

Michela Loi
Maria Chiara Di Guardo

**IMPRENDITORIALITÀ
E CREAZIONE DI IMPRESA
NEL CONTESTO
UNIVERSITARIO ITALIANO**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

Intervento finanziato con risorse FSC 2014-2020 - Patto per lo Sviluppo della Regione Sardegna.



Michela Loi
Maria Chiara Di Guardo

**IMPRENDITORIALITÀ
E CREAZIONE DI IMPRESA
NEL CONTESTO
UNIVERSITARIO ITALIANO**

FrancoAngeli

La presente pubblicazione è stata realizzata con il contributo del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali dell'Università degli Studi di Cagliari.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Introduzione	pag.	7
1. Formazione imprenditoriale nel contesto universitario italiano	»	11
1.1. Educazione all'imprenditorialità	»	11
1.2. Educazione all'imprenditorialità e i CLab	»	14
1.3. Italian CLab Network	»	16
1.4. Sistema di monitoraggio del Network	»	19
1.4.1. Indicatori di monitoraggio	»	20
1.4.2. Fonti di informazione per il monitoraggio	»	22
1.4.3. Strumenti di rilevazione per il monitoraggio	»	22
2. Università e CLab del Network	»	24
2.1. Università del Network	»	24
2.2. Caratteristiche dei CLab del Network	»	27
2.2.1. Caratteristiche generali dei CLab	»	28
2.2.2. Organizzazione dei Clab	»	30
2.2.3. Professionalità coinvolte	»	34
2.2.4. Grado di soddisfazione degli organizzatori dei CLab	»	35
2.2.5. Finanziamenti e riconoscimenti	»	36
2.2.6. Canali sociali e di informazione	»	38
2.2.7. Apertura dei CLab ad altre università	»	39
3. Risultati di formazione dei CLab	»	41
3.1. Panoramica sull'efficacia dell'educazione imprenditoriale	»	42
3.2. Approccio allo studio dei risultati dei CLab	»	44

3.2.1. Misure	pag.	44
3.3. Partecipanti all'indagine	»	47
3.3.1. Caratteristiche anagrafiche	»	47
3.3.2. Caratteristiche della sfera affettivo/motivazionale, comportamentale e di pianificazione di carriera	»	54
3.4. Principali risultati	»	56
3.4.1. Dimensioni di apprendimento e di carriera	»	56
3.4.2. Idee alla base dei progetti di impresa	»	59
3.4.3. Riconoscimenti ai partecipanti dei CLab	»	60
4. Network esterno alle università	»	64
4.1. Rete degli stakeholder nelle università imprenditoriali	»	65
4.2. Progetti per l'innovazione e la creazione di impresa	»	67
4.3. Creazione di opportunità per i partecipanti ai CLab	»	69
4.4. Punto di vista degli stakeholder	»	70
4.4.1. Forme di collaborazione	»	73
4.4.2. Scambio generato dalla collaborazione	»	77
4.4.3. Feedback ai CLab	»	81
5. Riflessioni conclusive	»	86
5.1. Educazione all'imprenditorialità ed ecosistema italiano imprenditoriale	»	86
5.2. Verso un sistema integrato di educazione imprenditoriale	»	88
Riferimenti bibliografici	»	91
Appendice 1 – Questionario Indicatori Organizzazione, Disseminazione e Networking	»	97
Appendice 2 – Questionario Indicatore Formazione	»	104

INTRODUZIONE

Il presente lavoro ha l'obiettivo di fornire una panoramica sull'esperienza dell'università italiana nell'ambito della formazione imprenditoriale rivolta prevalentemente a studenti universitari. Si racconta, in particolare, quanto emerso dalla creazione di una rete di atenei italiani, Italian Clab Network, impegnati a disegnare e implementare percorsi di imprenditorialità, andando incontro al bisogno di sviluppare una maggiore consapevolezza nella società rispetto all'importanza dell'imprenditorialità e dell'innovazione.

Il 13 settembre 2012, Il Ministero dello Sviluppo Economico pubblica il rapporto "Restart, Italia!" contenente diverse proposte per rendere l'Italia un paese più ospitale per le imprese innovative¹. Tra le varie proposte illustrate nel rapporto, emerge la necessità di proporre una formazione che ponga al centro l'innovazione e l'imprenditorialità, generando *consapevolezza diffusa sulle grandi opportunità generate dall'uso creativo delle competenze* (p. 109). In tal senso, una proposta concreta riguarda la creazione dei Contamination Lab (CLab), definiti come *«luoghi d'incontro per studenti, ricercatori, giovani professionisti di discipline e facoltà diverse che desiderano dare forma alle proprie idee imprenditoriali. A differenza degli incubatori e degli acceleratori d'impresa, il Contamination Lab ha lo scopo di creare un luogo per lo sviluppo creativo di progetti imprenditoriali»* (p. 107).

Dal 2013, nelle università italiane prende avvio la nascita dei percorsi CLab, sia attraverso finanziamenti nazionali (D.D. 13 marzo 2013 n. 436 con cui il MIUR ha stanziato 1 milione di euro per la creazione dei primi quattro CLab) che regionali, come nel caso dell'Università di Cagliari.

¹ Il rapporto "Restart, Italia!" (2012) è scaricabile dal sito internet del Ministero dello Sviluppo Economico, al seguente link (accesso effettuato il 22 settembre 2021): <https://www.mise.gov.it/index.php/it/per-i-media/pubblicazioni/2030418-rapporto-restart-italia>.

Nel corso dei successivi anni, l'impegno delle università nel supportare tali percorsi cresce, anche grazie a ulteriori finanziamenti (D.D. 29 novembre 2016 n. 3158²) che permettono a più università di sperimentarsi e di unirsi per creare una rete a livello nazionale che sviluppi, ancora di più, le potenzialità di tali programmi.

Questo volume si propone di raccontare i principali risultati emersi nel triennio di attività 2017-2020 dall'Italian CLab Network (Network), offrendo, in questo modo, una sintesi dell'esperienza dei CLab in Italia. Per raggiungere questo obiettivo, abbiamo preso in esame i dati raccolti durante i tre anni di attività, grazie alla collaborazione delle 23 università che appartengono al Network. Nei cinque capitoli che seguono, abbiamo cercato di evidenziare come si è strutturato il Network in termini di assi strategici, attività e università coinvolte (Capitolo 1). Descriviamo le caratteristiche dei percorsi CLab in Italia (Capitolo 2). Offriamo una prima panoramica dei risultati che complessivamente sembrano emergere da questa esperienza, concentrando l'attenzione sia sulle attività di formazione (Capitolo 3), che sul punto di vista degli stakeholder che hanno preso parte alla realizzazione dei CLab in modo diretto e indiretto (Capitolo 4). Questo excursus ci consente di presentare alcune riflessioni conclusive sulla natura dei percorsi di imprenditorialità in Italia (Capitolo 5).

Riflettere sull'imprenditorialità e sulla formazione imprenditoriale che si sviluppa in Italia è oggi più che mai importante. In base ai dati raccolti da uno dei principali osservatori internazionali dedicati all'imprenditorialità (GEM – Global Entrepreneurship Monitor³) emerge come l'Italia, insieme al Messico, sia uno dei 50 paesi tra quelli esaminati in cui il numero di coloro che sono nelle primissime fasi di sviluppo di un'impresa sia diminuito se si comparano i dati del 2019 rispetto a quelli rilevati nel 2001 (rapporto GEM Global Report, 2019/2020). Inoltre, le Nazioni Unite hanno indicato l'imprenditorialità come uno strumento strategico soprattutto per aumentare l'occupazione dei giovani (persone di età compresa tra i 15-24 o 15-35 anni a seconda dei contesti nazionali⁴). Se guardiamo alle condizioni occupazionali dei giovani italiani, potremmo trovare dati sconcertanti in quanto il tasso di disoccupazione giovanile è pari al 27,6%, secondo i dati Eurostat di Giugno

² Bando del Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca (MIUR): PNR 2015-2020 AVVISO per la presentazione di progetti Contamination LAB, link agli atti ministeriali (accesso effettuato il 21 settembre 2021): <http://attiministeriali.miur.it/anno-2016/novembre/dd-29112016.aspx> che prevede un finanziamento di quasi 5 milioni di euro per l'arco temporale 2017-2020.

³ Global Entrepreneurship Monitor: <https://www.gemconsortium.org/>.

⁴ Nazioni Unite, Dipartimento degli Affari Economici e Sociali, Programma Sviluppo Sostenibile: <https://sdgs.un.org/publications/exploring-youth-entrepreneurship-24572> (accesso effettuato il 27 settembre 2021).

2021, dieci punti in meno rispetto alla media europea (16,8%). Infine, Alma-laurea, nel suo rapporto del 2017 (Fondazione CRUI – Osservatorio Università-Imprese, 2015), ha affermato che l'educazione all'imprenditorialità è una questione centrale nei dibattiti universitari. Tuttavia, il sistema educativo italiano sull'imprenditorialità mostra debolezze rispetto ad altri paesi presi in esame (GEM Global Report, 2019/2020).

In questo scenario, le università hanno un ruolo critico perché possono stimolare l'acquisizione e lo sviluppo di competenze rilevanti per la creazione di impresa, ma anche per sostenere gli studenti nella scelta di carriere professionali più adeguate ai loro profili e competenze (Kucel et al., 2016; Kuckertz, 2021). Nonostante i dati riportati in precedenza indichino che vi siano diversi margini di miglioramento nell'ambito della formazione imprenditoriale in Italia, all'interno di questo volume si vuole evidenziare come l'impegno dell'università italiana in tale ambito sia crescente, vitale e stia promuovendo la creazione di un ecosistema che partecipa attivamente alle attività intraprese sviluppando nuove opportunità per i luoghi coinvolti nelle attività dei CLab.

1. FORMAZIONE IMPRENDITORIALE NEL CONTESTO UNIVERSITARIO ITALIANO*

1.1. Educazione all'imprenditorialità

L'educazione all'imprenditorialità, nota a livello internazionale come *entrepreneurship education*, è un ambito di ricerca molto recente (Kuratko, 2005) che, all'intersezione tra le discipline dell'imprenditorialità e dell'educazione, studia come sviluppare mindset e competenze utili alla creazione di impresa (Fayolle, 2013; Neck e Corbett, 2018). Possono essere considerati programmi di educazione imprenditoriale tutti quei percorsi o processi educativi volti allo sviluppo di abilità, atteggiamenti e qualità personali imprenditoriali, anche non esclusivamente focalizzati alla immediata creazione di business (Fayolle, Gailly, e Lassas-Clerc, 2006). In ambito universitario, tali percorsi possono consistere in programmi co-curricolari o extra-curricolari che trattano di gestione imprenditoriale, strategia, innovazione e sviluppo di imprese (Rideout e Gray, 2013).

Da una panoramica della letteratura (Landström et al., 2021; Liguori et al., 2019) emerge come vi sia un fermento scientifico notevole all'interno di tale filone di ricerca, orientato prevalentemente a indagare (Byrne et al., 2014; Castriotta e Loi, 2017; Fayolle, 2013; Fayolle e Liñán, 2014; Nabi et al., 2013; Pittaway and Cope, 2007):

- gli antecedenti o precursori della scelta occupazionale di diventare imprenditori;
- l'infrastruttura formativa per lo sviluppo e il sostegno di competenze imprenditoriali;

* Questo capitolo, nel suo complesso, è il frutto delle riflessioni di entrambe le autrici. Tuttavia, i singoli paragrafi sono attribuiti nel modo seguente: autrice dei paragrafi 1.1 e 1.2 Michela Loi, paragrafi 1.3 e 1.4 M. Chiara Di Guardo.

- i processi di apprendimento imprenditoriale scaturiti dalla gestione del proprio business;
- l’impatto dei percorsi di *entrepreneurship education*;
- il processo di legittimazione come disciplina accademica dell’*entrepreneurship education*.

Vi è un’ampia varietà di forme che i percorsi di educazione all’imprenditorialità possono assumere, tra cui ritroviamo la formazione per l’aumento della consapevolezza imprenditoriale, la creazione di startup, il dinamismo imprenditoriale e la formazione continua per imprenditori esistenti (Bae et al., 2014; Liñán, 2004). Questa varietà si riflette sugli obiettivi che tali percorsi possono prefiggersi di raggiungere, originando ambiguità rispetto alle finalità ultime a cui tali percorsi possono aspirare (Fayolle et al., 2016; Kuckertz, 2021; Neck e Green, 2018; O’Connor, 2013).

A partire prevalentemente dal 2000 (Martin et al., 2013), diversi autori hanno iniziato a riflettere su quanto fosse possibile insegnare a diventare imprenditori (Henry, Hill, e Leicht, 2005) e a elaborare approcci e teorie per guidare l’insegnamento (Fiet, 2001). L’approccio esperienziale è quello che ha attirato maggiormente l’attenzione enfatizzando il concetto di “*learning by doing*” come adeguato a cogliere la complessità del processo imprenditoriale (Dalley and Hamilton, 2000; Rae, 2000; Rae and Carswell, 2000).

Il lavoro di Pittaway e Cope (2007) rappresenta un punto di riferimento teorico ed empirico rilevante all’interno dell’*entrepreneurship education* rispetto all’apprendimento esperienziale. Gli autori presentano un caso reale di formazione, nel quale hanno cercato di simulare il processo di attivazione di un’impresa con l’obiettivo specifico di ricreare le condizioni di incertezza che caratterizzano tali azioni nella realtà e con l’obiettivo di ricerca di comprendere se e in quale misura tali processi possano essere simulati. Evidenziano cinque caratteristiche del processo di apprendimento imprenditoriale di seguito riassunte:

- simulare l’esposizione emotiva e finanziaria finalizzate a creare condizioni di incertezza e ambiguità, offrendo agli studenti percorsi educativi alternativi a quelli che regolano l’attività accademica classica, introducendo attività e progetti nei quali le dinamiche di gruppo sono cruciali, ma non controllabili e collegando l’attività formativa alla realizzazione di un progetto reale;
- creare un percorso orientato all’azione e alla proattività che preveda la realizzazione di un progetto in cui gli studenti siano pienamente coinvolti come agenti attivi e intrinsecamente motivati alla realizzazione;
- ricreare condizioni di discontinuità e non controllabilità che simulano le condizioni di pressione temporale, i cui risultati siano poco

prevedibili, ricorrendo al supporto di tutor e mentor per attivare costantemente le attività di riflessione su quanto si sta realizzando;

- sollecitare un apprendimento sociale e situazionale puntando alla creazione di gruppi auto-selezionati, che stimolino lo studente a fare ricorso a tutto il bagaglio conoscitivo per gestire relazioni complesse con propri pari o con potenziali investitori;
- favorire la generalizzazione dell'apprendimento stimolando l'utilizzo delle conoscenze possedute dagli studenti per affrontare problemi nuovi e diversi da quelli incontrati nei contesti accademici.

Attraverso l'osservazione e a partire da un approccio narrativo all'analisi dei risultati raggiunti attraverso il percorso sperimentato, Pittaway e Cope (2007) mettono in evidenza che tali tipologie di percorsi offrono agli studenti l'opportunità di essere realmente coinvolti dal progetto, che da simulazione diventa realtà. L'alto livello di coinvolgimento nel progetto si ritiene sia necessario per raggiungere l'obiettivo di accompagnare gli studenti a diventare esperti delle dinamiche alla base della creazione di impresa (*for entrepreneurship*), obiettivo quest'ultimo che si distingue invece da quello di studiare il come si possa diventare esperti (*about entrepreneurship*). Il percorso, dalle imprevedibili conclusioni anche per gli organizzatori, offre un contesto ottimale per l'esperienza dell'errore, del superamento delle difficoltà e per lo sviluppo di una maggiore consapevolezza circa le capacità degli studenti. Riesce pertanto a simulare l'imprevedibilità e il connesso coinvolgimento emotivo che portano la persona a mettersi completamente in gioco.

L'approccio esperienziale, al quale si fa riferimento anche con espressioni quali "*action-oriented*" o "*learn-as-you-go*" (Gartner, 1988) porta al centro del contesto di apprendimento non più solo la sfera delle conoscenze, ma anche quella emotiva e delle percezioni. Inoltre, il percorso guida gli studenti a compiere una serie di passaggi preliminari alla costituzione di una startup o progetto di impresa, che, a differenza dei percorsi di *Business Education*, incentrati prevalentemente sull'acquisizione di competenze tecniche, ricrea un contesto stimolante, coinvolgente, in cui gli spunti teorici forniti sono immediatamente incorporati nella pratica.

Come messo in evidenza da diversi autori impegnati nel comprendere l'efficacia di tali percorsi (es. von Graevenitz et al., 2010), gli studenti acquisiscono maggiore consapevolezza rispetto alla scelta di carriera e comprendono quanto possono essere in grado di essere startupper e futuri imprenditori (Fretschner e Lampe, 2019). Inoltre, come suggerito dai lavori di Pittaway e Cope (2007) la concreta possibilità di risolvere problemi, di commettere errori, il continuo confronto con i pari e i mentori contribuiscono a creare opportunità di riflessione su ciò che si sa fare e come lo si può fare meglio, alimentando i

processi di metacognizione. Questo aspetto è ritenuto essere utile nei processi di generalizzazione delle conoscenze in contesti diversi e/o più complessi di quelli di apprendimento (Ford e Weisbein, 1997).

È bene sottolineare, però, che al riguardo diversi autori hanno richiamato l'attenzione di studiosi e professionisti sull'applicazione acritica di tali approcci, che potrebbe ridurre le opportunità di esplorazione ancora necessaria per migliorare le pratiche esistenti (Fayolle, 2013; Fayolle et al., 2016; Frank et al., 2016).

1.2. Educazione all'imprenditorialità e i CLab

I CLab sono percorsi di educazione imprenditoriale che, in base agli obiettivi definiti dalle Linee Guida Ministeriali (2016) allegate all'avviso pubblico per il loro finanziamento¹, sono luoghi di apprendimento volti a ridurre il divario tra il mondo accademico e l'innovazione. Sono stati pensati per essere aperti a studenti, universitari e non, di discipline diverse, che nascono all'interno delle università con l'obiettivo di promuovere la cultura dell'imprenditorialità, della sostenibilità, dell'innovazione e del fare, così come l'interdisciplinarietà e nuovi modelli di apprendimento (D.D. 29 novembre 2016 n. 3158 – Linee Guida).

Le linee guida hanno disegnato la visione e la missione dei CLab in Italia, inserendo anche elementi operativi e caratterizzanti di tali percorsi. In particolare, per esempio, si sottolinea come in Italia, i CLab, oltre ad essere percorsi di educazione imprenditoriale, sono anche luoghi, fisici e virtuali. All'interno di questi luoghi, l'innovazione, la creatività, lo scambio tra attori differenti per formazione e aspirazioni sono elementi importanti per creare nuove opportunità di sviluppo sociale e imprenditoriale.

La vision per i CLab è quella di creare contaminazione tra talenti diversi e da questi partire per supportare l'innovazione. La formazione, sviluppata attraverso metodi innovativi, è funzionale al raggiungimento di due macro-obiettivi. Da una parte, vi è la necessità di diffondere un mindset imprenditoriale all'interno degli atenei, con l'intento di superare le potenziali discriminazioni legate al background educativo e l'impegno verso l'innovazione, la quale viene considerata trasversale a tutte le discipline scientifiche. Dall'altra, vi è la necessità di favorire lo sviluppo di competenze per la creazione e implementazione delle fasi iniziali di un progetto imprenditoriale.

¹ Linee Guida Ministeriali dei CLab: <http://attiministeriali.miur.it/anno-2016/novembre/dd-29112016.aspx>.

Il CLab vuole raggiungere questi obiettivi strutturando un programma formativo basato su un approccio all'apprendimento attivo e autodiretto (Hägg e Kurczewska, 2019), che è in grado di generare maturità imprenditoriale nei partecipanti. Questa è intesa come consapevolezza che, al di là del risultato, l'impegno profuso, la capacità di generare idee, di collaborare nel team e tra team, e di apprendere continuamente dalla propria esperienza sono la chiave per una realizzazione consapevole del proprio progetto di impresa o per lo sviluppo della propria carriera professionale. I CLab, però, sono anche promotori di rete tra attori differenti e animatori dei luoghi affinché le potenzialità esistenti possano trovare strade concrete di sviluppo.

I programmi di formazione previsti dai CLab sono extracurricolari e possono avere una durata massima di un anno, la cui frequenza può offrire crediti formativi aggiuntivi a quelli previsti dai corsi universitari cui gli studenti sono iscritti. È promossa la mobilità tra gli studenti che possono, quindi, iscriversi in CLab differenti rispetto a quello proposto dall'ateneo cui si è iscritti.

Le Linee Guida Ministeriali propongono una co-progettazione alla base dei CLab, nella quale differenti attori sono coinvolti nelle fasi di pianificazione e realizzazione del percorso. Tale co-progettazione prevede un'interazione formale e informale a diversi livelli tra studenti, docenti, imprenditori, scuole e altri attori locali, europei e internazionali.

I CLab hanno obiettivi molto vasti nel medio e lungo periodo. In particolare, puntano:

- alla creazione di relazioni formali e informali generate nel territorio;
- al sostegno dell'interdisciplinarietà con un coinvolgimento concreto di attori rappresentativi di diversità disciplinare e settoriale;
- alla creazione di processi virtuosi di condivisione dei contenuti, affinché si promuova uno scambio proficuo di esperienze e buone prassi tra i CLab esistenti e tra questi e quelli futuri;
- alla promozione dell'innovazione di processo nell'ambito della formazione e della creazione di eventi di scambio, ad esempio co-design di corsi ed eventi;
- al sostegno dell'imprenditorialità, favorendo proposte di business e generazione di imprese;
- a progettare ed erogare formazione anche attraverso workshop, eventi, laboratori e nuovi processi generati;
- a promuovere la contaminazione universitaria favorendo processi di innovazione dentro gli atenei cui afferiscono;
- a promuovere la contaminazione intergenerazionale tra diversi coorti di Alumni;
- a favorire l'internazionalizzazione attraverso la costruzione di relazioni

internazionali generate e l'incremento di attività realizzate in più lingue.

Le Linee guida, infine, prevedono la creazione di un Network tra CLab, chiamato Italian CLab Network. Il Network è proposto dal Ministero come funzionale all'obiettivo di creare un ecosistema imprenditoriale e promuovere riflessione e sviluppo di nuovo *know-how* in materia di diffusione della cultura di impresa. Di seguito, si descrive quali siano le caratteristiche del Network, le attività promosse nell'arco dei primi tre anni di attività, evidenziando alcuni dei principali risultati raggiunti.

1.3. Italian CLab Network

Il Network nasce nel 2017 sotto la spinta del Ministero dell'Università e della Ricerca (MIUR) e delle istanze di alcuni atenei impegnati nella realizzazione dei CLab, i quali vedono nell'obiettivo di mettere in connessione tra loro tali percorsi, esistenti e futuri, la possibilità di formare un ecosistema imprenditoriale che promuova lo sviluppo di opportunità di impresa, in raccordo con gli attori di ciascun territorio cui le università afferiscono. Tale iniziativa trova supporto nell'ambito di un finanziamento ministeriale promosso dal MIUR che, oltre al Network, finanzia anche lo sviluppo di percorsi di educazione imprenditoriale da parte delle università di tutto il territorio nazionale (D.D. 15 giugno 2017 n. 1513). È importante sottolineare che i primi CLab nascono nel 2013 con un primo finanziamento (DD n. 436/2013). Anche grazie al sostegno di un secondo finanziamento, negli anni, un numero sempre maggiore di atenei ha aderito all'iniziativa.

Il Network si prefigge, in particolare, di potenziare una rete tra atenei per mettere a sistema tutti i CLab del territorio nazionale. Coinvolgendo diversi portatori di interesse, l'obiettivo è di progettare, implementare e innovare per promuovere la diffusione della cultura di impresa, facilitare la creazione di nuova impresa, e veicolare l'esperienza CLab fuori dal contesto accademico. L'Università di Cagliari, che si aggiudica il finanziamento come istituzione che coordina il Network (D.D. 1513/2017), ha proposto un'azione di coordinamento dei CLab, prevedendo i seguenti assi strategici: Comunità, Sostenibilità, Disseminazione e Governance.

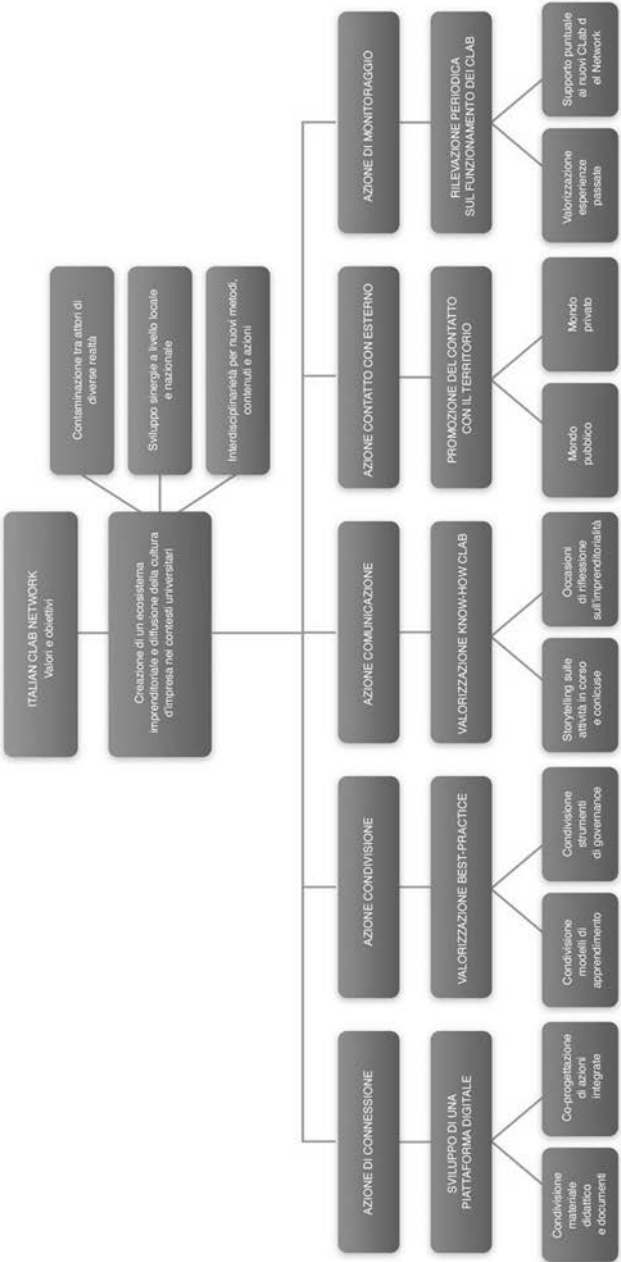
L'asse Comunità è orientato a favorire la diffusione del *know-how* e delle *best-practice* tra atenei. Il fine è quello di capitalizzare e amplificare i risultati e le lezioni apprese dai vari CLab e di supportare gli atenei per l'avvio di nuovi CLab. L'asse Sostenibilità, attraverso la creazione di sinergie con il mondo privato e pubblico e la valorizzazione economica del *know-how*, è volto a generare valore e a garantire il proseguimento delle attività del

Network e dei singoli CLab, possibilmente anche dopo il termine previsto dall'avviso pubblico che li ha finanziati. L'asse Disseminazione, attraverso eventi nazionali, *workshop* e attività partecipate, si propone di diffondere l'esperienza CLab al di fuori dei singoli atenei e del contesto accademico in generale, dando a tali esperienze una visibilità nazionale, europea e, possibilmente, internazionale. Infine, con l'asse Governance, che punta a un coinvolgimento attivo di tutti gli attori del Network e a una responsabilità diffusa tra CLab, vuole rendere efficiente l'organizzazione delle realtà presenti e future, creando le basi per un dibattito su una strategia comune a livello nazionale per lo sviluppo dei percorsi di educazione imprenditoriale.

Tali assi strategici poggiano su un insieme di valori fondanti del Network. Il primo fra questi è rappresentato dalla necessità di creare contaminazione non solo tra studenti, docenti e tutor dello stesso ateneo, ma anche tra i diversi atenei della rete e tra i diversi territori coinvolti per facilitare la creazione di nuova impresa e promuovere lo sviluppo di competenze imprenditoriali, veicolando le esperienze dei diversi CLab al di fuori del contesto accademico. A tal fine, le attività del Network intendono sviluppare sinergie, a livello locale e nazionale, tra mondo pubblico e privato, startup, aziende, territorio e istituzioni, valorizzando il sapere universitario e il *know-how* generato da ogni CLab. Queste sinergie sono necessarie per rafforzare la capacità del sistema universitario di connettere un numero elevato di progetti imprenditoriali e idee innovative, promuovendo nuove collaborazioni. Per il Network, si tratta di costituirsi come un attore propositivo per la creazione di un ecosistema imprenditoriale, inteso come l'unione di prospettive culturali, reti sociali, capitali di investimento, università e politiche economiche attive che operano insieme per stimolare ambienti favorevoli allo sviluppo di iniziative altamente innovative (Spigel, 2017).

Un ulteriore valore è rappresentato dall'interdisciplinarietà a cui si collega l'obiettivo di valorizzazione della diversità, aspetto caratterizzante dei processi imprenditoriali (Welter et al., 2017), utile a concepire nuovi metodi, contenuti e azioni per lo sviluppo della cultura di impresa. Infatti, i CLab sono promotori di nuovi modelli di apprendimento che, anche attraverso la creazione di luoghi fisici e virtuali, accompagnano gli studenti in un percorso multidisciplinare basato sul confronto e sulla proattività. Ciascun ateneo declina il percorso seguendo le proprie peculiarità, spinto dalla necessità comune di favorire la creazione di progetti innovativi e di stimolare la nascita di idee che possono svilupparsi in opportunità di impresa. In questo contesto, il Network si configura come una piattaforma nazionale che ha l'obiettivo di coniugare le diverse realtà favorendo l'emergere di una strategia coerente a livello nazionale su come promuovere lo sviluppo di una mentalità imprenditoriale nella società attuale. La Figura 1.1 presenta una sintesi delle principali azioni del Network.

Fig. 1.1 – Azioni del Network



In particolare, l'azione Connessione, funzionale agli assi strategici Comunità e Sostenibilità, ha portato allo sviluppo di una piattaforma che facilita la connessione tra i CLab sotto vari aspetti, quali la condivisione di informazioni, documenti, materiale didattico e *webinar*. La piattaforma, che poggia su un supporto digitale, permette la co-progettazione di azioni integrate e la partecipazione a competizioni e a *challenges* organizzate insieme ai principali portatori di interesse coinvolti nei vari CLab.

L'azione Condivisione, funzionale agli assi Comunità e Governance, è volta alla facilitazione della condivisione tra i CLab dei modelli di apprendimento, delle *best-practice*, degli strumenti di governo, anche amministrativi. All'interno di questo punto rientrano le attività di supporto verso gli atenei che intendono attivare il percorso, al fine di facilitarne le fasi di avvio.

L'azione Comunicazione, funzionale all'asse Disseminazione, è volta alla facilitazione della comunicazione esterna finalizzata a far conoscere il percorso CLab a livello nazionale, con presentazione di *storytelling* sulle attività dei partecipanti ai CLab, in corso e concluse, e a favorire una riflessione comune sull'imprenditorialità e sulla formazione all'imprenditorialità.

L'azione Contatto con l'esterno, invece, racchiude tutte le attività finalizzate a garantire un adeguato contatto con il mercato, con i *venture capitalist* e con il mondo pubblico e privato attraverso *hackathon* promosse dalle università o da altri *stakeholder*. Tali attività sono coerenti con l'asse Disseminazione e Sostenibilità.

L'azione Monitoraggio, infine, intesa come processo sistematico di raccolta delle informazioni che si sviluppa lungo tutta la durata del Network, ha reso possibile una rilevazione periodica sul funzionamento dei CLab.

Il presente volume si concentra, in modo particolare, sull'azione Monitoraggio con l'obiettivo di illustrare i risultati emersi dalle attività realizzate dai CLab aderenti al Network.

1.4. Sistema di monitoraggio del Network

L'attività di monitoraggio si fonda su una prospettiva integrata di assessment, intesa come raccolta, revisione e uso sistematico di informazioni sui programmi educativi che si svolge a qualsiasi livello di analisi, da quello individuale a quello organizzativo (Duval-Couetil, 2013). In letteratura non sono ancora presenti protocolli di valutazione dell'educazione imprenditoriale che riescano a tener conto della complessità insita in tali percorsi (Nabi et al., 2017). Di recente, un numero crescente di studi ha però messo in evidenza la necessità di superare la sola dimensione individuale nell'analisi