domanda di studi sull'imprenditorialità e i finanziamenti che sono destinati a questo settore. Le facoltà di economia, o altri dipartimenti analoghi degli istituti d'istruzione, hanno spesso risorse insufficienti per formare studenti provenienti da altri dipartimenti. Le facoltà di studi non imprenditoriali non possono aumentare la propria offerta nel settore dell'istruzione all'imprenditorialità per lo stesso motivo. Una delle maggiori priorità è pertanto di trovare finanziamenti specifici per questo tipo d'istruzione nell'ambito delle risorse finanziarie dei vari istituti. Il fatto è che la fine di finanziamenti di progetti a breve termine o le continue trasformazioni dei meccanismi di finanziamento creano fragilità che pregiudicano il flusso costante di risorse.

Vi sono attualmente troppo pochi **professori** d'imprenditorialità; molti di loro non hanno ricevuto una formazione specifica e possono quindi adottare un approccio inefficiente. I docenti dovrebbero essere in grado di comprendere meglio l'educazione all'imprenditorialità e la vasta gamma di scopi, metodi e contenuti. È necessario creare un maggior numero di seminari e gruppi di lavoro dedicati alla formazione dei docenti. È inoltre necessario favorire lo **sviluppo di dottorati** in imprenditorialità, per sviluppare le risorse umane da destinare all'insegnamento. È

tuttavia attualmente difficile basare una carriera sull'imprenditorialità, dal momento che la ricerca rimane il principale criterio di promozione.

La mancanza di capacità e di esperienza pertinenti per la docenza dell'imprenditorialità è particolarmente acuta nei **paesi post transizione** dell'Europa centrale e orientale. Tale problema può essere superato, o almeno alleviato:

- a) creando reti professionali per la regolare condivisione di prassi e metodologie didattiche;
- b) favorendo scambi di breve durata di docenti d'imprenditorialità tra gli istituti d'istruzione superiore al fine di diffondere le buone prassi e i metodi didattici;
- c) incrementando i tirocini di breve durata per i professori nelle imprese.

Un importante prerequisito per ottenere un buon livello d'insegnamento dell'imprenditorialità consiste nel garantire che i docenti siano quanto più possibile vicini ai problemi e alle questioni del mondo imprenditoriale reale.

Anche il **coinvolgimento degli imprenditori nell'insegnamento** presenta alcuni ostacoli: a) le loro attività imprenditoriali richiedono molto tempo, per cui è quasi impossibile contare su di loro su una base regolare; b) spesso le università non sono in grado di retribuirli secondo il loro effettivo "prezzo orario di mercato".

Elenchiamo qui di seguito **i principali rischi ed ostacoli** individuati dagli esperti:

- mancanza di sostegno da parte dei decisori;
- un ambiente politico in costante cambiamento, con mutevoli orientamenti e priorità;
- una cultura burocratica nell'ambito degli istituti e problemi di inerzia organizzativa; inadeguate politiche, prassi, culture e strutture istituzionali;
- filosofie accademiche confliggenti per quanto riguarda il ruolo dell'imprenditorialità nell'istruzione superiore;
- un'opposizione o una scarsa accettazione dell'imprenditorialità a causa dei pregiudizi esistenti, come ad esempio la percezione che l'imprenditorialità significa che le imprese invadono l'università o che ognuno deve diventare un uomo d'affari; la mancanza di sostegno ai docenti d'imprenditorialità nell'ambito delle istituzioni;
- mancanza di cooperazione tra i vari dipartimenti/facoltà;
- un'immagine negativa degli imprenditori e una mancanza di modelli positivi di ruolo per i giovani;
- solo una minoranza di professori e di professionisti sono realmente impegnati in questo settore;
- alcuni professori ritengono ancora che gli studenti di materie tecniche debbano avere solo competenze tecniche;
- mancanza di desiderio di cambiare il modo in cui l'insegnamento è stato sempre impartito;
- i corsi vengono impartiti in modo accademico da docenti che non hanno collegamenti con la vita imprenditoriale;
- l'imprenditorialità può non essere correttamente compresa, col rischio che questa "categoria" sia utilizzata per "coprire" altri tipi di corsi manageriali (ad esempio finanza, marketing, contabilità);

- incapacità di creare entusiasmo negli studenti per questo tipo di corsi;
- mancata comprensione della necessità di programmi fatti su misura;
- scarsa utilizzazione di un'ampia gamma di strumenti pedagogici;
- mancanza di ricompense, incentivi, riconoscimenti per le facoltà e i docenti;
- mancanza di sistemi efficaci per valutare i risultati del programma;
- mancanza di coordinamento tra le prassi, i risultati e l'impatto;
- il mondo imprenditoriale tende a sottostimare il ruolo economicamente moltiplicatore delle università;
- problemi di sostenibilità: fragilità del finanziamento e delle risorse.

2.2. Fattori di successo

È stato chiesto agli esperti anche d'identificare i **fattori di successo** (o le necessarie **condizioni del contesto**) per integrare l'imprenditorialità nell'istruzione superiore, garantendo che l'imprenditorialità sia integrata in tutte le attività del curriculum e sia disponibile per studenti di vari ambiti di studio.

Le politiche pubbliche e l'ambiente esterno possono svolgere un ruolo importante nel garantire che l'insegnamento dell'imprenditorialità possa essere impartito in modo efficace (condizioni del contesto esterno), ma a livello degli istituti d'istruzione superiore un importante fattore di successo è il grado in cui i tradizionali metodi d'insegnamento nel settore sono stati sostituiti da una pedagogia più equilibrata, con un importante elemento di autoapprendimento attivo. Il principale fattore di successo consiste nel trasformare l'istituzione in una "università imprenditoriale", caratterizzata da una diffusa cultura imprenditoriale. Molte università e istituti d'istruzione superiore si stanno chiaramente muovendo in questa direzione, ma rimane chiaramente ancora molta strada da fare.

Nell'elenco seguente i fattori di successo sono suddivisi in alcune ampie categorie, indicando a quale livello è opportuno creare o sviluppare condizioni favorevoli.

Livello delle politiche pubbliche:

- Esiste una struttura nazionale di sostegno che aiuti gli istituti a sviluppare e ad espandere le loro missioni e le loro attività relative all'imprenditorialità.
- La mobilità dei docenti e dei ricercatori attraverso le frontiere nazionali e tra l'ambiente accademico e il mondo del lavoro è sostenuta dagli istituti e dalle autorità politiche.
- Esistono programmi di sostegno per i docenti d'imprenditorialità.

Livello delle condizioni contestuali esterne:

- Le relative competenze sono sviluppate dagli studenti durante l'istruzione primaria e secondaria.

- Esiste un'infrastruttura di sostegno di capitale di rischio e di organismi in grado di appoggiare l'imprenditorialità.
- Esistono reti e programmi per lo scambio d'informazioni, di prassi e di materiale didattico a livello nazionale e tra gli Stati membri.

Livello degli istituti:

- L'insegnamento e la formazione all'imprenditorialità sono considerati come un obiettivo strategico; esiste una missione esplicita ed è possibile valutare i modi in cui tale missione viene perseguita.
- Esiste una percezione comune della necessità di trasformazioni culturali, da una cultura burocratica a una cultura imprenditoriale, ed esiste una progressione istituzionale verso un modello universitario imprenditoriale.
- L'impatto dell'educazione all'imprenditorialità è chiaro.
- I programmi sono valutati dagli istituti.
- L'educazione all'imprenditorialità viene impartita nelle facoltà di scienze tecniche e naturali e nelle facoltà di studi umanistici.
- Gli istituti sono in grado di offrire agli studenti esperienze di vari tipi di apprendimento.
- Esistono nell'ambito degli istituti meccanismi di ricompensa e vi è un riconoscimento delle attività legate all'insegnamento dell'imprenditorialità realizzati dai docenti e dagli studenti.
- Il settore dell'imprenditorialità gode di prestigio accademico: vi sono buoni programmi di ricerca e programmi di dottorato per formare i docenti.
- Esistono, in generale, procedure di garanzia della qualità.
- Le università sono adeguatamente integrate nel loro ambiente territoriale, economico e sociale e interagiscono con tutti i gruppi interessati.
- L'istituto dispone di una chiara politica di proprietà intellettuale che incoraggia gli atteggiamenti imprenditoriali.

Livello dei docenti:

- Professori ed educatori sono impegnati nell'insegnamento dell'imprenditorialità.
- I professori e gli educatori sono altamente qualificati e le esperienze accademiche sono integrate da esperienze pratiche.
- L'insegnamento non è concentrato solo sulle nuove imprese e il concetto di imprenditorialità non è semplicemente confuso con quello di attività commerciale.
- Gli approcci incentrati sugli studenti sono incoraggiati.
- Sono incoraggiati inoltre i collegamenti con le associazioni studentesche ed è favorito il contributo degli ex alunni.

3. Come progredire: una strategia per l'educazione all'imprenditorialità

3.1. Il ruolo della politica

Il pensiero imprenditoriale dovrebbe essere promosso sin dai primi anni di scuola e in tutti i livelli dell'insegnamento. Il Ministero dell'istruzione, in collaborazione con altri ministeri (economia; occupazione; scienza e ricerca), dovrebbe creare **una task force** per determinare in che modo l'imprenditorialità possa essere integrata nel sistema d'istruzione ai livelli primario, secondario e superiore. La task force dovrebbe inoltre accedere ai punti di vista di altre organizzazioni del settore. Ciò dovrebbe comportare che ciascuno Stato membro sviluppi una **strategia nazionale coerente** per l'educazione all'imprenditorialità, chiaramente collegata a un comune contesto di risultati auspicati. Dovrebbero essere creati osservatori nazionali per verificare le trasformazioni, le tendenze e l'impatto dell'educazione all'imprenditorialità in ciascun paese.

In **Danimarca**, la creazione di un "gruppo di osservazione" da parte del Ministero dell'istruzione nel 2001 ha generato un certo numero di nuove iniziative, tra cui un portale per l'insegnamento dell'imprenditorialità, l'avvio di una nuova fondazione pubblica-privata per l'imprenditorialità concentrata sulle scuole primarie/secondarie e, nel 2004, la creazione dell'Accademia internazionale danese per l'imprenditorialità (International Danish Entrepreneurship Academy - IDEA) dedicata all'insegnamento dell'imprenditorialità nell'istruzione superiore (38 università e istituti d'istruzione superiore sono partner d'IDEA, comprese istituzioni/facoltà economiche e non economiche). Dal 2005 molte nuove iniziative sono state generate o sostenute da IDEA.

Nell'ambito di questa strategia globale, i governi dovrebbero adottare una legislazione in grado di favorire i rapporti tra l'imprenditoria privata e le università. Ove necessario, sarebbe opportuno mettere a punto un quadro legale di riferimento che consenta ai professori di **lavorare a tempo parziale nelle imprese** o di eliminare gli ostacoli esistenti.

Ma la sola legislazione non sarà sufficiente. Per molti istituti i metodi basati sulla pratica che sono particolarmente efficaci nell'insegnamento dell'imprenditorialità sono troppo costosi per essere finanziati nel quadro dei normali sistemi interni di bilancio. Il ruolo delle autorità pubbliche potrebbe quindi essere anche di creare **meccanismi di finanziamento** per aiutare gli istituti a sviluppare i programmi di azione didattica che possono a loro volta portare alla creazione di nuove imprese. Le varie articolazioni della pubblica amministrazione potrebbero elaborare un programma congiunto per sostenere l'adozione di tali provvedimenti legislativi ed aggiungere un bilancio finanziario, eventualmente coinvolgendo le organizzazioni imprenditoriali.

La domanda d'insegnamento dell'imprenditorialità è in crescita ma vi è una carenza di risorse umane e di finanziamenti. Una delle priorità è quindi di organizzare finanziamenti specifici per questo tipo d'istruzione, comprendenti tra l'altro capitali di avviamento per le nuove imprese create da studenti. Vi è inoltre una generale carenza di docenti in possesso di competenze specifiche per l'insegnamento efficace dell'imprenditorialità. **È necessaria più formazione:** potrebbero essere concesse borse di studio per **tesi di dottorato** sull'imprenditorialità, al fine di incoraggiare una nuova generazione di docenti nel settore.

Un maggiore finanziamento delle autorità pubbliche può favorire le **trasformazioni nell'ambito delle università** dall'esterno. Uno dei principali ostacoli nell'ambito delle istituzioni è la mancanza di interesse e di appoggio da parte dei decisori. Le eventuali trasformazioni politiche

in materia di finanziamento – ad esempio, una distribuzione di risorse influenzata dai risultati delle attività nel settore dell'educazione all'imprenditorialità – avrebbe un effetto immediato sul comportamento degli istituti e sull'attribuzione interna delle risorse. La **valutazione degli istituti, dei dipartimenti e del personale** dovrebbe basarsi non solo sulle pubblicazioni ma anche sull'insegnamento e le attività nel settore dell'imprenditorialità nonché, per le facoltà tecniche e scientifiche, sui brevetti prodotti. È necessario fare pressione dall'interno (da parte degli studenti e dei docenti interessati) integrando le pressioni politiche delle autorità.

Nel **Regno Unito**, l'introduzione di successive fasi di nuovi **finanziamenti per le università**, lo Higher Education Innovation Funds (HEIF), nel 2001, nel 2004 e nel 2006/7¹¹ o lo Science Enterprise Challenge (SEC) Fund nel 1999 e nel 2001¹², hanno modificato in modo significativo i comportamenti delle istituzioni ed hanno generato nuovi sviluppi nel sostegno alle imprese e all'imprenditorialità, comprese le innovazioni dei programmi di studi. Sono stati creati nelle università 13 centri finanziati dal SEC.

Nell'ambito degli istituti, una delle più importanti sfide è quella di creare **approcci interdisciplinari**. Le decisioni a livello politico dovrebbero pertanto prendere in considerazione questa necessità e promuovere i trasferimenti di merito interni ed esterni nelle istituzioni, agevolando l'accettazione di iniziative e corsi trasversali. Questo elemento è importante dal momento che attualmente l'attribuzione di fondi ai dipartimenti e alle facoltà dipende frequentemente dal numero di alunni e dai risultati (voti agli esami) nei dipartimenti/facoltà. Per questo motivo possono esservi disincentivi nell'incoraggiare gli studenti a seguire corsi organizzati da altre unità e occorre superare questo ostacolo. A tale riguardo, molti rettori apprezzeranno un **maggiore grado di autonomia** favorendo i trasferimenti di finanziamenti tra le facoltà.

Nell'educazione all'imprenditorialità, un ruolo importante è svolto dalle iniziative spontanee degli studenti e delle associazioni studentesche e gran parte delle attività si svolge al di fuori dei normali corsi di studio (per fare un esempio, un recente sondaggio realizzato nel **Regno Unito** mostra che il 64% delle attività relative alle imprese e all'imprenditorialità è extra curricolare¹³). Le iniziative autonome degli studenti – individualmente o nell'ambito di associazioni – dovrebbero naturalmente essere mantenute e incoraggiate, ma le autorità competenti dovrebbero dal canto loro mettere a punto un **sistema di accreditamento** al fine di convalidare l'insegnamento informale e le attività pratiche che favoriscono lo sviluppo dell'imprenditorialità. Gli studenti dovrebbero ricevere crediti per le loro attività regolari e coronate da successo.

Una strategia coerente dovrebbe inoltre comprendere il sostegno a concorsi di business plan tra gli studenti, seguiti da **premi** regionali, nazionali ed europei per celebrare e condividere i successi. Al fine di promuovere e dare valore alle buone prassi, incrementando l'impatto di tali iniziative nella società, potrebbero essere creati premi per le università imprenditoriali, i docenti e gli studenti, sottolineando gli esempi positivi di nuove imprese di origine accademica.

Nella **Repubblica ceca** è organizzato ogni anno un concorso denominato “Czech Head” per gli scienziati e i ricercatori – con una parte del programma dedicato agli studenti – che attribuisce premi nazionali. Questo concorso è ampiamente coperto dai mezzi di comunicazione del paese (TV e importanti giornali).

¹¹ <http://www.dti.gov.uk/science/knowledge-transfer/heif/page12054.html>

¹² http://www.dti.gov.uk/science/knowledge-transfer/schemes/Science_Enterprise_Challenge/page12138.html

¹³ Enterprise and Entrepreneurship in Higher Education, Relazione del National Council for Graduate Entrepreneurship, 2007.

In **Grecia**, i Ministeri dell'istruzione e dello sviluppo organizzano un concorso nazionale di business plan per studenti che hanno seguito all'università corsi di formazione all'imprenditorialità. Tutto ciò si svolge in stretta collaborazione con le imprese e con imprenditori di successo. Dopo il concorso, il Ministero per lo sviluppo pubblica un bando di gara destinato ai giovani imprenditori offrendo agli studenti la possibilità di realizzare le loro idee imprenditoriali.

Dovrebbero essere lanciate **campagne promozionali** più specifiche destinate alle comunità scientifica, tecnologica e di ingegneria al fine d'informare e convincere i responsabili di queste facoltà non imprenditoriali dell'importanza dell'educazione all'imprenditorialità. Ove opportuno, le autorità pubbliche dovrebbero anche aiutare a definire **regole chiare per i diritti di proprietà intellettuale** destinati a proteggere le invenzioni create nell'ambito dell'università.

A livello delle autorità locali o regionali, dovrebbero essere creati **centri regionali** che assumano la responsabilità del coordinamento, dell'organizzazione e della promozione delle misure di sviluppo dell'imprenditorialità (ad esempio le *“case dell'imprenditorialità”* in **Francia**). Questi centri potrebbero costituire la massa critica per le attività a livello locale, incentivando la condivisione delle migliori prassi e dei migliori strumenti e sostenendo il collegamento in rete dei docenti, degli imprenditori e degli studenti. Le azioni potrebbero comprendere la formazione dei docenti e l'incentivo alla partecipazione degli imprenditori all'attività didattica.

Dal momento che approcci didattici innovativi nel settore della formazione all'imprenditorialità nell'ambito delle università vengono sperimentati in tutta Europa, sarebbe opportuno incrementare la condivisione delle prassi. Sia a livello nazionale che a livello europeo dovrebbero essere sostenute le organizzazioni di reti d'imprenditorialità (come IDEA in **Danimarca**, NCGE nel **Regno Unito** o FGF in **Germania**). Tali reti funzionerebbero come piattaforme d'interscambio d'informazioni, in particolare tra professori, scienziati, specialisti e imprenditori. È necessario promuovere reti internazionali degli istituti d'insegnamento superiore e lo sviluppo di programmi di studi congiunti.

La Commissione europea potrebbe essere uno dei soggetti impegnati a **sostenere gli scambi transfrontalieri di formazione per i docenti d'imprenditorialità**. Tale appoggio potrebbe consistere nell'incentivazione della mobilità dei professori in Europa mediante brevi periodi di attività in istituti di vari paesi, sostenendo i corsi estivi per interscambi di una settimana per docenti d'imprenditorialità, al fine di scambiare esperienze e condividere metodi e studi di casi. Un **programma "Erasmus" modificato** potrebbe consentire agli studenti che elaborano business plan validi di contattare un partner estero che possa appoggiare lo sviluppo dell'idea, stabilendo possibili collegamenti con i rispettivi nuclei imprenditoriali regionali o con laboratori ben equipaggiati.

I **Fondi strutturali dell'Unione europea** (2007-2013) potrebbero fornire un sostegno finanziario ai programmi e alle attività d'imprenditorialità nell'istruzione superiore (come avviene in **Grecia** e in **Polonia**). Le azioni potrebbero comprendere anche la mobilità dei docenti e dei ricercatori dal settore dell'istruzione al mondo delle imprese, sostenendo inoltre le idee imprenditoriali degli studenti (**Polonia**). Inoltre, dal 2007 il **programma europeo per l'apprendimento permanente** ha tra i suoi obiettivi principali l'imprenditorialità e comprende una linea specifica di azione dedicata alla collaborazione università-imprese.

Nell'ambito del suo ruolo di coordinamento all'interno della rinnovata strategia di Lisbona per la crescita e l'occupazione, la Commissione dovrà effettuare regolarmente una **valutazione**

comparativa (benchmarking) delle politiche pubbliche in questo settore e controllare le attività di educazione all'imprenditorialità negli Stati membri.

3.2. Il ruolo degli istituti d'istruzione superiore e dei docenti

Gli istituti d'istruzione superiore dovrebbero avere una **strategia** o un **piano d'azione** per la didattica e la ricerca nel settore dell'imprenditorialità e per la creazione di nuove imprese e di spin-off, il che richiede che gli istituti si trasformino in "università imprenditoriali". Queste grandi modifiche nella cultura degli istituti d'insegnamento superiore devono evidenziarsi attraverso:

- programmi di studio (programmi pluridisciplinari);
- metodi di lavoro e di apprendimento (lavoro di gruppo, iniziative degli alunni);
- strategie di ricerca;
- politiche delle risorse umane (prassi di reclutamento, incentivi e premi, formazione);
- cooperazione con l'industria.

Questi requisiti implicano che i rettori e gli altri membri dell'amministrazione garantiscano che le infrastrutture istituzionali adeguate possano funzionare. L'educazione all'imprenditorialità richiede alcune specificità in termini di garanzia della qualità, di gestione delle risorse umane, di sostegno agli studenti, di trasferimento di conoscenze, di gestione delle informazioni e dei sistemi di governance.

Un'università imprenditoriale è quella nella quale l'imprenditorialità costituisce un approccio sistematico e nella quale tutti sono impegnati nel perseguire questo obiettivo. È necessario che vi siano leader di opinione che favoriscano il cambio dall'interno dell'istituzione. In una prima fase, un membro dell'organismo direttivo può essere designato come responsabile, dal momento che solo un decisore è in grado di definire i risultati.

L'Università tecnica di Monaco (Germania) ha adottato il motto "l'università imprenditoriale", e gli studenti di tutte le discipline sono incoraggiati a pensare e ad agire in modo imprenditoriale.

Nel **Galles**, ogni università e istituto d'istruzione superiore ha il suo "**campione di imprenditorialità**" al termine di un concorso finanziato dal Knowledge Exploitation Fund (parte della struttura governativa gallese). Questi membri dei quadri superiori sono incaricati di promuovere una nuova cultura dell'imprenditorialità tra gli studenti e il personale accademico.

Per integrare l'imprenditorialità nell'ambito degli istituti e lungo l'intero corso di studi vi possono essere varie **opzioni**:

- a) un approccio che riguardi l'intero campus, integrato in tutte le facoltà/scuole;
- b) un'unità centrale basata sulle singole facoltà e che lavora con tutte le altre (la scuola di studi imprenditoriali o un centro per l'imprenditorialità);
- c) l'utilizzazione di una struttura non universitaria che sia parzialmente proprietà dell'università.

Un **centro per l'imprenditorialità** (o un altro punto focale) avrebbe lo scopo di diffondere l'imprenditorialità all'interno degli istituti. È essenziale a tal fine disporre dei poteri di collegamento con gli altri dipartimenti e facoltà dell'istituto, svolgendo essenzialmente due ruoli:

- 1) offrire una formazione all'imprenditorialità sotto forma di singoli crediti (ECTS), moduli e interi corsi, se necessario in collaborazione i dipartimenti/facoltà di gestione/economia dell'istituto;
- 2) collaborare con tutti i dipartimenti e facoltà (sia studenti che personale accademico) al fine di aiutare a realizzare e sfruttare l'eventuale potenziale imprenditoriale che tali programmi possono offrire.

I servizi tipici possono comprendere:

- il sostegno ai ricercatori nell'esplorazione delle opzioni commerciali delle loro ricerche;
- la collaborazione con il personale e con gli studenti per lo sviluppo delle idee, dei progetti, ecc.;
- l'identificazione, la protezione e lo sfruttamento della proprietà intellettuale;
- l'attribuzione di diritti di proprietà intellettuale a multinazionali, PMI e imprese in fase di avvio;
- la consulenza per le imprese in fase di avvio per quanto riguarda il loro sviluppo commerciale;
- l'assistenza agli inventori nella commercializzazione delle loro idee;
- la fornitura di spazi d'incubazione;
- il coinvolgimento attivo nello sviluppo d'impresе del campus;
- lo sviluppo dei collegamenti delle PMI con università;
- l'accesso alle reti;
- il collegamento tra le idee e le invenzioni e gli imprenditori (e vice versa).

Questi servizi dovrebbero essere disponibili per gli studenti di tutti i corsi, al fine di favorire il loro spirito imprenditoriale. La creazione di centri per lo sviluppo dell'imprenditorialità che collaborano con tutte le facoltà segnala a tutte le parti interessate nell'ambito della comunità accademica che queste attività non sono specifiche ad una singola facoltà.

Attività o moduli d'introduzione obbligatori dovrebbero essere offerti a tutti gli studenti universitari durante il **primo anno**, in modo tale da influenzare il loro atteggiamento mentale sin dalle prime fasi degli studi, sensibilizzando alle possibilità di una carriera alternativa nell'ambito imprenditoriale. Inoltre, dovrebbe essere data a tutti gli studenti la possibilità di partecipare a seminari e lezioni in materia. I corsi facoltativi aperti agli studenti provenienti da diverse facoltà e discipline e che coinvolgono questi studenti in progetti di lavoro di gruppo costituiscono strumenti utili per diffondere l'imprenditorialità nelle varie facoltà e dipartimenti. Gli studenti che trovano interessante e attraente questo settore e che vogliono essere coinvolti in iniziative imprenditoriali volontarie dovrebbero essere appoggiati dagli istituti o dalle organizzazioni competenti. **Tutti gli studenti dovrebbero essere esposti alla possibilità di acquisire un apprendimento ed esperienze collegate all'imprenditorialità.**

Presso l'**Università di Wuppertal**¹⁴ (Germania) moduli di educazione all'imprenditorialità sono offerti nell'ambito di corsi obbligatori o facoltativi in **tutti i corsi di studi universitari**.

L'apprendimento dell'imprenditorialità assume la forma di un **insegnamento incentrato sullo studente** nell'ambito della quale i risultati sono chiaramente specificati. Si presuppone inoltre che, al di là dei moduli introduttivi, gli stessi studenti sceglieranno le strade da seguire. Ciò richiederà strutture didattiche flessibili, un approccio concentrato sulla soluzione dei problemi e con il sostegno di personale accademico qualificato, grandi risorse didattiche, opportunità di svolgere attività lavorative e l'accesso ai finanziamenti.

¹⁴ www.brauk.uni-wuppertal.de, www.koch.uni-wuppertal.de

Per i **docenti** che sono interessati a questo settore è necessario sviluppare ulteriormente la formazione, in termini di teoria e di strumenti pedagogici e didattici innovativi, oltre a nuovi strumenti e metodi elaborati specificamente per questo campo di studio. Alcune opzioni per **sviluppare le capacità didattiche** comprendono: periodi sabbatici del personale docente nelle imprese, anche per lo sviluppo d'idee imprenditoriali; l'incremento dei finanziamenti per lo sviluppo dei curricula; esposizione a modelli ed esempi di ruolo; incentivi, ricompense e riconoscimenti; scambi internazionali di docenti; borse di studio e sostegni per lo sviluppo personale attraverso programmi d'istruzione.

Gli istituti dovrebbero disporre di **sistemi d'incentivazione** per motivare e ricompensare il personale accademico, i ricercatori e i docenti nel sostenere gli studenti interessati a sfruttare le possibilità imprenditoriali. Le promozioni dovrebbero essere collegate all'imprenditorialità, insieme agli altri criteri tradizionali. Dovrebbero essere messi a punto meccanismi di ricompensa che abbiano un rapporto con i risultati raggiunti nello sviluppo delle attività imprenditoriali e delle innovazioni, come ad esempio: le imprese create dagli studenti, il numero di brevetti, il numero di progetti industriali, ecc. Tali ricompense potrebbero assumere la forma di promozioni accademiche e di incrementi salariali, sulla base delle risorse finanziarie ottenute dai progetti. In termini generali, è opportuno riconoscere il **valore accademico** della ricerca e delle attività nel settore imprenditoriale, dando un riconoscimento al tempo dedicato dai docenti allo sviluppo delle iniziative studentesche.

Dal punto di vista dei docenti, **l'insegnamento** dovrebbe integrare gli aspetti teorici e pratici, utilizzando: metodi interattivi e pragmatici; l'autoapprendimento attivo; le pedagogie orientate sull'azione, il lavoro di gruppo, l'apprendimento mediante progetti; metodi incentrati sullo studente; l'apprendimento mediante l'esperienza diretta; i metodi di sviluppo autonomo e di autovalutazione.

Il superamento dei confini tra i vari settori di studio e le diverse facoltà/dipartimenti costituisce un elemento fondamentale per la diffusione dell'imprenditorialità. Uno dei possibili modi è di **creare "laboratori" interdisciplinari**, nei quali gli studenti di materie economiche aiutano a mettere in pratica idee imprenditoriali dei loro colleghi provenienti da facoltà tecniche o di scienze naturali. Ove opportuno (ad esempio a livello di Master), gli esami – o anche le tesi – potrebbero essere sostituiti da **lavori su progetti**, come ad esempio progetti di avvio d'impresa. Alcuni studenti possono essere meglio motivati ed avere migliori risultati se impegnati in attività concrete piuttosto che in esami scritti.

Presso l'**Istituto di tecnologia di Dublino** (Irlanda), invece di fare un esame gli studenti devono organizzare un evento nel settore del volontariato.

I rappresentanti delle imprese e gli imprenditori dovrebbero essere coinvolti e dovrebbero essere organizzati eventi nel corso dei quali gli **imprenditori presentano la loro esperienza**. Se possibile, questi soggetti dovrebbero provenire dalle facoltà o dalle scuole nelle quali l'evento è organizzato. Per incrementare la partecipazione e la motivazione degli studenti, è fondamentale **ricorrere al potere degli esempi** (ex alunni, imprenditori di successo, ecc.). I campioni locali sono fondamentali. Ad esempio, gli studenti del settore delle scienze e della tecnologia saranno attratti da casi di "imprenditorialità tecnologica" e non dall'imprenditorialità in generale.

L'insegnamento dell'imprenditorialità dovrebbe essere parte di un più ampio ambiente imprenditoriale nell'ambito dell'istituto, con servizi destinati a sostenere le idee imprenditoriali degli studenti. Un'elevata visibilità può essere ottenuta attraverso spazi dedicati, il sostegno alle attività degli studenti e i premi/ricompense per il successo. Gli istituti dovrebbero creare **pre-incubatori** per gli studenti universitari e per i laureati, garantendo l'accesso a **incubatori** interni

o esterni all'istituto per laureati, studenti di corsi post universitari e ricercatori. Vi dovrebbe inoltre essere un **punto focale** ("one-stop shop") nell'ambito degli istituti accademici ben noto a tutti (studenti e personale), in grado di operare come fonte centrale di consulenza e d'informazione per l'avvio di imprese. Con l'aiuto di un finanziamento aggiuntivo dei governi o dell'industria, un **accesso facile ai finanziamenti e a capitali di avvio/di rischio** dovrebbe essere disponibile per gli studenti che vogliono sviluppare un'efficace idea imprenditoriale, sia nell'ambito di un incubatore interno all'istituto sia in seguito ad un concorso tra business plan.

Una misura utile sarebbe di garantire l'accesso a "**tutori d'imprenditorialità**" per tutti gli studenti. Tali soggetti integrerebbero le attività dei tutori principali per la redazione di tesi di master o di dottorato, offrendo consulenza sulle possibilità di realizzare l'idea imprenditoriale che è alla base del lavoro e sui modi di operare in materia.

Gli istituti dovrebbero incoraggiare le iniziative spontanee degli studenti; incoraggiare e sostenere la creazione di **mini società** o di imprese "junior" **da parte di studenti**¹⁵; **attribuire crediti accademici** per le attività svolte nell'ambito di associazioni studentesche e per le attività pratiche su progetti imprenditoriali.

In **Belgio**, la fondazione FREE e l'organizzazione senza scopo di lucro "*Les Jeunes Entreprises*" hanno creato 11 "**club di studenti imprenditori**" in vari istituti d'istruzione superiore.

Le università dovrebbero impegnarsi più coerentemente nel **dialogo con gli imprenditori**, mettere a disposizione migliori informazioni sulle capacità e i risultati didattici dei loro laureati e **creare sistemi per tenere sotto controllo i risultati dei laureati in termini di occupazione**. È necessario avviare studi di lungo periodo per identificare gli studenti che hanno creato società dopo essere stati impegnati nei moduli sull'imprenditorialità. Ciò consentirebbe di valutare i programmi e il loro impatto, fornendo elementi utili ai decisori.

3.3. Il ruolo degli altri soggetti, in particolare le imprese

Promuovere l'educazione all'imprenditorialità nella comunità dovrebbe costituire parte di uno sforzo comune e coordinato. **Le agenzie di sviluppo regionale e le associazioni di università** dovrebbero fornire chiari orientamenti sui contributi che gli istituti possono dare alle strategie di sviluppo economico e sociale delle regioni. Le università dovrebbero essere considerate quali strumenti dello sviluppo regionale.

Occorre essere sempre più consapevoli del fatto che la **cooperazione tra gli istituti d'istruzione superiore e le imprese** può generare una situazione in cui entrambe le parti hanno da guadagnare. I docenti e gli studenti possono dare un contributo alle imprese, in termini di conoscenze teoriche e anche attraverso il coinvolgimento degli studenti nell'individuazione di idee innovative.

Alcuni possibili elementi che possono **motivare** le imprese ad impegnarsi nella cooperazione e nei progetti congiunti con le università sono i seguenti:

- portare a conclusione un lavoro — a buon mercato e bene;

¹⁵ JADE è la Confederazione europea delle imprese junior: si tratta di associazioni senza fini di lucro interamente gestite da studenti che integrano le conoscenze acquisite nelle università con un'esperienza imprenditoriale pratica, sviluppando progetti di consulenza per le imprese in vari settori. Per ulteriori informazioni, si consulti www.jadenet.org

- ricevere perizie e consulenze da un tutore/professore;
- mettere alla prova gli studenti in vista di una possibile futura assunzione;
- ottenere pubblicità (costruzione dell'immagine);
- stabilire un canale di contatto con le università, mantenendosi in tal modo aggiornati sui nuovi sviluppi.

La “*sfida d'innovazione Excitera*” è un'iniziativa gestita da studenti nell'**Istituto Reale di Tecnologia di Stoccolma** (Svezia) al fine di riunire studenti e ricercatori intorno a progetti d'innovazione di imprese cooperanti.

Il miglior modo di rendere le imprese consapevoli di tali vantaggi è di fare in modo che altre imprese glieli comunicino: le imprese che hanno già operato con successo in questo settore dovrebbero condividere le buone prassi. Le imprese possono essenzialmente offrire ai futuri imprenditori un'utile esposizione al mondo imprenditoriale attraverso tirocini, azioni di formazione, ecc. ovvero, ancora più importante, mediante sostegni concreti (sotto forma di capitale finanziario e di conoscenza) nelle attività che si svolgono intorno a casi e idee imprenditoriali.

I rappresentanti delle imprese e gli imprenditori svolgono (o dovrebbero svolgere) un ruolo cruciale nell'insegnare l'imprenditorialità. Specialmente nei settori non economici di studio, è necessario che gli operatori trasmettano agli studenti le esperienze sulle quali essi possono costruire le future attività, oltre alle conoscenze specifiche sulle varie materie. Gli studenti hanno bisogno di modelli di ruolo e di esempi che mostrino loro chiaramente il collegamento tra le materie di studio e l'impresa. Il coinvolgimento di tutori o mentori provenienti dal mondo imprenditoriale è particolarmente importante nei lavori su progetti, dal momento che gli studenti li considerano come rappresentanti dei veri aspetti dell'imprenditorialità.

Gli istituti d'istruzione superiore sono pertanto invitati a utilizzare in modo estensivo la collocazione nelle industrie e ad invitare imprenditori di successo in funzione di docenti in visita.

Gli imprenditori di successo che normalmente dedicano tempo e sforzi all'insegnamento lo fanno principalmente perché ritengono che ciò sia un contributo alla società e che tali attività siano parte della loro responsabilità sociale. Un modo per incentivare il coinvolgimento nell'istruzione è di dimostrare un chiaro apprezzamento per il lavoro effettuato in modo tangibile, in particolare attraverso dimostrazioni pubbliche di riconoscimento e premi.

Le associazioni d'impresa devono sviluppare il coinvolgimento dei loro membri nell'istruzione all'imprenditorialità all'interno degli istituti d'insegnamento, svolgendo parte attiva nell'organizzazione di concorsi di business plan e nell'appoggio al lancio delle idee vincitrici. L'industria deve patrocinare e attribuire fondi a spin-off di alta tecnologia creati dagli studenti, sia negli incubatori, sia come risultato di concorsi di business plan.

3.4. Note conclusive

La forza che dà agli istituti d'istruzione superiore la capacità innovativa e, di conseguenza, un potenziale imprenditoriale, è la loro **autonomia**. Nelle condizioni strutturali ideali, le iniziative imprenditoriali possono essere estremamente desiderabili per un istituto, dal momento che le

iniziative di successo conferiscono prestigio. Tali iniziative possono inoltre aiutare a risolvere i problemi di finanziamento che tormentano cronicamente la maggior parte degli istituti d'istruzione superiore in Europa.

Anche se la diversità è una fonte di ricchezza, gli istituti e i docenti dell'insegnamento superiore trarranno vantaggio dagli scambi e dall'apprendimento reciproco, dalle fonti d'informazione aperte e dagli esempi di buone prassi in tutta Europa. È necessario un coordinamento a **livello dei poteri pubblici** per fare in modo che tutti gli istituti d'istruzione superiore possano e vogliano raccogliere questa sfida.

Gli istituti d'istruzione superiore dovrebbero attribuire grande importanza all'insegnamento dell'imprenditorialità nei programmi delle varie facoltà, favorendo l'installazione di meccanismi di ricompensa, l'impiego di educatori qualificati e di numerosi canali d'interazione col mondo esterno, in particolare con le imprese e con gli imprenditori. A tale riguardo, lo sviluppo e l'insegnamento dell'imprenditorialità sono sensibilmente influenzati dalla **struttura organizzativa interna** degli istituti. Quali che siano i loro particolari obiettivi, le università e gli altri centri d'istruzione superiore hanno interesse a che tale struttura sia quanto più possibile efficace.

Non tutti gli istituti d'istruzione superiore dispongono delle strutture di governance che consentono di coinvolgere le parti sociali, le camere di commercio e altri soggetti esterni nell'elaborazione e attuazione di programmi per l'impresa. Durante il vertice organizzato a Londra nel 2007, nel quadro del **processo di Bologna**, i Ministri hanno sottolineato "l'importanza di istituti solidi, diversificati, finanziati in modo adeguato, autonomi e responsabili"¹⁶.

In linea generale, tuttavia, anche nella loro condizione attuale, le strutture degli istituti possono accogliere attività di formazione all'imprenditorialità. Il principale problema risiede nel mancato impegno personale dovuto all'insufficienza dell'interesse manifestato e del sostegno dato dalle autorità responsabili degli istituti stessi. A tale riguardo, una serie di campagne promozionali potrebbero risvegliare l'interesse dei rettori delle facoltà non economiche: questo è anche uno degli obiettivi della presente relazione. Un'**università imprenditoriale** è un'università nella quale il personale, a tutti i livelli, è ben motivato e i cui studenti in tutte le discipline sono incoraggiati a pensare e ad agire in modo imprenditoriale.

Questa **relazione del gruppo d'esperti** non intende prescrivere una strategia unica: sarebbe irrealistico. Il suo obiettivo è piuttosto di mettere in luce i problemi fondamentali, individuare gli obiettivi esistenti e proporre diverse soluzioni, tenendo conto dei diversi livelli di responsabilità (amministrazioni pubbliche, istituti d'insegnamento e docenti, soggetti interessati).

Anche se sono il frutto del lavoro di un gruppo composto principalmente di esperti degli Stati membri dell'UE, le proposte inserite nella presente relazione non dovrebbero essere considerate come applicabili e utili solo nell'ambito dell'Unione europea. Si pongono in effetti problemi analoghi anche in altri paesi, soprattutto ai confini dell'Unione. Il presente lavoro è destinato a fungere da possibile fonte d'ispirazione e di idee **sia all'interno che all'esterno dell'Unione europea**.

¹⁶ Comunicato di Londra, paragrafo 1.5

3.5. Riassunto delle principali osservazioni

- In linea generale, **troppo pochi studi di natura imprenditoriale sono offerti nelle discipline e negli istituti non commerciali in Europa**: l'imprenditorialità non è infatti ancora sufficientemente integrata nei vari corsi di studio.
- Dai dati relativi ad alcuni paesi europei, risulta **che la maggior parte dei corsi di imprenditorialità sono offerti nel quadro degli studi commerciali ed economici**.
- L'imprenditorialità è in particolare poco presente nei corsi di studio non commerciali di alcuni Stati membri dell'Europa centrale e orientale che hanno aderito all'UE nel 2004 e successivamente a tale data.
- Anche se la domanda di formazione all'imprenditorialità aumenta, le **risorse umane e finanziarie disponibili** per questo tipo d'insegnamento **sono insufficienti**, e ciò impedisce di soddisfarla in modo pieno.
- Vi sono attualmente **troppo pochi professori** d'imprenditorialità. È necessario diplomare un numero sufficiente di dottorandi in imprenditorialità che saranno i futuri docenti.
- Gli insegnanti sono inoltre **scarsamente incentivati con misure adeguate** ad impegnarsi nell'insegnamento dell'imprenditorialità e nelle attività con gli studenti. È per il momento difficile per loro basare una carriera sull'imprenditorialità, dal momento che la ricerca rimane il principale criterio di promozione.
- Un incremento del finanziamento pubblico può generare le **auspicate trasformazioni nelle università**. L'introduzione di cambiamenti nel finanziamento a livello dei poteri pubblici avrebbe un effetto immediato sul comportamento degli istituti e sul modo in cui essi stessi ripartiscono le loro risorse.
- Lo sviluppo e l'insegnamento dell'imprenditorialità sono sensibilmente influenzati dalla **struttura organizzativa interna** degli istituti d'insegnamento. Tuttavia, in linea generale, anche nella loro condizione attuale, le strutture degli istituti possono integrare attività di formazione all'imprenditorialità. Il principale problema risiede nella mancanza d'impegno da parte delle autorità responsabili degli istituti.
- Le **facoltà e i dipartimenti lavorano tendenzialmente in modo indipendente** e ciò genera numerosi ostacoli per gli studenti che intendono cambiare e per i docenti che vogliono creare corsi interdisciplinari. La rigidità della struttura dei programmi di studio impedisce spesso gli approcci pluridisciplinari.
- Anche se esistono numerosi metodi per completare le modalità didattiche di base dei corsi, sembra esservi uno **divario importante tra i metodi utilizzati e quelli che sono considerati come i più efficaci** e i più appropriati.
- È indispensabile utilizzare metodi d'insegnamento basati sull'esperienza per sviluppare le competenze e le attitudini imprenditoriali. **I metodi d'insegnamento tradizionali** (lezioni classiche) **non consentono realmente di instillare lo spirito imprenditoriale e le relative qualità**.
- I metodi ritenuti più efficaci si basano sulle **“tecniche di lavoro in gruppo per la creazione di nuove idee commerciali”**, ricorrendo inoltre agli **“studi di casi”** e ai **“gruppi di lavoro per l'elaborazione di business plan”**.

- È indispensabile superare le frontiere tra le varie discipline e instaurare una **collaborazione pluridisciplinare** per sviluppare le attitudini imprenditoriali.
- È necessaria una maggiore **flessibilità** nell'elaborazione dei corsi. I tirocini, l'alternanza tra studio a tempo pieno e a tempo parziale, l'organizzazione di corsi intensivi e l'accREDITAMENTO dell'apprendimento informale e non formale hanno un importante ruolo da svolgere.
- Una sfida da affrontare è di **integrare le attività collegate alla creazione d'impresE** negli studi orientati verso il conseguimento di un diploma, dal momento che tali attività sono attualmente nella maggior parte dei casi di natura sporadica e organizzate al di fuori del programma d'insegnamento. Gli incubatori d'impresE esistono spesso al di fuori delle università per tutti coloro che creano un'impresA. È auspicabile, ma non indispensabile, che gli incubatori siano integrati nelle università: ciò che è importante è che gli studenti siano collegati e diretti verso di essi.
- Se l'idea commerciale e/o l'innovazione sono elaborate nell'ambito di un'università, si porranno problemi importanti a livello dei **diritti di proprietà intellettuale** e del ruolo dei docenti in quanto funzionari (in alcuni paesi, la legge vieta ai docenti e ai ricercatori di essere imprenditori e di sfruttare le innovazioni messe a punto nel quadro del loro lavoro).
- Il grado di **mobilità degli insegnanti e dei ricercatori** tra gli istituti d'istruzione superiore e le impresE è nell'insieme molto basso e questa pratica non è incoraggiata. Gli incentivi in questo settore sono spesso rari o inesistenti, e a volte anche negativi. Può essere ad esempio vietato ai responsabili dei corsi di svolgere attività commerciali all'esterno.
- Anche se **imprenditori e professionisti dell'impresA partecipano in generale all'insegnamento**, essi sono raramente coinvolti nell'insieme dei programmi di studi. La loro partecipazione consiste nella maggior parte dei casi solo nel fare brevi presentazioni agli studenti (per dare la loro testimonianza o come conferenzieri invitati) o nell'essere membri di commissioni di concorso.
- Gli istituti europei d'istruzione superiore **non collaborano** in modo sufficiente ed efficace **con gli ex alunni** che possono apportare conoscenze e contributi finanziari.

4. Raccomandazioni finali di azione

A livello dei poteri pubblici (condizioni contestuali)

- 1) **Stabilire un gruppo di studio** o di orientamento (comprendente il Ministero dell'istruzione e altri Ministeri: economia, occupazione, scienza e ricerca) per determinare come l'imprenditorialità può essere integrata nell'insegnamento primario, secondario e superiore. Questo gruppo raccoglierebbe inoltre i punti di vista dei rappresentanti di altre organizzazioni interessate. Ciò dovrebbe portare gli Stati membri ad elaborare, per la formazione all'imprenditorialità, una strategia nazionale coerente chiaramente collegata a un contesto concordato di risultati auspicati.
- 2) Adottare **una legislazione** di sostegno ai rapporti tra le imprese private e le università, consentendo in particolare ai professori di lavorare a tempo parziale con imprese. Tale normativa dovrebbe essere accompagnata da un programma interministeriale comune dotato di un **bilancio finanziario**, aiutando gli istituti d'istruzione ad elaborare programmi di apprendimento che portino anche alla creazione di nuove imprese.
- 3) Aiutare a mettere a punto un **sistema di accreditamento** per convalidare l'apprendimento informale e le attività pratiche che favoriscono lo sviluppo dello spirito imprenditoriale: gli studenti dovrebbero ricevere crediti per tutti i lavori compiuti in modo regolare e coronato da successo.
- 4) Instaurare meccanismi di **ricompensa per le università**, per i docenti e per gli studenti **che contribuiscono a far avanzare l'imprenditorialità**. Far valere esempi positivi d'impresse nate dalla ricerca universitaria.
- 5) **Creare centri regionali** incaricati di coordinare, organizzare e promuovere l'azione a favore dell'imprenditorialità (come le *“case dell'imprenditorialità”* in Francia). Questi centri potrebbero costituire una massa critica di attività a livello locale, incoraggiare la condivisione delle migliori prassi e dei migliori strumenti, aiutare alla costituzione di reti tra docenti, imprenditori e studenti. La loro azione comprenderebbe la formazione dei docenti e la partecipazione degli imprenditori alle lezioni.

A livello degli istituti d'istruzione superiore

- 6) Disporre di una **strategia e di un piano d'azione** per l'insegnamento e la ricerca in materia d'imprenditorialità – in grado d'integrare attività basate sulla pratica – e per la creazione di nuove imprese e di spin-off universitarie.
- 7) Integrare l'imprenditorialità in tutte le facoltà. Un modo efficace sarebbe creare un **dipartimento della formazione all'imprenditorialità** incaricato di diffondere lo spirito imprenditoriale negli istituti. Questo ruolo dovrebbe essere svolto dalla scuola di direzione aziendale, quando ve n'è una. Negli altri casi, dovrebbe essere creata un'unità amministrativa specializzata per occuparsi di tutte le attività concernenti l'imprenditorialità (**centro per l'imprenditorialità**). Questi centri fungerebbero da piattaforme imprenditoriali nell'ambito degli istituti e diffonderebbero l'insegnamento dell'imprenditorialità in tutti i dipartimenti.
- 8) Offrire un'**introduzione all'imprenditorialità** e all'attività autonoma – nel quadro dell'orientamento professionale – a tutti gli studenti del primo anno del primo ciclo

universitario. Inoltre, tutti gli studenti dovrebbero avere la possibilità di assistere a seminari e a conferenze in materia. Come minimo, pertanto, tutti gli istituti d'istruzione superiore dovrebbero offrire **almeno un corso d'imprenditorialità** e creare strutture che consentano agli studenti di effettuare scelte.

- 9) Istituire **sistemi volti a incentivare** i docenti ad aiutare gli studenti interessati all'imprenditorialità e alla creazione di un'impresa e a **ricompensare i loro sforzi** nel settore, **riconoscendo** il valore universitario dei lavori di ricerca e delle attività intraprese nel settore imprenditoriale.
- 10) Elaborare **regole istituzionali chiare in materia di proprietà intellettuale**. Fornire modelli ed esempi che possano fungere da riferimento. I docenti, i ricercatori e gli studenti dovrebbero avere accesso ad informazioni comparative sulle regole applicate da vari istituti d'insegnamento superiore per quanto riguarda i diritti di proprietà intellettuale. Le buone prassi dovrebbero essere diffuse.
- 11) **Incoraggiare l'iniziativa spontanea degli studenti**. Le organizzazioni di studenti esistenti il cui scopo è sviluppare le attività e i progetti imprenditoriali e stabilire contatti con il mondo dell'impresa dovrebbero poter operare nelle migliori condizioni possibili ed essere sostenute. Potrebbero essere eventualmente creati club d'impresa – sostenuti dai docenti ma gestiti dagli studenti. Potrebbero essere elaborati quadri e dispositivi di sostegno per consentire agli studenti di organizzare le proprie attività.
- 12) **Attribuire crediti universitari** per le attività realizzate nel quadro delle associazioni di studenti e più in generale per i lavori pratici dedicati a progetti imprenditoriali al di fuori dei normali corsi, compresa l'elaborazione di business plan.

Gli altri soggetti interessati e il mondo dell'impresa

- 13) Le associazioni professionali dovrebbero incoraggiare i loro membri a **partecipare** alla formazione all'imprenditorialità negli istituti d'insegnamento, a svolgere un ruolo attivo nell'organizzazione di concorsi di business plan e a dare il loro aiuto per far decollare le idee particolarmente promettenti. L'industria dovrebbe **sponsorizzare e finanziare** imprese create dagli studenti nel quadro di incubatori o sulla base di concorsi di business plan.

Coordinamento e sostegno a livello europeo

- 14) La Commissione dovrebbe sostenere programmi di **formazione dei docenti nel settore dell'imprenditorialità** a livello europeo e appoggiare la creazione di **reti e di programmi di scambi internazionali** per i docenti. Dovrebbe a tal fine in particolare incoraggiare la mobilità degli insegnanti in tutta Europa mediante tirocini di breve durata organizzati dagli istituti d'insegnamento di vari paesi, sostenendo inoltre l'organizzazione di scuole estive che consentano a professori d'imprenditorialità di confrontare le proprie esperienze durante una settimana e mettere in comune gli studi di casi e i metodi.
- 15) La Commissione dovrebbe regolarmente procedere a **una valutazione comparativa** esaustiva **delle politiche pubbliche nel settore**. Gli Stati membri dovrebbero definire un piano d'azione e valutare ogni anno i risultati ottenuti mediante relazioni che sarebbero presentate alla Commissione.