



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale  
in Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

# La Terza Missione a Ca' Foscari

**Relatore**

Ch. Prof. Carlo Bagnoli

**Laureando**

Francesco Gallo 872075

**Anno Accademico**

2019 / 2020



# INDICE

INTRODUZIONE .....	1
<b>1. CAPITOLO PRIMO.....</b>	<b>3</b>
LA TERZA MISSIONE .....	3
1.1 La società basata sulla conoscenza .....	3
1.2 Il modello Triple Helix .....	5
1.2.1 L'evoluzione del modello.....	5
1.2.2 Il fenomeno della Triple Helix circulation .....	7
1.2.3 La Quadrupla e Quintupla Elica .....	9
1.2.4 L'università nella Tripla Elica .....	10
1.2.5 La Entrepreneurial university .....	14
1.3 Il Trasferimento della conoscenza .....	16
1.3.1 I Knowledge Transfer Office.....	18
1.3.2 La configurazione dei KTO.....	22
<b>2. CAPITOLO SECONDO .....</b>	<b>27</b>
LA TERZA MISSIONE IN ITALIA.....	27
2.1 Lo stato dell'arte della terza missione in Italia.....	27
2.1.1 La valutazione della terza missione in Italia.....	29
2.1.2 Il primo periodo di valutazione .....	30
2.1.3 Il secondo periodo di valutazione .....	31
2.1.4 La valutazione degli indicatori .....	33
2.2 Il trasferimento della conoscenza in Italia .....	38
2.2.1 Gli obiettivi degli Uffici per il Trasferimento Tecnologico.....	39
2.2.2 Una possibile categorizzazione delle università italiane.....	43
2.2.3 Il caso dell'Università degli Studi di Padova.....	47
2.2.4 Il caso dell'Università Iuav di Venezia .....	51
2.3 Le prospettive per il sistema italiano.....	54
<b>3. CAPITOLO TERZO.....</b>	<b>57</b>
LA TERZA MISSIONE A CA' FOSCARI.....	57
3.1 La valorizzazione della terza missione a Ca' Foscari .....	57

3.1.1	Il Piano Strategico .....	59
3.1.2	La struttura organizzativa .....	60
3.2	L'ufficio PInK.....	62
3.3	La Fondazione Ca' Foscari .....	65
3.3.1	Il modello tipico della fondazione universitaria .....	65
3.3.2	La costituzione di Fondazione Ca' Foscari di Venezia.....	66
3.3.3	Le attività della Fondazione .....	67
3.4	L'integrazione e le sinergie tra le strutture .....	71
3.5	Strategy Innovation come espressione della terza missione.....	72
3.5.1	Il Business Model di Strategy Innovation.....	73
3.5.2	La metodologia e il Tetraedro del Valore .....	75
3.6	Il caso Morocolor.....	81
	CONCLUSIONI .....	90
	<b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....</b>	<b>93</b>
	BIBLIOGRAFIA .....	93
	REPORTISTICA .....	99
	SITOGRAFIA.....	101
	APPENDICE INTERVISTE.....	102
	INTERVISTE .....	103

# INDICE DELLE FIGURE

## **CAPITOLO PRIMO:**

Figura 1.1 Rappresentazione grafica del modello Triple Helix.....	5
Figura 1.2 Configurazione a Tripla Elica con sovrapposizioni non efficienti e positive.....	7
Figura 1.3 Schema della Triple Helix circulation.....	8
Figura 1.4 Evoluzione dei modelli a quadrupla e quintupla elica.....	10
Figura 1.5 Le tre missioni delle università.....	12

## **CAPITOLO SECONDO:**

Figura 2.1 Le attività di Terza Missione, identificate dall'ANVUR per il periodo 2004-2010.....	30
Figura 2.2 Le attività di Terza Missione, identificate dall'ANVUR per il periodo 2011-2014.....	32
Figura 2.3 Portafoglio brevetti e nuovi brevetti, 2016.....	34
Figura 2.4 Entrate derivanti da licenze e/o opzioni in portafoglio, 2016.....	35
Figura 2.5 Spin-off della ricerca, 2016.....	36
Figura 2.6 Addetti coinvolti negli Uffici per il Trasferimento Tecnologico.....	37
Figura 2.7 Importanza degli obiettivi istituzionali degli UTT .....	39
Figura 2.8 Funzioni svolte dagli UTT .....	41
Figura 2.9 Gli UTT presi come punto di riferimento a livello nazionale .....	48

Figura 2.10 Matrice degli ambiti di Terza Missione e degli ambiti strategici dell'Università di Padova .....49

**CAPITOLO TERZO:**

Figura 3.1 Organigramma di Fondazione Ca' Foscari.....66

Figura 3.2 Contributi per area operativa e fonte dei contributi .....68

Figura 3.3 Il business Model di Strategy Innovation.....73

Figura 3.4 La metodologia di Strategy Innovation.....77

Figura 3.5 Il Tetraedro del Valore .....78

Figura 3.6 Canvas Business Model .....79

Figura 3.7 Modello dei paradossi SI.....80

Figura 3.8 Fasi del progetto Morocolor .....81

Figura 3.9 Il Tetraedro del Valore focus BM.....82

Figura 3.10 Scheda esempio Value Proposition.....83

Figura 3.11 Il Tetraedro del Valore focus strategia.....84

Figura 3.12 Il Tetraedro del Valore focus missione .....84

Figura 3.13 Schema Missione del Tetraedro del valore.....85

Figura 3.14 La matrice di coerenza strategica Morocolor .....86

Figura 3.15 Il modello di business Morocolor con categorie.....87

Figura 3.16 Il confronto tra le curve del valore rispetto ai competitors .....88

Figura 3.17 Ipotesi business model in ottica To-be.....88

## INTRODUZIONE

L'elaborato è strutturato in tre capitoli, ciascuno propedeutico nel mostrare lo stato dell'arte della terza missione nell'Università Ca' Foscari di Venezia. L'università ha storicamente perseguito due attività principali; un primo filone finalizzato alla produzione del sapere promuovendo internamente attività di ricerca e un secondo finalizzato alla diffusione e alla trasmissione del sapere agli studenti. A queste tradizionali missioni, a partire dagli anni '90, se ne è affiancata una terza, volta al trasferimento e alla valorizzazione della conoscenza sul territorio. Scopo del primo capitolo è quello di offrire una panoramica completa sul concetto di terza missione e sui motivi che spingono l'università ad assumere quest'ulteriore ruolo dai caratteri imprenditoriali. Nel contesto socioeconomico di oggi si inserisce nel modello Tripla Elica integrandosi con imprese e istituzioni (Etzkowitz 2008). Una volta definito il contesto generale, il capitolo prosegue con la definizione delle attività di terza missione e come gli atenei si sono strutturati da un punto di vista organizzativo per implementare questi processi. Il capitolo chiude con un approfondimento sulle strutture organizzative preposte al trasferimento della conoscenza: i *Knowledge Transfer Offices*.

Il secondo capitolo verte sul contesto italiano in quanto ciascun Paese opera in un contesto specifico e definisce in autonomia le pratiche per implementare efficacemente la terza missione (E3M 2012). Scopo è quello di presentare lo stato dell'arte del sistema universitario italiano rispetto alle attività di terza missione in base ai rapporti promossi dall'ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca), dal NetVal<sup>1</sup> (consorzio che raccoglie 61 istituti di istruzione superiore e dieci enti pubblici di ricerca) (Ramaciotti and Daniele 2018) e da altri contributi in letteratura. Dopo aver indicato quali sono le principali attività svolte in Italia e aver fornito alcuni indicatori quantitativi, verrà approfondito il tema degli Uffici per il Trasferimento della Conoscenza e presentata una prima

---

<sup>1</sup> La rete di università di ricerca NetVal è un consorzio che, al 31 ottobre 2017, rappresenta quasi il 60% degli atenei italiani, il 75% degli studenti e 85% dei docenti sul totale nazionale.

possibile analisi sullo stato di salute dei diversi modelli organizzativi. Nel capitolo sono portate come approfondimento due università molto diverse tra loro: l'Università degli Studi di Padova e l'Università Iuav di Venezia. A sostegno delle tesi riportate sono state svolte delle interviste ad attori strategici nei processi di terza missione in questi atenei.

Nel terzo e ultimo capitolo si prende in specifico esame l'Università Ca' Foscari di Venezia, la strategia rispetto la terza missione in università, quali le strutture organizzative e quali le attività promosse. L'attenzione verterà principalmente su due strutture che in modi diversi concorrono alla promozione della terza missione, l'ufficio PInK e Fondazione Ca' Foscari. Il capitolo prosegue con una sezione dedicata a Strategy Innovation, spin-off cafoscarino espressione dell'integrazione dei processi di terza missione tra Università e imprese. In conclusione, viene presentato un caso pratico di applicazione della metodologia di Strategy Innovation e in che modo questa, effettivamente, svolga attività di terza missione.

La ricerca poggia su una ragionata bibliografia per la parte teorica e una serie di interviste con il personale dell'università Ca' Foscari di Venezia, Fondazione Ca' Foscari, università degli studi di Padova, UniSMART e Iuav. È stata poi svolta un'esperienza di collaborazione con Strategy Innovation con particolare riguardo al caso Morocolor S.p.A.



1. CAPITOLO PRIMO

## LA TERZA MISSIONE

### 1.1 La società basata sulla conoscenza

La realtà socio-economica di oggi si basa sul concetto di *knowledge* (Fronzizi et al. 2019; Powell and Snellman 2004). Pochi altri concetti introdotti dall'economia evolutiva sono stati così pervasivi come quello della *knowledge-based economy*; oggi il sapere è divenuto il fattore produttivo più importante superando fattori produttivi materiali tipici della società industriale (Guenther 2019; Leydesdorff 2006). Il vertice europeo di marzo 2000 a Lisbona si è tenuto specificamente "*per concordare un nuovo obiettivo strategico per l'Unione al fine di rafforzare l'occupazione e la coesione sociale nel contesto di un'economia basata sulla conoscenza*" (European Commission 2000). La stessa Commissione afferma di trovarsi ad affrontare una svolta epocale dovuta alla globalizzazione e alle sfide presentate da una nuova economia basata sulla conoscenza, cercando di sfruttarne appieno i vantaggi derivanti dalle opportunità che si presentano. L'Unione si impegna a stabilire un programma strategico e a concordare obiettivi chiari al fine di promuovere l'innovazione e creare le infrastrutture del sapere.

In questo contesto i soggetti *knowledge intensive*, come le università, diventano centrali per lo sviluppo economico (Fronzizi et al. 2019). Questa forte spinta, porta all'esplorazione dei diversi modi in cui il *know-how* è prodotto e diffuso. Il settore industriale deve continuamente ricevere nuovo sapere codificato attraverso cui innovare e crescere. L'attività che permette una efficiente trasmissione di conoscenza è definita *knowledge transfer*, cioè quel processo di valorizzazione e trasformazione della ricerca, del sapere e della tecnologia in un prodotto o servizio.

È importante considerare che le risorse del sapere non risiedono esclusivamente nel mondo accademico e non sono trasferite esclusivamente al settore industriale.

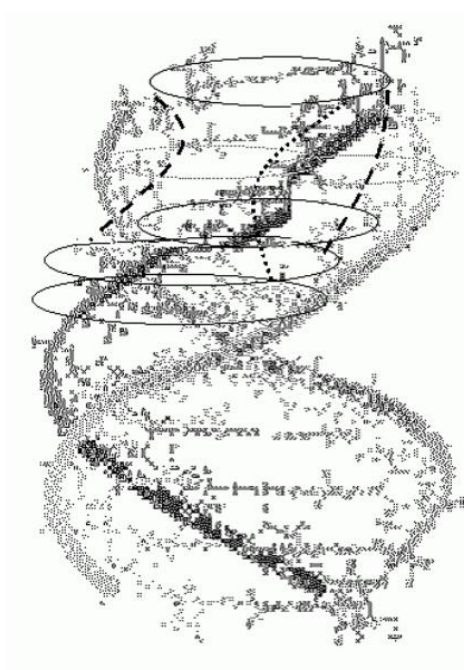
La relazione tradizionale *industry-university* è sostanzialmente cambiata; in particolare a causa dell'evoluzione del ruolo nella società che ha assunto quest'ultima (Fronzizi et al. 2019). Nel processo di innovazione e di sviluppo le università sono chiamate ad assumere un ruolo da protagonista; anche rispetto agli altri due grandi attori: imprese e istituzioni. Le istituzioni pubbliche dovrebbero attraverso politiche di crescita assicurare i mezzi di finanziamento necessari ad aiutare il mondo accademico a inserirsi in un contesto di sviluppo regionale e nazionale guidando la ricerca, l'innovazione, lo scambio di conoscenza e il trasferimento tecnologico.

Un primo modello *Triple Helix* elaborato da Etzkowitz e Leydesdorff (1995) permette di superare alcune imperfezioni che hanno caratterizzato i modelli precedenti dove non si è mai considerato il valore generato dalle interazioni tra stakeholder. Questo modello ha completamente stravolto l'equilibrio tra gli attori coinvolti nel processo tecnologico e oggi inseriti nella *knowledge based society* (Fronzizi et al. 2019).

## 1.2 Il modello Triple Helix

Il modello Triple Helix elaborato da Etzkowitz e Leydesdorff (Etzkowitz 2008; Lawton Smith and Leydesdorff 2014) prima, poi implementato negli anni seguenti (Etzkowitz 2008; Etzkowitz and Zhou 2007; Carayannis, Barth, and Campbell 2012) permette di superare alcune imperfezioni dovute al fatto di non considerare il valore generato dalle interazioni tra stakeholder. Questo modello considera le interazioni generate tra gli attori oggi inseriti nella *knowledge based society*, università, imprese e istituzioni (Frondizi et al. 2019).

Figura 1.1 Rappresentazione grafica del modello Triple Helix



[Fonte: Etzkowitz 2008]

### 1.2.1 L'evoluzione del modello

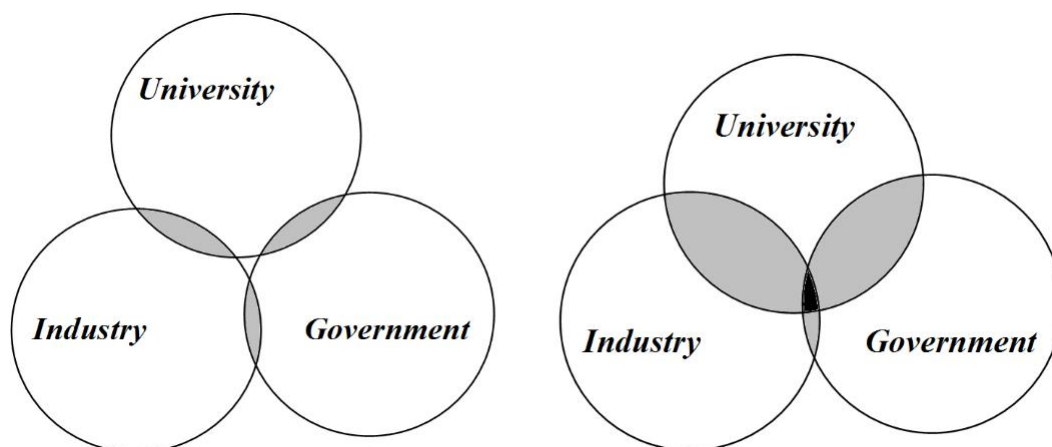
Il concetto di Tripla Elica si basa su due modelli opposti. Un primo modello statalista, dove è lo Stato a prevalere su accademia e mercato e un secondo modello libe-

rista, dove invece le tre aree sono nettamente separate e indipendenti l'una dall'altra. Nel primo, il governo forma la sfera dominante e a lui sono subordinate imprese e università. Lo Stato coordina i progetti ed è responsabile di fornire le risorse per le nuove iniziative. L'università è un istituto di insegnamento per formare chi poi andrà a lavorare per industria e governo. La ricerca è subordinata alle indicazioni e a centri di ricerca istituzionali. In un modello liberista, invece, le tre sfere sono indipendenti l'una dell'altra. L'università è un fornitore di ricerca di base e formatrice di personale qualificato; ha il ruolo di produrre conoscenza e di condividerla all'esterno. Sta poi alle imprese sfruttarne le pubblicazioni senza però aspettarsi assistenza nella fruizione e trasmissione. In questo contesto il governo ha il compito di intervenire solamente in casi palesi di fallimento del mercato e marginalmente nella regolamentazione generale stanziando fondi alle università per facilitare il passaggio di conoscenza tra mercato e mondo accademico. Oggi si assiste da una parte, a una maggior indipendenza di università e industria rispetto al governo, dall'altra a una maggior interdipendenza tra le aree. Nuove forme di innovazioni organizzative stanno emergendo dalle interazioni tra le tre eliche e stanno sostituendo i tradizionali modelli dove è ormai evidente che da interazioni "a duplice elica" risultino relazioni conflittuali (Etzkowitz 2008).

L'evoluzione di questi concetti ha portato a definire il ruolo che le università dovranno avere nel processo di innovazione e di sviluppo sostenibile; sono chiamate ad assistere la nascita di imprese e promuovere il trasferimento della tecnologia senza però snaturare la propria vocazione accademica. Lo stesso vale per industria e governo. La prima può fare formazione, anche di alto livello, e ricerca, ma difficilmente è in grado di esplorare ambiti lontani dalla sua core-mission. La sfera istituzionale ha il compito di migliorare il contesto generale in cui si inseriscono imprese e università e fornire gli strumenti necessari in termini di policy (Lawton Smith and Leydesdorff 2014; Frondizi et al. 2019). Il sistema innovativo cresce quando aumenta il numero di risorse e migliorano le interazioni tra gli attori (Figura 1.2). Secondo Etzkowitz (2008), la premessa di ciò è la presenza di una società civile attiva, in cui le iniziative siano spinte da varie parti della società. La possibilità degli individui e dei gruppi di organizzarsi liberamente, dibattere e prendere

iniziative è la base di un sistema a Triplice Elica che includa contemporaneamente dinamiche bottom up e top down.

Figura 1.2 Configurazione a Tripla Elica con sovrapposizioni non efficienti e positive

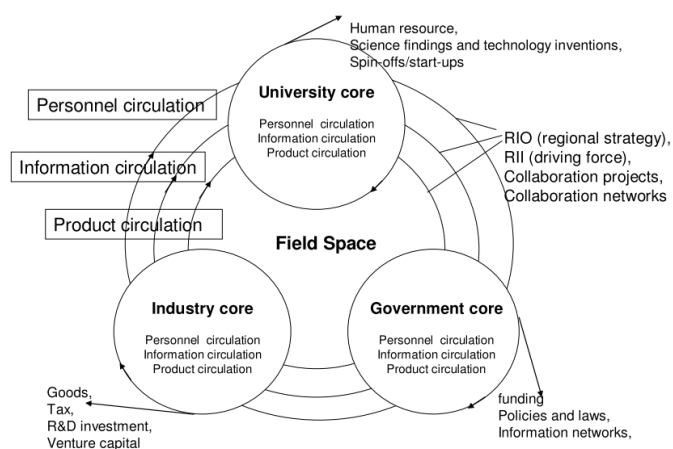


[Fonte: Lawton Smith and Leydesdorff 2014]

### 1.2.2 Il fenomeno della Triple Helix circulation

La conoscenza ha diverse fonti in ognuna delle tre eliche (Etzkowitz 2008; Etzkowitz and Zhou 2007). La Figura 1.3 mostra l'evolversi della spirale in tre eliche lungo l'asse verticale e il fenomeno della "Triple Helix circulation" in orizzontale. Quest'ultimo fenomeno riguarda lo scambio e la contaminazione che avviene a livello macro e micro tra le sfere. Con il livello macro intendiamo il movimento tra le eliche che può avere come output politiche collaborative, progetti congiunti e networks; con il livello micro intendiamo il movimento all'interno della stessa elica cioè l'output specifico della singola sfera.

Figura 1.3 Schema della Triple Helix circulation



[Fonte: Etzkowitz 2008]

Etzkowitz individua tre diversi tipo di *circulation* che avvengono in entrambi i livelli:

- *personnel circulation*: circolazione di risorse umane; le persone possono introdurre nuove idee e portarle da una sfera all'altra, condividere progetti collaborativi ed essere promotori di conoscenza;
- *information circulation*: circolazione di informazioni; la collaborazione ha come premessa lo scambio di informazioni. Nell'era della IT è sempre più importante, a tutti i vari livelli;
- *output circulation*: circolazione dei risultati; lo scambio tra gli attori ed equità nella contribuzione all'innovazione è un altro fattore cruciale. Se c'è uno squilibrio in negativo nella contribuzione, ci può essere un gap nell'innovazione. Al contrario uno squilibrio in positivo può stimolare gli attori ad aumentare gli sforzi.

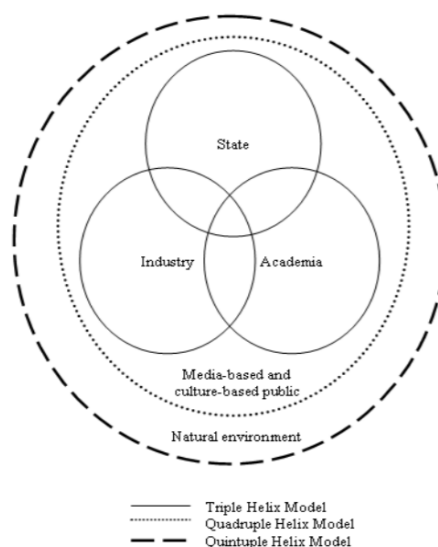
Questa continua contaminazione e ibridazione delle eliche spinge alla trasformazione interna delle istituzioni per cui oltre al proprio ruolo tradizionale ognuna "prende il ruolo dell'altra" (Lawton Smith and Leydesdorff 2014; Etzkowitz 2008). Condizione fondamentale del modello è appunto il *taking the role of the other* dove

si raggiunge un secondo livello di innovazione. Ogni elica mantiene la propria identità e il proprio ruolo primario distinto; l'università rimane il luogo dove si preserva e trasmette la conoscenza, ma acquisisce alcune funzioni business e istituzionali. Il governo continua le sue politiche e l'industria rimane fonte primaria di risorse per l'attività produttiva. Il modello a triplice elica prevede anche che le imprese provvedano alla formazione di alto livello delle persone e che il governo, oltre allo stabilire le regole, renda disponibile *venture capital* favorendo la formazione di nuove imprese (Etzkowitz 2008; Lawton Smith and Leydesdorff 2014). L'ibridazione di questi elementi è necessaria per generare un nuovo contesto sociale e istituzionale dove poter produrre, trasferire e applicare la conoscenza (Fronzoni et al. 2019).

### 1.2.3 La Quadrupla e Quintupla Elica

Si suggerisce una ulteriore evoluzione rispetto al modello di Etzkowitz e Leydesdorff: il modello Quadruple Helix (Carayannis and Campbell 2009). Aggiungere quindi alle tre già citate eliche una quarta identificata come *media-based and culture-based public*. Gli autori evidenziano come la cultura, i valori e il modo in cui la realtà viene costruita e trasmessa dai mass media influenzino notevolmente ogni sistema di innovazione territoriale. Questi elementi interpretati e filtrati dai mezzi di comunicazione sono cruciali nella società al fine di definire le priorità dell'innovazione e della conoscenza. Una corretta *innovation culture* è centrale nel promuovere e sviluppare un'economia basata sulla conoscenza. Il modello è in continua evoluzione e gli stessi autori hanno continuato ad arricchire il modello aggiungendo una quinta elica: *il ruolo dell'ambiente naturale o gli ambienti naturali della società* (Carayannis, Barth, and Campbell 2012). Con questa nuova configurazione visualmente rappresentata in Figura 1.4, il modello rinnovato a cinque eliche diventa un quadro analitico per lo sviluppo sostenibile ed evidenzia come, per una corretta interpretazione delle interazioni triplici tradizionali, sia necessario considerare il contesto culturale e naturale esterno (Ferraris and Santoro 2014).

Figura 1.4 Evoluzione dei modelli a quadrupla e quintupla elica:



[Fonte: Carayannis, Barth and Campbell 2012]

#### 1.2.4 L'università nella Tripla Elica

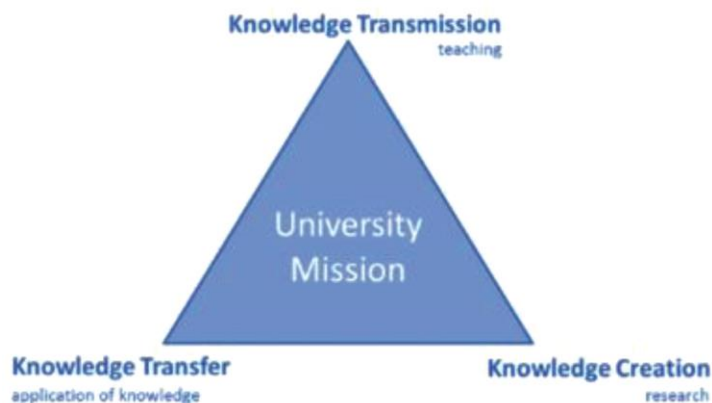
I concetti espressi nelle precedenti sezioni indicano il ruolo che ha assunto l'università in questo periodo storico. Dalle triplici interazioni nasce il concetto di università imprenditoriale. Il mondo accademico in questo momento di transizione e trasformazione culturale gioca un ruolo significativo nella *knowledge-based society*, promuovendo la diffusione della conoscenza nel contesto territoriale, anche in quanto figura imprenditoriale. In questo modo il suo ruolo consiste nel creare strutture e processi di interfaccia tra università e industria, come possono essere gli uffici per il trasferimento tecnologico, ma soprattutto nell'essere promotrice di attitudini e visione strategica. Collaborare con gli altri attori nel raggiungimento dello scopo ultimo che è il generare valore nel territorio attraverso l'innovazione (Etzkowitz and Zhou 2007). Le istituzioni pubbliche dovrebbero, attraverso politiche specifiche, assicurare i mezzi finanziari per mettere nelle condizioni il mondo accademico di poter contribuire allo sviluppo economico e sociale il contesto locale



e nazionale attraverso il perseguimento di obiettivi legati alla ricerca, innovazione, scambio di conoscenza e trasferimento tecnologico (Fronzizi et al. 2019). Una grande quantità di contributi in letteratura sta studiando ed ha dimostrato come la ricerca svolta nelle università generi effetti positivi nella competitività industriale e nella società nel suo complesso. Diversi fattori sono stati individuati come causa di questo fenomeno come la disponibilità di strutture adatte alla ricerca qualificata e la disponibilità di risorse umane di valore nelle organizzazioni accademiche. Questi due fattori hanno spesso il compito di sopperire a difficoltà diffuse nel sostenere investimenti sostanziosi in ricerca e sviluppo da parte delle aziende (Cesaroni and Piccaluga 2016).

Da tempo ormai le università europee riconoscono il proprio ruolo nello sviluppo del territorio (Secundo et al. 2017) e la necessità di affiancare alle due canoniche missioni, una terza, per promuovere situazioni di integrazione nel contesto economico, concentrarsi sul trasferimento di conoscenza e sulla sua commercializzazione (O'Shea et al. 2005; Secundo et al. 2017). Storicamente le università hanno sempre avuto un duplice ruolo: quello di generare conoscenza e quello di trasmetterla agli studenti. Dagli anni '90 però l'attenzione si è spostata da queste due missioni tradizionali verso una c.d. Terza Missione (Figura 1.5) dove centrale è il ruolo del mondo accademico nel contesto economico, di crescita e sviluppo (Secundo et al. 2017). La terza missione oggi rappresenta un aspetto rilevante nelle università; contribuisce attivamente alla vita della società in molteplici modi, con attività e iniziative che hanno importanti ricadute sociali e culturali (Lombardi et al. 2019; ANVUR 2013).

Figura 1.5 Le tre missioni delle università



[Fonte: Scanlan 2018]

La letteratura non è concorde rispetto a come vada normata e valorizzata la ricerca accademica e, secondo alcuni, non dovrebbe essere parte del ruolo dell'università quello di cercare e ricercare l'applicazione nel mercato dei risultati della ricerca. Coerentemente con l'idea di *open science* le università dovrebbero essere adeguatamente finanziate con l'obiettivo di portare a termine ricerca di lungo periodo, spesso *curiosity driven*, ma non ricercare l'impatto nel territorio. La creazione di istituzioni che fanno da intermediari con lo scopo di trasferire conoscenza al mondo industriale attraverso meccanismi di protezione della proprietà ed entrare direttamente nel mercato, avrebbe un effetto negativo in termini di efficacia del trasferimento in sé. Il coinvolgimento delle università nei processi di knowledge transfer minerebbe il funzionamento dello stesso mondo accademico (Cesaroni and Piccaluga 2016).

Contrariamente a questa visione molti altri studiosi affermano il valore della terza missione a fianco delle due storiche: *teaching and researching* (Guenther 2019). Una più stretta collaborazione tra mondo accademico, industria e istituzioni è essenziale per la terza missione. È fondamentale però che si implementino nuovi specifici setup, procedure e strutture atte al trasferimento della conoscenza (Cesaroni and Piccaluga 2016). La terza missione, come missione a sé stante, perde di significato. Essa vive in relazione alle altre due e non può prescindere da queste (Calcagnini et al. 2016). Tutti gli asset dell'università devono essere organizzati al-

la generazione di valore socioeconomico. Tutti gli stakeholder, interni ed esterni, devono essere coinvolti; compresi studenti, staff, ricercatori, managers e strutture di incubazione (Secundo et al. 2018).

Il concetto di terza missione si declina in processi di diffusione e utilizzo della conoscenza generata ed entra a tutti gli effetti nel processo stesso di produzione del sapere. Sempre più, cadono le linee di demarcazione tra ricerca accademica e ricerca industriale, tra ricerca di base e applicata; anche le identità e i ruoli professionali si contaminano e ibridano tra loro. Nascono strutture formali, uffici per governare il trasferimento tecnologico, forme d'impresa appositamente create per gestire l'intermediazione tra università e mercato. Il nuovo paradigma di università imprenditoriale non prevede più l'esistenza di una missione specifica di trasferimento della conoscenza, ma piuttosto l'integrazione della ricerca nell'ambito applicativo, ovvero la trasformazione della conoscenza in senso produttivo (Scanlan 2018).

Con le attività di terza missione le università si integrano direttamente con la società. Così gli atenei entrano in contatto con nuovi soggetti e gruppi sociali rispetto a quelli tradizionalmente consolidati e si rendono quindi disponibili a modalità di interazione dal contenuto e dalla forma assai varia. La terza missione prende forma in diverse modalità, non tutte ancora pienamente riconosciute o inserite in procedure standard da parte delle università. L'ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca) è l'ente pubblico italiano che si occupa della valutazione delle attività universitarie. L'ente parla di:

- terza missione come valorizzazione economica della conoscenza;
- terza missione culturale e sociale.

Nel primo caso l'obiettivo è favorire la crescita economica attraverso la trasformazione della conoscenza prodotta dalla ricerca in conoscenza utile a fini produttivi. In questo contesto si prende atto che la produzione dalla ricerca richiede ulteriori attività di contestualizzazione e applicazione prima di dispiegare potenziali effetti virtuosi sul sistema economico. Rientrano in questa prima categoria attività di ge-

stione della proprietà intellettuale, la creazione di imprese, la ricerca conto terzi, in particolare derivante da rapporti ricerca-industria, e la gestione di strutture di intermediazione e di supporto, in genere su scala territoriale. Appartiene alla logica della valorizzazione economica il fatto che, in qualche stadio del processo, la conoscenza prodotta dal sistema pubblico di ricerca assuma invece la natura di un bene privato.

Nel secondo caso vengono prodotti beni pubblici che aumentano il benessere della società. Tali beni possono avere contenuto culturale (eventi culturali, gestione di poli museali, scavi archeologici, divulgazione scientifica), sociale (salute pubblica, attività a beneficio della comunità, consulenze tecnico-professionali fornite in équipe), educativo (educazione degli adulti, life long learning, formazione continua) o di consapevolezza civile (dibattiti e controversie pubbliche, expertise scientifica). Le modalità con cui queste attività si manifestano sono molteplici (ANVUR 2013).

### 1.2.5 La Entrepreneurial university

Il concetto di terza missione oggi è strettamente legato a quello di *entrepreneurial university* (Frondizi et al. 2019). Dalla fine degli anni '80 acquisisce importanza il concetto di università imprenditoriale (Rippa and Secundo 2018). Il termine è stato coniato da Etzkowitz (1998) per descrivere quelle situazioni in cui le università si integrano nel contesto economico regionale di sviluppo. Il concetto poi si diffonde ed evolve inserendosi nel modello Triple Helix e nella terza missione (O'Shea et al. 2005). Si fa strada l'idea di università come imprenditore in cui l'innovazione diviene focus delle attività di ricerca. Il trasferimento tecnologico, l'integrazione nel tessuto economico e la ricerca dell'impatto sul contesto di riferimento diventano parte delle storiche missioni accademiche (Scanlan 2018). Questo fenomeno spinge la ricerca verso una dimensione imprenditoriale che permette agli accademici di tendere all'innovazione, al coinvolgimento sociale e alla crescita economica interessando stakeholder interni ed esterni. Gli stakeholder interni all'università

possono essere per esempio gli alunni, l'amministrazione e lo staff dell'università. Stakeholder esterni invece si possono considerare le imprese, le istituzioni, la comunità locale e i cittadini. Il nuovo ruolo degli accademici è quello di essere *entrepreneurial thinkers* e di cercare nuove strade per la creazione del valore. Questa valorizzazione passa attraverso la relazione costruita con le imprese, con associazioni non governative, fondi di investimento e uffici preposti al trasferimento tecnologico. Oggi essere università imprenditoriale significa svolgere un largo spettro di attività: progetti scientifici di larga scala, creazione di parchi scientifici, consulenza, supporto nelle fasi di brevettazione, creazione di spin-off e attività di training. Emerge l'importanza delle relazioni con i partner esterni, di competenze economiche, tecniche di contabilità (Secundo et al. 2017; Simeone, Secundo, and Schiuma 2017).

### 1.3 Il Trasferimento della conoscenza

L'insieme delle attività inerenti alla terza missione svolte come università imprenditoriale sono spesso qualificate come Knowledge Transfer (KT) (Cesaroni and Piccaluga 2016). Queste attività specifiche comprendono il Trasferimento Tecnologico (TT), la commercializzazione e la valorizzazione della ricerca. Il trasferimento di conoscenza promuove la diffusione e l'uso del sapere prodotto internamente per generare valore, non necessariamente economico, per tutti gli stakeholder (Scanlan 2018). Parte centrale del trasferimento la svolge l'insieme delle persone che vivono e lavorano nel mondo universitario (Bercovitz and Feldmann 2006). Osservando il fenomeno dell'*academic entrepreneurship* da una prospettiva micro, centrale è il *faculty member*. Questo termine generico si riferisce a tutti quegli scienziati, ingegneri, dottorandi che si occupano di fare ricerca. I *faculty members* e le loro relazioni rappresentano il livello base dell'università imprenditoriale e ne costituiscono il tessuto. L'attenzione va posta per prima cosa sulle persone che ne fanno parte e che prestano lavoro. Significa riconoscere e valorizzare il fattore umano ritenendolo risorsa chiave nei processi di terza missione (Balven et al. 2018).

Per uno scienziato, portare a mercato i risultati della propria ricerca significa al tempo stesso avere la possibilità di appropriarsi del valore della proprietà intellettuale e accedere a meccanismi di finanziamento per continuare la propria attività. I ricercatori hanno la possibilità di trattenere i diritti rispetto alla proprietà intellettuale impiegata in attività commercializzate. Si è osservato come in università dove la cultura imprenditoriale è più sviluppata rispetto ad altre, i *faculty members* sono più propensi a partecipare ad attività di trasferimento della conoscenza. Allo stesso modo, gli studenti che hanno ricevuto formazione in queste strutture sono più propensi a iniziare attività imprenditoriali dopo la laurea.

Ci sono però anche delle spinte che allontanano i *faculty members* dall'intraprendere attività di terza missione. Per esempio, chi si specializza in attività di ricerca di base tende a non essere interessato alla ricerca applicata e alla sua commercializza-

zione nel mercato quando il proprio campo è per natura distante dal mercato. Una persona può non intraprendere azioni di KT perché impegnata in azioni di pubblicazione e, distogliendo attenzione da quest'ultima attività, ci possono essere ripercussioni su valutazione e allocazione dei fondi. Ancora, si può pensare che la commercializzazione non sia un processo appropriato per un accademico. Questa visione è tipicamente associata ad azioni che spingono verso una maggior valorizzazione delle pubblicazioni rispetto ai brevetti o alle attività imprenditoriali. L'outcome del *knowledge transfer* dipende dalle pratiche organizzative implementate dall'università. Queste possono attenuare le differenze nella motivazione personale, incentivare le iniziative imprenditoriali agendo prima a livello strategico, poi fornendo le risorse e strutture necessarie (Bercovitz and Feldmann 2006).

In quanto il KT comprende una vastità grande di attività informali e formali sempre più complessa e sempre in evoluzione, l'università può intraprendere differenti strategie e avere diversi obiettivi per lo sviluppo. Anche per questo è lecito aspettarsi che nascano strutture con il compito specifico di supporto a queste attività. Le forme che possono assumere queste strutture possono essere molto differenti. Questa eterogeneità può anche spiegare la differenza in termini di risultati, efficacia e performance negli atenei (Scanlan 2018). Secondo quanto riportato in (Cesaroni and Piccaluga 2016) le università seguono un percorso evolutivo comune evolvendo da un primo modello *open science* in cui non sono presenti particolari e diffusi meccanismi di protezione intellettuale riguardo alla conoscenza prodotta internamente, passando per un secondo modello basato sulle licenze in cui invece è prassi trattenere, proteggere e commercializzare l'innovazione generata in autonomia, per arrivare a un *innovation model* dove le attività di ricerca e protezione intellettuale sono normate e svolte in stretta collaborazione con il mondo delle imprese e le istituzioni. Il superamento di questo secondo stadio basato su licenze è necessario per non correre il rischio di identificare il KT con la sola *knowledge commercialization*. La commercializzazione del sapere punta alla valorizzazione della ricerca accademica attraverso meccanismi formali quali licenze e brevetti. Queste attività rientrano certamente nella cornice di terza missione, ma non ne esauriscono il significato. In termini più ampi il KT comprende meccanismi formali

e informali con obiettivo lo sviluppo economico locale e nazionale e solamente in modo indiretto l'averne un ritorno finanziario. Riguarda la cooperazione tra università e gli attori del territorio dove si sviluppa un coinvolgimento imprenditoriale generale quasi come fosse una naturale evoluzione rispetto alla credenza della commercializzazione come attività di terza missione esclusiva (Cesaroni and Piccaluga 2016). L'outcome del KT dipende anche dalle pratiche organizzative che possono attenuare le differenze nella motivazione, favorendola attraverso incentivi per esempio. Le attività di KT sono spesso combinazioni di due o più elementi: risorse, competenze e interazioni tra diversi attori. Per questo sono necessarie delle strutture specifiche che supportino le università nel processo: i c.d. *Knowledge Transfer Offices* (KTOs) (Bercovitz and Feldmann 2006).

### 1.3.1 I Knowledge Transfer Office

Nel tempo, le università hanno iniziato ad allocare risorse specifiche per il *knowledge management* istituendo vere e proprie strutture organizzative con lo scopo di promuovere e valorizzare la conoscenza: i Knowledge Transfer Offices (KTO) o Uffici preposti al Trasferimento della Conoscenza (UTC). Nella maggior parte delle realtà la gestione di queste attività avviene in maniera accentrata in queste strutture che supportano lo sviluppo dello spirito imprenditoriale dall'interno in accordo con la strategia e la policy dell'università (Balven et al. 2018; Calcagnini et al. 2016; Cesaroni and Piccaluga 2016). Gli uffici preposti al trasferimento della conoscenza hanno il compito di facilitare le connessioni tra i *faculty members*, cioè tutte le persone coinvolti nella ricerca universitaria, e tutti gli attori interni ed esterni all'università e gestire la commercializzazione della proprietà intellettuale generata dalla ricerca. La valorizzazione della conoscenza attraverso licenze, brevetti o la creazione di spin-off passa attraverso queste strutture preposte (Brescia, Colombo, and Landoni 2016).

Le attività di trasferimento della conoscenza sono molto varie, complesse e sempre in evoluzione. L'università può avere differenti strategie e avere diversi obiettivi. È



quindi lecito aspettarsi che anche i KTO possano prendere forme diverse e promuovere attività differenti assumendo forme eterogenee (Scanlan 2018). È comune che ogni università abbia sviluppato nel tempo una propria forma di KTO. La configurazione e il ventaglio di attività che possono essere intraprese possono anche essere molto diverse tra loro. Ogni università ha elaborato un proprio, caratteristico, business model per governare il KT. Le differenze possono essere dovute ad aspetti come l'identità storica, la cultura organizzativa, il campo di specializzazione scientifica, la dotazione tecnica, la disponibilità finanziaria e il contesto nazionale e regionale (Cesaroni and Piccaluga 2016). Attraverso uno studio approfondito (Brescia, Colombo, and Landoni 2016) sulle 200 *top-ranked* università al mondo, si identificano le attività principali svolte dai KTO e si propone un modello sulle strutture organizzative più comuni.

Le attività principali svolte nei KTO possono essere racchiuse in tre categorie: il supporto nella gestione della proprietà intellettuale (IP), il supporto alla ricerca e il supporto nella creazione di spin-off (Bercovitz and Feldmann 2006; Brescia, Colombo, and Landoni 2016).

### **Supporto nella gestione dei diritti della proprietà intellettuale:**

Le attività riguardanti *Intellectual Property Rights* (IPR) hanno l'obiettivo di supportare i ricercatori nel proteggere e valorizzare adeguatamente la proprietà intellettuale della propria ricerca. Il KTO ricerca potenziali clienti interessati al prodotto e negozia le condizioni dei contratti di licenza stabilendone i termini rispetto allo sfruttamento dei diritti e alle performance richieste. La forma del *licensing* vede le università garantire i diritti alle imprese per utilizzare la proprietà intellettuale codificata in forma di brevetti o marchi. Gli accordi di licenza contrattuale consistono nel vendere a una impresa il diritto all'uso di invenzioni in cambio di *revenues* in forma di commissioni al momento della chiusura dell'accordo, annuali o pagamento di *royalty* rispetto al successo commerciale della tecnologia sul mercato. Questi accordi possono essere anche molto diversi tra loro. L'accordo di licenza dipende da quanto il mercato riconosce di valore il prodotto. Questo meccanismo, quindi, è caratterizzato da incertezza. Gli accordi formali sono negoziati prima che

la ricerca sia completa e quando il valore commerciale dei risultati ancora non è noto. La negoziazione avviene su stime soggettive sul valore atteso determinando spesso un fallimento del mercato: il prezzo contrattuale può essere significativamente diverso rispetto al valore generato. Come risultato, gli accordi negoziati aventi oggetto simile tra attori diversi, possono differire di molto.

### **Il supporto alla ricerca:**

Il supporto alla ricerca include tutte quelle attività legate ai contratti di ricerca e agli accordi legali. Il KTO supporta le parti in materia legale riguardante i contratti di ricerca e le collaborazioni. Queste attività possono riguardare strutture interne ed esterne l'università. Parte del supporto riguarda i contratti di collaborazione e *sponsored research*. Il KTO negozia i contratti di collaborazione, supporta il personale e i *faculty members* gestendo relazioni e contratti di sponsorship tra università, aziende e istituzioni. La *sponsored research* è un importante input per il processo di trasferimento della conoscenza. La ricerca finanziata è definita come un contratto tra l'università e l'impresa. Un progetto di *sponsored research* supporta una ricerca commissionata all'università rendendo disponibili le risorse necessarie. Le imprese prendono decisioni strategiche rispetto al finanziare la ricerca universitaria e ciò influenza il tipo di relazione mercato-accademia. In termini approssimativi si pensa che la relazione con le imprese sia più focalizzata al raggiungimento di un obiettivo particolare, mentre la ricerca finanziata in modo tradizionale dallo Stato lasci più indipendenza. La *sponsored research* può prendere la forma di contratto di lavoro o borsa di studio. Quest'ultima forma lascia più spazio di manovra al ricercatore, mentre il contratto di lavoro solitamente contiene al suo interno una precisa job description e un set specifico di indicatori, prodotti e risultati specifici da raggiungere. Dalla prospettiva dell'impresa, finanziare progetti di ricerca permette di indirizzare la formazione degli studenti e, nel mentre, osservare e selezionare futuri dipendenti.

### **Il supporto alla creazione di spin-off:**

Il supporto agli spin-off include quelle attività legate alla nascita di nuove imprese basate sulla ricerca fornendo tutti gli strumenti necessari per la nascita e lo svilup-

po di una nuova impresa. Gli spin-off universitari sono diventati uno strumento prediletto dalle università per entrare nel mercato. Sono visti come un modo per integrarsi nell'economia locale e catturare i benefici derivanti dalla prossimità alla ricerca universitaria. Si possono usare molti modi diversi per descrivere cos'è uno spin-off: imprese create dall'università o dal suo staff, imprese create attorno a una licenza o proprietà intellettuale, start-up che hanno progetti di ricerca condivisi con l'università, aziende create da studenti o post-doc attorno alla ricerca interna; ognuna implica un trasferimento diretto della conoscenza che coinvolge la circolazione delle persone. Questi fenomeni di imprenditorialità hanno forte connotazione locale. In genere gli imprenditori di questo tipo rimangono nel territorio e tendono a stare vicino alla fonte del loro vantaggio competitivo: l'università. Questa serve come fonte di valore fornendo forza lavoro altamente specializzata, risorse specifiche ed esperienza. Il KTO prende parte alla nascita e allo sviluppo del business. Supporta la crescita del progetto imprenditoriale fornendo gli strumenti necessari per entrare nel mercato. Assiste l'imprenditore nel valutare la fattibilità e la potenzialità del progetto, aiuta nel definire una strategia di business e nell'elaborazione di un business plan. Il KTO può aiutare da un punto di vista economico le prime fasi dell'impresa occupandosi anche del ricercare un adeguato supporto finanziario da parte degli investitori.

Non vengono considerate attività di KT gli accordi di consulenza svolti individualmente da membri del personale universitario quando l'azienda che paga il *faculty member* detiene la proprietà intellettuale generata. In questo modo l'università non ha nessun diritto sulla proprietà intellettuale e perde una potenziale fonte di finanziamento. Questo aspetto raramente viene considerato, anche se è pratica comune nelle università portando conseguentemente a una sottostima dell'impatto nel trasferimento di conoscenza (Bercovitz and Feldmann 2006).

### 1.3.2 La configurazione dei KTO

I KTO non hanno una struttura definita a priori; ogni università è libera nello strutturarli nella maniera che ritiene più opportuna in conformità ai propri obiettivi strategici. Una prima categorizzazione viene fornita da Bercovitz e Feldmann (2006) che identificano quattro diverse strutture basate su modelli organizzativi tipici del mondo delle imprese:

- Il modello funzionale (U-Form). Una struttura centralizzata in cui il coordinamento avviene al livello direzionale;
- Il modello multi-divisionale (M-Form). Una struttura in cui le funzioni dell'ufficio sono ripartite tra divisioni semi autonome;
- Il modello a holding company (H-Form). Una struttura divisionale in cui il coordinamento centrale è ridotto al minimo.
- Il modello a matrice (MX-Form). Una struttura a matrice in cui si combinano due o più dimensioni dei modelli precedenti.

Ogni modello ha dei vantaggi e degli svantaggi. La struttura U-Form facilita il coordinamento da parte del management ed è di facile controllo, ma spesso è pensante e lenta nel decision making. La centralizzazione può portare i KTO a concentrarsi nello svolgere funzioni solamente di carattere amministrativo rispetto all'essere dei facilitatori del trasferimento di conoscenza. Una H-Form è molto più snella e riesce a interpretare meglio i bisogni del mercato svolgendo una efficiente commercializzazione del sapere. In questo caso però il rischio di non avere un forte coordinamento centrale è quello di agire in isolamento, senza sfruttare le sinergie tra gli uffici (Brescia, Colombo, and Landoni 2016; Bercovitz and Feldmann 2006).

Una seconda possibile categorizzazione (Brescia, Colombo, and Landoni 2016) prevede tre modelli di KTO: interno, esterno e misto. Quest'ultima impostazione non entra in contrasto con la prima, ma evidenzia il ruolo dell'amministrazione centrale rispetto all'ufficio.

Si definisce *esterno* il modello organizzativo dove il KTO è un'organizzazione indipendente esterna; può essere totalmente controllata dall'università o solamente partecipata. Il KTO può gestire attività di trasmissione di conoscenza anche per altre università e in collaborazione con altri KT. Il modello *interno* è una struttura dove tutte le attività di *knowledge transfer* sono gestite da uno o più uffici dedicati interni all'università. Alcune università infatti non accentrano tutte le attività in un singolo ufficio, ma si avvolgono di diversi uffici specializzati in diverse attività. Per esempio, si osserva come spesso vengano separate le attività di supporto alla proprietà intellettuale e quelle di supporto alla creazione di spin-off da quelle di valorizzazione della ricerca attraverso contratti di ricerca, collaborazioni con le imprese e ricerca di sponsorizzazioni. Si osserva la tendenza a non gestire internamente la ricerca di fondi; pochi hanno creato un fondo universitario istituzionale preferendo partnership esterne con banche e fondi di venture capital. Il modello misto combina aspetti propri dei primi due. In quest'ultimo si alternano e si uniscono attività svolte internamente e altre esterne. Brescia, Colombo e Landoni (2016) mostrano come ci sia una forte predominanza di strutture interne nel campione delle 200 migliori università<sup>2</sup> a livello mondiale considerato (65%), rispetto a quelle esterne (20%) e miste (15%).

È evidente una grande varietà nelle possibili diverse configurazioni di KTO e nelle attività promosse al loro interno. In Cesaroni e Piccaluga (2016) si afferma che aspetti come l'identità storica e culturale, la specializzazione scientifica, la dotazione tecnica, la disponibilità finanziaria, la location e la scelta degli investimenti possono spiegare la differenza tra i business model adottati per il KT. Il riscontro di elevate differenze nelle attività promosse e nelle performance può essere dovuto al diverso stadio di evoluzione e di coinvolgimento rispetto al concetto di università imprenditoriale.

Nelle prime fasi gli sforzi sono principalmente diretti alla generazione di conoscenza e conseguente attività di protezione della proprietà intellettuale che può essere trasferita al mercato. L'obiettivo di questa prima fase è quello di costruire un

---

<sup>2</sup> Top 200 universities, Ranking THE (Brescia, Colombo, and Landoni 2016)

solido portafoglio di brevetti che potrà essere valorizzato successivamente. Nella seconda fase gli sforzi sono volti alla valorizzazione degli outcome della ricerca attraverso tre diverse forme: le licenze, contratti di ricerca e gli spin-off. I risultati commerciali sono perseguiti quindi attraverso la ricerca di accordi con le imprese e la valorizzazione del portfolio costruito nella prima fase. Le tre diverse forme sono spesso viste come alternative le une alle altre; così ogni università tende a preferirne una in base alla disponibilità di risorse e competenze interne e rispetto alla specifica strategia di KT. Nello stadio finale le università cercano un equilibrio tra le diverse forme di KT cercando di esplorare le potenziali sinergie tra i meccanismi di valorizzazione adottando un approccio più comprensivo. Si passa da un approccio esclusivamente volto alla commercializzazione a un più ampio *academic engagement*. La semplice valorizzazione in forma economica dell'outcome della ricerca è sostituita dall'obiettivo di contribuire allo sviluppo economico supportando processi innovativi locali e nazionali. L'eterogeneità negli outcome di KT può riflettere di essere a un diverso stadio del percorso evolutivo rispetto ad altre università; oltre che essere la manifestazione di appartenere in contesti profondamente diversi e avere diverse dotazioni di risorse e strumenti (Cesaroni and Piccaluga 2016).

Brescia, Colombo e Landoni (2016) ampliano l'analisi focalizzando l'attenzione su tre macro-fattori di contesto cercando elementi d'impatto sulla scelta di una specifica struttura organizzativa del KTO: *KTO context*, *University context* e *Country context*. Il contesto in cui è inserito al KTO in termini di storia dell'ufficio e personale che lo compone può influenzarne la struttura organizzativa. La ricerca dimostra che non c'è nessuna correlazione tra il numero di personale e il modello organizzativo adottato. Una prima ipotesi potrebbe essere che tutte le configurazioni organizzative sono adatte a grandi KTO e possono gestire lo sviluppo e la specializzazione al proprio interno. Similmente, non è stata trovata nessuna correlazione tra l'età del KTO e la configurazione; per esempio non ci sono evidenze che gli uffici più recenti abbiano una struttura esterna o viceversa. In ultimo, si osserva un comune e forte fenomeno di *path dependancy*; una volta che un ufficio adotta una propria struttura e modello organizzativo, solitamente trova molto difficile, o poco utile, adottarne uno diverso.

Il contesto accademico definisce gli obiettivi del KTO, è luogo di relazioni tra gli attori e le altre strutture e, nondimeno, assegna i fondi per le attività di KT. Anche in questo caso la ricerca mostra come la dimensione dell'università non abbia particolare rilevanza ai fini della struttura del KTO. Così sembrano non impattare il volume della ricerca prodotta e dell'*industry outcome*, cioè l'intensità delle relazioni con le imprese. Ci si aspetterebbe che le attività di KT siano più spinte e assumano un modello specifico laddove i volumi di ricerca e i contatti con il mercato siano maggiori, ma così non è. La differenza nella struttura organizzativa, però, si osserva prendendo in analisi il *citation index* delle università del campione. I casi in cui l'indice è più alto adottano un modello interno. Questo potrebbe essere dovuto al fatto che le università con i migliori *research outputs* difficilmente si separano dai prodotti della propria attività di ricerca e preferiscono valorizzarla internamente.

Infine, il contesto nazionale può influenzare la struttura di un KTO perché influenza le università definendo il contesto legislativo e alloca le risorse per la ricerca e le attività di KT. La ricerca non mostra particolari differenze nei modelli adottati tra università con più o meno alto grado di autonomia rispetto allo stato o con più o meno fondi a disposizione per la ricerca e per gli investimenti. Ci sono delle forti differenze tra stati, ma queste sono dovute alla storia del paese e da come la materia è stata regolamentata nel corso del tempo. Negli Stati Uniti il modello dominante è quello del KTO interno (più del 90%). Questa predominanza è dovuta probabilmente al *Bayh-Dole act*, una legge che ha stabilito i termini del trasferimento tecnologico e della conoscenza come missione prioritaria delle università dando alle stesse diritti riguardo alla proprietà intellettuale indicando come modello quello interno, appunto. In Svezia e Finlandia si sono sviluppate solamente strutture organizzative esterne a causa di specifiche leggi, mentre nel resto d'Europa e nei paesi emergenti non c'è omogeneità. Nel Regno Unito, in Germania, in Francia e negli altri paesi UE c'è una presenza bilanciata di modelli interni ed esterni, anche perché il legislatore non ha indicato una struttura preferita rispetto all'altra.

Tenendo conto del campione d'analisi, questi risultati suggeriscono che i policy-makers e le università non dovrebbero essere eccessivamente preoccupati riguardo alla struttura organizzativa del KTO in quanto si osserva come tutti i modelli

sono adatti alle varie specifiche. È interessante osservare come le migliori università per *H-index* adottino un modello interno tenendo quindi insieme attività di ricerca di qualità e attività di KT (Brescia, Colombo, and Landoni 2016; Cesaroni and Piccaluga 2016).



## LA TERZA MISSIONE IN ITALIA

### 2.1 Lo stato dell'arte della terza missione in Italia

Dopo aver inquadrato nel contesto generale il fenomeno della terza missione, scopo di questo secondo capitolo è quello di mappare e approfondire la situazione in Italia in base ai dati riportati nel rapporto biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca (ANVUR 2018), nel rapporto NetVal (Ramaciotti and Daniele 2018) e grazie agli svariati contributi in materia in letteratura. Nel capitolo, dopo aver identificato le principali attività di terza missione svolte in Italia e aver fornito alcuni indicatori quantitativi, verrà approfondito il tema dei KTOs, Uffici per il Trasferimento della Conoscenza e presentata una prima possibile analisi sullo stato di salute dei diversi modelli organizzativi italiani rispetto alla capacità di portare risultati diversi in termini scientifici, di produzione tecnologica e di conoscenza prodotta e trasferita al contesto economico.

Nel progetto promosso dall'Unione Europea (E3M 2012) si chiarisce espressamente che *“ogni paese opera in un contesto specifico e definisce da sé le proprie buone pratiche. Una serie di indicazioni standard per mettere in pratica la terza missione non esiste. Ogni nazione e ogni università trova le proprie soluzioni”*. In modo chiaro si afferma che ogni stato, strutturalmente, ha caratteristiche diverse rispetto agli altri e che questo porta a stadi diversi di avanzamento della terza missione. Il fenomeno in Italia è meno sviluppato rispetto agli Stati Uniti e ad altre nazioni europee (Rolfo and Finardi 2014; Cesaroni and Piccaluga 2016). È appena più maturo rispetto a un primo stadio, ma in questi ultimi anni sta vivendo una importante crescita. Nonostante le prime attività promosse negli anni '70 fossero considerate un fenomeno isolato e la maggior parte delle università ne fosse totalmente indifferente e in qualche caso ne osteggiava lo sviluppo, a partire dagli anni '90 hanno

cominciano a guadagnare importanza. Le attività di KT hanno preso forma ufficiale. Prima in poche istituzioni pioniere, poi in quasi la totalità del mondo accademico con lo scopo di istituzionalizzare le relazioni tra università e mondo delle imprese. Contemporaneamente, un insieme di leggi e regolamentazioni nazionali ha determinato le condizioni adatte per i ricercatori per essere coinvolti nelle attività di KT. Essere un *latecomer* ha portato l'Italia a mostrare alcune debolezze in termini di outcome nelle attività di KT anche a causa dei piccoli e tardivi investimenti, anche se con la possibilità di recuperare imparando dall'esperienza degli altri istituti accademici internazionali. Il panorama italiano ha subito l'effetto della crisi finanziaria globale tra il 2008 e il 2013 più pesantemente di altri stati sotto questo punto di vista. Il supporto pubblico alle università italiane si è ridotto del 14% e lo staff coinvolto nelle università è diminuito del 15% causando un rallentamento nel processo evolutivo dell'intero sistema (Meoli, Pierucci, and Vismara 2018). Mediamente i KTO italiani sono almeno due, se non tre volte più piccoli rispetto a quelli Europei e quattro volte più piccoli rispetto a quelli americani. Anche le risorse umane impiegate nelle strutture dedicate sono inferiori. I risultati derivanti dalla ricerca, in termini quantitativi, potenzialmente trasferibili all'industria sono minori sia della media europea che di quella statunitense; quest'ultima mediamente sviluppa un numero dieci volte maggiore al nostro. Questo riguarda anche il numero di brevetti e licenze. L'Italia guadagna dalle licenze il 10% di quanto guadagnano le università europee e ancor meno rispetto a quelle US. Per quanto riguarda le attività di supporto alla creazione di spin-off la differenza tra Italia ed estero non è invece così pronunciata.

La percezione in Italia è che l'università sia ancora percepita dai cittadini e dagli imprenditori come un ente distante dalle necessità del territorio, ma è evidente che ci sia un processo di avvicinamento. Per anni è stata vista come una torre d'avorio, anche da parte dello stesso personale universitario (Dughiero 2020).

Dalle interviste svolte (Dughiero 2020; Santini 2020) ai fini della ricerca emergono diverse criticità a cui si sta cercando di rispondere. Uno dei problemi maggiori è la comunicazione verso l'esterno. Spesso l'università è autoreferenziale e fatica a entrare a contatto con i diversi attori del territorio; in questo modo i processi di *mat-*

*ching* tra la domanda del mercato e l'offerta dell'università sono molto difficoltosi. Spesso i modi di intendere la ricerca negli atenei sono profondamente diversi che nelle imprese. Nelle università le tempistiche di lavoro sono diverse, solitamente più lente a causa della cultura organizzativa e dei pesanti processi burocratici. L'impresa è solitamente molto più snella e fatica a far combaciare le proprie deadline con quelle dell'università. Gli stessi obiettivi e stimoli individuali differiscono. Dai dati degli ultimi anni però sembra che queste differenze si stiano attenuando e suggeriscono che l'Italia si stia avvicinando ai dati medi Europei, anche se il processo non potrà che richiedere molto tempo e risorse (Cesaroni and Piccaluga 2016).

### 2.1.1 La valutazione della terza missione in Italia

Per capire lo stato della terza missione in Italia è importante recuperare il percorso valutativo svolto nel corso degli ultimi vent'anni dall'ANVUR, Agenzia Nazionale per la Valutazione del sistema Universitario di Ricerca, a cui è in capo la valutazione delle università riguardo le loro attività di terza missione. La valutazione segue il fenomeno periodicamente segnalandone lo stato di salute e l'evoluzione nel tempo (Frondizi et al. 2019). Dal 1998 il sistema universitario italiano, recependo la tendenza europea ha implementato in maniera significativa il suo approccio di valutazione includendo per la prima volta indicatori riconducibili a una prima misurazione della terza missione considerando principalmente il numero di spin-off creati. Il 2004 è un anno di cambiamento per le università in quanto per la prima volta vengono valutate rispetto alle performance sulla ricerca e la sua valorizzazione rispetto ad attività legate a brevetti e spin-off. La partecipazione a questa valutazione permetteva di partecipare all'assegnazione di fondi pubblici. In precedenza, l'allocazione avveniva senza considerare la performance ma su basi storiche.

## 2.1.2 Il primo periodo di valutazione

Nel primo periodo di valutazione in Italia (2004-2010) sono stati identificati gli indicatori chiave e si è cercato di capire come si stessero muovendo le università nel territorio di riferimento. Per la prima volta si sono definiti otto indicatori (Figura 2.1) per misurare le attività mirate allo sviluppo del contesto economico come contratti di ricerca, brevetti, creazione di spin-off, incubatori e altre forme di KT volte alla valorizzazione della cultura e delle attività sociali come gestione dei musei e parchi scientifici.

Figura 2.1 Le attività di terza missione, identificate dall'ANVUR per il periodo 2004-2010

Third Mission activities for the economic enhancement of knowledge	Third-parties' activities
	Patents
	Spin-offs
	Incubators
	Consortia
Third Mission cultural and social activities	Museums
	Archaeological sites
	Other third mission activities

[Fonte: Frondizi et al. 2019]

La scelta dell'ANVUR di creare la categoria *other third mission activities* segnala l'intenzione di non voler escludere alcuna attività dall'analisi come per esempio: la collocazione di studenti e laureati, networking e organizzazione di eventi e iniziative, accordi e partnership con attori esterni (Frondizi et al. 2019). Le università sono per la prima volta valutate rispetto alle performance sulla ricerca e la sua valorizzazione. Legata alla valutazione era l'assegnazione di fondi pubblici. La valutazione delle performance, per la prima volta, stando al Decreto Ministeriale 45/2009 incide sull'allocazione dei fondi alle università per il 7% del totale essendo compresa nella valutazione della ricerca. Un terzo di questo 7% assegnato in base alla qualità dell'insegnamento e il rimanente comprende appunto la valutazione delle attività di KT compresa il numero di spin-off creati. Nel corso degli anni l'incidenza di queste attività è aumentata passando al 13% nel 2013, al 16% nel

2014 e al 20% nel 2016 (Meoli, Pierucci, and Vismara 2018). In questo periodo si segnala un forte limite nel trovare misure quantitative per indicatori di natura qualitativi. La necessità di superare le limitazioni derivanti dalle sole misurazioni quantitative ha portato, coerentemente con le nuove indicazioni del Decreto Legislativo n.19/2012, a ridefinire i criteri di valutazione della terza missione in Italia nel *Manuale Per la Valutazione Della Terza Missione Nelle Università Italiane* (ANVUR 2015).

### 2.1.3 Il secondo periodo di valutazione

Nel successivo periodo di valutazione sono stati definiti e inseriti nuovi criteri, procedure e indicatori per la valutazione in accordo con il MIUR che è al tempo stesso lo stakeholder più rilevante e colui che fornisce le linee guida e gli standard di valutazione. La valutazione per il periodo 2011-2014 si è basata sui criteri e sulle linee guida presenti nel Manuale per la valutazione (ANVUR 2015). Il secondo periodo formalmente istituisce la valutazione annua delle attività in questione in accordo con il Decreto Legislativo 19/2012 e il Decreto Ministeriale 47/2013 (Meoli, Pierucci, and Vismara 2018). La valutazione definisce due grandi categorie di attività: quelle promotrici della valorizzazione della ricerca (gestione della proprietà industriale, spin-off, contratti con terze parti e strutture di intermediazione), e quelle volte alla produzione di valore sociale e culturale come iniziative di public engagement, gestione del patrimonio e promozione attività culturali, relative alla salute pubblica e alla formazione continua (Figura 2.2).

Figura 2.2 Le attività di Terza Missione, identificate dall'ANVUR per il periodo 2011-2014

<b>Research enhancing Third Mission activities</b>	Patents
	Spin-offs
	Contracts with third parties and conventions
<b>Third Mission indicators concerning the production of social and cultural public goods</b>	Intermediaries
	Public engagement
	Cultural assets
	Continuous education
	Clinical experiments

[Fonte: Frondizi et al. 2019]

La differenza rispetto all'esperienza precedente è data dal fatto che la valutazione sulla terza missione non è più centrata sul prodotto considerando solamente indicatori quantitativi, ma considera il processo. Questo facilita la raccolta dati e la costruzione di un database standard e comparabile dei dati delle università italiane. In questo secondo periodo di valutazione si cerca di misurare l'efficienza, l'efficacia e il valore delle attività di ricerca e terza missione attraverso l'uso di indicatori qualitativi e quantitativi legati al concetto di *intellectual capital*. Quest'ultimo può essere considerato come l'aggregazione del valore del capitale umano, strutturale e relazionale. Il capitale umano si riferisce alla conoscenza, alle abilità sviluppate da ciascun individuo all'interno dell'università come insegnanti, ricercatori, personale amministrativo e studenti; il capitale strutturale rappresenta la cultura organizzativa includendo le abitudini organizzative, i processi formalizzati nel tempo; infine il capitale relazionale riguarda le relazioni tra l'organizzazione e l'ambiente. In questo secondo periodo di valutazione la volontà è stata quella di valutare il capitale strutturale attraverso il numero di brevetti, licenze e pubblicazioni scientifiche e il capitale relazionale attraverso l'uso di indicatori come il numero di incubatori e i contratti di ricerca (Secundo et al. 2018; Frondizi et al. 2019).

Secondo diversi autori (Frondizi et al. 2019; Muscio, Ramaciotti, and Rizzo 2017; Cesaroni and Piccaluga 2016) l'attività dell'ANVUR, già dal secondo modello di valutazione, ha evidenziato un secondo stadio della terza missione in Italia rispetto a

una prima fase di costituzione iniziale. Un nuovo progetto di Valutazione della Qualità della Ricerca rivolto alla valutazione dei risultati della ricerca scientifica effettuata nel periodo 2015-2019 permetterà nuove analisi più aggiornate.

La valutazione però, fanno notare gli autori (Frondizi et al. 2019; Donatiello and Gherardini 2019; Meoli, Pierucci, and Vismara 2018) non può essere fine a sé stessa. “*Attenzione che nel caso italiano la misurazione non diventi solamente espressione di burocrazia, ma sia strumento utile a fini strategici di programmazione*” (Frondizi et al. 2019). È doveroso guardare al sistema di valutazione come indicatore dello stato dell’arte, ma soprattutto come incentivo al miglioramento dell’approccio nella valorizzazione del KT.

#### 2.1.4 La valutazione degli indicatori

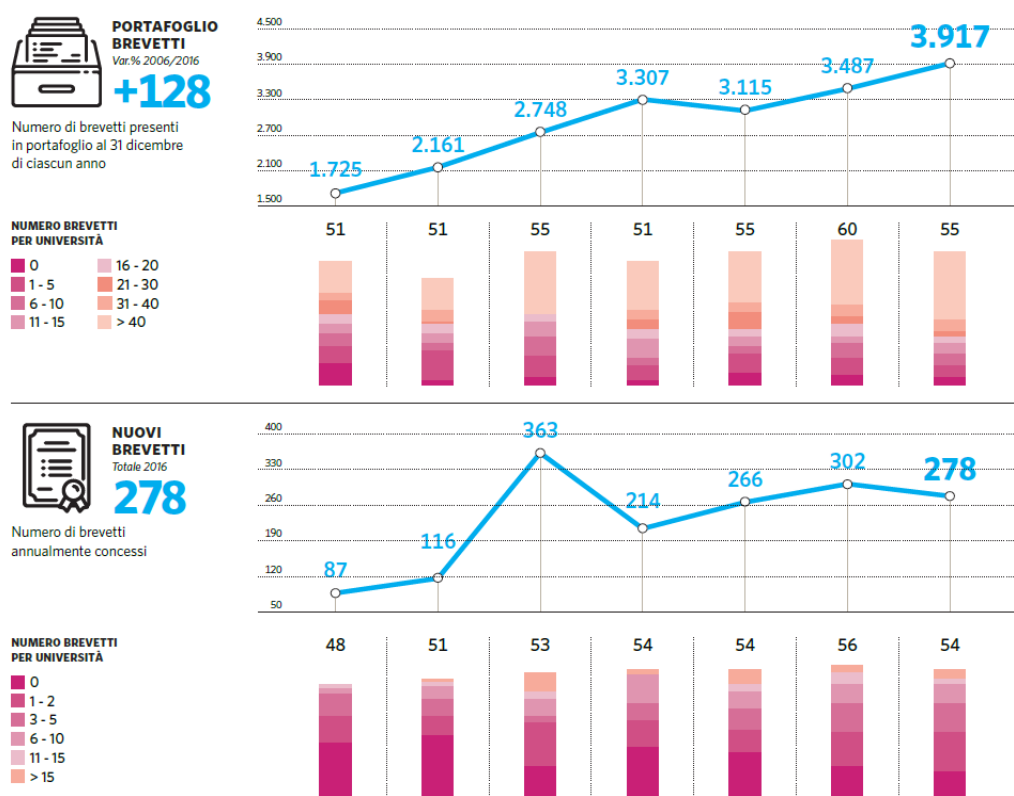
Oltre all’ANVUR, anche il NetVal in questi anni si è reso punto di riferimento come ponte tra il mondo della ricerca e quello delle imprese. La rete di università di ricerca NetVal è un consorzio che raccoglie 61 istituti di istruzione superiore e dieci enti pubblici di ricerca. Al 31 ottobre 2017 rappresenta quasi il 60% degli atenei italiani, il 75% degli studenti e 85% dei docenti sul totale nazionale. Dai report di valutazione ANVUR e dal XIV Rapporto NetVal sulla valorizzazione della ricerca (Ramaciotti and Daniele 2018) sono stati tratti e presentati indicatori e dati quantitativi presentati nelle prossime sezioni, rappresentativi dell’evoluzione delle attività di terza missione in Italia. I dati si riferiscono all’anno 2016.

#### **I brevetti**

Il numero totale dei brevetti nel portafoglio delle 55 università dello studio al 2016 è di 3917 (Figura 2.3). A questo patrimonio andrebbero aggiunti, i brevetti non direttamente di proprietà del *faculty staff*, ma in cui uno di questi figure come inventore, ma i dati non sono disponibili. Il numero medio di brevetti in portafoglio per

università è di 71,2 mentre il numero medio di brevetti concessi in un anno è di poco maggiore di 5. Considerando invece solamente le università *Top 5*<sup>3</sup>, queste hanno ottenuto 153 depositi su un totale di 278 nel 2016 per una media di 31 brevetti per Ufficio. Il numero dei brevetti totali detenuti in portafoglio dagli atenei, come visibile in figura, ha seguito un trend di crescita positivo.

Figura 2.3 Portafoglio brevetti e nuovi brevetti, 2016



[Fonte: Larizza, Mattarella, and Varaldo 2018]

<sup>3</sup> Le università considerate come 'top 5' non sono necessariamente le medesime per tutti gli indicatori oggetto di studio. Si è infatti proceduto, di volta in volta a considerare relativamente a ciascuna variabile oggetto di analisi le evidenze dei cinque atenei che in ciascun anno si sono rivelati i più performanti, a prescindere sia dai risultati da essi raggiunti con riferimento ad altre variabili sia dalle performance da essi registrate negli anni precedenti e successivi (Ramaciotti and Daniele 2018).



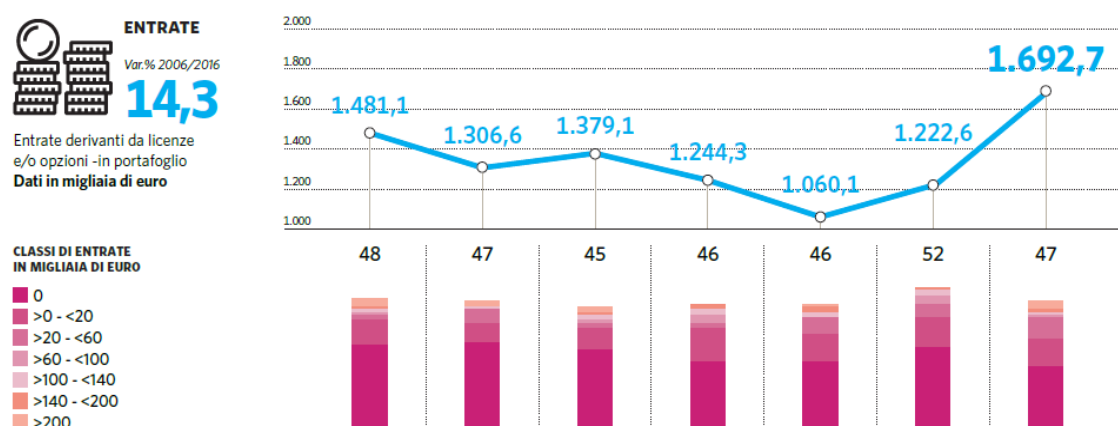
## La spesa per la protezione della PI

Guardando alla spesa per la protezione della Proprietà Intellettuale (IP) dalle università nel 2016 questa risulta essere in costante aumento negli anni. Il termine IP si riferisce a tutte le attività volte alla tutela di proprie idee, progetti e prodotti. Nel 2016 ammonta a circa 2,9 milioni di euro, +9,6% rispetto al 2015 e +129% rispetto al 2004. Il costo per la protezione della IP mediamente associato a ciascun titolo attivo in portafoglio è di 770€, in diminuzione rispetto agli anni precedenti.

## I contratti di licenza

Negli ultimi anni sono aumentate le entrate medie derivanti da licenze attive. Il valore medio di queste però è ancora piuttosto modesto: 36 mila euro. Nel 2016 sono stati stipulati 103 contratti di licenza, in aumento rispetto all'anno precedente, per una media di 2,1 accordi per ateneo. Le università hanno stipulato accordi con imprese italiane nel 62% dei casi, con paesi Europei nel 20% e con imprese extra-europee per il 18%.

Figura 2.4 Entrate derivanti da licenze e/o opzioni in portafoglio, 2016

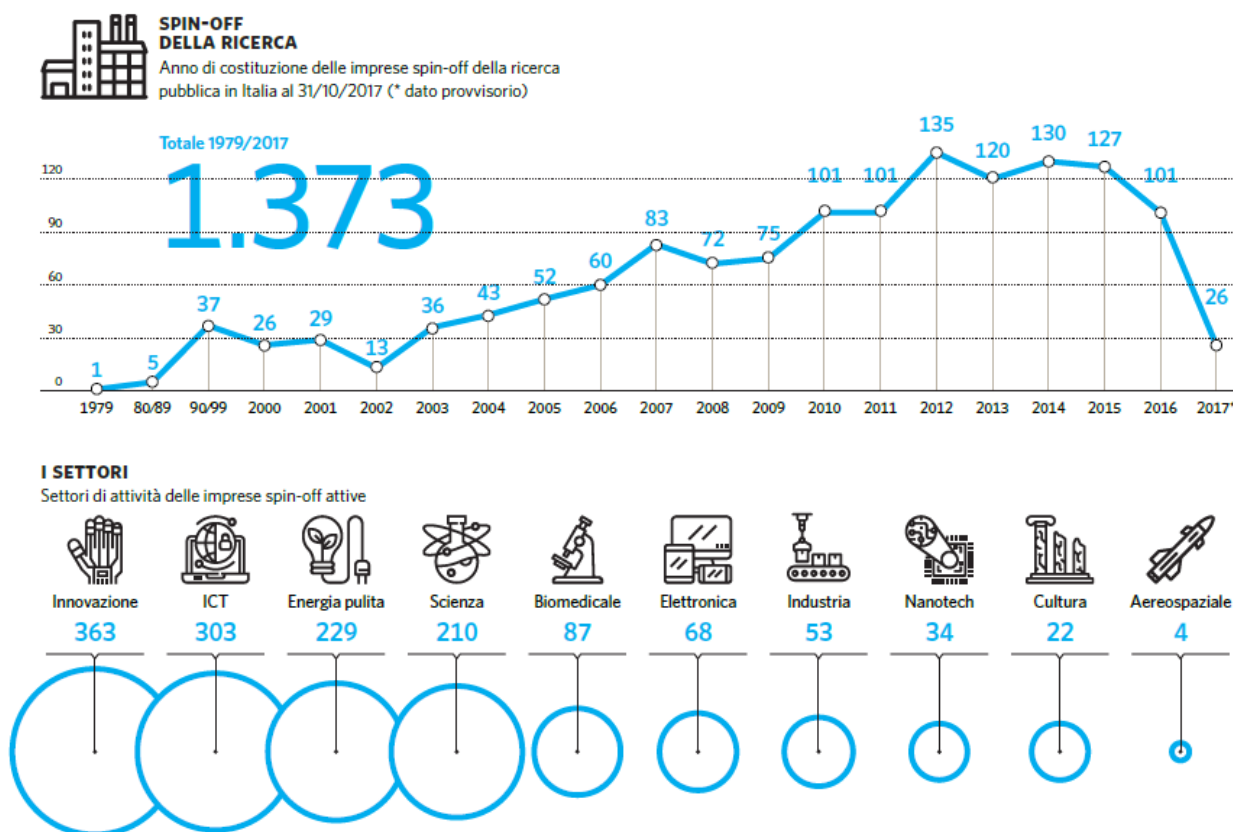


[Fonte: Larizza, Mattarella, and Varaldo 2018]

## Le imprese spin-off

Guardando alle imprese spin-off (Figura 2.5), il numero medio di creazione su base annua è diminuito, sia per quanto riguarda le università che gli enti di ricerca. Dal 2015 al 2016 è passato da 2,2 a 1,7. Al 31.10.2017 sono 1373 le imprese spin-off attive in Italia di cui circa l'80% di queste è stato costituito negli ultimi 10 anni. Interessante notare come il tasso di sopravvivenza di uno spin-off sia particolarmente elevato. Si nota anche come sia nelle regioni più popolate in termini di spin-off che risultano localizzate le università più dinamiche in termini di imprese generate. Le università che più hanno puntato sulle imprese spin-off sono: il Politecnico di Torino (i cui spin-off rappresentano il 6% del totale nazionale), l'Università degli Studi di Genova (3,7%), l'Università degli Studi di Padova e la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa (3,5%), l'Università degli Studi di Firenze, l'Università di Pisa, l'Università degli Studi di Roma Tor Vergata (3,1%) e il Politecnico di Milano (3,0%). I settori con maggiore presenza sono quello dell'innovazione e dell'ICT.

Figura 2.5 Spin-off della ricerca, 2016

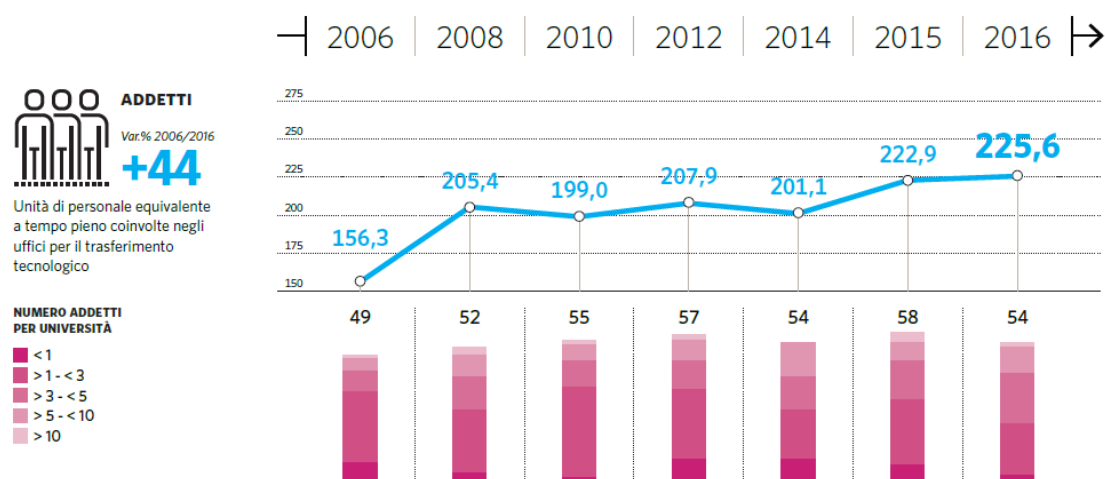


[Fonte: Larizza, Mattarella, and Varaldo 2018]

## Gli Uffici per il Trasferimento Tecnologico

Prendendo in esame le strutture fulcro del trasferimento tecnologico, gli Uffici di Trasferimento Tecnologico, questi sono in costante aumento negli ultimi anni (Figura 2.6) Nel 2016 il totale era di 225 con una media di addetti per ufficio di 4,2. Nel 2015 la media era di 3,8 addetti per ufficio. Questo aumento è dovuto anche a un bando del MISE che, nel 2015, ha permesso agli UTT di assumere nuovo personale sulla base di un co-finanziamento al 50% da parte dell'ente (Meoli, Pierucci, and Vismara 2018).

Figura 2.6 Addetti coinvolti negli Uffici per il Trasferimento Tecnologico



[Fonte: Larizza, Mattarella, and Varaldo 2018]

## **2.2 Il trasferimento della conoscenza in Italia**

In Italia il KTO è spesso identificato come Ufficio di Trasferimento Tecnologico (UTT) anche se al suo interno non si svolgono esclusivamente attività di TT e i termini hanno accezioni teoriche differenti visti nel capitolo precedente (Brescia, Colombo, and Landoni 2016). Nel 96% si tratta di un ufficio interno all'ateneo ed è la struttura che si occupa della valorizzazione dei risultati della ricerca. Queste strutture sono formalmente presenti nel panorama accademico italiano da più di dieci anni in forme ormai consolidate e istituzionalizzate. I primi UTT sono stati costituiti negli anni '90, ma è solo tra il 2001 e il 2008 che la maggior parte delle università ha istituito un proprio specifico ufficio, con una forte accelerazione negli anni dal 2004 al 2006. Oggi di fatto quasi tutte le università e gli enti pubblici di ricerca dispongono di una struttura formalizzata di KT. Il picco di costituzione di tali unità organizzative è avvenuto intorno al 2005 poiché, fra le tante spinte, l'entrata in vigore del DM 593/00 e il D.lgs. 30/2005 oltre che il DM 5 agosto 2004, n. 262 art. 12 sancivano rispettivamente la possibilità di acquisire finanziamenti pubblici per l'attivazione di spin-off, facilitazioni riguardo le attività di protezione intellettuale e la possibilità di ottenere un cofinanziamento per le Università statali; oltre a nuovi criteri di allocazione delle risorse anche in base a criteri di terza missione rispetto alle valutazioni ANVUR.

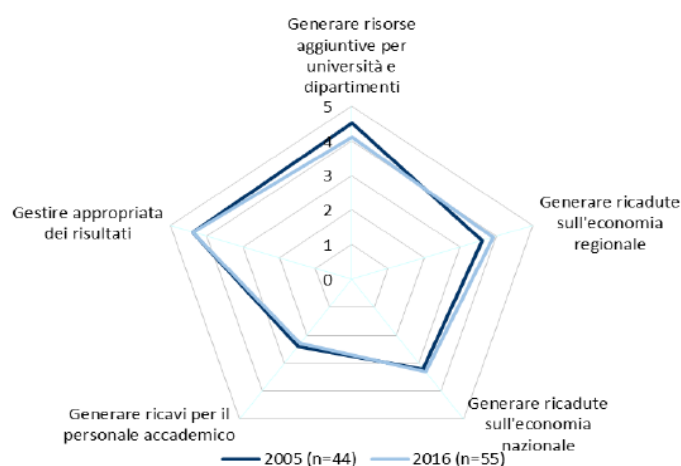
Mediamente, nel 2015, il budget medio delle università rispondenti allo studio NetVal (Ramaciotti and Daniele 2018) era di 199 milioni di euro di cui 19 milioni erano le risorse a disposizione per svolgere le attività di ricerca e didattica con l'aggiunta dei servizi dedicati alla terza missione. Il tema della valorizzazione della ricerca e più in generale della gestione della terza missione è centrale nell'agenda degli interventi delle istituzioni, anche se sono ancora evidenti alcune criticità da risolvere. Per esempio, l'aspetto della premialità per l'ente di ricerca che performa positivamente, i noti vincoli di bilancio delle università, la costante difficoltà ad assumere personale dedicato e le pesantezza burocratica e normativa che rende difficile per l'ente pubblico agire con rapidità e snellezza. Per sopperire a tali criticità, di recente, si assiste sempre più frequentemente a un duplice fenomeno. Da

una parte, a processi di aggregazione fra UTT delle singole università, con accordi specifici in merito agli ambiti di collaborazione; dall'altro, a processi di *spinning off*, cioè l'esternalizzazione delle attività. Sperimentare forme organizzative in grado di garantire l'ottenimento performance soddisfacenti.

### 2.2.1 Gli obiettivi degli Uffici per il Trasferimento Tecnologico

Dal rapporto NetVal (Ramaciotti and Daniele 2018) emerge che gli obiettivi più importanti che si pongono gli UTT sono: valorizzare in modo appropriato i risultati della ricerca e generare risorse aggiuntive per l'università e i suoi dipartimenti. A scalare, la possibilità di generare ricadute sull'economia regionale (4)<sup>4</sup> e generare ricadute sull'economia nazionale (3,3). Infine, l'originare ricavi per il personale accademico (2,3).

Figura 2.7 Importanza degli obiettivi istituzionali degli UTT



[Fonte: Ramaciotti and Daniele 2018]

L'indagine studia quali sono i fattori che più caratterizzano la mission degli Uffici nelle università. Di seguito i principali macro-obiettivi che definiscono l'agire stra-

<sup>4</sup>I voti vanno da 1 a 5, dove 1 è poco importante e 5 è molto importante.

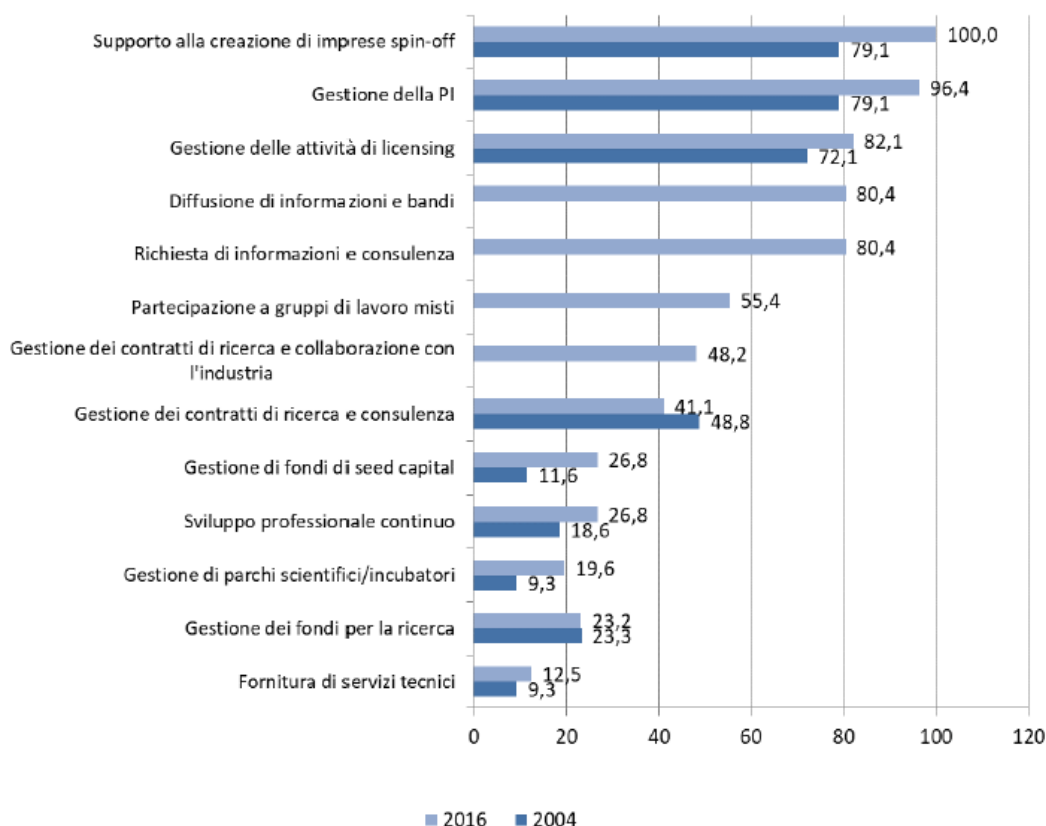
tegico degli UTT:

- Diffondere una cultura imprenditoriale della ricerca e sostenere le iniziative di spin-off;
- Promuovere il trasferimento tecnologico e i processi di sviluppo economico a livello locale e regionale;
- Sostenere le politiche di brevettazione dei risultati della ricerca e potenziare le capacità dell'università di sfruttare commercialmente i diritti derivanti dal proprio portafoglio brevetti (cessioni e licensing);
- Promuovere la valorizzazione in chiave economica dei risultati e delle competenze della ricerca scientifica e tecnologica;
- Potenziare le capacità dell'università, e dei singoli dipartimenti, di stipulare contratti e/o convenzioni di ricerca con imprese e altre organizzazioni.

Seguendo la stessa scala di valutazione usata in precedenza, tutti riportano un punteggio tra 4 e 4,5. Solamente la *promozione del trasferimento tecnologico e dei processi di sviluppo economico a livello locale e regionale* e il *potenziamento delle capacità dell'università e dei singoli dipartimenti di stipulare contratti e/o convenzioni di ricerca con imprese e altre organizzazioni* si attestano in una posizione lievemente secondaria rispetto alle prime.

Considerando l'operatività degli Uffici, le funzioni svolte internamente sono presentate in Figura 2.8 mostrando la percentuale degli atenei in cui si svolge la specifica attività. Si può abbozzare una prima analisi evolutiva rispetto ai dati 2004 e 2016.

Figura 2.8 Funzioni svolte dagli UTT



[Fonte: Ramaciotti and Daniele 2018]

Nel 2016 la totalità delle università svolge attività di supporto alla creazione di imprese spin-off, completando il processo evolutivo quando nel 2004 il dato era 79,1%. Il 96,4% ha funzione di gestione della proprietà intellettuale, anche qui in aumento. Cresce, ma leggermente meno, la percentuale di atenei che si occupa della gestione delle attività di licensing. Queste, ma non solo sono le funzioni svolte dagli Uffici; ulteriori attività non ricomprese tradizionalmente tra quelle assegnate a tale unità organizzativa, sono:

- Gestione contratti di edizione (in collaborazione con il Sistema Bibliotecario di Ateneo);
- Costituzione di una struttura di placement d'ateneo;
- Orientamento al lavoro e Job placement;

- *Networking*, rapporti con le imprese e il territorio;
- Organizzazione di eventi sul tema della proprietà intellettuale e della creazione d'impresa;
- Formazione interna sulla PI a studenti;
- Sviluppo e gestione dell'anagrafe della ricerca di Ateneo;
- Audit interno sui progetti di ricerca;
- Creazione di una cultura dell'innovazione e dell'imprenditorialità;
- Monitoraggio delle società partecipate dall'ateneo.

Per il perseguimento degli obiettivi presenti nel piano strategico d'ateneo e tenendo in considerazione gli elementi di cui sopra, le università predispongono appositi obiettivi e incentivi. Nel caso della terza missione, l'incentivo non è sempre un contributo economico. Può consistere nella possibilità per i ricercatori di avvalersi di particolari *benefit* e servizi che in altri ambiti avrebbero un costo da sostenere per esempio, o godere di parte del valore creato dalla propria attività. In particolare, dal report NetVal (2018) si evince come nel 2016 la possibilità per il personale accademico di *partecipare al capitale sociale di una impresa spin-off* occupi il primo posto tra gli incentivi, essendo indicato dall'88,9% delle università rispondenti. Altri incentivi derivano dal fatto che i *docenti possono ottenere periodi "sabbatici" per lavorare negli spin-off* e che il coinvolgimento dei docenti nelle attività di TT contribuisce all'*ottenimento di eventuali avanzamenti di carriera*. Le università rispondenti possono anche ricompensare il personale nel caso in cui si generino *utili dalle attività di ricerca oltre un livello prestabilito*.



## 2.2.2 Una possibile categorizzazione delle università italiane

Cesaroni e Piccaluga (2016) identificano alcune variabili che definiscono i modelli con lo scopo di poter fare delle analisi qualitative rispetto ai dati presentati in precedenza. Nella valutazione delle attività di KT si considerano diversi indicatori di outcome legati sia alle attività di KT che di ricerca. Questa analisi mostra come le università italiane possano essere raggruppate in tre grandi categorie (più una quarta) rispetto al proprio coinvolgimento nella terza missione. Gli autori hanno poi studiato quali fattori determinano il passaggio da un modello all'altro individuando nuove variabili da considerare; come la grandezza dell'ateneo, quante risorse finanziarie sono disponibili per la ricerca, quante risorse umane sono coinvolte negli UTT, l'età della struttura per approssimarne l'esperienza, l'esistenza di obiettivi istituzionali specifici di sviluppo e di incentivi promossi dall'università diretti ai ricercatori per svolgere attività di KT. Dall'analisi condotta da Cesaroni e Piccaluga (2016) emergono dunque 4 gruppi di università le cui caratteristiche in termini di outcome in ricerca e attività di KT sono molto differenti tra loro.

Il *cluster 1* è composto dal 20% delle università del campione<sup>5</sup>. Fatta eccezione per il numero di spin-off creati, queste sono università caratterizzate da un basso outcome delle attività di KT. Questo gruppo è caratterizzato da atenei che hanno un proprio parco scientifico o che partecipano a uno esistente e che hanno buoni risultati in attività di ricerca paragonabili a quelli degli altri cluster. In alcuni casi il loro coinvolgimento territoriale è supportato dai governi locali che ne sopperiscono le funzioni. Così in generale questo cluster mostra grandi potenzialità di miglioramento e possibilità di raggiungere risultati simili agli altri gruppi a condizione che gli outcome della ricerca vengano adeguatamente sfruttati e valorizzati. Come fattore determinante dell'evoluzione dal primo cluster è stata identificata la grandezza dell'università. Il numero del *faculty staff* coinvolto ha un ruolo positivo e significativo (Secundo et al. 2019); è presente un effetto di scala per cui, per migliorare l'outcome in KT è necessario che le università, generalmente, crescano. In

---

<sup>5</sup> L'indagine, svolta dal NetVal, comprende informazioni su 70 università, che coprono il 72,9% di tutti gli atenei operanti in Italia, il 92,4% dei ricercatori e dei professori di discipline scientifico-tecnologiche del Paese e il 95,1% del totale degli studenti iscritti. Inoltre, le università intervistate coprono il 97,2 % della popolazione delle università italiane coinvolte attivamente nelle attività del KT (Cesaroni and Piccaluga 2016).

questo caso, probabilmente, la grandezza della facoltà è un fattore generale che può indicare determinanti più specifiche come: il numero di attività di ricerca svolte, lo staff disponibile per la ricerca come *Ph.D. students*, il numero di dipartimenti, o altro. Inoltre, viene mostrato che la probabilità di passare al cluster successivo è influenzata positivamente dagli obiettivi istituzionali assegnati specificatamente alla terza missione, ma forse in modo controintuitivo, le possibilità aumentano quando gli obiettivi si concentrano meno nel cercare di generare risorse finanziarie incrementalmente per l'università. Potrebbe indicare che è dannoso concentrare troppo gli sforzi nel ricercare come unico obiettivo la commercializzazione. Questo dato si legge come la necessità di sfuggire alla trappola della valorizzazione della tecnologia con l'unica funzione dell'essere fonte addizionale di risorse finanziarie. In un secondo studio (Siegel and Wright 2015) si mostra come un aumento di entrate monetarie è spesso un risultato indiretto di un approccio più generale di KT. Una strategia deliberata che persegue esclusivamente la commercializzazione della ricerca genera infatti minori ritorni finanziari (Cesaroni and Piccaluga 2016).

Il *cluster 2* è il più numeroso e comprende il 34,3% del campione. Questo gruppo include università in uno stadio intermedio rispetto al *cluster 1* e al *cluster 3* in termini di ricerca e di attività di KT. Queste sono le facoltà che bene hanno saputo interpretare il contesto economico in cui sono inserite modulando l'offerta in servizi innovativi per le specifiche necessità del territorio. La sfida centrale è quella di decidere se seguire in modo incrementale il percorso che le ha portate dove sono ora, oppure se adottare nuove best practices che potrebbero determinare a una discontinuità positiva in termini di *KT outcome*. Fattore determinante nell'evoluzione al cluster successivo è l'esperienza. Maggiore è il tempo in cui le università hanno svolto attività di KT, maggiore è l'esperienza accumulata e più alte sono le possibilità di appartenere al terzo cluster. Anche in questo caso la variabile esperienziale può nascondere altre dimensioni correlate, come una maggiore efficienza affinata nel tempo, una serie di network e relazioni sviluppate con attori chiave, risorse e capacità dove la variabile è fondamentale. Questo dimostra che per raggiungere il terzo stadio è necessario maturare esperienza per implementare e assimilare nei processi istituzionali le attività di KT. Come secondo fattore importante per il pas-

saggio da *cluster 2* a *cluster 3* troviamo la necessità di rimodulare i propri obiettivi istituzionali rispetto alla terza missione. La probabilità di raggiungere lo stadio più elevato è maggiore, maggiore è l'importanza che viene data agli obiettivi con lo scopo di generare effetti positivi per il contesto economico. Questo dimostra che un forte coinvolgimento accademico è il risultato di una strategia deliberata dell'università nel pensare al KT come attività i cui benefici superano i confini accademici e arrivano all'esterno (Cesaroni and Piccaluga 2016). Le università nel cluster successivo sono quelle con i ritorni maggiori e questo dimostra come la possibilità di aumentare le entrate finanziarie sia effetto indiretto di una strategia volta al massimizzare gli effetti positivi del coinvolgimento con la società (Cesaroni and Piccaluga 2016).

Il *cluster 3* è composto dal 24,3% del campione e include le università che più hanno sviluppato e valorizzato il concetto di terza missione. Include sia università generaliste di grandi dimensioni che piccole università specializzate. In entrambi i casi sono fortemente coinvolte nella ricerca scientifica e tecnologica e mostrano i risultati migliori nelle attività di KT anche grazie alla grande esperienza maturata sul campo. Fintanto che continueranno a investire in KT e a promuovere processi di apprendimento coerenti queste università sapranno mantenere una posizione di leadership nella terza missione italiana.

In ultimo, il *cluster 4* è composto dal 21,4% delle università considerate. La maggior parte di queste ha cominciato solo recentemente a muovere i primi passi in attività di KT e i primi risultati sono attesi per gli anni a venire. In media questo gruppo non partecipa attivamente a processi di incubatori di business, ma per contrasto, ha un livello molto alto di outcome in ricerca scientifica. Questa categoria è residuale ed esula dalle valutazioni sulla KT in Italia.

Concludendo, l'analisi suggerisce l'esistenza di tre modelli diversi di perseguimento della terza missione in Italia. Spostandosi dal *cluster 1* al *cluster 3* è possibile osservare una graduale evoluzione da un modello in cui l'attività di ricerca prevale su quella di KT a uno più bilanciato. Il terzo modello punta al perseguimento della seconda e della terza missione allo stesso tempo sfruttandone le sinergie positive. Il

*cluster 2* rappresenta uno stadio intermedio e forse temporaneo di questo aspetto. È interessante notare che le università nel *cluster 3* mostrano simultaneamente alti livelli di outcome nella ricerca e nelle attività di KT. Questo suggerisce che una maggiore valorizzazione della ricerca e un forte coinvolgimento del contesto economico territoriale possono essere raggiunti solo avendo alla base una libera attività di ricerca di qualità (Muscio, Ramaciotti, and Rizzo 2017).

Si deduce (Ramaciotti and Daniele 2018; ANVUR 2015; Cesaroni and Piccaluga 2016; Muscio, Ramaciotti, and Rizzo 2017) che le università italiane sono caratterizzate da una grande varietà in termini di KT. La maggior parte delle università in esame mostra una forte propensione allo sviluppo di spin-off, mentre per gli altri outcome il risultato è molto disomogeneo. Anche se la possibilità di produrre ricerca di alta qualità è la stessa, i risultati in termini di conoscenza trasmessa differiscono molto. La differenza nella distribuzione tra outcome della ricerca e del KT suggerisce che la ricerca è sempre stata una missione tradizionale dell'università italiana ed è sviluppata in modo efficace. Per quanto riguarda la KT invece, la cultura ancora non è diffusa e solamente in tempi recenti è entrata a far parte degli obiettivi istituzionali. Si osserva che le università più esperte investono sempre di più, ricercando spillover positivi in ambito regionale e nazionale. Per gli atenei che si muovono verso il terzo cluster potrebbe essere solo questione di tempo e di deliberate politiche di sviluppo. L'eterogeneità potrebbe rappresentare uno stato temporaneo di passaggio necessario affinché si maturi l'esperienza sufficiente per capire e adottare le migliori pratiche e per implementare processi di apprendimento attivo. Le università stanno riconoscendo l'importanza del proprio ruolo nel contesto economico esterno e definendo gli obiettivi strategici in accordo di questo. Al contrario gli obiettivi di università meno esperte hanno ancora un focus diviso tra ricerca dell'impatto esterno e interno. Si osserva anche che tutti gli atenei italiani sono dotati di specifiche strutture dedicate al trasferimento della conoscenza (Cesaroni and Piccaluga 2016).

Prima di procedere al terzo capitolo d'analisi sull'Università Ca' Foscari di Venezia, si propone un approfondimento riguardo all'implementazione della terza missione

in due realtà inserite nella stessa regione ma molto diverse tra loro: l'Università degli Studi di Padova e l'Università Iuav di Venezia. Per approfondire il tema, oltre a documenti legati alle università, sono state svolte diverse interviste a svariati attori strategici legati all'ambiente universitario.

### 2.2.3 Il caso dell'Università degli Studi di Padova

L'Università degli Studi di Padova, nata nel 1222, conta poco più di 58.000 studenti iscritti nell'a.a. 2018-2019 e quasi 5.000 tra docenti, ricercatori a tempo determinato e personale tecnico amministrativo. Nel 2018 quello di Padova è tra i maggiori atenei italiani per dimensioni (sesto per numero di studenti iscritti) e offerta formativa. Conta 188 corsi di laurea, 32 dipartimenti, la Scuola galileiana di studi superiori e un'ampia offerta formativa post lauream. La sua eccellenza è riconosciuta dalla valutazione ANVUR (2017) che le attribuisce il primo posto nella graduatoria ufficiale rispetto la ricerca. Al contempo, l'ateneo dal suo sito web afferma di avere avuto entrate per 537 milioni di euro (anno 2015).

Rispetto alle attività di terza missione l'Università di Padova è un ottimo caso rappresentativo di un ateneo appartenente al *cluster 3* (Muscio, Ramaciotti, and Rizzo 2017; Cesaroni and Piccaluga 2016; Ramaciotti and Daniele 2018). Rispetto agli indicatori di benchmarking tra i diversi UTT italiani nel Rapporto NetVal sulla valorizzazione della ricerca (Ramaciotti and Daniele 2018) l'ateneo patavino si posiziona nella fascia più alta. L'UTT di Padova risulta essere il quinto principale punto di riferimento rispetto a tutti gli altri UTT a livello nazionale (Figura 2.9).

Figura 2.9 Gli UTT presi come punto di riferimento a livello nazionale

UTT dell'ateneo di...	Quota % di UTT che indicano l'ateneo come principale punto di riferimento
	2016 (n=44)
Politecnico di Milano	61,4
Politecnico di Torino	45,5
Università di Bologna	45,5
Scuola Superiore Sant'Anna	38,6
Università di Padova	27,3

[Fonte: Ramaciotti and Daniele 2018]

L'UTT dell'Università di Padova ha registrato punteggi positivi nel corso del 2016 anche riguardo al numero e all'intensità di relazioni intrattenute con gli altri Uffici nazionali. In questo modo viene misurato il grado di integrazione rispetto al network di rapporti tra le strutture. Il Rapporto NetVal posiziona l'Università di Padova nella categoria *leader* rispetto al trasferimento tecnologico e l'integrazione nel panorama italiano; confermando quindi che l'UTT patavino rappresenti una *best practice* nell'ambito della terza missione (Ramaciotti and Daniele 2018).

L'Università di Padova promuove dei piani triennali per le attività di terza missione, rispondendo anche in questo caso, uno dei requisiti del *cluster 3* (Muscio, Quaglione, and Ramaciotti 2016). Tutti e 32 i dipartimenti e anche alcune aree amministrative e strutture centrali sono tenute a redigere il proprio Piano. In tutto circa cinquanta strutture hanno un piano triennale per la terza missione, approvato a livello centrale e annualmente monitorato dal settore ranking e terza missione (Berti 2020). Attualmente è in vigore il Piano Triennale di Sviluppo della Terza Missione (PTSTM) per il triennio 2019-2021. Per approfondire i temi del Piano e come l'università è organizzata rispetto alle attività di terza missione sono state svolte delle interviste ad Andrea Berti (Berti 2020), dirigente dell'area ricerca e rapporti con le imprese, Fabrizio Dughiero prorettore al trasferimento tecnologico e ai rapporti con le imprese (Dughiero 2020) e un colloquio telefonico con Thomas Bastianel, responsabile del settore ranking e terza missione.

L'Ateneo definisce l'ambito delle attività di terza missione (Figura 2.2) rispetto a quelle indicate dall'ANVUR in "Linee guida per la compilazione della Scheda Unica Annuale Terza Missione e Impatto Sociale per le Università" (2018) e riconduce gli ambiti definiti dall'ANVUR ad alcuni ambiti definiti dalla pianificazione strategica di Ateneo (Linee Strategiche 2016-2018).

Figura 2.10 Matrice degli ambiti di terza missione e degli ambiti strategici dell'Università di Padova

Ambiti Terza Missione ANVUR	Ambiti Strategici Università di Padova
1. Gestione Proprietà Industriale 2. Spin-off 3. Conto terzi 4. Strutture di intermediazione	4. Trasferimento Tecnologico e Lavoro
5. Patrimonio e attività culturali	5. Impegno Pubblico e Valorizzazione del Patrimonio culturale dell'Ateneo
6. Salute pubblica	6. Salute e Benessere
7. Formazione continua	3. Didattica 4. Trasferimento Tecnologico e Lavoro
8. Public Engagement	5. Impegno Pubblico e Valorizzazione del Patrimonio culturale dell'Ateneo

[Fonte: Piano Triennale di Sviluppo della Terza Missione]

A livello centrale, quindi, vengono definite le linee guida per la compilazione del Piano Triennale di Sviluppo della Terza Missione recepite poi da ciascun dipartimento e da ciascuna struttura che sono tenute a redigerne uno. Questi vengono poi revisionati e approvati da una commissione qualità del settore terza missione. Una volta approvati e implementati, vengono monitorati a cadenza annuale. L'ateneo governa, nell'area ricerca e rapporti con le imprese, il primo ambito strategico: trasferimento tecnologico e lavoro, che comprende le attività riguardo ai brevetti, gli spin-off, la consulenza conto terzi e la gestione delle strutture di intermediazione come gli incubatori. Gli altri ambiti strategici sono invece delegati ai singoli dipartimenti e alle singole strutture.

*La seconda parte riguardo alla valorizzazione dei beni culturali, formazione e salute pubblica è un po' sparpagliata in tutto l'ateneo tra i vari uffici e singoli dipartimenti. C'è per esempio c'è un ufficio public engagement che segue esclu-*

*sivamente le attività di public engagement, oppure i trial clinici, gli scavi archeologici o altre cose sono presidiati dai dipartimenti senza che ci sia un ufficio centrale che coordina.*

(Berti 2020)

Oltre alle singole azioni intraprese dai dipartimenti, l'Università di Padova, da una parte, governa il trasferimento tecnologico dall'Ufficio Valorizzazione della ricerca, vero e proprio Technology Transfer Office dell'ateneo. Svolge un ruolo verso l'interno dando supporto nella gestione dei diritti della proprietà intellettuale, nella creazione di spin-off e nella ricerca. Buona parte delle attività di terza missione come quelle di valorizzazione della ricerca sono in capo all'Ufficio. Come area ricerca e rapporti con imprese sono coperti i primi quattro ambiti identificati dall'ANVUR cioè brevetti, spin off, consulenza conto terzi e strutture di intermediazione come gli incubatori. D'altra parte, si occupa della valorizzazione della ricerca attraverso un ente strumentale: UniSMART, che si interfaccia verso l'esterno. *UniSMART funge sostanzialmente da braccio commerciale e si occupa della valorizzazione dei brevetti. L'attività commerciale consiste nel reperire imprese interessate ad acquisire in proprietà o in licenza i brevetti sviluppati internamente* (Berti 2020).

Nel 2015 la società viene incubata e a maggio 2016 viene lanciata sul mercato in forma di s.r.l. controllata totalmente dall'Università di Padova come azienda dedicata al mercato.

*Per i primi tre anni eravamo s.r.l. perché l'idea era quella che le aziende ma non solo quando vengono in università debbano parlare con un interlocutore paritetico. Un'azienda che si rivolge all'università non può parlare con un ufficio TT perché i linguaggi che parlano sono diversi. Servono delle persone multilinguiste. Che sappiano parlare di scienza a chi si occupa di scienza e di business a chi si occupa di business.*

(Dughiero 2020)



Nasce con uno schema fortemente market oriented, volendo evitare la complessità burocratica tipica delle università. La volontà è stata quella di incontrare direttamente le imprese entrando nel mercato come interfaccia paritetica. Nei primi mesi del 2020 da s.r.l. è divenuta ente strumentale dell'Università di Padova come fondazione universitaria. Il tema della fondazione universitaria sarà affrontato nel capitolo successivo, paragrafo 3.4.1.

L'Università di Padova, presa come esempio tra gli atenei *leader* (Ramaciotti and Daniele 2018) nel panorama italiano per quanto riguarda la terza missione, ha adottato una struttura mista<sup>6</sup> (Brescia, Colombo, and Landoni 2016). Una parte delle attività di trasferimento tecnologico è gestita a livello centrale, dall'ufficio Valorizzazione della ricerca, vero e proprio UTT che si rivolge verso l'interno dell'ateneo; dall'altra alcune attività, più vicine al mercato, sono state esternalizzate e delegate a UniSMART che si interfaccia direttamente con le imprese. In parallelo è interessante notare come ai singoli dipartimenti siano delegate tutte le altre attività diverse dal trasferimento tecnologico vero e proprio (Figura 2.10) e alcune altre specifiche attività molto specialistiche.

Il panorama italiano, come evidenziato nei capitoli precedenti, è molto vario e non esistono configurazioni standard nella promozione delle attività di terza missione. L'Università di Bologna, per esempio, altro ateneo *leader* per quanto riguarda il settore, si avvale di un unico ufficio a livello centrale che si occupa specificatamente di tutte le attività di terza missione; includendo quindi tutti gli ambiti in Figura 2.10 (Berera 2020).

#### 2.2.4 Il caso dell'Università Iuav di Venezia

L'Università Iuav di Venezia, nata nel 1926, conta poco meno di 4000 studenti (a.a. 2018) e si occupa: *“interamente, integralmente ed esclusivamente di progetto”* (Fabian 2020). AI fini della ricerca è stata svolta un'intervista a Lorenzo Fabian,

---

<sup>6</sup> Vedasi paragrafo 1.5.2

professore di urbanistica e delegato dal Rettore per la terza missione e TT dell'università Iuav di Venezia. L'ateneo, pur essendo di piccole dimensioni, vanta una lunga tradizione ed è una realtà di spessore in Italia e in Europa. La terza missione acquisisce carattere peculiare rispetto ad altre università di dimensioni molto maggiori e di natura multidisciplinare, come Padova.

Le attività di terza missione sono gestite da un unico ufficio dedicato che si occupa di promozione, valorizzazione e monitoraggio di queste. Il trasferimento della conoscenza è sempre avvenuto nello Iuav, ancor prima che si parlasse di terza missione.

*Il termine terza missione deriva da ambienti anglosassoni caratterizzati da un forte profilo tecnologico. In questi luoghi viene svolta ricerca a stampo tecnologico che porta facilmente a mercato nuove tecnologie e applicazioni. Nel nostro caso e in università con più chiaro impianto umanistico, preferiamo parlare di trasferimento della conoscenza rispetto che di trasferimento tecnologico.*

(Fabian 2020)

In quanto “*Università del progetto*”, come lo stesso Fabian definisce l'ateneo, lo Iuav è fortemente legato a una domanda reale del territorio ed è naturale che le attività di ricerca accademica si configurino come ricerca applicata e, quindi, di terza missione. La dimensione del progetto, nella sua applicazione, risponde a una domanda proveniente dalle istituzioni o dalle aziende ed è caratterizzata da una dimensione innovativa, sociale ed etica di tutti i progetti di ricerca. In quanto università che si occupa di progetto deve definire e formalizzare puntualmente gli ambiti e i limiti d'azione delle attività, per non fare concorrenza sleale a studi privati. In questa cornice sono svolti per esempio, rapporti di consulenza conto terzi dove sono richieste le competenze dell'ateneo per progetti a servizio di attori fortemente legati al territorio, che siano istituzioni o aziende; percorsi di ricerca università-impresa come quelli promossi da Fondo Sociale Europeo e Regione Veneto e attività di public engagement. Anche gli spin-off sono parte integrante della terza missione e

rappresentano quel corpo intermedio tra la ricerca accademica e il mondo professionale.

Le performance della terza missione vengono misurate allo stesso modo delle altre università tenendo come linee guida quelle identificate dall'ANVUR. Gli indicatori tengono conto del numero di contratti conto terzi, il numero di brevetti e di spin-off e l'impatto economico generato per l'ateneo.

Il caso dello Iuav di Venezia dimostra come, anche in atenei di dimensioni contenute e senza il carattere della multidisciplinarietà, si possano implementare azioni di terza missione. Il volume delle attività è sicuramente minore rispetto ad atenei storici come quello patavino. Lo Iuav però si dimostra in grado di garantire un trasferimento della conoscenza efficace valorizzando la ricerca applicata interna nel contesto territoriale esterno. Riconoscendo e valorizzando la propria specificità l'ateneo si propone come attore di riferimento, nel settore del progetto, con imprese e istituzioni del territorio. Altra cosa che contraddistingue l'Università è quella della dimensione di innovazione sociale ed etica, sempre strettamente legata alla natura e specificità della disciplina del progetto (Fabian 2020). La dimensione contenuta, poi, favorisce relazioni di fiducia tra i ricercatori e il KTO migliorando le performance dei processi di valorizzazione della conoscenza (Berera 2020).

### 2.3 Le prospettive per il sistema italiano

In Italia il fenomeno *dell'academic entrepreneurship* è ormai consolidato e diffuso tra le università, anche se la sua distribuzione non è equa. Coesistono casi di successo e altri in cui, dopo molti anni, permane ancora l'inattività e non riescono ad avere impatto positivo (Donatiello and Gherardini 2019). Ogni nazione è libera di adottare il sistema che ritiene migliore (E3M 2012); a livello locale il successo della terza missione dipende dal sistema organizzativo delle università e dalla motivazione individuale del personale coinvolto. In quest'ultimo livello individuale va considerato il grado di coinvolgimento, il livello di rischio, il grado di cultura imprenditoriale, ecc. La relazione tra università e mercato è costantemente rallentata, anche se il contesto italiano presenta diverse buone pratiche. Il numero di brevetti collegati all'università è tra i più bassi d'Europa. Secondo il rapporto (ANVUR 2018) risulta che è stato commercializzato solamente il 28,2% dei brevetti di proprietà delle università. Per quanto riguarda gli spin-off, anche se nel 2013 8 atenei su 10 ne contavano almeno uno, persiste un problema di distribuzione. Un quinto di questi è concentrato in quattro università. Gli spin-off italiani rimangono piccoli e con poche prospettive di crescita. I ricavi sono molto limitati, anche se il tasso di mortalità degli spin-off è minore rispetto alle imprese tradizionali. Il 15% degli spin-off italiani è inattivo, il 45,1% ha un ricavo minore di 100 mila euro e solo il 4,3% supera il milione di ricavi. Il risultato non cambia in base all'età dello spin-off.

Gli autori (Donatiello and Gherardini 2019) identificano come principali cause la configurazione nazionale, l'organizzazione locale e le motivazioni a livello individuale. Con riferimento alle politiche nazionali sull'innovazione, la Commissione Europea dice che a causa della persistente mancanza di risorse, la frammentazione in vari settori poco comunicanti, la discontinuità temporale e l'assenza di una valutazione degli interventi ex- post hanno prodotto politiche ridondanti, inefficienti e confusionarie per tutti gli attori coinvolti nella terza missione (Rolfo and Finardi 2014). A questo si aggiunge il poco coinvolgimento e impatto delle università nello sviluppo economico del paese. Nonostante questo, in Italia si è stati capaci di generare un numero alto di spin-off. Secondo (Donatiello and Gherardini 2019) questo

è avvenuto perché la mancanza di un sistema nazionale competitivo è stata soppressa da alcune aziende o imprenditori capaci che sono stati in grado di agire in modo strategico creando il proprio ecosistema e networking di attività. L'intervento di attori come venture capitalists, UTT e incubatori ha facilitato il processo, ma presenta ancora delle difficoltà. I venture capitalists in Italia preferiscono startup non accademiche e spesso sono comunque di dimensioni contenute. Gli incubatori e i TTO sono spesso troppo piccoli e poco coinvolti. In ultimo a livello individuale spesso c'è incomprensione sullo scopo dell'individuo e quello della università.

Sono emersi diversi aspetti caratterizzanti. Stando all'analisi (Larizza, Mattarella, and Varaldo 2018), tra i problemi evidenti del sistema italiano vi sono la scarsità di risorse destinate all'istruzione e alla ricerca, l'eccesso di norme e vincoli che mortificano l'iniziativa imprenditoriale e un sistema premiale che non incentiva il trasferimento tecnologico. Negli ultimi decenni si è assistito a una continua riduzione di risorse, cattiva gestione della autonomia universitaria e limitazione di questa con il risultato di ostacolare l'innovazione e la capacità di competere degli atenei. Dai dati presentati nel Rapporto NetVal (Ramaciotti and Daniele 2018) e dalla valutazione ANVUR (2018) emerge una specializzazione e una predilezione da parte degli UTT a sostegno di attività riguardo l'avvio di spin-off e protezione della proprietà intellettuale. In questi campi le università hanno raggiunto quasi generalmente, un livello alto di competenza.

Una soluzione proposta è quella di accordare alle università di eccellenza una maggiore autonomia dallo Stato, anche nel reperire risorse. Gli Uffici hanno la necessità di avere più indipendenza; anche riguardo alle forme giuridiche più adatte, gestendo un budget dedicato in autonomia e potendo avere un organico adatto, oggi spesso sottodimensionato (Cesaroni and Piccaluga 2016; Brescia, Colombo, and Landoni 2016). La proposta mira a introdurre trattamenti diversi per i diversi atenei: *“Non si può sperare che tutte le università producano ricerca di livello elevato e si dedichino in modo efficiente al trasferimento tecnologico”* (Larizza, Mattarella, and Varaldo 2018). Per implementare queste soluzioni serve un grande intento riformatore. Differenziare è rinunciare a norme uguali per tutti, perciò rassicuranti, e assumersi nuove responsabilità.

Secondo un articolo de Il Sole 24 Ore (Larizza, Mattarella, and Varaldo 2018) un progetto riformatore efficace ha bisogno di tre ingredienti. Il primo è il tempo. Come dimostrato l'esperienza è un fattore necessario da acquisire per gli atenei per svolgere attività di terza missione. Il secondo è la leadership, come condizione stabile di una governance universitaria efficace e dinamica con orientamento strategico definito. Il terzo ingrediente ha a che fare con l'elaborare una proposta solida. Rendere cioè il cambiamento proposto concreto, sotto il profilo delle competenze specialistiche interne ed esterne disponibili, e sostenibile sul piano economico e finanziario per assicurare in prospettiva adeguati ritorni dalla valorizzazione sotto varie forme dei processi di trasferimento tecnologico sviluppati.

A seguito del rapporto (Ramaciotti and Daniele 2018) sono state elaborate diverse proposte puntuali sul come migliorare la valorizzazione della ricerca. L'Italia è tra i pochi paesi dove le università e gli enti di Ricerca Pubblici non hanno la proprietà delle invenzioni generate dal loro personale nei laboratori. NetVal ha proposto al MIUR una di modifica dell'art. 65 del Codice della Proprietà Industriale. Secondo, le fasi che vanno dall'invenzione a quello di prototipizzazione industriale, spesso mancano di finanziamenti. Nel rapporto si auspica la messa disposizione di finanziamenti in questo ambito e, al contempo, anche un aumento dei finanziamenti per attività di terza missione. Questa è importante che venga sempre più spesso citata, descritta e valutata. Dal rapporto poi emerge che la maggior parte degli atenei ritiene di essere in difficoltà nel partecipare direttamente sul mercato attraverso imprese spin-off. A maggior ragione vanno potenziati i KTO. Continuare la tendenza positiva già intrapresa, sperimentando anche soluzioni nuove, come la creazione di Uffici congiunti o società controllate al 100% dall'ateneo (Ramaciotti and Daniele 2018).

## LA TERZA MISSIONE A CA' FOSCARI

### 3.1 La valorizzazione della terza missione a Ca' Foscari

Nei capitoli precedenti si è evidenziato il forte impatto che l'università può avere nello sviluppo economico e sociale del territorio. In questo terzo e ultimo capitolo si prende come caso studio l'Università Ca' Foscari di Venezia in quanto rappresentativo di alcuni aspetti peculiari della terza missione (Secundo et al. 2017). Ca' Foscari è un caso esemplare, interessante e unico perché è stata una delle prime università in Italia ad avere un piano strategico con forte vocazione alla terza missione. Per approfondire il tema, oltre a documenti legati all'Università, sono state svolte diverse interviste a svariati attori strategici legati all'ambiente universitario. Nella prima parte del capitolo verrà presentato il caso Ca' Foscari e come l'università in questi anni si è strutturata per implementare al suo interno funzioni di terza missione; quali le strutture organizzative e le attività promosse. In secondo luogo, verrà presentato brevemente il caso Strategy Innovation (SI), come esempio di integrazione tra Università e impresa e infine, il caso pratico Morocolor S.p.A. come applicazione della metodologia SI.

L'Università Ca' Foscari di Venezia è una delle business school più antiche d'Europa. È inserita nella cornice della città di Venezia, città di commercianti, di relazioni internazionali e di ricchezza culturale e artistica; elementi che ne hanno formato l'indirizzo. Nel Piano Strategico (Università Ca' Foscari 2012) si esprime chiaramente l'intenzione di assumere un ruolo chiaro come ente territoriale, sociale, culturale, politico ed economico nel contesto territoriale di riferimento. Nel Piano si identificano anche i possibili stakeholder da coinvolgere e a cui rivolgere le azioni di terza missione, sia interni che esterni. Come primi beneficiari dell'azione dell'università sono identificate le moltissime imprese medio-piccole che più carat-

terizzano il territorio (Secundo et al. 2018). Nel Piano “Verso Ca’ Foscari 2018” (Università Ca’ Foscari 2012) l’ateneo si propone di “*essere una guida capace di coinvolgere tutti gli stakeholder in un’unica esperienza accademica, culturale e professionale combinando ricerca di qualità, insegnamento e contributi all’innovazione e allo sviluppo territoriale investendo in innovazione*”. La terza missione è considerata al pari delle prime due storiche e ciascuna acquista valore in funzione delle altre. Nello stesso documento vengono identificati alcuni indicatori per monitorare le attività dell’università rispetto a tutti i suoi obiettivi. Gli indicatori connessi ad attività di terza missione sono più di un terzo (35%), proprio a testimoniarne la scelta di valorizzazione (Secundo et al. 2017).

In evoluzione rispetto al Piano del 2012, nel 2016 il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione hanno approvato il successivo Piano Strategico di Ca’ Foscari per il periodo 2016-2020 dove la terza missione continua a essere parte integrante delle attività universitarie. Ca’ Foscari si pone l’obiettivo di essere “*catalizzatore per l’innovazione*” (Università Ca’ Foscari 2016). L’obiettivo delle attività di terza missione è la creazione di valore e la diffusione della conoscenza in un ecosistema di attori diversi coinvolgendo attori interni, quali alumni e faculty staff, come attori esterni quali imprese e istituzioni. Al fine di perseguire questi obiettivi nel corso degli anni l’assetto organizzativo dell’università è cambiato ed evoluto con la volontà di produrre e diffondere conoscenza, nonché sviluppare prodotti e servizi innovativi di valore. Ca’ Foscari, per affrontare la situazione di contesto così dinamica da un punto di vista legislativo e di finanziamento, si sta trasformando in università imprenditoriale, dando, tra le altre cose, particolare importanza alla creazione di spin-off per promuovere in modo efficace e innovativo l’imprenditorialità individuale (Secundo et al. 2018).



### 3.1.1 Il Piano Strategico

Nel piano strategico si individuano tre grandi obiettivi strategici riferiti alla terza missione. Per ciascuno di questi sono definite le strategie di supporto, le azioni specifiche e le misurazioni.

Per prima cosa l'ateneo si propone di migliorare la propria visibilità a livello locale, nazionale e internazionale. Si pone l'obiettivo di aumentare l'impatto esterno attraverso tre strategie d'intervento:

- Promuovendo il brand Ca' Foscari svolgendo azioni specifiche di promozione della cultura partecipando all'organizzazione e creazione di eventi, progetti, concerti e iniziative culturali su vari livelli. Si ritiene strategico coinvolgere studenti e attori locali in community istituzionali. Come indicatori si considerano il numero di stakeholder interni coinvolti e il numero di relazioni esterne;
- Intensificando le relazioni e la mobilità con altre università internazionali incentivando il numero di partnership e di studenti in mobilità attraverso la promozione di programmi di laurea congiunti. Come indicatori si considerano il numero di programmi attivati, le partnership, gli studenti coinvolti e la loro provenienza;
- Accrescendo la visibilità della ricerca e il suo impatto economico e sociale sul territorio.

Il secondo obiettivo mira a integrare Ca' Foscari con altri istituti di ricerca. Con particolare interesse all'area di Venezia per creare un centro universitario territoriale:

- Promuovendo la cooperazione locale con le altre università dell'area. Sebbene questo processo coinvolga principalmente le prime due missioni, contribuendo alla formazione degli studenti, ha comunque un effetto indiretto anche sulle terza missione (Muscio, Ramaciotti, and Rizzo 2017);

- Implementando progetti di alta formazione. Questo ha un impatto positivo sulla società ed è di supporto a Ca' Foscari nell'obiettivo di diventare università imprenditoriale. L'università mira a diventare incubatore naturale e incentivo per studenti e ricercatori per iniziare nuove iniziative d'impresa. L'università riconosce negli studenti la fonte d'innovazione per creare community imprenditoriale.

Il terzo obiettivo strategico è il favorire una miglior integrazione nell'area geografica promuovendo l'ente Fondazione Ca' Foscari nel contesto regionale. La strategia coinvolge stakeholder esterni per comprendere meglio il contesto esterno attraverso programmi di formazione, attività d'informazione, training e consulting.

I risultati della ricerca (Secundo et al. 2018) dimostrano come Ca' Foscari sia un'università che tiene in considerazione la terza missione come elemento cruciale nel Piano strategico. Il Rettore assume un ruolo manageriale e definisce obiettivi strategici e azioni per governare l'ente durante il processo di implementazione del Piano. Le università non cambiano rapidamente, ma necessitano di cambiamenti a lungo termine nell'organizzazione, nella cultura e nei valori per includere efficacemente la terza missione. L'università pone l'attenzione nel riequilibrare le relazioni con gli stakeholder orientando la propria azione alla società e al territorio; sempre con l'attenzione di valorizzare le sinergie tra tutte e tre le missioni universitarie (Secundo et al. 2018).

### 3.1.2 La struttura organizzativa

L'università Ca' Foscari di Venezia vede il Rettore a capo delle scelte di indirizzo strategico e di quelle organizzative che comprendono politiche riguardo la struttura e le nomine dei prorettori e delegati che devono ricoprire determinati ruoli all'interno dell'organizzazione con responsabilità dello specifico indirizzo strategico e politico. A Ca' Foscari il Professor Vladi Finotto è il delegato del Rettore alla proprietà intellettuale, autoimprenditorialità e trasferimento tecnologico.

*In quanto delegato, entro nelle decisioni sugli obiettivi che l'università intera deve raggiungere nelle sue attività di trasferimento tecnologico, comprensiva di Fondazione Ca' Foscari. [...] Mi fu chiesto quali obiettivi andassero perseguiti e in che modo. Io indicai una serie di linee guida e di obiettivi. Il modo che ho visto io è stato irrobustire l'ufficio PInK e Fondazione Ca' Foscari.*

(Finotto 2020)

Dal 2016, coerentemente con il Piano strategico e l'affermazione sopra riportata, l'Università ha cominciato a riorganizzare la struttura interna sfruttando un sostanzioso finanziamento messo a disposizione dal MISE per la riorganizzazione delle attività di terza missione. Ha dunque definito le competenze delle due principali strutture che governano le attività di terza missione: l'ufficio PInK e Fondazione Ca' Foscari. Queste, pur differendo da un punto di vista giuridico e strutturale concorrono allo stesso obiettivo: la promozione e valorizzazione dell'Università nel territorio. Sempre secondo quanto emerso dall'intervista al Delegato, negli ultimi anni si sta cercando di definire al meglio le competenze di ciascuna struttura. L'armonizzazione delle funzioni di queste e il coordinamento a livello formale è in capo al Rettore e al direttore generale dell'università Ca' Foscari.

*PInK mappa il valore interno e Fondazione ha una forte vocazione verso l'esterno e il mercato. Quello su cui stiamo lavorando è l'integrazione tra le due.*

(Finotto 2020)

### 3.2 L'ufficio PInK

L'ufficio PInK (Promozione dell'Innovazione e del Know-how) è il servizio dell'Università Ca' Foscari dedicato all'imprenditorialità con lo scopo di promuovere il trasferimento della conoscenza e quello tecnologico nel territorio. La scelta di Ca' Foscari è stata quella di svolgere internamente all'ateneo la valorizzazione della ricerca. L'ufficio è una struttura organizzativa dell'Università che mira a valorizzare i risultati della ricerca e della didattica favorendo i rapporti di collaborazione tra il faculty staff e gli stakeholder esterni, per trasformarli in opportunità di crescita economica e sociale. L'Ufficio offre, da una parte supporto nel processo di avvicinamento al mercato per gli attori interni all'università, dall'altra una serie di servizi per rispondere alle imprese che vogliono investire in ricerca e innovazione o che cercano soluzioni innovative alle proprie necessità. Ai fini della ricerca è stata svolta una intervista a Giovanna Berera, direttrice dell'Ufficio e al suo staff. Le informazioni riportate fanno riferimento a tale intervista.

PInK è una struttura molto giovane e conta sei persone che lavorano al suo interno che si occupano di KT tra le aree della terza missione. Copre il ciclo di vita della ricerca di base e applicata verso il mercato. L'efficacia e l'ampiezza di queste attività dipendono da diversi fattori, evidenziati nei precedenti capitoli dell'elaborato, tra cui l'esperienza e la grandezza dell'ateneo. Ca' Foscari, stando alle informazioni riportate nel suo sito web, è un ateneo di dimensioni contenute contando poco più di 20.000 studenti e 8 dipartimenti.

*A Venezia mancano le competenze scientifiche tecniche e altamente specializzate che forse più si adattano alla commercializzazione e siamo sicuramente una realtà più piccola di altre.*

(Berera 2020)

Ca' Foscari è un ateneo generalista con due dipartimenti tecnologici di cui di cui solamente uno è naturalmente portato a trasferire i risultati della ricerca sul mercato. L'essere un ateneo di piccole dimensioni e il non avere una particolare vocazione scientifico-tecnologica da un lato penalizza le possibilità di generare grandi volumi di attività di trasferimento tecnologico direttamente trasferibile al mercato,

ma dall'altro permette all'Ufficio di essere più vicino ai ricercatori e ai laboratori. L'averne una dimensione più contenuta facilita il monitoraggio, lo scambio di informazioni e la creazione di relazioni di fiducia tra le parti nei processi di protezione intellettuale e relativi alla riservatezza, tra le attività più critiche nel TT.

*Questa dimensione però ci permette di avere una "dimensione migliore", più vicina alle persone e ai laboratori. Imprescindibile nella gestione dei progetti.*

(Berera 2020)

Le attività svolte riguardano il Knowledge Transfer in tutte le aree della terza missione; dal Trasferimento Tecnologico vero e proprio, ad attività di public engagement e formazione continua. Non si esauriscono nelle attività di TT, né tantomeno in quelle volte esclusivamente alla commercializzazione, anche se sono predominanti. PInK accompagna i ricercatori nell'intraprendere le migliori strategie riguardo la protezione della proprietà intellettuale, verifica i requisiti di brevettabilità, offre supporto nella registrazione dei brevetti, supporta nella fase di registrazione e gestisce l'offerta di brevetti dell'ateneo a possibili licenziatari o acquirenti seguendo le fasi di negoziazione e stipula del contratto. Dopo tre anni di attività, oggi PInK gestisce 17 brevetti depositati e ne ha venduti 3.

Un secondo filone d'attività riguarda le azioni di formazione per i ricercatori in materia di proprietà intellettuale e autoimprenditorialità, elaborare con i laboratori una possibile migliore strategia di valorizzazione in un'ottica di diffusione, divulgazione e trasferimento tecnologico. È di supporto ai ricercatori nella stesura di progetti imprenditoriali per la creazione di spin off, nelle procedure di accreditamento e nelle fasi di incubazione della società.

L'ufficio si occupa anche delle convenzioni strategiche di ateneo, accordi con enti pubblici o privati con l'obiettivo di svolgere attività di ricerca. Il Ca' Foscari Competency Centre (CFCC), per esempio, svolge attività di ricerca, formazione e consulenza per lo sviluppo e la valutazione delle competenze trasversali o soft skill. La sua missione è di incrementare la performance delle persone e la loro attrattività sul mercato del lavoro attraverso lo sviluppo delle loro competenze trasversali. Attraverso le varie iniziative si cerca di aumentare la cultura e la consapevolezza sui

meccanismi di protezione intellettuale e gestione dei brevetti. Vengono organizzati eventi di matchmaking tra i ricercatori e aziende, progetti e ricerca congiunti, studi di fattibilità e consulenza tecnico-scientifici su attività progettuali, assistenza nel reperimento di finanziamenti per l'innovazione e per lo sviluppo di partnership impresa-università. Queste attività, non direttamente legate al trasferimento tecnologico, fanno comunque parte della cornice della terza missione.

*PInK è una struttura organizzativa di supporto. Semplifica il processo di raccolta delle informazioni, stesura dei documenti, permette di avere una interfaccia unica e facilita possibili incontri con le aziende.*

(Berera 2020)

Dalle interviste è emerso che l'attività principale svolta è quella di scouting su gruppi di ricerca. Capire in cosa effettivamente consista il progetto di ricerca e le potenzialità in ottica di valorizzazione. PInK non è l'unico ufficio che entra a contatto con i ricercatori, ovviamente, ma ha l'obiettivo di mappare e ricondurre queste attività in ottica di valorizzazione avvicinando i ricercatori alle imprese. Attraverso PInK l'ateneo si occupa dello screening e della promozione della conoscenza nel mondo della ricerca interna (Berera 2020), come emerge anche dall'intervista del Dott. Ing. Santini:

*Questa operazione che fa l'ateneo è più di screening delle competenze che ci sono in casa e di quali siano gli ambiti della ricerca svolta, piuttosto che intercettare una vera domanda. PInK è rivolto ad avere una tensione verso il mondo accademico. [...] Si è a conoscenza dell'ambiente universitario e del valore al suo interno perché PInK ha fatto lo screening. Attività di commercializzazione e matchmaking tra valore interno prodotto e domanda del mercato, è più di competenza di Fondazione Ca' Foscari.*

(Santini 2020)

### **3.3 La Fondazione Ca' Foscari**

L'università Ca' Foscari di Venezia nel 2010 ha deciso di istituire la propria fondazione universitaria puntando ad aumentare la connessione con il mondo dell'impresa, fare attività di branding e quindi valorizzare l'immagine dell'ateneo verso l'esterno. Il modello della fondazione universitaria diventa il soggetto a cui l'università può dare in affidamento alcune attività, tra cui quelle di terza missione. In Italia, per esempio, su 85 università pubbliche, ci sono 24 fondazioni (Santini 2020).

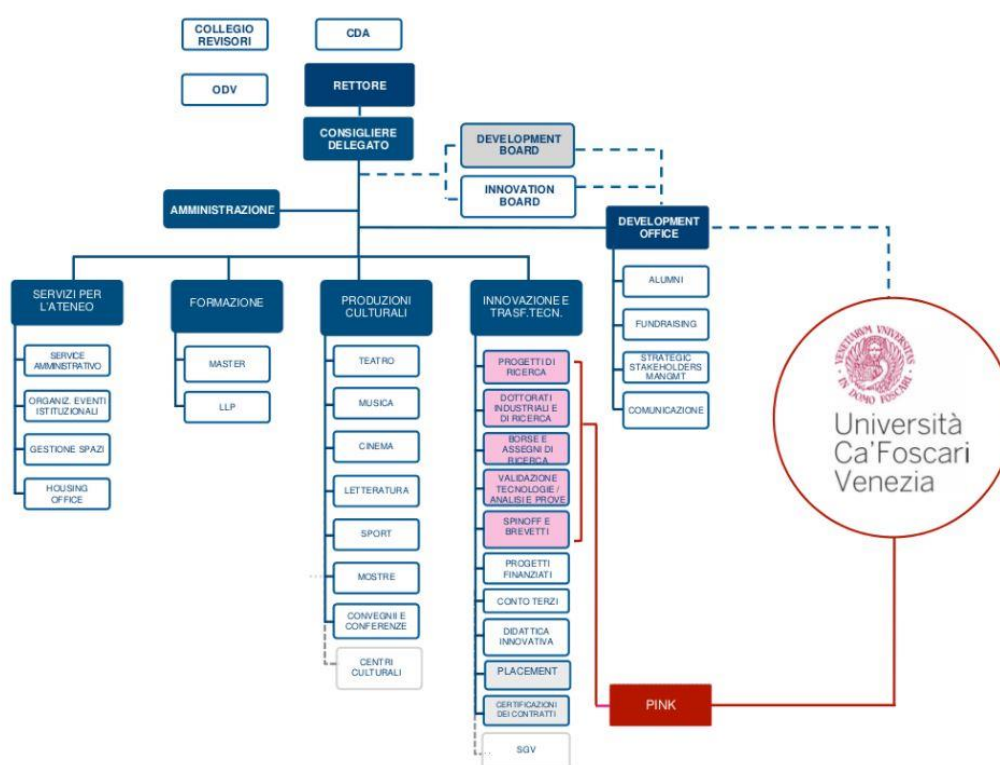
#### **3.3.1 Il modello tipico della fondazione universitaria**

Il modello fondazione universitaria è stato introdotto per consentire alle università italiane di dotarsi di un efficiente strumento organizzativo per lo svolgimento di alcune attività di supporto (cfr. art. 59, comma 3, 1. 23 dicembre 2000, n. 388 e regolamento attuativo 24 maggio 2011, n. 254). Le fondazioni sono legate all'università da un rapporto di strumentalità rispetto alle funzioni istituzionali. Le università statali assumono il ruolo di ente di riferimento e ne indicano lo statuto, previo parere del MIUR, definiscono le adesioni e le partecipazioni di altri soggetti, designano gran parte dei membri e degli organi di governance, esercitano funzioni di indirizzo tramite la definizione di linee guida triennali e piani annuali e pluriennali, definiscono le attività che la fondazione è chiamata a svolgere e verificano l'attuazione delle linee guida delle attività e l'adempimento delle convenzioni. La governance è affidata a un Presidente, rappresentante della fondazione, a un Consiglio di Amministrazione come organo esecutivo e a un Collegio dei Revisori dei Conti che è organo di controllo. La gestione amministrativa è in capo al Direttore Generale, nominato dal CdA.

### 3.3.2 La costituzione di Fondazione Ca' Foscari di Venezia

La Fondazione è stata costituita nel 2010 ai sensi dell'art. 59, comma 3, 1. 23 dicembre 2000, n.388, e del d. P.R. 24 maggio 2011, 254 in forma di fondazione universitaria. L'Università è l'unico socio fondatore. È direttamente collegata all'Ateneo (Figura 3.1); infatti il Rettore è Presidente della Fondazione. Consigliere Delegato è il Dott. Tommaso Santini.

Figura 3.1 Organigramma di Fondazione Ca' Foscari



[Fonte: Fondazione Ca' Foscari 2019]

La Fondazione Università Ca' Foscari Venezia dal 2010 persegue come ente strumentale il raggiungimento di obiettivi nell'ambito della terza missione dell'università attraverso programmi integrati di formazione, ricerca e trasferimento tecnologico, attività culturali con l'obiettivo di contribuire alla crescita sostenibile e responsabile del territorio e delle comunità (Fondazione Ca' Foscari 2019).



Non tutte le università usano come strumento principale per la terza missione la fondazione perché vengono prese scelte strategiche diverse. Queste possono essere in capo ai dipartimenti per evitare di creare enti sovrapposti e possibili cause di confusioni. Se per esempio si ritiene che le attività di trasferimento tecnologico trovino più spazio per potersi sviluppare nell'ambito delle scienze pure come ingegneria e medicina rispetto ad altri ambiti come le scienze umane, può essere strategico gestire la terza missione in maniera distribuita nell'ateneo. L'Università Ca' Foscari di Venezia valorizza la propria multidisciplinarietà e per questo ha scelto di operare attraverso lo strumento Fondazione, come si evince dall'intervista al Dott. Ing. Tommaso Santini, consigliere delegato della Fondazione Ca' Foscari.

*Io vedo che le due aree, scientifica e umanistica, si integrano sempre meglio perché entrambe hanno anime più e meno tecniche. Bisogna riconoscere però che il mondo delle arti e delle culture è molto più difficile portarlo a mercato. Fare una fondazione per operare in un settore o ambito specifico non ha molto senso.*

(Santini 2020)

### 3.3.3 Le attività della Fondazione

Fondazione, in quanto ente strumentale persegue contemporaneamente indicazioni strategiche dall'ateneo e azioni di promozione e valorizzazione di attività autonome, purché coerenti con la mission dell'università. Essa si pone come punto di contatto tra l'ambiente esterno e le competenze presenti all'interno. Mira a intercettare le necessità del mercato e degli stakeholder e a tradurli in servizi per l'innovazione, programmi formativi e opportunità di placement.

Nel 2018, con 90 tra dipendenti e collaboratori, Fondazione Ca' Foscari ha gestito progetti e attività per circa 9,5 milioni di euro. Sono delegate attività strumentali e funzionali legate direttamente al trasferimento di conoscenza e tecnologico, attività di public engagement e di formazioni post-graduate. Pur essendo guidata da lo-

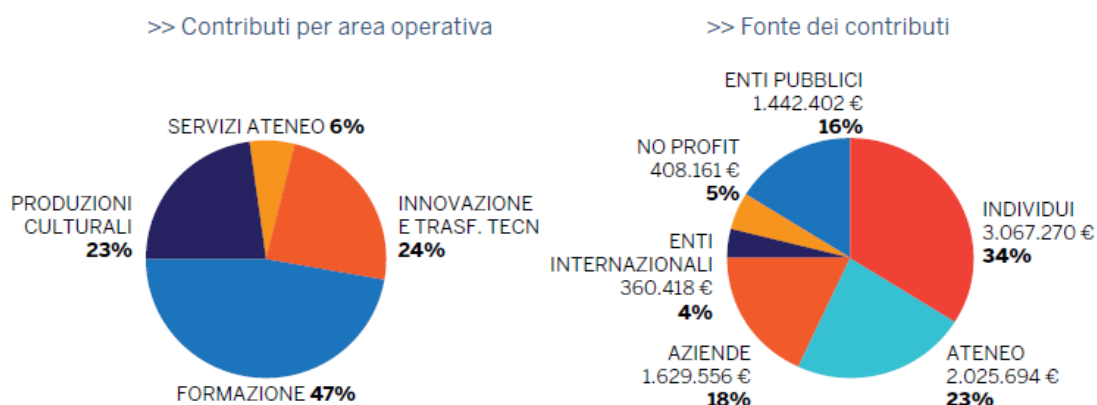
giche di mercato, le sue attività non si esauriscono in termini di commercializzazione.

*Fondazione è certamente market oriented. Sicuramente il trasferimento è guidato da logiche di mercato. Sempre se possiamo chiamare il trasferimento della ricerca e dello sviluppo un mercato.*

(Santini 2020)

Gestisce inoltre alcune iniziative legate al fundraising, al career service e al social housing per l'ateneo e i suoi stakeholder interni. Come si nota in Figura 3.1 le quattro aree operative sono appunto: formazione, produzioni culturali, innovazione e trasferimento tecnologico e servizi per l'ateneo. In supporto a queste le funzioni di staff. In Figura 3.2 è rappresentato, a sinistra, il contributo in percentuale di ciascuna area operativa rispetto al totale delle attività (9,5 milioni di euro), mentre a destra ne è specificata la fonte rispetto al totale dei ricavi (8,9 milioni di euro) (Fondazione Ca' Foscari 2019).

Figura 3.2 Contributi per area operativa e fonte dei contributi



[Fonte: Fondazione Ca' Foscari 2019]

Fondazione ha un ruolo primario nel promuovere l'Ateneo nel territorio attraverso attività di sviluppo del network con partnership strategiche volte a massimizzare la possibili sinergie con dipartimenti, gruppi di ricerca, docenti e studenti. Il Distretto Veneziano della Ricerca e dell'Innovazione, per esempio, è un'associazione che riunisce istituzioni, centri di ricerca e Ca' Foscari Alumni in un network di più

di 100.000 persone promuovendo al tempo stesso il brand Ca' Foscari. Reperisce da imprese, istituzioni e soggetti privati, finanziamenti di varia natura destinati al supporto degli obiettivi dell'ateneo. In collaborazione con l'ufficio PInK sono svolti numerosi progetti volti al trasferimento dei risultati della ricerca, tutela della proprietà intellettuale e autoimprenditorialità con estesi partenariati con le aziende del territorio. Nel corso del 2018 è stato costituito, per esempio, il centro *Governance & social innovation* che ha l'obiettivo di svolgere ricerca applicata e promuovere l'innovazione sociale nella Pubblica Amministrazione; il *Center for sustainability* nell'ambito della circular economy e la valutazione dei modelli per la valutazione degli impatti economici, ambientali e sociali per le imprese ed è continuata la collaborazione con il *Ca' Foscari Competency Centre* (CFCC) nell'ambito dello sviluppo del portafoglio di competenze trasversali. Infine, Fondazione ha supportato il piano di riqualificazione degli spazi e dei servizi dell'incubatore certificato nel parco scientifico tecnologico Vega (Venezia Marghera) dove è nato *Strategy Innovation LAB* (*Strategy Innovation Laboratory for Artifacts and Business models*): un laboratorio gestito in collaborazione tra le due università veneziane (Ca' Foscari e Iuav) con lo scopo di supportare le aziende e la Pubblica Amministrazione nello sviluppo di prodotti e business model innovativi e di accompagnare le aziende in processi decisionali volti alla trasformazione digitale.

D'altra parte, Fondazione si rivolge all'esterno proponendosi come riferimento di un sistema complementare all'Ateneo generando, nel 2018, ricavi come trasferimento tecnologico per 2,1 milioni di euro. Persegue la terza missione favorendo i rapporti con il tessuto economico del territorio collegando imprese e istituzioni attraverso progetti di ricerca e laboratori congiunti, finanziando assegni, borse di ricerca e dottorato. Viene promosso, per esempio, il dottorato industriale; una forma di collaborazione con le aziende a cui è permesso indicare un indirizzo di specializzazione del dottorando a fronte di una partecipazione alla spesa di formazione. A Venezia è nato *Strategy Innovation HUB*, polo universitario rivolto alle imprese per l'innovazione e lo sviluppo strategico dei processi di trasferimento tecnologico e di condivisione di conoscenza. È un osservatorio che facilita la creazione di network tra imprenditori e mondo della ricerca. Un altro progetto di recente costituzione è lo SMACT, società consortile per azioni in fase di attivazione che gestirà il Centro di

Competenza delle Tre Venezie per favorire le collaborazioni tra ricerca e impresa a cui partecipano otto università, due enti di ricerca, la Camera di Commercio di Padova e svariate imprese. Lo SMACT si propone di essere “giunto strutturale” tra il sistema della ricerca e quello delle imprese operando su un più ampio contesto territoriale rispetto allo Strategy Innovation Hub.

Per quanto riguarda attività di formazione continua, partecipa a iniziative di sviluppo di competenze nella formazione post graduate attraverso *Ca' Foscari Challenge School* che conta circa 880 studenti per i master e oltre 2000 persone interessate. Fondazione tramite poi il supporto all'attività del Career Service promuove l'incontro tra domanda e offerta di lavoro supportando le parti anche in materia legale. In ultimo, grazie alla ricca produzione culturale contribuisce al public engagement coinvolgendo la comunità più ampia nella diffusione dei risultati della ricerca e didattica nel principio di integrazione dell'offerta.

### 3.4 L'integrazione e le sinergie tra le strutture

PInK e Fondazione sono due strutture diverse, con competenze diverse, che concorrono per stesso obiettivo: la valorizzazione delle attività di terza missione. *“Mentre PInK fa lo screening e parla con l’Ateneo per cercare di capire cosa di questo mondo è utile da trasferire partendo dalla conoscenza, Fondazione fa il trasferimento verso l’esterno”* (Santini 2020). *“Dal 2016 si è cercato di mettere a sistema le azioni. Fondazione e PINK prima si sovrapponevano e c’era poca coordinazione”* (Berera 2020). Il punto di congiunzione tra le due è il fare matchmaking, cioè il far incontrare alle imprese il valore della conoscenza con lo scopo di accrescere la proposizione dell’Università nel mercato. La performance di tutte queste attività viene costantemente misurata sia con indicatori economici che di impatto sugli stakeholder. I documenti dell’ANVUR, già esaminati nel precedente capitolo forniscono prime indicazioni puntuali, ma non esauriscono il tema della valutazione delle attività. *“C’è certamente un modo per valutare la performance che è la sua sostenibilità economica e l’impatto sociale che genera tra gli stakeholder”* (Santini 2020). Nel caso della valutazione economica si considera un insieme di indicatori economici che considerano la capacità dell’insieme delle attività di autosostenersi attraverso meccanismi di mercato o entrate da sponsor privati. Si considerano però anche indicatori extra-economici, quali il numero di imprese coinvolte, il numero di borsisti beneficiari, il numero di collaboratori che vengono remunerati, il numero di eventi promossi e l’impatto rispetto alla brand awareness di Ca’ Foscari.

### 3.5 Strategy Innovation come espressione della terza missione

Strategy Innovation nasce, nel 2015, promossa dal Professor Carlo Bagnoli, come spin-off accademico dell'università Ca' Foscari di Venezia come punto di riferimento per la consulenza strategica. L'esperienza inizia da Portogruaro, nel 2008 quando il Professor Bagnoli fonda un primo centro strategico per l'innovazione. In un secondo momento la realtà si sposta da Portogruaro a Venezia per inserirsi in un contesto dinamico e innovativo coinvolgendo comunità e network accademici, istituzionali e imprenditoriali. Esempio di integrazione tra gli attori come identificato da Etzkowitz (2008). Strategy Innovation (SI) si concretizza nel 2015 nella forma di spin-off universitario. Oggi al suo interno lavorano e collaborano esperti in psicologia, sociologia, letteratura, design, ingegneria, economia e management. Questa multidisciplinarietà è riconosciuta come collante e valore aggiunto per il progetto.

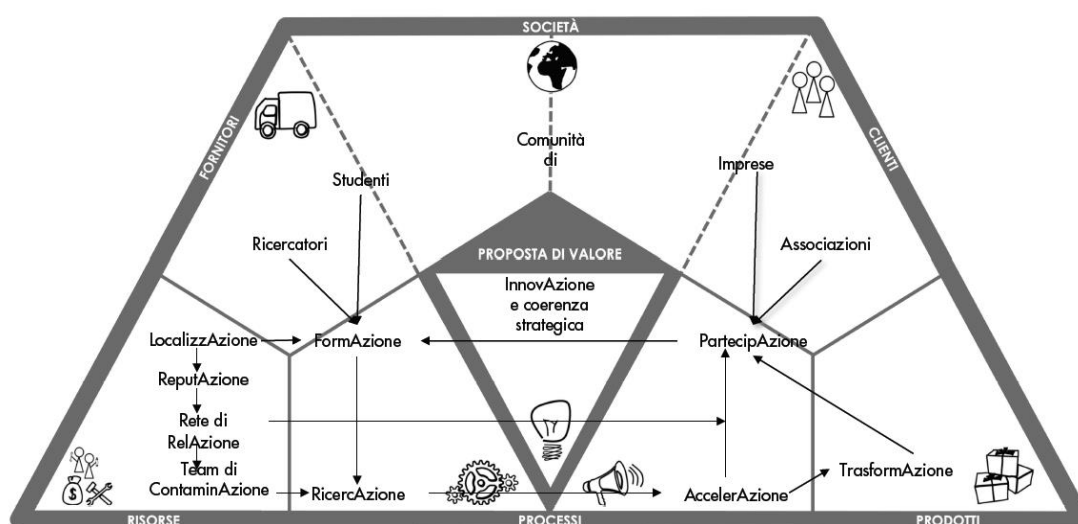
SI è uno spin-off partecipato per il 10% da Fondazione Ca' Foscari e per il restante 90% da diversi attori privati tra cui il Professor Bagnoli. Questa natura sociale permette all'impresa di essere molto agile nel mercato potendo adattarsi alle diverse situazioni. Per rapportarsi con le altre imprese è strategico avere una struttura aziendale, limitando la burocrazia e garantendo l'indipendenza rispetto alle decisioni e alla stipula dei contratti. Strategy Innovation ha lo scopo di promuovere l'innovazione strategica, di ridefinire business model e la creare opportunità di network tra studenti, ricercatori e imprenditori (Toniolo et al. 2020). Come si evince dalla visione di SI presente sul sito web: *"Promuoviamo la significatività dell'impresa in quanto creatrice di nuovi posti di lavoro, il significato dell'impresa in quanto creatrice di nuovi concetti liberati dalla varietà del territorio e veicolati ai clienti e alla società. Trasformiamo le imprese attraverso la disseminazione della cultura del valore e l'innovazione strategica dei modelli di business"*. L'impresa è legata al territorio e alla comunità locale per creare nuovi posti di lavoro e conoscenza nella società. Come spin-off persegue l'integrazione dell'università con imprese e istituzioni in un contesto di terza missione. Si concentra nella creazione, valorizzazione e diffusione della conoscenza tra gli stakeholder, interni ed esterni (Secundo et al. 2018).

Strategy innovation costituisce un esempio significativo e adeguato a contestualizzare l'integrazione tra le aree di terza missione. Copre attività di trasferimento tecnologico, public engagement e formazione continua. Per l'Università di Venezia, SI rappresenta l'integrazione massima che si può ottenere mettendo insieme le diverse offerte in ambito di terza missione.

### 3.5.1 Il Business Model di Strategy Innovation

Il modello di business di Strategy Innovation (Figura 3.3) è un circolo virtuoso che coinvolge studenti, personale accademico e imprenditori.

Figura 3.3 Business Model di Strategy Innovation



[Fonte: Biloslavo et. al 2018]

L'impresa è organizzata in quattro aree per essere flessibile in diverse situazioni. Tali aree sono denominate: FormAzione, RicercAzione, AccelerAzione e PartecipAzione.

La prima area, FormAzione, è legata alla prima missione dell'università: l'insegnamento. L'obiettivo è sviluppare competenze e promuovere il trasferimento della conoscenza a supporto dell'innovazione strategica attraverso collaborazioni con il

personale accademico per moduli di formazione e iniziative per studenti, aziende e dirigenti.

La seconda area è legata alla ricerca: altra tradizionale missione dell'università. È chiamata RicercAzione e si riferisce a una metodologia di ricerca che porta il ricercatore direttamente sul campo con lo scopo di raggiungere la convergenza sul progetto strategico da implementare e sviluppare servizi di consulenza aziendale mirando a uno sviluppo continuo e a una verifica quotidiana della metodologia a supporto dell'innovazione strategica. La ricerca scientifica è la base di tutti i progetti di Strategy Innovation per contribuire a un'alta credibilità e reputazione a livello accademico. I contenuti, le metodologie e i risultati della ricerca avvalorati dal mondo accademico e da ricercatori sono usati in tutti gli eventi, come lo *Strategy Innovation Forum* (SIF) e come input nelle varie attività d'impresa.

Terza area, AccelerAzione, mira a supportare l'implementazione di innovazioni strategiche attraverso processi di incubazione e accelerazione aziendale. L'attività verte sulla consulenza aziendale finalizzata allo sviluppo del business, analisi di mercato e diffusione della conoscenza attraverso la riconfigurazione del modello di business per startup e società già consolidate. Da un lato si offre supporto nelle prime fasi di vita dell'impresa, dall'altro si assiste l'organizzazione in processi di re-startup.

La quarta e ultima area, PartecipAzione, ha come obiettivo il coinvolgimento di accademici, imprenditori, managers e policy makers. È l'evento inclusivo attraverso il quale si sviluppa la community. Tutte le attività sono sviluppate per creare una comunità e perseguire la terza missione dell'università. L'evento è generalmente organizzato con il supporto di Fondazione Ca' Foscari che mira a istituire una community composta da tutti gli stakeholder che ruotano attorno all'ecosistema dello spin-off. La creazione dello *Strategy Innovation Hub* (SIH) è un modo per l'università di integrarsi maggiormente con l'ecosistema dell'innovazione regionale e di dare una dimensione fisica alla comunità. SIH è lo spazio in cui consolidare le relazioni, nonché un punto di riferimento per creare una comunità di imprenditori, manager, professionisti e ricercatori interessati a promuovere progetti e iniziative di innovazione. Alle aziende offre servizi in quanto osservatorio dando accesso a



rapporti di ricerca su temi suggeriti dalla community stessa, seminari di discussioni su trend economici, tecnologici e socioculturali.

Lo sviluppo di eventi è un modo per favorire opportunità di incontro e networking; è essenziale stabilire un contatto stretto non solo con altri imprenditori, ma anche con istituzioni e partner regionali, nazionali ed europei. D'altra parte, essere un punto di riferimento e acquisire credibilità nel panorama regionale e nazionale sono requisiti essenziali per partecipare a progetti finanziati. Due eventi a cadenza annuale caratterizzano il panel di SI: lo Strategy Innovation Forum (SIF), e lo Strategy Innovation Workshop (SIW), la cui prima edizione è stata nel 2019. Lo SIW è un evento di diffusione e contaminazione di idee per imprenditori e manager che mira a sensibilizzare su esperienze sociali e imprenditoriali di successo in materia di innovazione strategica. Lo SIF è l'unico think tank italiano sul tema dell'innovazione strategica che coinvolge più di 800 aziende e autorevoli esponenti del mondo imprenditoriale e accademico per più giorni all'interno del Campus Economico di San Giobbe. Ogni anno si tratta un tema diverso partendo da una base di ricerca scientifica studiando i possibili impatti sui modelli di business, dando occasioni di networking, collaborazioni e trasferimento di conoscenza.

Il completamento delle fasi non esaurisce l'azione di SI, ma questa è in costante evoluzione e le azioni ripartono in circolo grazie ai costanti stimoli derivanti dall'essere inseriti in un ambiente accademico dinamico e a contatto con il mondo imprenditoriale.

### 3.5.2 La metodologia e il Tetraedro del Valore

Strategy Innovation ha come obiettivo intrinseco quello di produrre e diffondere conoscenza per contribuire al cambiamento sociale e all'innovazione e per stabilire una partnership tra università e industria contribuendo a promuovere azioni di terza missione in tutte le aree (Mariani, Carlesi, and Scarfò 2018). Come osservatorio fa public engagement attraverso lo Strategy Innovation Hub (Santini 2020), favorisce l'integrazione tra accademia, istituzioni e mercato (Etzkowitz 2008) e al

contempo fa attività di KT e TT attraverso lo Strategy Innovation Lab. e formazione continua con i master e i corsi promossi collaborando con Fondazione Ca' Foscari. Lo spin-off si configura quindi come laboratorio di ricerca multidisciplinare e allo stesso tempo anche come società di consulenza in grado di affrontare molteplici tipologie di progetti di innovazione strategica.

Nel corso degli anni è stata implementata una metodologia per analizzare l'identità delle imprese (Figura 3.3) che è alla base di ciascun progetto, sia per le consulenze aziendali che per l'organizzazione degli eventi. La descrizione della metodologia non vuole essere completa ed esaustiva, ma solamente indicare i tratti che caratterizzano tutte le attività di SI ed evidenziare come queste abbiano una solida base teorica, nata dal contesto accademico Ca' Foscari e in continuo sviluppo. Nella sua azione coinvolge studenti, personale accademico e imprenditori trasferendo al territorio conoscenza e stimolando l'innovazione sotto forma di spazi d'incontro, eventi e servizi per le aziende.

Questa metodologia si articola in sette fasi:

1. Mappatura e valutazione del *Tetraedro del Valore* percepito dal top management;
2. Analisi e riscontro del *Tetraedro del Valore* percepito, dell'immagine aziendale e identità organizzativa;
3. Formulazione e valutazione delle opzioni strategiche;
4. Formalizzazione di un piano strategico con relativo piano economico-finanziario;
5. Implementazione e verifica dei risultati ex-post;
6. Allineamento tra cultura, identità e immagine;
7. Progettazione di un'organizzazione per l'innovazione.

Figura 3.4 La metodologia di Strategy Innovation

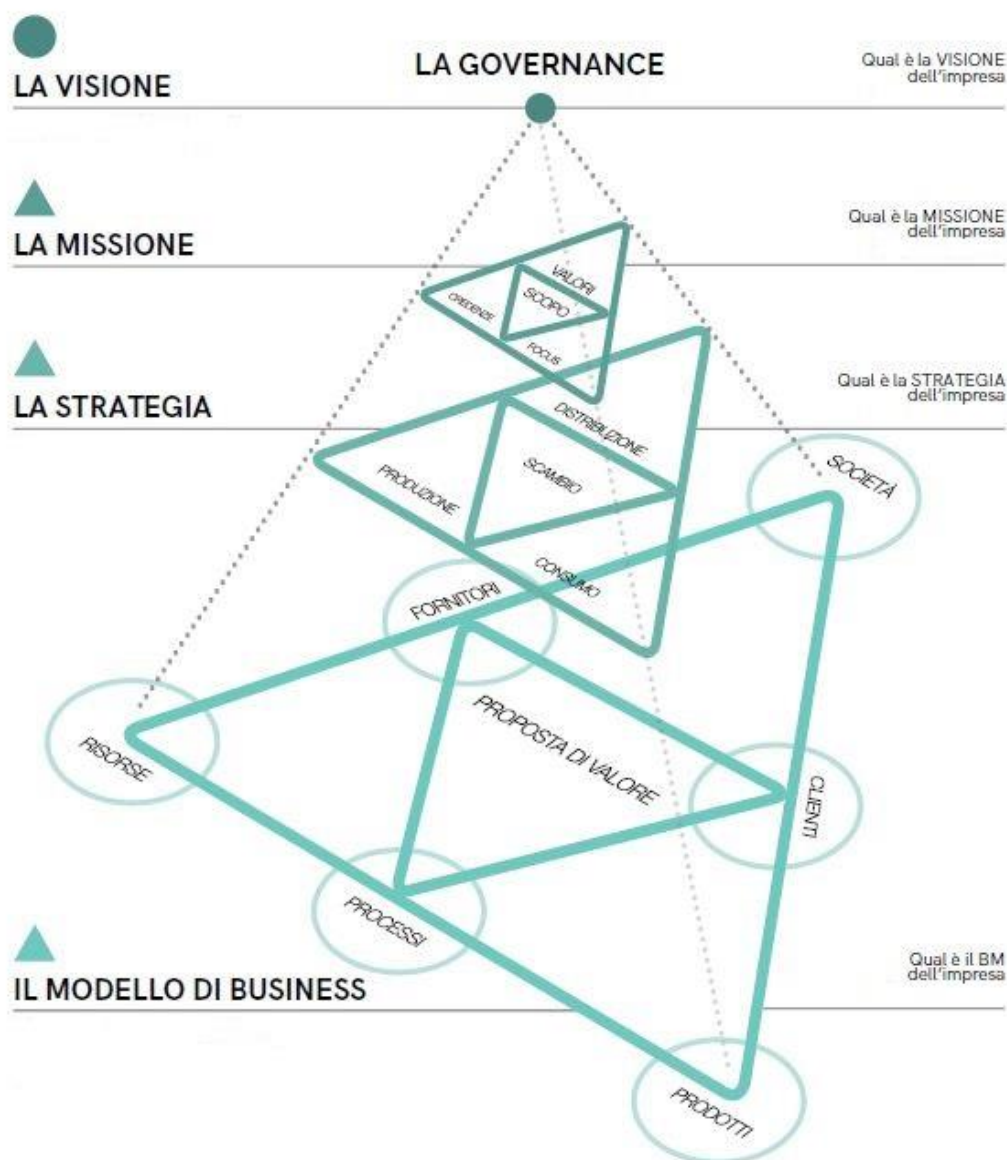


[Fonte: elaborazioni Strategy Innovation]

Le prime fasi della metodologia sono molto più formalizzate rispetto alle ultime che richiedono maggior personalizzazione; in particolare la fase 6 è trasversale alle prime tre e la fase 7 lo è rispetto alle fasi 4 e 5. Nel percorso di ricerca che ha portato a questo elaborato, ho personalmente affiancato il team di ricerca di Strategy Innovation nelle prime fasi di un progetto di consulenza aziendale. Per conto di Morocolor S.p.A. sono state svolte le prime fasi: la mappatura e valutazione del Tetraedro del Valore, l'analisi del Tetraedro, dell'immagine, dell'identità organizzativa e prime ipotesi delle opzioni strategiche.

Per la comprensione dell'ecosistema imprenditoriale di Strategy Innovation è fondamentale approfondire il concetto di Tetraedro del Valore. Questo (Figura 3.5), è un modello di Strategy Innovation, sviluppato dalla ricerca del Professor Carlo Bagnoli. Si compone di tre livelli primari: la missione (lo scopo dell'azienda), la strategia (il piano fatto dal management per raggiungere gli obiettivi) e il modello di business.

Figura 3.5 Il Tetraedro del Valore

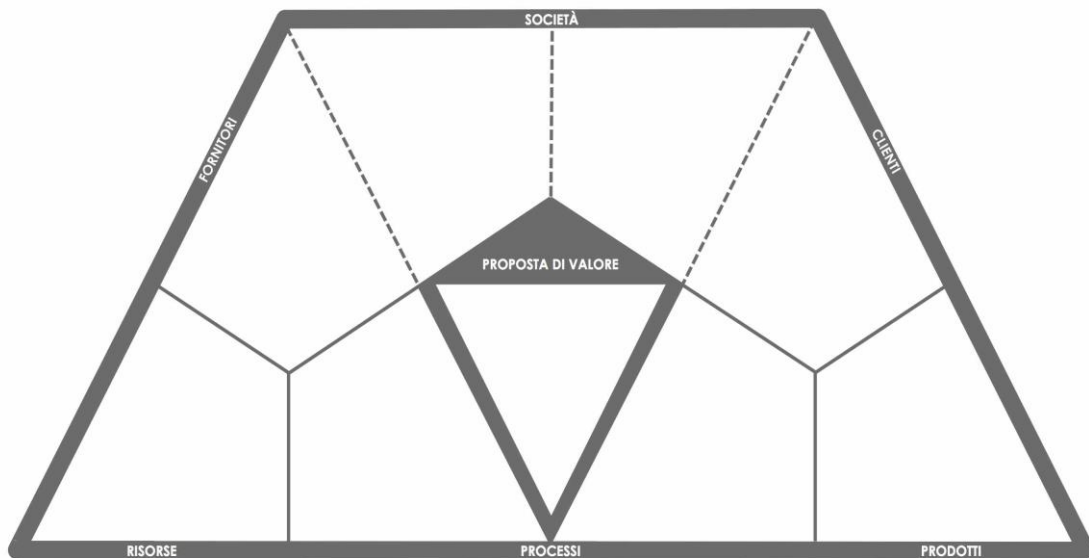


[Fonte: elaborazioni Strategy Innovation]

Il Tetraedro è composto da tre livelli più il vertice, costituito dalla vision e dalla governance. Il primo livello corrisponde alla missione. Essa viene definita "come l'identità profonda e immutabile dell'azienda, l'obiettivo generale della sua strategia, e quindi rappresenta lo scopo che informa il modello di business" (Hamel 2000). L'obiettivo è alla base dell'esistenza dell'azienda stessa e il valore deve essere identificabile e immutabile nel tempo. Il secondo livello rappresenta la strategia, ovvero la scelta di linee guida strategiche da seguire di medio e lungo periodo. Si tratta di

un piano d'azione finalizzato al raggiungimento di obiettivi specifici. Riguarda quale modello di business adottare in funzione delle situazioni inattese che possono emergere. Inoltre, la strategia aziendale deve portare allo sviluppo di proposizioni diverse rispetto ai concorrenti. Infine, il terzo livello alla base del Tetraedro del Valore corrisponde al modello di business come riflesso della strategia attuata dall'azienda. Esso si riferisce alla logica, al modo in cui l'azienda opera e crea valore per sé stessa e per la società. Il modello di business può essere aperto, in una seconda fase, per creare un canvas, composto da nove elementi costitutivi (Figura 3.6).

Figura 3.6 Canvas Business Model

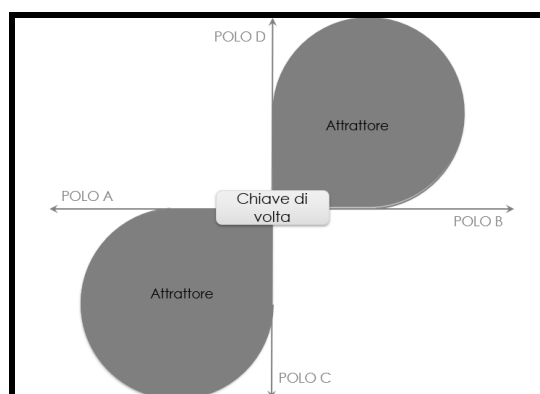


[Fonte: elaborazioni Strategy Innovation]

Nel livello del Tetraedro relativo alla missione vengono ricercati i temi e i paradossi strategici (Figura 3.7). I temi strategici sono quei pattern trasversali al modello di business, che ne legano i singoli elementi in virtù di una strategia perseguita, mentre per i paradossi si considerano due fattori opposti che idealmente coesistono e riguardano l'impresa e le tensioni che possono essere ricondotte a scelte strategiche. Esplorando gli effetti di queste tensioni e facendo leva sulla creatività per generare proposte di cambiamento radicale volte a adattare l'ambiente esterno a sé stesso, si raggiunge l'innovazione strategica.

Come evidenza dei processi di terza missione costantemente in atto in Università è interessante portare l'esperienza personalmente svolta in collaborazione con Strategy Innovation. Dagli ultimi mesi del 2019 ho affiancato il team di SI per quanto riguarda le prime fasi di un progetto in cui è applicata parte della metodologia precedentemente indicata per analizzare l'identità dell'impresa.

Figura 3.7 Modello dei paradossi SI

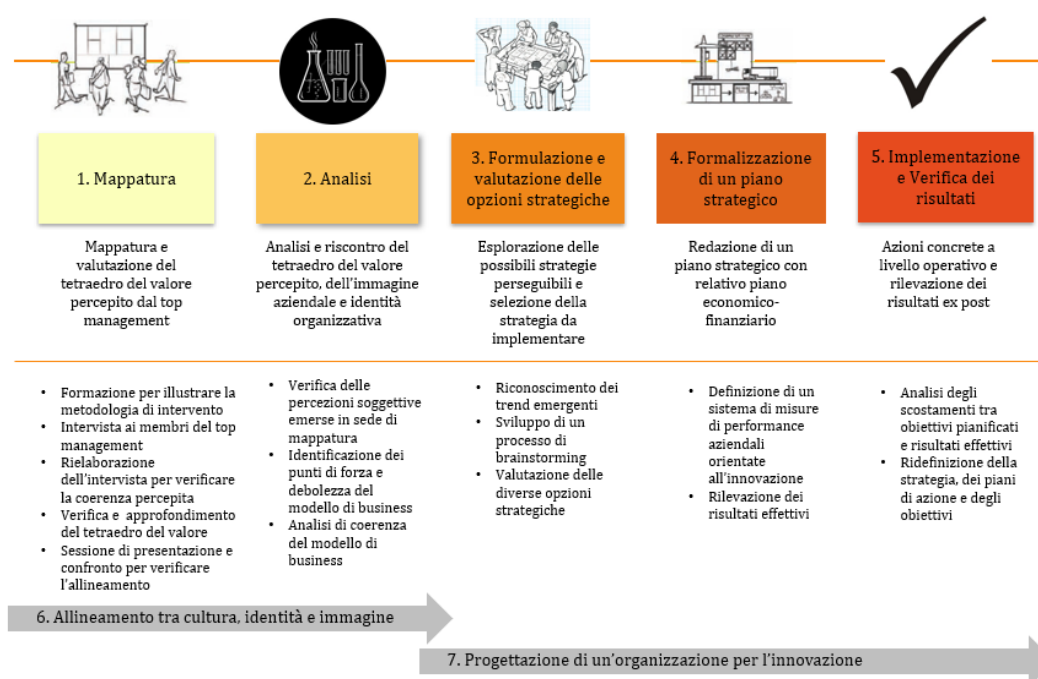


[Fonte elaborazioni Strategy Innovation]

### 3.6 Il caso Morocolor

Morocolor S.p.A. ha sede a Campodarsego (Padova) e, dal 1933, opera nel settore del colore. Impresa a forte carattere familiare, conta più di 100 dipendenti e ricavi generati per poco più di 22 milioni di euro (anno 2018) tra il mercato italiano e più di 80 paesi esteri. Nella propria sede a Campodarsego produce colori per uso didattico e artistico a marchio di proprietà *Primo* e a marchio privato, conto terzi. L'impresa nel corso della seconda metà del 2019 chiede a Strategy Innovation servizi riguardanti le prime fasi della metodologia (Figura 3.8); in particolare, il mio supporto a Strategy Innovation è stato relativo alla fase 1 e alla fase 2, rispettivamente di mappatura e analisi del Tetraedro del Valore.

Figura 3.8 Fasi del progetto Morocolor

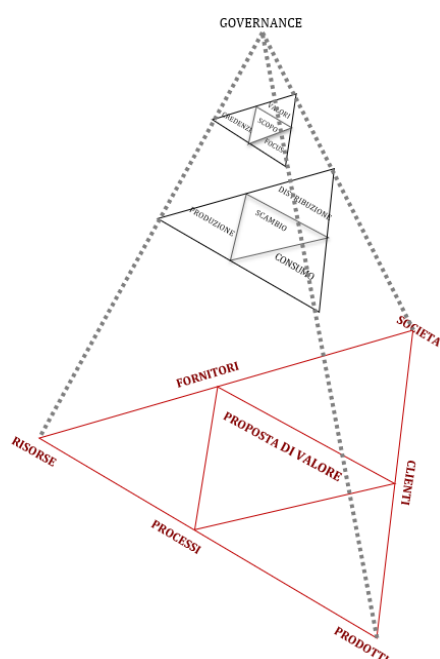


[Fonte: elaborazioni Strategy Innovation]

Il progetto è iniziato svolgendo degli incontri di formazione in azienda rivolti al management e al personale selezionato, con lo scopo di illustrare la metodologia dell'intervento. Queste lezioni hanno contribuito a introdurre alcuni concetti e modelli teorici utili all'applicazione della metodologia e propedeutici alle fasi successive.

A seguito di questi incontri in plenaria, è stato somministrato ai partecipanti un modello da compilare secondo la propria esperienza e secondo le proprie percezioni e impressioni in azienda. Ai fini del progetto sono stati considerati 13 questionari, in quanto considerati da SI maggiormente significativi. Il modello richiama i contenuti del Tetraedro del valore e chiede, attraverso l'utilizzo di determinati strumenti, di definire quali siano gli elementi che lo costituiscono.

Figura 3.9 Il Tetraedro del Valore focus BM



[Fonte: elaborazioni Strategy Innovation]

Il questionario si focalizza inizialmente sulla base del Tetraedro (Figura 3.9), chiedendo di compilare il business model secondo lo schema in Figura 3.6. Si chiede poi di identificare i principali competitors e quali sono i Fattori Critici di Successo (FCS) nel settore (per es. qualità alta, prezzo contenuto, prodotti innovativi, ecc.). Per ciascuno di questi si chiede di attribuire un valore (da 1, molto basso a 10, molto alto) in base al livello di offerta percepito dal cliente relativamente a ogni singolo FCS per ognuna delle imprese concorrenti, compresa Morocolor (Figura 3.10).



Figura 3.10 Scheda esempio Value Proposition

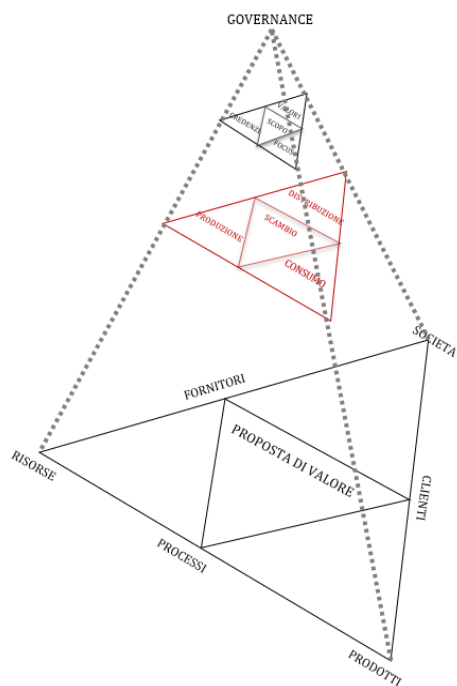
I Fattori Critici di Successo (FCS)	MOROCOLOR	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente 3	Concorrente 4	Concorrente 5	Concorrente 6	Concorrente 7	Concorrente 8
		esempio1	esempio2	esempio3	Nome:	Nome:	Nome:	Nome:	Nome:
		_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
1. Prezzo	8	7	6	___	___	___	___	___	___
2. Veste Grafica	5	6	5	___	___	___	___	___	___
3. Ampiezza di gamma	6	9	4	___	___	___	___	___	___
4. Prodotto innovativo	8	7	7	___	___	___	___	___	___
5. Reputazione del brand	5	9	8	___	___	___	___	___	___
6. Qualità prodotto	9	8	8	___	___	___	___	___	___
7. Prodotto sostenibile	8	6	6	___	___	___	___	___	___
8. _____	___	___	___	___	___	___	___	___	___

[Fonte: elaborazione personale da modello Strategy Innovation]

Viene poi chiesto di dare attenzione ai temi strategici dell'impresa. Obiettivo di questa sezione è quella di esplicitare quei pattern trasversali al modello di business, che ne legano i singoli elementi in virtù di una strategia perseguita. Sempre in relazione al livello della strategia, poi, si chiede di dare un valore, da 1 a 10, agli attributi: intimità con il cliente, leadership di prodotto ed eccellenza operativa. Questi elementi fanno riferimento alla sezione del Tetraedro relativa alla strategia (Figura 3.11).

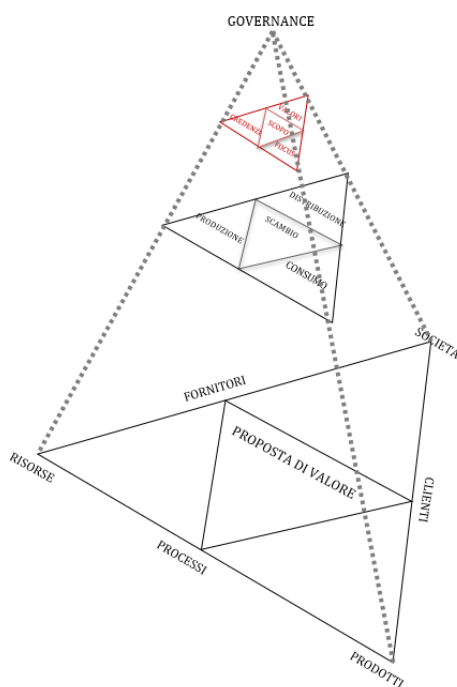
Infine, spostando l'attenzione alla parte apicale del Tetraedro (Figura 3.12), si chiede di indicare quali sono gli elementi che definiscono la visione dell'impresa e quali sono i paradossi che caratterizzano la missione, il settore e quali invece l'organizzazione.

Figura 3.11 Il Tetraedro del Valore focus strategia



[Fonte: elaborazioni Strategy Innovation]

Figura 3.12 Il Tetraedro del Valore focus missione



[Fonte: elaborazioni Strategy Innovation]

La compilazione è assistita dallo schema in Figura 3.13 in cui si chiede di esplicitare la missione aziendale.

Figura 3.13 Schema Missione del Tetraedro del valore



[Fonte elaborazioni Strategy Innovation]

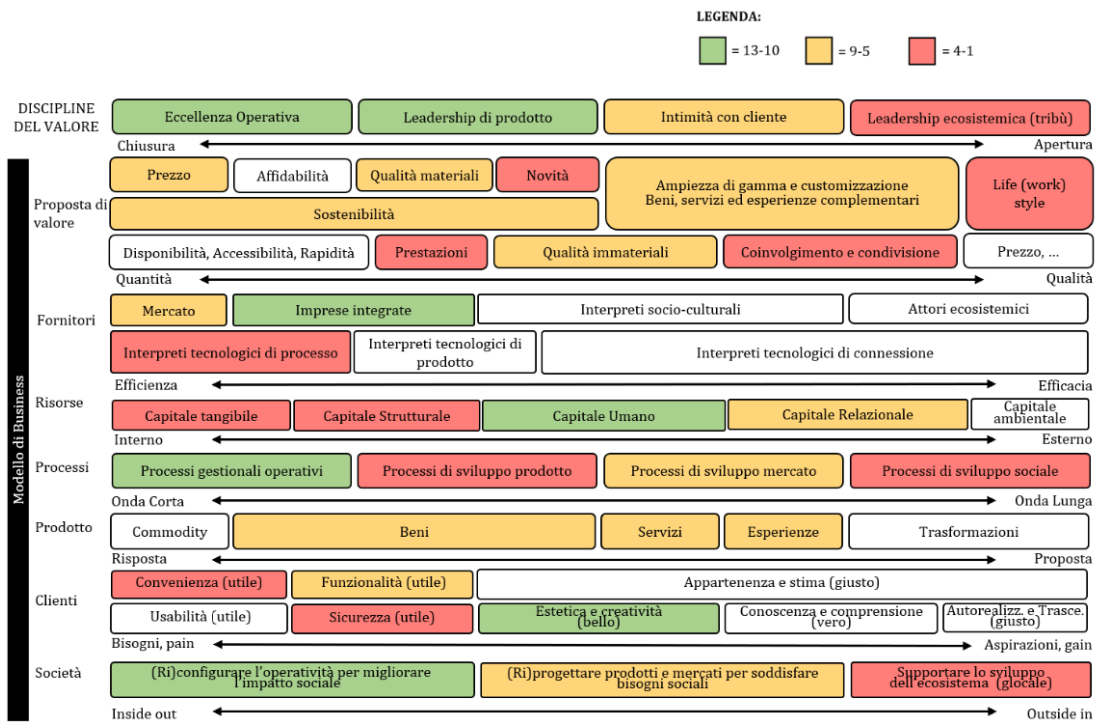
A seguito della compilazione autonoma dei modelli, si è proceduto a svolgere le interviste individuali. Queste sono state gestite dal Professor Bagnoli e da Laura Corletto, collaboratrice di SI che hanno guidato l'intervistato verso un approfondimento dei temi richiesti dal modello, arricchendo così i dati da rielaborare. Sono state svolte in tutto 13 interviste con lo scopo di acquisire nuovi elementi per la mappatura del Tetraedro del Valore e al contempo verificare la coerenza percepita internamente. Ogni intervista è stata registrata, previo permesso, e trascritta. Ciascun modello è stato così integrato e corretto secondo le informazioni raccolte durante le interviste secondo uno schema di analisi e rielaborazione strutturato.

Dopo aver raccolto e organizzato le informazioni delle interviste si è proceduto a una prima aggregazione in base all'importanza strategica dell'elemento e al numero di persone che lo citavano. L'analisi ha tenuto conto di tutti e 13 i questionari e ha cercato di organizzare e mappare tutte le informazioni in essi contenute. Successivamente gli elementi codificati e aggregati sono stati organizzati e ricondotti a categorie di sintesi standard della Matrice di coerenza strategica: modello teorico con lo scopo di aggregare secondo categorie logiche predefinite gli elementi del modello di business e poter successivamente definire la logica di business con cui

l'azienda sta creando valore e andare quindi a verificare la coerenza rispetto le discipline del valore (Figura 3.14).

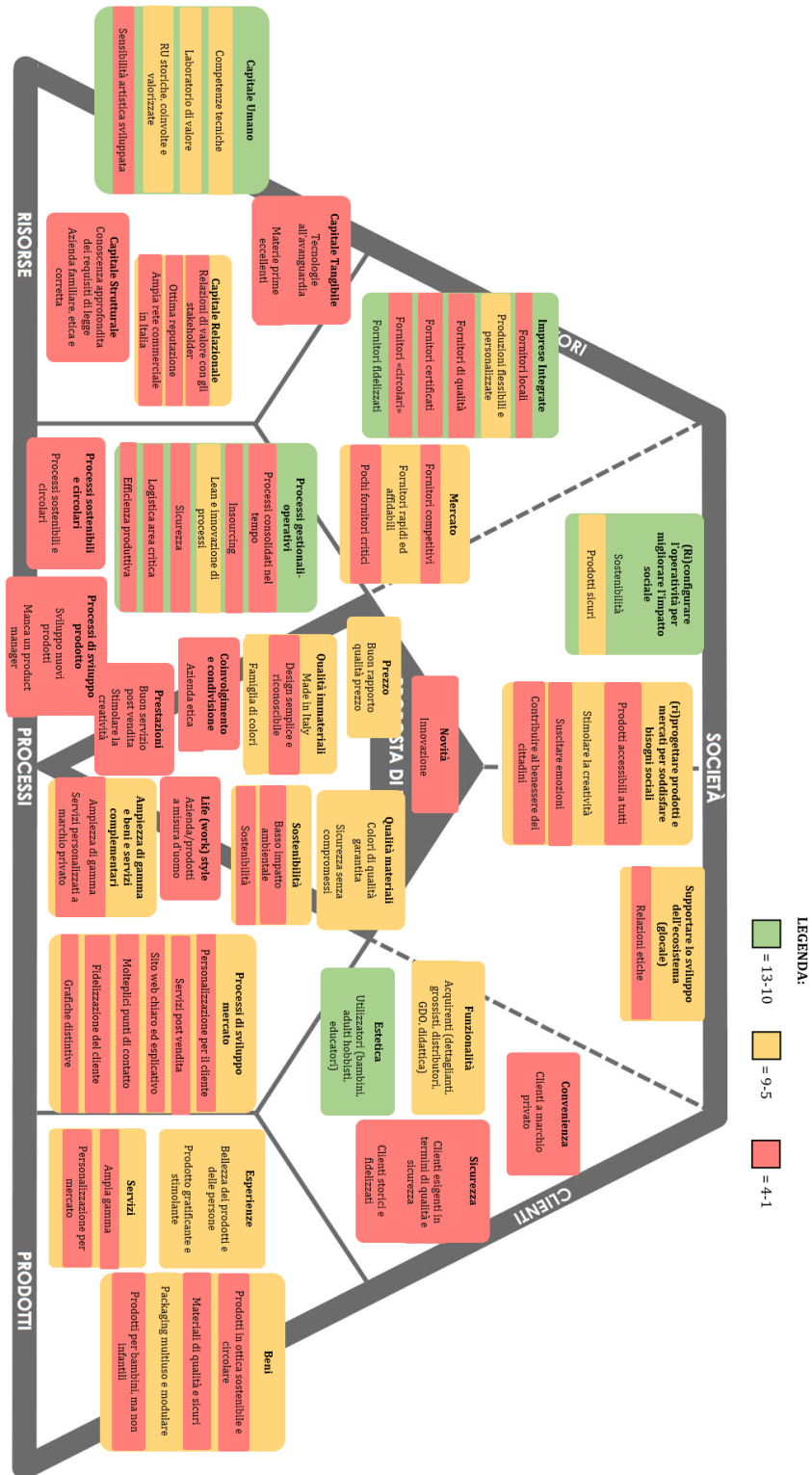
È stato poi costruito un primo business model (Figura 3.15) ordinando e aggregando i risultati delle interviste singoli elementi secondo le categorie di sintesi della Matrice di coerenza. Il processo di analisi, aggregazione e categorizzazione dei questionari e delle interviste ha riguardato anche tutte le altre informazioni presenti nel questionario. Sono stati mappati i FCS rispetto ai competitors ed elaborato la Curva del valore percepito rispetto ai concorrenti (Figura 3.16), i temi strategici e gli elementi della missione (Figura 3.13).

Figura 3.14 La matrice di coerenza strategica Morocolor



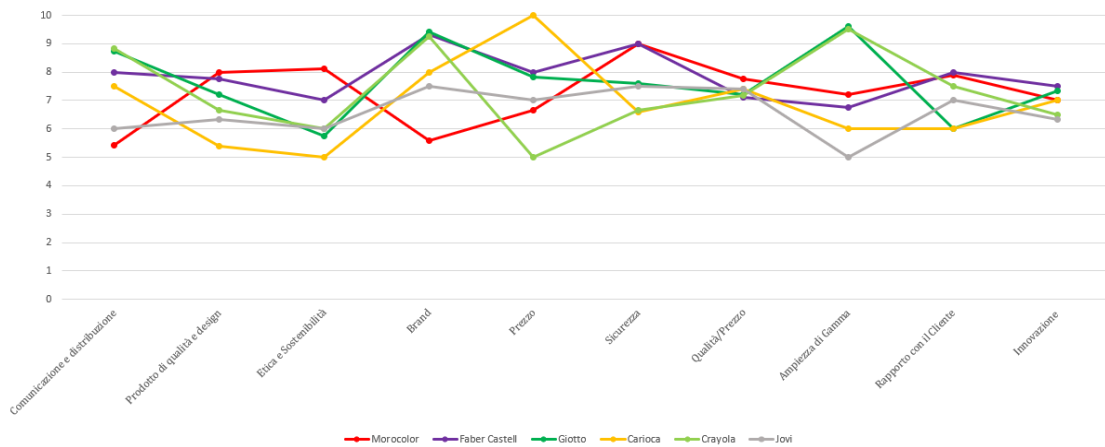
[Fonte: elaborazioni Strategy Innovation]

Figura 3.15 Il modello di business Morocolor con categorie



[Fonte: elaborazioni Strategy Innovation]

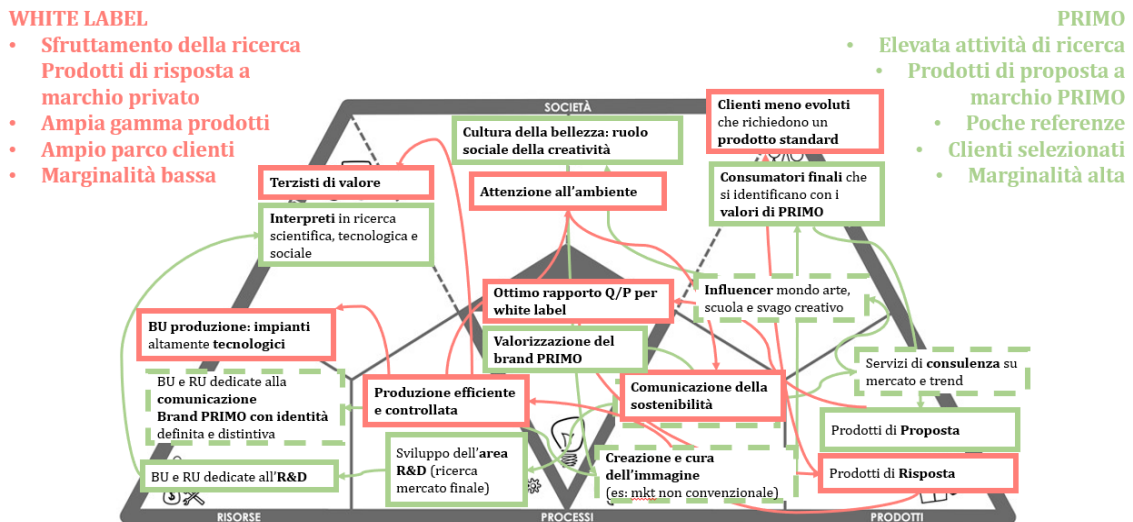
Figura 3.16 Il confronto tra le curve del valore rispetto ai competitors



[Fonte: elaborazioni Strategy Innovation]

Una successiva fase di elaborazione delle informazioni ha avuto lo scopo di evidenziare possibili criticità e proporre due prime ipotesi di modello di business in ottica di innovazione strategica rispetto alle attività relative all'area di business a marchio Primo e white label (Figura 3.17).

Figura 3.17 Ipotesi business model in ottica To-be



[Fonte: elaborazioni Strategy Innovation]

La mappatura e alcune prime elaborazioni sono state prima presentate al top management, poi in azienda anche agli altri collaboratori con lo scopo di verificare

le percezioni soggettive e l'allineamento rendendoli partecipi dei risultati delle analisi condotte a partire dalle singole rilevazioni e coinvolgendoli nel processo di ri-definizione dell'identità.

Dopo questa prima fase di analisi, gli studenti del corso di "Pianificazione e innovazione strategica " dell'a.a. 2019/2020 hanno prodotto alcuni project work relativi allo sviluppo di proposte di business innovative. In questa fase è evidente il collegamento tra università e mondo imprenditoriale e la creazione di uno spazio di sovrapposizione coerente con le attività di terza missione dove è possibile valorizzare le sinergie positive tra le aree. L'iniziativa, per la metodologia SI, seppur configurandosi come azione all'interno della terza fase, è stata anticipata per favorire e stimolare la nascita di idee innovative.

Al momento della stesura di questo elaborato è ancora in essere la seconda fase (Figura 3.8). Sono partiti tre diversi filoni d'azione: la verifica delle percezioni soggettive emerse in sede di mappatura e l'analisi di coerenza e identificazione dei punti di forza e debolezza del modello di business. Valorizzando la propria natura multidisciplinare, il team di SI mette a sistema le proprie competenze per svolgere le analisi da più punti di vista. Sfruttando competenze interni in psicologia SI sta svolgendo un'analisi sullo stile di leadership della governance. È stata svolta un'accurata analisi dei competitors rispetto ai FCS definiti in fase 1 e rispetto a indicatori finanziari e ai macro-trend del settore, con particolare attenzione alla comunicazione e all'immagine aziendale. Infine, un'analisi approfondita con lo scopo di approfondire i paradossi emersi in fase 1 e tradurli in un manifesto. Le fasi successive dipenderanno da quanto emerge dalla fase 2 e da ulteriori accordi presi dalle parti.

## CONCLUSIONI

Alla luce di quanto emerso dalla ricerca, la terza missione è oggi un tema centrale per tutte le università. L'elaborato evidenzia come gli atenei non possano più considerarsi *torri d'avorio* (Dughiero 2020) preposte alla creazione del sapere attraverso la ricerca e alla sua diffusione attraverso l'insegnamento, ma siano chiamati ad assumere un terzo compito nei confronti del territorio nella forma di terza missione appunto. L'Università Ca' Foscari di Venezia si è dimostrata un caso studio significativo tenendo in considerazione la terza missione come elemento cruciale nel Piano strategico (2016) e acquisendo caratteri di università imprenditoriale (Lombardi et al. 2019; Secundo et al. 2018; Toniolo et al. 2020). L'ateneo si è dotato di un proprio KTO, l'ufficio PlnK e di un ente strumentale, Fondazione Ca' Foscari per perseguire contemporaneamente azioni di ricerca e mappatura del valore internamente e di valorizzazione e commercializzazione verso l'esterno. L'elaborato si è focalizzato poi su Strategy Innovation, spin-off cafoscarino che svolge attività d'impresa trasferendo conoscenza in tutte le aree della terza missione. Contribuisce al KT attraverso servizi di consulenza strategica innovativa alle imprese, promuove azioni di formazione continua in collaborazione con l'ateneo e stimola azioni di public engagement in collaborazione con Fondazione coinvolgendo imprenditori e istituzioni. È stato poi presentato un caso pratico di un'azienda seguita da SI per un servizio di consulenza strategica, mostrando come la metodologia poggi su solide basi di ricerca accademica e il servizio offerto sia esempio d'integrazione tra università, impresa e territorio.

Ca' Foscari è un caso esemplare perché è stata una delle prime università in Italia ad avere un piano strategico con forte vocazione alla terza missione e sta efficacemente promuovendo queste attività (Secundo et al. 2017). Nonostante questo, la ricerca mostra ancora dei limiti dovuti alle dimensioni dell'ateneo, alla disponibilità di risorse per la ricerca, al numero di risorse umane coinvolte nei KTO e agli anni di esperienza nel settore. Per diventare un ateneo *leader* (Ramaciotti and Daniele 2018) necessita principalmente di maturare esperienza continuando



nell'implementazione degli obiettivi strategici individuati ed esplorando le sinergie tra Fondazione e ufficio PInK. Le università non cambiano rapidamente, ma necessitano di investimenti a lungo termine nell'organizzazione, nella cultura e nei valori (Secundo et al. 2018). Come esempio di università *leader* (Ramaciotti and Daniele 2018) è portata l'Università degli Studi di Padova.

Le università presentata si inseriscono in un contesto nazionale più ampio; in Italia la terza missione è un fenomeno ormai consolidato e diffuso tra le università, anche se la sua distribuzione non è equa (Donatiello and Gherardini 2019). È emersa una specializzazione e una predilezione da parte degli UTT a sostegno di attività riguardo l'avvio di spin-off e protezione della proprietà intellettuale; gli incubatori e i TTO sono spesso troppo piccoli e poco coinvolti. In ultimo a livello individuale spesso c'è incomprensione sullo scopo dell'individuo e quello della università. Sono emersi diverse fragilità del sistema italiano, come la scarsità di risorse, l'eccesso di norme e vincoli che mortificano l'iniziativa imprenditoriale e un sistema premiale che non incentiva il trasferimento tecnologico e la capacità di competere degli atenei (Ramaciotti and Daniele 2018; ANVUR 2018).

Una soluzione proposta è quella di accordare alle università di eccellenza una maggiore autonomia nel reperire risorse, nella gestione dei KTO, nelle scelte riguardo alle forme giuridiche più adatte da assumere, nel potenziare l'organico oggi spesso sottodimensionato (Cesaroni and Piccaluga 2016; Brescia, Colombo, and Landoni 2016; Larizza, Mattarella, and Varaldo 2018). Continuare la tendenza positiva già intrapresa sperimentando soluzioni come la creazione di Uffici congiunti o società controllate al 100% dall'ateneo (Ramaciotti and Daniele 2018) proprio come nel caso di Venezia e Padova. La proposta mira a introdurre trattamenti diversi per i diversi atenei: *“Non si può sperare che tutte le università producano ricerca di livello elevato e si dedichino in modo efficiente al trasferimento tecnologico”* (Larizza, Mattarella, and Varaldo 2018). Come evidente nel caso dell'Università Iuav di Venezia, ateneo di piccole dimensioni, ma che comunque svolge attività di terza missione.

Per gli atenei è il tempo di riconoscere e valorizzare il ruolo che hanno assunto e che possono assumere nella società di oggi basata sulla conoscenza, come attori principe nella diffusione e traduzione della conoscenza. Non isolati e autoreferenziali, bensì integrati e in relazione positiva con imprese e istituzioni in un modello a tripla elica (Etzkowitz 2008).

## BIBLIOGRAFIA

---

Bagnoli, Carlo, Alessia Bravin, Maurizio Massaro, and Alessandra Vignotto. 2018. *Business Model 4.0*. Venice: Studi e ricerche, Edizioni Ca' Foscari. <https://doi.org/10.30687/978-88-6969-286-4>

Balven, Rachel, Virgil Fenters, Donald S Siegel, and David Waldman. 2018. "Academic Entrepreneurship: The Roles of Identity." *Academy of Management Perspectives* 32 (1): 21–42.

Bercovitz, Janet, and Maryann Feldmann. 2006. "Entrepreneurial Universities and Technology Transfer: A Conceptual Framework for Understanding Knowledge-Based Economic Development." *Technology*, 175–88.

Biloslavo, Roberto, Bagnoli, Carlo and Edgar, David. 2018. "An eco-critical perspective on business models: the value triangle as an approach to closing the sustainability gap." *Journal of Cleaner Production*, (174): 746-762. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.281>

Brescia, F., G. Colombo, and P. Landoni. 2016. "Organizational Structures of Knowledge Transfer Offices: An Analysis of the World's Top-Ranked Universities." *Journal of Technology Transfer* 41 (1): 132–51. <https://doi.org/10.1007/s10961-014-9384-5>.

Calcagnini, Giorgio, Ilario Favaretto, Germana Giombini, Francesco Perugini, and

- Rosalba Rombaldoni. 2016. "The Role of Universities in the Location of Innovative Start-Ups." *Journal of Technology Transfer* 41 (4): 670–93. <https://doi.org/10.1007/s10961-015-9396-9>.
- Carayannis, Elias G., and David F.J. Campbell. 2009. "'Mode 3' and 'Quadruple Helix': Toward a 21st Century Fractal Innovation Ecosystem." *International Journal of Technology Management* 46 (3–4): 201–34. <https://doi.org/10.1504/ijtm.2009.023374>.
- Carayannis, Elias G, Thorsten D Barth, and David FJ Campbell. 2012. "The Quintuple Helix Innovation Model: Global Warming as a Challenge and Driver for Innovation." *Journal of Innovation and Entrepreneurship* 1 (1): 2. <https://doi.org/10.1186/2192-5372-1-2>.
- Cesaroni, Fabrizio, and Andrea Piccaluga. 2016. "The Activities of University Knowledge Transfer Offices: Towards the Third Mission in Italy." *Journal of Technology Transfer* 41 (4): 753–77. <https://doi.org/10.1007/s10961-015-9401-3>.
- Donatiello, Davide, and Alberto Gherardini. 2019. "All That Glitters Is Not Gold: The Surrogate Use of University Spin-Offs. Insights from Italy." *Higher Education Policy* 32 (2): 203–26. <https://doi.org/10.1057/s41307-017-0079-z>.
- Etzkowitz, Henry. 2008. "The Triple Helix: University-Industry-Government in Action." *Routledge, London* 42 (3): 293–337. <https://doi.org/10.1177/05390184030423002>.
- Etzkowitz, Henry, and Chunyan Zhou. 2007. "Singapore Conference Theme Paper." *Singapore Triple Helix VI*, no. May 2007: 1–25.
- Etzkowitz, Henry and Leydesdorff, Loet. 1995. "The Triple Helix -- University-

Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development". *EASST Review*, 14: 14-19

Fronzizi, Rocco, Chiara Fantauzzi, Nathalie Colasanti, and Gloria Fiorani. 2019. "The Evaluation of Universities' Third Mission and Intellectual Capital: Theoretical Analysis and Application to Italy." *Sustainability (Switzerland)* 11 (12). <https://doi.org/10.3390/SU11123455>.

Guenther, Thomas W. 2019. "Third Mission: A Challenge for Scholars? An Editorial." *Journal of Management Control* 30 (3): 247-49. <https://doi.org/10.1007/s00187-019-00289-6>.

Hamel, Gary. 2000. *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press.

Larizza, Antonio, Bernardo Giorgio Mattarella, and Riccardo Varaldo. 2018. "Ricerca Con Licenza Di Innovare." *Il Sole 24 Ore*, April 2018.

Lawton Smith, Helen, and Loet Leydesdorff. 2014. "The Triple Helix in the Context of Global Change: Dynamics and Challenges." *Prometheus (United Kingdom)* 32 (4): 321-36. <https://doi.org/10.1080/08109028.2014.972135>.

Leydesdorff, Loet. 2006. "The Knowledge-Based Economy and the Triple Helix Model." *Understanding The Dynamics Of A Knowledge Economy*, 42-76. <https://doi.org/10.4337/9781845429898.00009>.

Lombardi, Rosa, Maurizio Massaro, John Dumay, and Fabio Nappo. 2019. "Entrepreneurial Universities and Strategy: The Case of the University of Bari." *Management Decision*, no. January. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2018-0690>.

Mariani, Giovanna, Ada Carlesi, and Alfredo Antonino Scarfò. 2018. "Academic

Spinoffs as a Value Driver for Intellectual Capital: The Case of the University of Pisa." *Journal of Intellectual Capital* 19 (1): 202–26.  
<https://doi.org/10.1108/JIC-03-2017-0050>.

Meoli, Michele, Eleonora Pierucci, and Silvio Vismara. 2018. "The Effects of Public Policies in Fostering University Spinoffs in Italy." *Economics of Innovation and New Technology* 27 (5–6): 479–92.  
<https://doi.org/10.1080/10438599.2017.1374048>.

Muscio, Alessandro, Davide Quaglione, and Laura Ramaciotti. 2016. "The Effects of University Rules on Spinoff Creation: The Case of Academia in Italy." *Research Policy* 45 (7): 1386–96. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.04.011>.

Muscio, Alessandro, Laura Ramaciotti, and Ugo Rizzo. 2017. "The Complex Relationship between Academic Engagement and Research Output: Evidence from Italy." *Science and Public Policy* 44 (2): 235–45.  
<https://doi.org/10.1093/scipol/scw057>.

O'Shea, Rory P., Thomas J. Allen, Colm O'Gorman, and Frank Roche. 2005. "Universities and Technology Transfer: A Review of Academic Entrepreneurship Literature." *The Irish Journal of Management* 25 (2): 11–29.

Powell, Walter W., and Kaisa Snellman. 2004. "The Knowledge Economy." *Annual Review of Sociology* 30 (1): 199–220.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.soc.29.010202.100037>.

Rippa, Pierluigi, and Giustina Secundo. 2018. "Digital Academic Entrepreneurship: The Potential of Digital Technologies on Academic Entrepreneurship." *Technological Forecasting and Social Change*, no. July: 0–1.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.07.013>.

- Rolfo, Secondo, and Ugo Finardi. 2014. "University Third Mission in Italy: Organization, Faculty Attitude and Academic Specialization." *Journal of Technology Transfer* 39 (3): 472–86. <https://doi.org/10.1007/s10961-012-9284-5>.
- Scanlan, John. 2018. "A Capability Maturity Framework for Knowledge Transfer." *Industry and Higher Education* 32 (4): 235–44. <https://doi.org/10.1177/0950422218770335>.
- Secundo, Giustina, Susana Elena Perez, Žilvinas Martinaitis, and Karl Heinz Leitner. 2017. "An Intellectual Capital Framework to Measure Universities' Third Mission Activities." *Technological Forecasting and Social Change* 123: 229–39. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.12.013>.
- Secundo, Giustina, Maurizio Massaro, John Dumay, and Carlo Bagnoli. 2018. "Intellectual Capital Management in the Fourth Stage of IC Research - a Critical Case Study in University Settings." *Journal of Intellectual Capital* 19 (1): 157–77. <https://doi.org/10.1108/jic-11-2016-0113>.
- Secundo, Giustina, Valentina Ndou, Pasquale Del Vecchio, and Gianluigi De Pascale. 2019. "Knowledge Management in Entrepreneurial Universities: A Structured Literature Review and Avenue for Future Research Agenda." *Management Decision*, no. 2010. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2018-1266>.
- Siegel, Donald S., and Mike Wright. 2015. "Academic Entrepreneurship: Time for a Rethink?" *British Journal of Management* 26 (4): 582–95. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12116>.
- Simeone, Luca, Giustina Secundo, and Giovanni Schiuma. 2017. "Adopting a Design Approach to Translate Needs and Interests of Stakeholders in Academic Entrepreneurship: The MIT Senseable City Lab Case." *Technovation* 64–65

(July 2016): 58–67. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.12.001>.

Toniolo, Korinzia, Eleonora Masiero, Maurizio Massaro, and Carlo Bagnoli. 2020. "A Grounded Theory Study for Digital Academic Entrepreneurship." *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. <https://doi.org/10.1108/IJEER-06-2019-0402>.



## REPORTISTICA

---

ANVUR. 2013. "La Terza Missione Nelle Università." <https://www.anvur.it/atti-e-pubblicazioni/>.

———. 2015. "La Valutazione Della Terza Missione Nelle Università e Negli Enti Di Ricerca - Manuale per La Valutazione." [https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2016/06/Manuale di valutazione TM~.pdf](https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2016/06/Manuale%20di%20valutazione%20TM~.pdf).

———. 2018. "Linee guida per la compilazione della Scheda Unica Annuale Terza Missione e Impatto Sociale per le Università." [https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2018/11/SUA-TM\\_Lineeguida.pdf](https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2018/11/SUA-TM_Lineeguida.pdf)

———. 2018. "Rapporto Biennale Sulla Stato Del Sistema Universitario e Della Ricerca." <https://www.anvur.it/atti-e-pubblicazioni/>.

E3M. 2012. "Green Paper: Fostering and Measuring 'Third Mission' in Higher Education Institutions." [http://www.e3mproject.eu/docs/Green paper-p.pdf](http://www.e3mproject.eu/docs/Green%20paper-p.pdf).

European Commission. 2000. "Towards a European Research Area." [http://www.aic.lv/ace/ace\\_disk/Bologna/contrib/EU/Toward\\_EResArea.pdf](http://www.aic.lv/ace/ace_disk/Bologna/contrib/EU/Toward_EResArea.pdf).

Ferraris, Alberto, and Gabriele Santoro. 2014. "Come dovrebbero essere sviluppati i progetti di social innovation nelle smart city? Un' analisi comparativa." [https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/ipejm\\_4-2014\\_saggio\\_ferraris\\_santoro\\_0.pdf](https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/ipejm_4-2014_saggio_ferraris_santoro_0.pdf).

Fondazione Ca' Foscari. 2019. "Billancio Sociale 2018 Fondazione Ca' Foscari." [https://www.unive.it/pag/fileadmin/user\\_upload/extra/fondazione/documenti/fondazione\\_trasparente/bilanci/bilancio\\_sociale/Bilancio\\_Sociale\\_2018.pdf](https://www.unive.it/pag/fileadmin/user_upload/extra/fondazione/documenti/fondazione_trasparente/bilanci/bilancio_sociale/Bilancio_Sociale_2018.pdf).

Ramaciotti, L, and C Daniele. 2018. "XIV Rapporto NetVal Sulla Valorizzazione Della Ricerca." <https://netval.it/rapporto-netval-2018/>.

Università Ca' Foscari. 2012. "Verso Ca' Foscari 2018."  
[https://www.unive.it/media/allegato/comunicazione/inagurazioneaa/Allegato\\_Piano\\_Strategico2012.pdf](https://www.unive.it/media/allegato/comunicazione/inagurazioneaa/Allegato_Piano_Strategico2012.pdf).

———. 2016. "Piano Strategico Ca' Foscari 2016-2020."  
[https://www.unive.it/pag/fileadmin/user\\_upload/ateneo/strategic\\_plan/documenti/piano\\_strategico\\_2016-2020\\_ita.pdf](https://www.unive.it/pag/fileadmin/user_upload/ateneo/strategic_plan/documenti/piano_strategico_2016-2020_ita.pdf).

Università degli Studi di Padova. 2016. "Linee Strategiche 2016/2018."  
[https://www.unipd.it/sites/unipd.it/files/LINEE\\_STRATEGICHE\\_16-20.pdf](https://www.unipd.it/sites/unipd.it/files/LINEE_STRATEGICHE_16-20.pdf).

## SITOGRAFIA

---

<http://www.iuav.it/homepage/>

<http://www.strategyinnovation.it/>

<https://www.morocolor.it/>

<https://netval.it/netval-italian-network-of-technology-transfer-offices-of-universities-and-public-research-organizations/>

<https://www.smactcc.it/>

<https://www.unipd.it/dati-statistici>

<https://www.unipd.it/smact-competence-center>

<https://www.unismart.it/>

<https://www.unive.it/pag/15707/>

<https://www.unive.it/pag/30173/>

<https://www.unive.it/pag/33093/>

<https://www.unive.it/pag/40624/>

## APPENDICE INTERVISTE

---

[Berera, Giovanna. "Intervista Ufficio PInK rapporti con Le imprese università Ca' Foscari." Gallo, Francesco. March 18, 2020.](#)

[Berti, Andre. 2020. "Intervista Dirigente Area Ricerca e Rapporti Con Le Imprese università di Padova." Gallo, Francesco. May 07, 2020.](#)

[Dughiero, Fabio. "Intervista Prorettore al trasferimento tecnologico e ai rapporti con le imprese, Università di Padova." Gallo, Francesco. March 11, 2020.](#)

[Fabian, Lorenzo. "Intervista Delegato per La Terza Missione Dell'università Iuav di Venezia." Gallo, Francesco. May 13, 2020.](#)

[Finotto, Vladi. "Intervista Delegato del rettore alla Proprietà intellettuale, autoimprenditorialità e trasferimento tecnologico, Università Ca' Foscari di Venezia." Gallo, Francesco. May 06, 2020.](#)

[Santini, Tommaso. "Intervista Consigliere Delegato Fondazione Ca' Foscari." Gallo Francesco. March 03, 2020.](#)

## INTERVISTE

### **INTERVISTA A GIOVANNA BERERA;**

*Direttrice dell'Ufficio promozione dell'Innovazione e del Know How, Università Ca' Foscari di Venezia.*

*18/03/2020*

**Francesco Gallo:** Cos'è PINK?

**Giovanna Berera:** Pink si occupa di valorizzazione della ricerca. L'ufficio così come è oggi, è attivo da un solo anno, quindi molto giovane. La spinta più grossa è arrivata dal 2016, anno in cui il MISE ha stanziato un grande finanziamento per la riorganizzazione delle attività di terza missione. Dal 2016 si è cercato di mettere a sistema le azioni. Fondazione e PINK prima si sovrapponevano e c'era poca coordinazione. A differenza di Padova che ha storicamente esternalizzato prima queste funzioni tramite società esterne, ma che ora sembra stia pensando a una struttura interna in stile fondazione; Venezia ha voluto tenere una forma intermedia tenendo il collegamento con l'ateneo (PINK) e guardando all'esterno con Fondazione. Qui Fondazione ha ruolo commerciale.

L'obiettivo di PINK è quello di avvicinare ricercatori alle imprese. PInK è una struttura organizzativa di supporto. Semplifica il processo di raccolta delle informazioni, stesura dei documenti, permette di avere una interfaccia unica e facilita possibili incontri con le aziende. Fa parte dell'ateneo e si avvicina molto al mondo della ricerca. Come area copre il ciclo di vita della ricerca, da quella di base a quella applicata fino al mercato. Per poter parlare di valorizzazione della ricerca bisogna essere all'interno dell'ateneo.

**Francesco Gallo:** Che attività svolge?

**Giovanna Berera:** PINK fa solamente KT tra le tre macroaree della terza missione cercando di valorizzare i risultati della ricerca. Si parla di KT che comprende, ma non si esaurisce nel termine TT. Il technology transfer è comunque la parte predominante della conoscenza trasmessa. Si cerca sempre di aumentare la cultura e

la consapevolezza sui meccanismi di protezione intellettuale e gestione dei brevetti. PINK al momento gestisce 17 brevetti depositati, 3 venduti. In tre anni.

Ca Foscari è un ateneo generalista con 2 dipartimenti tecnologici di cui in realtà solamente 1/1 e mezzo può portare brevetti. Questo penalizza un po' le possibilità di trasferimento tecnologico. Nel complesso noi di PINK siamo abbastanza soddisfatti. Il problema è sempre come valorizzare quello che abbiamo. (vedere su NET-VAL).

Le attività che svolgiamo sono principalmente di scouting su gruppi di ricerca sia di base che applicata. Si tratta di capire cosa fanno i vari gruppi di ricerca e i vari laboratori; se può essere valorizzata o meno. È fondamentale instaurare un rapporto di fiducia. All'inizio non è semplice. Nell'ateneo non siamo l'unico ufficio che entra a contatto con i ricercatori ovviamente, ma siamo gli unici che approcciano con lo scopo della valorizzazione dei loro prodotti di ricerca. Noi facciamo delle interviste ai ricercatori per sapere cosa stanno facendo.

Tutto questo ha bisogno di tempo, è un processo lento che parte sempre dall'ufficio verso i laboratori. Stiamo cercando di diventare punto di riferimento per l'università, ma per iniziare siamo noi a dover contattare tutte le unità interessanti muovendoci tra i vari dipartimenti. Quando si trattano temi come la protezione intellettuale c'è bisogno di fiducia tra le parti. Al momento questi processi sono migliori nei dipartimenti scientifici.

L'ufficio si occupa anche (oltre al KT) delle convenzioni strategiche di ateneo. Sono accordi con enti pubblici o privati per svolgere attività di ricerca. Per esempio, il Ca' Foscari Competency Centre (CFCC) svolge attività di ricerca, formazione e consulenza per lo sviluppo e la valutazione delle competenze trasversali o soft skill. La sua missione è di incrementare la performance delle persone e la loro attrattività sul mercato del lavoro attraverso lo sviluppo delle loro competenze trasversali. Queste attività non sono direttamente collegabili al trasferimento tecnologico ovviamente, ma hanno un possibile impatto sul territorio.

Interveniamo anche riguardo al rapporto con le imprese; nella ricerca dei finanziamenti per esempio. Forniamo strumenti per gli accordi di riservatezza e facciamo da mediatori tra le due parti. È importante trovare modelli di collaborazione personalizzati.

Può accadere anche che il ricercatore agisca per conto proprio, non deve per forza passare per l'università, ma l'appoggiarsi a PINK facilita di molto il processo. Semplifica il processo di raccolta delle informazioni, stesura dei documenti, permette di avere una interfaccia unica e facilita possibili incontri con le aziende.

**Francesco Gallo:** Commercializzazione è valorizzazione?

**Giovanna Berera:** Commercializzazione è ovviamente diverso da valorizzazione. La prima per noi significa vendere il prodotto della ricerca. Tra noi e Fondazione lo fa chi ne ha l'occasione, non c'è una ripartizione netta dei ruoli. Questa fattispecie rientra nella valorizzazione. In quest'ultima rientrano tutte le attività relative agli spin-off e al supporto di questi, protezione della proprietà intellettuale, rapporti con enti pubblici e imprese del territorio e anche attività per commissionare attività di ricerca. In tutti i casi il fine ultimo è quello di valorizzare e portare fuori dal contesto universitario.

**Francesco Gallo:** Rapporto PINK e Fondazione?

**Giovanna Berera:** Di nuovo, tra noi e Fondazione alcune cose non sono disciplinate. Se capita a noi bene, se a loro, fanno lo stesso. Una volta individuata l'attività specifica la può fare una o l'altra. Sapendo però che alcuni progetti devono essere svolti per forza all'interno dell'università quindi in PINK (assegna di ricerca per esempio). Il confine non è così definito, ma va bene così. In passato non ha funzionato diversamente. L'idea è quella di sfruttare le sinergie attraverso la fluidità.

**Francesco Gallo:** Quali sono le attività più critiche?

**Giovanna Berera:** Le attività critiche sono quelle relative ai processi di protezione intellettuale e relative alla riservatezza.

**Francesco Gallo:** Differenze tra UNIVE e UNIPD?

**Giovanna Berera:** Unipd è molto più grande. Circa 4 volte tanto. Unipd lavora per attività decentrate verso i dipartimenti; la rete è formata dai dipartimenti; questo anche a causa delle dimensioni. Noi abbiamo delle condizioni diverse, loro non potrebbero gestire tutto come facciamo noi con un solo ufficio e risorse umane come le nostre in termini numerici. Questa dimensione però ci permette di avere una "dimensione migliore", più vicina alle persone e ai laboratori. Imprescindibile nella gestione dei progetti.

A Venezia siamo specializzati e abbiamo delle eccellenze come restauro e beni culturali. Questo è sicuramente dovuto al grandissimo carattere distintivo della città. In questo campo abbiamo un centro di IT che si occupa di tecnologia avanzata per i beni culturali e ci sono interessanti progetti riguardo digital humanities. A Venezia mancano le competenze scientifiche tecniche e altamente specializzate che forse più si adattano alla commercializzazione e siamo sicuramente una realtà più piccola di altre.

Diversamente da Padova, Bologna, pur essendo una università grande e generalista, non ha esternalizzato a differenza di Padova appunto, ma anche della maggior parte degli altri atenei italiani che avvicinano la ricerca al mercato. Spesso uffici come il nostro nascono per governare esclusivamente processi di TT e collegare ricerca a mercato appunto. A Bologna invece, pur essendo molto grande, c'è un unico ufficio centrale che si occupa specificatamente di terza missione includendo quindi tra le sue attività TT, placement, comunicazione, LLL, gestione assegni di ricerca, ecc. Questo però ha richiesto un investimento importante, anche in termini di risorse umane. In questo le possibilità dell'ateneo dipendono anche dalla sua dimensione.

A Venezia mancano le competenze scientifiche tecniche e altamente specializzate, che forse più si adattano alla commercializzazione e siamo sicuramente una realtà più piccola di altre. Questa dimensione però ci permette di avere una "dimensione migliore", più vicina alle persone e ai laboratori, relazioni di fiducia possibili, cosa imprescindibile nella gestione dei progetti con requisiti di privacy e riservatezza.



## **INTERVISTA AD ANDREA BERTI;**

*Dirigente area ricerca e rapporti con le imprese, Università di Padova.*

*07/05/2020*

**Francesco Gallo:** qual è il suo ruolo rispetto alla terza missione di unipd? Quali sono i suoi ambiti di competenza?

**Andrea Berti:** io sono dirigente dell'area ricerca e rapporti con le imprese. Area amministrativa che comprende vari uffici tra cui c'è anche un settore che si chiama terza missione e ranking terza missione che si occupa anche dei ranking dell'ateneo e poi della terza missione. Inoltre, c'è anche un ufficio che si chiama valorizzazione della ricerca che è il Technology transfer office vero e proprio che segue in particolare i brevetti, gli spin off, la start-cup Veneto e quant'altro. Buona parte delle attività di terza missione come quelle di valorizzazione della ricerca noi le copriamo. Tu hai presente nel manuale ANVUR dove si identificano gli 8 ambiti la terza missione. Come area ricerca e rapporti con imprese copriamo i primi quattro ambiti che sostanzialmente sono brevetti, spin off, consulenza su conto terzi e poi insieme teniamo le strutture di intermediazione tipo incubatore eccetera quindi la prima metà della terza missione è presidiata dalla mia area. Buona parte delle attività di terza missione come quelle di valorizzazione della ricerca noi le copriamo. Come area ricerca e rapporti con imprese copriamo i primi quattro ambiti identificati dall'ANVUR che sostanzialmente sono brevetti, spin off, consulenza su conto terzi e strutture di intermediazione come gli incubatori. La seconda parte riguardo alla valorizzazione dei beni culturali, formazione e salute pubblica è un po' sparpagliata in tutto l'ateneo tra i vari uffici e singoli dipartimenti. C'è per esempio c'è un ufficio public engagement che segue esclusivamente le attività di public engagement, oppure i trial clinici, gli scavi archeologici o altre cose sono presidiati dai dipartimenti senza che ci sia un ufficio centrale che coordina.

**Francesco Gallo:** mentre c'è per le prime quattro. Giusto?

**Andre Berti:** esattamente. Nella prima parte delle prime quattro sì. C'è pianificazione e monitoraggio nel senso che questo settore terza missione che sta nella mia area e si occupa di organizzare la pianificazione delle attività di terza missione da

parte dei dipartimenti e in generale di tutte le strutture universitarie che fanno terza missione. Mi spiego noi facciamo per la ricerca ma anche per la terza missione dei piani triennali. Ogni tre anni, noi l'abbiamo fatto nel 2016 e di nuovo ora nel 2019. Questi piani riguardano la terza missione in tutti i dipartimenti. Ogni dipartimento fa un piano triennale per la terza missione ma siccome la terza missione è gestita anche da aree amministrativo dell'amministrazione centrale e anche da altre strutture e centri anche queste aree fanno un piano di terza missione. Alla fine, abbiamo 32 dipartimenti più un'altra ventina di altre strutture in tutto una cinquantina di strutture di Padova hanno un piano triennale per la terza missione. Questi piani vengono poi visti e rivisti approvati da una commissione qualità della terza missione e ogni anno viene fatta una un monitoraggio per vedere come sta andando. Com'è l'andamento del piano cioè se gli obiettivi scritti nel piano sono in fase di raggiungimento oppure se si è lontani eccetera un controllo annuale sul raggiungimento di obiettivi piano triennale. Tutta questa attività di pianificazione e di controllo della terza missione possiamo chiamarla per il ciclo di assicurazione della qualità della terza missione è gestito dal settore terza missione. Il responsabile e mio collaboratore Thomas Bastianel che secondo me potrebbe valer la pena che tu intervisti perché lui è lo specialista appunto di pianificazione della terza missione. Questo è il quadro organizzativo di come siamo organizzati all'università di Padova.

**Francesco Gallo:** UniSMART in questo dovere si inserisce?

**Andrea Berti:** UniSMART si inserisce che non so se sai che nasce nel 2016 come società responsabilità limitata quindi gli effetti anche se è capitale 100 per 100 era di proprietà dell'università di Padova quest'anno proprio recentissimamente in febbraio è stata trasformata in Fondazione si chiama fondazione università di Padova quindi assomiglia di fatto moltissimo alla fondazione ca' Foscari. Non a caso il nostro direttore generale e l'ex direttore generale di ca Foscari ha voluto riprodurre a Padova quello che ha già fatto al suo tempo. È diventata Fondazione e si occupa di alcune attività di terza missione. in particolare si occupa della valorizzazione della ricerca quindi lavora fianco a fianco con l'ufficio valorizzazione della ricerca in maniera direi sinergica cioè ci siamo divisi i compiti in maniera che per esempio noi dentro ufficio ci occupiamo della brevettazione delle invenzioni quindi portia-

mo il ricercatore dall'idea fino al brevetto e al deposito del brevetto poi però UniSMART che è sostanzialmente nostro braccio commerciale si occupa della valorizzazione dei brevetti quindi sostanza dalla parte di là e quindi l'attività commerciale consiste nel reperire imprese interessate ad acquisire in proprietà o in licenza i nostri brevetti. UniSMART, che è sostanzialmente nostro braccio commerciale, si occupa della valorizzazione dei brevetti. L'attività commerciale consiste nel reperire imprese interessate ad acquisire in proprietà o in licenza i nostri brevetti. Quindi loro sono i commerciali e noi invece dentro la struttura universitaria siamo gli amministrativi consulenti dei docenti quindi in questo modo ci siamo divisi abbastanza chiaramente i compiti e però collaboriamo inevitabilmente. Le attività non sono nettamente separate perché quando si negozia con un'impresa una licenza di un brevetto e c'è tutta una parte e di tipo giuridico c'è un contratto da negoziare in sostanza e queste competenze le abbiamo noi non le ha e smart quindi di fatto questa negoziazione con un soggetto esterno con l'impresa interessata brevetto la conduciamo insieme a noi e UniSMART è come se fossero dei nostri colleghi a tutti gli effetti collaborano con noi anche se effettivamente non sono dipendenti dell'università dalla Fondazione università di Padova

**Francesco Gallo:** io sapevo che era in fase di trasformazione, in realtà la fase della trasformazione è finita?

**Andrea Berti:** è già Fondazione da due mesi.

**Francesco Gallo:** come mai è cambiata? Ho capito fosse stata una stata creata come SRL per essere più a contatto col mercato, come mai ora questa scelta di trasformazione?

**Andrea Berti:** non l'ho fatta io la scelta appunto come dicevo è del rettore che è il presidente della Fondazione smart e dal direttore generale. Immagino che dipende dal fatto che UniSMART non si occupa solo di valorizzare la ricerca come era in origine era stata pensata per essere il braccio commerciale della valorizzazione della ricerca in realtà nel tempo ha acquisito una serie di attività che vanno alla formazione, organizza il master e quindi organizza e gestisce anche delle residenze universitarie fa insomma tutta una serie di cose non strettamente legate altri che non c'entra niente con la ricerca e con il trasferimento tecnologico e quindi penso che

per fare queste altre attività sia più opportuno alla forma giuridica di Fondazione anziché di società di capitali.

**Francesco Gallo:** quindi mi pare di capire che è molto simile in realtà a Venezia l'impostazione dove faceva tutte se ho capito bene e da una parte all'interno dell'università si occupa del mappare il valore interno nel senso che così l'hanno definita a Venezia e cioè capire dove sono i possibili brevetti

**Andrea Berti:** non solo capire dove sono ma anche tutelare le invenzioni fino al deposito del brevetto. tu sai che per depositare un brevetto c'è tutto un iter complicato e in cui il docente deve essere accompagnato e noi siamo gli accompagnatori quelli che arrivano fino al deposito del brevetto e per la domanda del brevetto. La fase successiva la domanda alla base domanda in poi quindi la commercializzazione la segue UniSMART. Così la suddivisione dei compiti è una suddivisione chiara. Poi però c'è una collaborazione continua e sia da parte di UniSMART che ci aiuta nella fase deposito perché anche quando depositiamo un brevetto per decidere se depositare già se investire quei soldi che costa una domanda brevetto dobbiamo capire tra le altre cose qual è il potenziale commerciale di questo veramente cioè alla fine il brevetto poi si venderà o no che probabilità ci sono qualche interesse può suscitare questo brevetto dell'impresa. Queste cose ce le dice UniSMART che conosce il mercato meglio di noi e che è continuamente a contatto col mercato con le imprese hanno una comunità di 80 imprese che sento spessissimo quindi ci dice dal punto di vista commerciale di valorizzazione commerciale sulle invenzioni anche prima che vengano depositate perché sei una smart ci dice concerto invenzione non ha nessun mercato noi ovviamente non investiamo e non depositiamo il brevetto e invenzione.

**Francesco Gallo:** Prima che ci fosse UniSMART, prima del 2016?

**Andrea Berti:** prima facevamo tutto dentro. processo interno che certamente aveva dei difetti chiaramente sai il personale universitario non ha una mentalità commerciale domani anche una formazione commerciale non è non è portato beh il rapporto con le imprese e per la negoziazione di condizioni contrattuali insomma non è il nostro mestiere allora ho pensato di creare smart proprio per dare per rafforzare questa competenza di sbocco sul mercato della nostra invenzione.

**Francesco Gallo:** era la scelta insomma che anche ha portato i suoi frutti e vedo più volte ripetuta la stessa scelta anche in altri enti come Venezia.

**Andrea Berti:** sì, anche perché poi dipende sempre dalle persone che gestiscono le cose no una smart ha scelto nel 2017 un manager molto in gamba Stefano Carosio e che veniva dall' impresa privata e grazie questa competenza e ha fatto crescere tantissimo UniSMART che adesso fa utili, non è più un costo ma porta soldi.

**Francesco Gallo:** ok perfetto molto chiaro. Qual è il prodotto del trasferimento tecnologico più comune? I brevetti?

**Andrea Berti:** se parliamo di brevetti allora attenzione che il trasferimento tecnologico non è solo brevetti ma è anche contratti di ricerca con le imprese anche spin off e tante altre cose. il brevetto è la forma più tipica. I brevetti sono molto diversi a seconda dei settori scientifici da cui provengono. Una grossa macro che estensione lo faceva fare intanto fra brevetti nel settore delle scienze della vita parte medica farmacia agraria quant'altro da una parte quindi c'è la health science mentre dall'altra parte c'è e per così dire quella delle aree industriali quindi l'ingegneria la chimica la fisica eccetera i brevetti della parte ingegneristica sono in genere più vicini al mercato perché è in quel di quei settori la ricerca arriva un punto che è più vicino all'utilizzabilità. Quando un professore di ingegneria meccanica inventa una nuova macchina un nuovo dispositivo che viene brevettata è già quasi non dico pronta subito ma molto vicina all'applicabilità. Con un TRL abbastanza alto cosa invece è tutto diversa nel settore Life size dove l'invenzione è un passo importante ma è comunque un piccolissimo passo verso il mercato perché comunque c'è bisogno di investimenti ingenti da parte di imprese farmaceutiche per far diventare brevetto poi un farmaco. Quindi le life science l' inversione cui arriviamo noi con le nostre forze arriva un buon livello di TRL più basso e quindi è molto più lontana dal mercato quindi è più facile licenziare brevetti ingegneristici che brevetti medici e farmaceutici. Detto questo i brevetti ingegneristici rendono poco perché in genere sono piccoli miglioramenti perché non c'è mai una cosa rivoluzionario insomma quindi se portano a casa pochi soldi insomma poi si fanno in genere con imprese medie e medio piccole è difficile che noi andiamo a licenziare qualcosa e alle grandi multinazionali. Viceversa, nelle life science sai io sono le licenze e possono portare tantissimi soldi perché sai quando si fa un farmaco che cambia la vita alle persone

se questo farmaco ha successo se viene approvato prima di tutto poi è successo e le licenze di questo forum di brevetto potrebbero portare anche milioni di euro all'università non è mai successo a noi almeno. Su spera possa succedere. Quindi le licenze dei vecchi dove c'è uffici medici sono più difficili ma potenzialmente più ricche di quelle degli ingegneri.

**Francesco Gallo:** da questo punto di vista la multidisciplinarietà è forse caratteristica fondamentale è più importante nell'ambito della terza missione.

**Andrea Berti:** perché il nostro ateneo è multi disciplinare. Il nostro ateneo tratta tutte le discipline e noi copriamo tutti gli ambiti della terza missione, non ce n'è uno che sfugga siccome il tuo prima facciamo finisca di archeologi perché abbiamo il dipartimento di beni culturali e facciamo mai alcuni c'è una formazione continua facciamo praticamente. Tantissime strutture universitarie a Padova come volevo dirti, una cinquantina fanno terza che si fanno qualcosa che si può riferire la terza missione

**Francesco Gallo:** volevo capire un po' la misurazione dell'impatto perché da una parte sono sicuramente c'è la misurazione quantitativa. intendo più terza missione in senso generale rispetto al trasferimento tecnologico o commercializzazione e quindi la domanda è se ci sono delle misurazioni insomma un'attenzione nel misurare l'impatto delle attività ovviamente sapendo che la commercializzazione fa parte della terza missione ma non è l'unica l'unico aspetto da considerare quindi quali sono le attività oltre al numero dei brevetti il numero delle licenze al probabilmente anche il numero degli spin off che nascono che ci sono anche altri aspetti che sono considerate

**Andrea Berti:** certo, ci sono anche i suoi indicatori per ogni ambito della terza missione sono indicatori proposti dall'ANVUR nei documenti suggeriti per ambito ci sono indicatori suggeriti e che noi abbiamo ripreso proprio per misurare l'impatto economico e alcuni di impatto sociale e culturale di impatto non economico delle attività di terza missione che non producono impatto economico che producono impatto sociale e culturale faccio un esempio un museo può avere un impatto importantissimo sulla società non tanto per i soldi che guadagna da comprenderne i biglietti dell'evento i biglietti quanto per numero di visitatori o di ragazzi delle scuole che hanno visitato il museo in un certo anno. lo stesso scavo archeologico lo

stesso l'iniziativa di public engagement come la notte dei ricercatori l'impatto si misura su il numero di persone che hanno partecipato a questa iniziativa e che lo stesso sia qui e ci sono altri indicatori diversi dei soldi da quelli economici ma di presenza di partecipazione di visibilità sui mass media eccetera che misurano l'impatto delle altre attività di terza missione

**Francesco Gallo:** quindi si fa si fa riferimento a quelli dell' ANVUR.

**Andrea Berti:** non solo e quelli che abbiamo citato come esempio poi in questi piani di cui dicevo prima ogni trattamento ognuno si è sbizzarrito a mettere degli indicatori per misurare l'impatto della propria vita e terza missione riprendendo in parte quella dell'ANVUR in parte creano nuovi indicatori molto interessanti

**Francesco Gallo:** ecco per curiosità che questi indicatori posso trovarli on line sui siti oppure su nodo interno

**Andrea Berti:** non puoi trovarli perché sono ancora in fase di approvazione questi piani non so se dopo verranno resi pubblici quando potremo comunque darteli se contatti col mio collegio difensivo prima Thomas e mail fai una mail di che parlate con me bello darti degli esempi di indicatori di terza missione inseriti dai dipartimenti nel in questi piani triennali.

## **INTERVISTA A FABRIZIO DUGHIERO;**

*Prorettore al trasferimento tecnologico e ai rapporti con le imprese, Università di Padova.*

*11/03/2020*

**Francesco Gallo:** mi parli un po' di come si vive a Padova la terza missione. Cos'è UniSMART?

**Fabrizio Dughiero:** Riassumo un po' le cose che ho fatto io come prorettore al trasferimento tecnologico e rapporti con le imprese. Io sono partito ormai quasi cinque anni fa. Sono entrato in questa squadra di governo il 1° ottobre 2015. Da lì ho voluto dare un impulso di terza missione e in particolare TT per questo motivo principalmente: le università sono percepite dal cittadino normale e dagli imprenditori come un qualcosa di non legato alle necessità del territorio. *Per anni l'università è stata vista come una torre d'avorio, anche da parte dello stesso personale universitario.* È considerato come la solita torre d'avorio isolata dove i prof fanno quello che vogliono ma guai a contaminarsi con il mondo esterno. A mio parere per molto tempo è stato quasi considerato un vanto per i miei colleghi. Come a dire: noi siamo altro rispetto al territorio. Questo ha contribuito a farci percepire in modo diverso, come una realtà centro di costo piuttosto che centro di produzione chiamiamolo così e quindi io mi sono posto la domanda di dire invece.

C'è dunque il problema della percezione. Vogliamo mostrarci come valore aggiunto e un po' diversamente da come ci percepivano prima. Non che ci percepissero male, ma come scuola che forma la classe dirigente del futuro ma spesso con metodi non aggiornati e non al passo con il mondo del lavoro.

Io sono partito con questa idea di darci da fare per farci percepire in modo diverso. Per questo prendo una presentazione che posso inviarle. Innanzitutto, parto da come si pongono le università americane si pongono. Ho fatto un po' di ricerca ed ho visto che da un rapporto che le università californiane fanno ogni anno dove si dice che l'impatto economico per ogni dollaro speso dalla stessa università l'economia dello stato ne tiene vantaggio per 2,1 dollari. La ricerca frequentemente porta a tecnologie innovative e processi innovativi che non solo sviluppano



l'industria, ma incrementano maggiormente la salute e il benessere del cittadino nel territorio. Facciamolo vedere questo e facciamolo percepire.

La seconda cosa è legata alla “nuova geografia del lavoro” di Enrico Moretti, economista ex consigliere di Obama che ha fatto carriera a Berkley. Dice chiaramente che per ogni lavoro creato in ambito innovazione si creano almeno cinque posizioni lavorative di alto livello anche nei servizi. Se noi prendiamo la manifattura che ha fattore moltiplicativo 1,5 l'innovazione ha fattore 5. A maggior ragione le università devono supportare il processo d'innovazione nell'impresa. L'altra la terza che ho preso in prestito è il termine open innovation. Non si può pensare di fare open innovation se non si prende uno degli attori fondamentali che è l'università. Sono partito da queste tre idee per andare poi a dettagliare le ragioni della distanza tra università e impresa.

Ho trovato le ragioni in 6-7-8 punti. Il primo: poca e debole comunicazione verso l'esterno dell'università. Non sappiamo comunicare o non ci ritagliamo delle collocazioni nel mondo della comunicazione adeguate. L'altra è quella di creare un matching tra le richieste delle aziende e le offerte che possono invece essere prodotte dai nostri laboratori e così via. Ci troviamo in un mondo poco di mercato. Abbiamo anche modalità diverse: come affrontiamo la ricerca in università è diverso da come si intende ricerca e sviluppo nelle imprese. Da noi i colleghi sono concentrati nel produrre papers. C'è l'H-index. Noi dobbiamo per forza pubblicare perché su questo veniamo valutati. Non pensiamo quindi ai brevetti, ai contratti di ricerca e alla ricerca applicata; pensiamo a fare delle cose molto teoriche che portano a pubblicare. Un'altra cosa che fa veramente uscire di matto le imprese è la burocrazia pesantissima che noi abbiamo. Arrivare a raggiungere il ricercatore con un contratto di ricerca fa impazzire. Io sono impazzito per avere un contratto con il competence center di Venezia. Un'altra cosa è che spesso le attività che richiedono le aziende sono time consuming e spesso in queste attività vengono richieste deadline stringenti. Il rispetto delle deadline è spesso bagaglio di un professore o ricercatore universitario. Se l'articolo non è pronto si aspetta. Per le aziende invece no, bisogna stare nei tempi stabili dall'azienda con un time to market di un processo innovativo che va rispettato. Uscire da questi programmi vuol dire interferire con i programmi aziendali. L'altra cosa è proprio sui modelli educativi e sui contenuti

che sono spesso fuori dagli interessi industriali. Spesso gli imprenditori ci tacciano come insegnanti di cose che non servono nel mondo del lavoro, allora su questa cosa io sono dell'avviso che l'università deve avere un insegnamento libero, deve portare cultura agli studenti ma che lo si può fare anche con modalità e mettendo insieme l'aspetto teorico culturale e l'aspetto pratico. Non può essere che un ingegnere o un economista dopo cinque anni non abbia mai visto un'azienda. Stiamo lavorando sul trovare modelli ibridi.

A partire da questo ho cominciato a pensare a diverse attività, a come modificare quelle che erano debolezze e farle diventare in punti di forza. La prima cosa per esempio è cercare di coinvolgere l'università in eventi importanti. Per esempio, voi siete bravi con il SIF. Qui abbiamo fatto il galileo festival con Italy post, gli open innovation days con il sole 24 ore, e altre cose come il palinsesto Universa che coinvolge la cittadinanza in diverse attività.

**Francesco Gallo:** coinvolge tutti i dipartimenti oppure solamente quelli più specialistici come ingegneria e medica?

**Fabrizio Dughiero:** si cerca di coinvolgere tutte le aree scientifiche. Io sono convinto che il futuro è fatto di transdisciplinarietà. La specializzazione porta a compartimenti stagni. Enrico Formica dice che se si entra troppo nel pozzo della conoscenza si sa sempre di più ma sempre di meno. Fino a sapere tutto ma di niente. L'innovazione disruptive non si fa attraverso la conoscenza specialistica, ma attraverso una ignoranza creativa. Ignoranza che nasce dopo la conoscenza. La transdisciplinarietà è importante. Padova è fortunata ad avere dalla filosofia all'ingegneria e tutte le discipline. Quando parleremo del contamination lab, voi siete obbligati a chiedere a noi gli ingegneri per esempio. non è un vero contamination perché non avete tutto. Qui a Padova abbiamo il TedEx, ho preteso che ogni anno un paio di nostri ricercatori diventassero speakers del Ted. Per abituarli a comunicare in modo diverso la ricerca scientifica e mostrare all'esterno che si può. È importante cominciare a comunicare quello che si fa nei laboratori. Altra cosa che ho cercato di fare è disseminare dipartimento per dipartimento la cultura della imprenditorialità scientifica o da ricerca e importanza della PI quindi la creazione di spin-off e brevetti. Abbiamo creato quasi una obbligatorietà di conoscere certe tematiche. Abbiamo messo mano al nuovo regolamento spin-off e brevetti. Uno dei problemi

che avevamo era quello di lasciare in mano agli studenti di dottorato la proprietà intellettuale. Se ha voglia le passo una bozza. Disseminare quindi questa cultura della creazione di brevetti e spin-off come un'altra possibilità di fare ricerca o di rendere un prodotto quello che si fa in ricerca. La cosa più importante però è stata quella di creare un'azienda completamente dedicata al mercato.

A dir la verità io non ero molto d'accordo di passare da S.r.l. a fondazione, ma alla fine mi hanno convinto che i vantaggi sono maggiori degli svantaggi. Diciamo che abbiamo ceduto passando a fondazione. Per i primi tre anni eravamo s.r.l. perché l'idea era quella che le aziende ma non solo quando vengono in università debbano parlare con un interlocutore paritetico. Un'azienda che si rivolge all'università non può parlare con un ufficio TT perché i linguaggi che parlano sono diversi. Servono delle persone multilinguiste. Che sappiano parlare di scienza a chi si occupa di scienza e di business a chi si occupa di business. Abbiamo creato questa società nel 2016 anche con schemi diversi, diciamo che la società è stata incubata nel 2015, poi a maggio 2016 l'abbiamo lanciata in un evento importante e a settembre l'abbiamo lanciata attraverso l'assunzione del direttore con contratto quota fissa e variabili (cosa che come università non si può fare). Per esempio, in questo caso è stato un vantaggio essere S.r.l. perché abbiamo potuto licenziare il primo direttore. Se assunto dall'università non potevamo. Uno schema totalmente market oriented, non struttura burocratica. Si pensa che l'efficienza dipende dalla quantità del personale. niente di più sbagliato. L'efficienza dipende dalle procedure e dall'innovazione che si è in grado di dare a queste procedure. Il rettore quando mi ha chiesto se fare qualcosa di diverso o di migliorare l'ufficio TT non ci ho pensato due volte. Qualcosa di diverso. Siamo partiti con una dotazione di 150mila euro, zero ordini e attualmente fa 2,8 milioni di fatturato e ha 15 dipendenti quindi in tre anni siamo passati da zero a startup ad azienda che funziona. Il concetto era proprio evitare la burocrazia. Evitare la burocrazia. L'idea è andare dall'azienda mai stare in ufficio, andare a trovare le aziende, l'università va dall'azienda. In due giorni ti facevo un'offerta con tutti i termini. UniSMART è stato il cavallo di troia per entrare anche nell'ambiente universitario. Non è obbligatorio passare per UniSMART, si lascia libertà. Questo comunque non vuol dire che il KTO sparisce perché nasce UniSMART. Il KTO svolge ruolo verso l'interno dell'ateneo. Si occupa di

quello che deve succedere nell'ambito della proprietà intellettuale, spin-off, eventi interni. Si interfaccia con UniSMART per una sinergia diretta per formulazione e gestione contratti. Anche perché UniSMART deve fare sempre qualcosa legato al pubblico e si deve legare al TT perché è al 100% dell'università. UniSMART è la mano commerciale. Io ho assunto il secondo direttore che ha fatto un ottimo lavoro. Veniva dal mondo industriale. Come anche per il personale.

UniSMART prima iniziativa dunque. Una seconda sono i progetti Unimpresa. Spesso le università pensano che le aziende facciano ricerca solamente è finanziata da finanziamenti pubblici. Allora ho detto che non è così, si può fare qualcosa di più. Ho fatto mettere a disposizione un fondo di 500 mila euro all'anno dall'ateneo a patto che le aziende ne mettano altrettanto. Questi sono i progetti di collaborazione Unimpresa. Vedono progetti collaborativi tra impresa e università. 100 mila euro di cash dall'università e 100 da una impresa. Se sono due aziende ne mettono 150 e l'università 100. Se le imprese sono 3 mettono 200 e l'università sempre 100. C'è un effetto leva. I progetti non devono portare come risultato pubblicazioni, ma proof of concept, prototipi e brevetti. Le pubblicazioni sono un side effect.

Altra cosa è coinvolgere gli studenti nel processo di innovazione. Siamo partiti nel 2015 con gli hackathon fatti non di carattere generico, ma all'interno delle aziende. Spesso hanno problemi nel reclutare giovani talenti. Un hackathon fatto bene può essere uno strumento per fare recruiting. In UNOX l'abbiamo fatto ed è ricordato bene dagli studenti. Poi è diventato un evento che si organizza 3-4 volte all'anno sia in ambito aziendale che in fiera. Recruiting innovativo.

Altra cosa ancora il contamination lab. Abbiamo vinto un progetto e abbiamo interpretato il contamination Lab in modo diverso rispetto alle altre università. Di solito è un evento dove gruppi di studenti si trovano e propongono idee e le sviluppano in termini di business. Io ho detto: perché non chiediamo alle aziende se hanno challenge da proporre. Le aziende pagano e gli studenti producono i risultati della challenge. Con risultati interessanti. Aziende entusiaste. Così si conosce anche UniSMART perché le gestiamo con UniSMART le attività, anche con i tutor.

Abbiamo aiutato le aziende a fare recruiting con modalità innovative che non sono solo career days perché sono stufe della presentazione e aperitivo. Noi ci siamo evoluti così. Abbiamo anche insegnato alle aziende a fare employer branding pres-

so i nostri studenti. Spesso non lo sanno fare. Le aziende non si rendono conto che se non ricevono curricula è colpa loro che non fanno promozione adeguata all'interno dell'università. Con UniSMART possono farlo.

**Francesco Gallo:** queste sono attività aziendali di UniSMART quindi?

**Fabrizio Dughiero:** assolutamente sì. Sono a mercato, non si possono dare in mano a uffici dell'università. Si fanno pagare. Un'altra cosa che non pensavo avesse così tanto successo è il concetto di community che si rifà al concetto di open innovation. Spesso le nostre università parlano spesso di open innovation ma alla fine parlano a vuoto. Farlo significa mettere insieme attori che hanno bisogno e che si occupano di innovazione allo stesso tavolo. Abbiamo creato un tavolo community dove aziende, università, ricercatori che diventasse l'ambiente dove fare in pratica open innovation. Dall'aprile del 2017 a oggi abbiamo +80 aziende che pagano 4000 euro all'anno per far parte della community di UniSMART. È quasi il nostro cash cow; introito fisso che ci copre parte dei costi fissi di UniSMART. Soprattutto la community si è dimostrata un volano incredibile. Poi queste aziende sono quelle che partecipano al contamination Lab e se non lo sono gli facciamo una tariffa favorevole per entrare e coinvolgerli. Stiamo parlando di aziende grandi medie e piccole, produttive, finanziarie e di servizi. Una bellissima e varia comunità dove sono entusiasti di partecipare. Con la community facciamo due innovation talks all'anno dove coinvolgiamo le aziende nelle tavole rotonde a parlare di progetti e due o tre cene importanti e belle di lavoro e di incontro dove mettiamo insieme ricercatori aziende dottorandi direttori ecc. cene di networking dove spesso saltano fuori progetti. Questa è una parte molto interessante e molti non credevano funzionasse. Il tempo i ha dato ragione, forse ci fermeremo a 100 perché diventa difficile. All'interno della community si stanno creando degli ecosistemi, stiamo caratterizzando dei piccoli ecosistemi a seconda dei settori, dei mercati per creare cose più personalizzate. Abbiamo anche poi creato una mentalità nelle nostre aziende della community rivolta alla ricerca. Senza ricerca e innovazione non si va avanti. Coinvolgendo la formazione abbiamo creato le borse di dottorato industriale. Facciamo un concorso in cui partecipano le aziende. L'anno scorso 10 borse, quest'anno 7. In cui l'università attraverso un fondo della fondazione Caliparo, l'università mette a disposizione mezza borsa di studio. Il dottorato di 3 anni costa 70mila euro.

L'azienda ne mette la metà. Dopodiché l'azienda ha a disposizione 7 Ph.D con cui sviluppare un progetto di 3 anni con spiccate implicazioni pratiche. Sempre un supervisore accademico, ma scelto da UniSMART che non va a trovare il teorico. Noi questi ricercatori li chiamiamo innovation champions. I ricercatori pensano di saper fare tutto, ma poi non si dimostrano in grado di lavorare per le aziende. Noi abbiamo un database. Unipd ha 2200 ricercatori e docenti. In cui tra questi abbiamo delle persone che sono in grado di fare entrambe le cose.

Questo il panorama, poi vedremo cosa approfondire.

**Francesco Gallo:** tema della commercializzazione e del KT sono diversi. Valutazione dell'impatto, quali sono gli indicatori.

**Fabrizio Dughiero:** sull'impatto è un grande tema. Noi abbiamo una nostra mentalità. Le cose funzionano se hanno obiettivi tangibili e quantificabili. L'unico obiettivo che potevo dare era fatturato e utile su UniSMART. Cosa altro potevo dare? Poi ci siamo resi conto che quell'obiettivo ha portato grossi vantaggi. Per esempio, la reputazione che ci siamo fatti come UniSMART. Sa quante domande abbiamo ricevuto da project manager? 400 CV. Abbiamo fatto reputation, è stato un grande impatto come università. L'università non è solo scuola ma anche lavoro. Side effect. Altro impatto è l'essere riusciti a smuovere attività e contratti di ricerca che magari non hanno portato profitto diretto a uniSMART ma l'anno portato all'università. UniSMART può essere considerata un'azienda del gruppo università. Nel complesso il fatturato di UniSMART rispetto al totale è poco, ma se vado a vedere il consolidato ci sono molti più vantaggi. C'è un fattore moltiplicativo. Come anche vantaggio è far capire ai ricercatori che la terza missione esiste e non è messa a statuto a caso. Ci viene in aiuto anche l'ANVUR che pretende che le università vengano valutate anche rispetto a questo. Devo far capire che fondamentale è la didattica, la ricerca e la terza missione. Quindi l'impatto verso l'interno è stato questo. E verso l'esterno è fenomenale. Le aziende della community ma non solo. Articoli su UniSMART ce ne sono moltissimi. Le aziende dicono che l'unipd gli è venuta incontro. C'è un ponte tra università e imprese che mancava. Impatto fondamentale verso la reputazione verso le imprese, non più centro di costo ma servizio del territorio. Le ricadute sono anche intangibili, forse di più che quelle tangibili. Anche una bella soddisfazione creare una startup che funziona partendo dal pubblico.

**INTERVISTA A LORENZO FABIAN;**

*Delegato per la terza missione dell'Università Iuav di Venezia.*

*13/05/2020*

**Francesco Gallo:** quali sono le attività svolte all'interno dell'Università Iuav e qual è il suo ruolo rispetto a queste?

**Lorenzo Fabian:** sono Lorenzo Fabian, professore di urbanistica e delegato dal Rettore per la terza missione e TT dell'università Iuav di Venezia. Prima di tutto un inquadramento di questi due termini. La terza missione è quella missione che si affianca a didattica e ricerca quindi individua tutte quelle attività come missione universitaria di trasferimento della conoscenza. Dalle conoscenze teoriche che si sviluppano internamente al territorio in forme diverse. L'espressione TT a noi, e forse anche a Ca' Foscari, non piace molto, perché la concezione deriva da ambienti anglosassoni e caratterizzati da un forte profilo tecnologico. Il termine terza missione deriva da ambienti anglosassoni caratterizzati da un forte profilo tecnologico. In questi luoghi viene svolta ricerca a stampo tecnologico che porta facilmente al mercato nuove tecnologie e applicazioni. Nel nostro caso e in università con più chiaro impianto umanistico, preferiamo parlare di trasferimento della conoscenza rispetto che di trasferimento tecnologico. Molto facile immaginare come questa espressione abbia una propria razionalità e sia efficace per spiegare fenomeni nei politecnici come quelli di Milano e Torino e alcuni ambiti di unipd. In questi luoghi la tecnologia che viene studiata bene si coniuga al mercato. Lo studio e il suo sviluppo molto facilmente si spiega in nuove tecnologie e applicazioni. Nel nostro caso e in università con più chiaro impianto umanistico, preferiamo parlare di trasferimento della conoscenza.

**Francesco Gallo:** Come lo attuate?

**Lorenzo Fabian:** Lo attuiamo attraverso i classici canali della terza missione. Da un lato un rapporto conto terzi dove veniamo chiamati da istituzioni amministrazioni o aziende per portare le nostre competenze, un altro ambito è quello della ricerca applicata che si sviluppa attraverso percorsi di ricerca di università-impresa come quelli promossi dal FSE e regione Veneto e un terzo ambito è quello del public engagement, cioè quelle che lo Iuav fa da un punto di vista culturale che hanno

l'obiettivo di aprire la riflessione culturale al territorio. Intendere l'università come spazio che produce cultura non solo verso la platea universitaria ma anche all'esterno.

**Francesco Gallo:** Le prime due aree rispetto al public engagement, come si traducono? Consulenze o partecipazione a progetti congiunti?

**Lorenzo Fabian:** Allora, per rispondere è più semplice partire da quello che facciamo allo Iuav. Siamo una università di piccole dimensioni che si occupa interamente, integralmente ed esclusivamente di progetto. In tutte le scale, dall'architettura, design, urbanistica, pianificazione territoriale, design moda e teatro. Scuola piccola di discipline molto dialoganti tra loro perché con attitudine operativa molto simile. Pur nella piccolezza è una realtà italiana molto importante in Italia ed Europa. Pur nella nostra piccolezza vantiamo una lunga tradizione. Fatta questa premessa è naturale che le nostre attività siano quelle di lavorare nella ricerca applicata. Qualsiasi azione progettuale è azione di ricerca applicata. Quasi naturale che l'attività di terza missione che vanno in direzioni classiche attraverso relazioni università impresa con bandi della regione oppure di rapporti conto terzi si traducano in consulenze. In questo ambito, non solo noi, ma tutte le università che si occupano di progetto devono definire molto bene e molto chiaramente quali sono i limiti della possibilità della terza missione per non fare concorrenza sleale agli studi privati. Lo Iuav non può sviluppare un logo o firmare un progetto di design che può essere messo in produzione da un'azienda. Non può firmare un piano regolatore, un progetto per un nuovo ponte. Gli ordini professionali giustamente direbbero che dalla posizione istituzionale facciamo concorrenza sleale.

Il ruolo dell'università è quello di essere un soggetto che ha una terzietà tra gli interessi privati e quelli pubblici. Il rischio è quello di essere come dire un soggetto che ha una terzietà tra gli interessi privati gli interessi pubblici e un soggetto terzo molto autorevole e quindi sarebbe molto pericoloso. Potrebbe avere una dimensione eccessivamente professionale perché smetterebbe di svolgere questo ruolo fondamentale di terzietà. Quindi quando noi facciamo tutto questo che quando noi facciamo consulenza che non possiamo neanche chiamare consulenza, noi facciamo degli studi. Offriamo la nostra consulenza e la nostra competenza scientifica per accompagnare processi di progettazione. Tradotto in un piano regolatore può



essere che tutti quegli studi quello sviluppo di scenari che costituiscono lo sfondo logico argomentativo e anche culturale che poi un professionista potrà tradurre e sviluppare dentro un progetto esecutivo a tutti gli effetti che viene firmato da un professionista che esterno a noi. Per una dimensione invece professionalizzante a tutti gli effetti, laddove tu puoi firmare un progetto, naturalmente noi abbiamo come ca' Foscari e le più importanti università italiane una rete una rosa di spin off. Sono parte integrante del grande ambito della terza missione ma gli spin-off hanno come dire una ragione sociale che è completamente autonoma. l'università tranne in uno spin-off unico che abbiamo che si occupa di design non è mai partecipata. quindi sono i nostri studenti nostri extra studenti collaboratori che attraverso un percorso che nasce tipicamente all'interno dell'università come percorso di ricerca individuano una nuova tecnologia un nuovo prodotto un nuovo progetto di impresa che si trasforma in uno spin off che noi aiutiamo nella sua fase di gestazione iniziale e riteniamo per quello che farai per ciò che fa di rappresentare bene quella che è il possibile sbocco in termini di impresa del nostro percorso universitario e che quindi noi patrociniamo come spin-off della nostra università con loro possiamo fare ovunque rapporti di collaborazione e quindi possiamo con partecipare ad azioni di terza missione. Noi rispondiamo alla dimensione scientifica e di ricerca di una domanda che può venire da una azienda e loro rispondono ma la parte più schiettamente professionale.

**Francesco Gallo:** uno spin-off ha più indipendenza rispetto ai limiti istituzionali?

**Lorenzo Fabian:** loro sono società private a tutti gli effetti. Da ciò che loro guadagnano noi non guadagnano assolutamente nulla. Tra l'altro non c'è una partecipazione tranne in un caso particolare di uno spin off. Non sono partecipate vuol dire che hanno una ragione sociale autonoma e per altro nel 90% dei casi e non ci sono neanche docenti nella compagine sociale rappresentano quel corpo intermedio tra la ricerca pura o la ricerca accademica in senso classico e il mondo professionale. Sono coinvolte all'interno dello spin-off tutta una serie di persone che non sono docenti strutturati ma magari sono le persone che alle volte hanno degli assegni di ricerca alle volte sono docenti a contratto alle volte sono ex studenti banalmente e semplicemente. Sono un corpo intermedio che è molto importante perché per noi rappresenta un termometro relevantissimo della dimensione molto pratica dei ri-

sultati. Gli spin-off migliori gli spin off più attivi sono proprio quelli spin off che non coinvolgendo alcun docente e dovendo quindi costruirselo la pressione anche di sostenibilità economica sono quelli più professionali quindi coinvolgono tutte persone che pur lavorando e collaborando strettamente con noi o come assistenti o come collaboratori in alcuni progetti sono persone che campano nel proprio mestiere.

**Francesco Gallo:** è molto interessante perché vediamo che, pur non potendo fare un confronto tra Padova a Venezia, sto notando delle differenze proprio sostanziali nell'approccio alla terza missione; nel senso che Padova e Iuav interessante perché fa attività specifiche di architettura. In una università specialistica quanto valore si può dare alla terza missione? È in secondo piano rispetto alle altre? Oppure c'è un modo e volontà di valorizzare questo terzo aspetto.

**Lorenzo Fabian:** precisazione per prima cosa per non offendere i miei colleghi. Noi non siamo solo architettura, ma anche teatro, design, moda. Noi facciamo progetto in tutte le grandezze. Riguardo alla domanda: quanto è importante terza missione per Iuav: noi facciamo terza missione da sempre senza chiamarla così. Il termine nasce dalla cultura anglosassone, ma in realtà è impossibile pensare a una università del progetto senza un forte ancoraggio alla domanda reale di relazione forte con i soggetti del territorio. Nei nostri laboratori quando noi dobbiamo imparare, gli studenti, è simulare una dimensione di terza missione. In nessuna scuola di progetto non si può non riferirsi a una domanda di committente reale. Spesso questa simulazione non è neanche tanto una simulazione. I laboratori sono costruiti rispetto a una domanda reale di un committente come un comune, un progetto, la regione che hanno un problema progettuale legato al rischio idrogeologico per esempio. Questi diventano interlocutori dentro il laboratorio di progettazione che accompagnano gli studenti e coinvolti dal docente. Ovviamente anche qui si possono creare confini grigi e zone di ambiguità tra relazioni del docente con committenze private e lavoro degli studenti, ma la storia dell'architettura è questa. La terza missione ancor prima di chiamarsi così è collegata all'architettura. La ricerca applicata nel progetto e in architettura è terza missione. La ricerca è ricerca applicata quasi sempre. Quando si parla di progetto è una ricerca che si applica a una domanda che viene dal mondo reale, dalle istituzioni e dalle aziende. Queste ambiguità oggi sono molto codificate dal codice e noi non possiamo costituire condizio-

ni di ambiguità. Non ci impedisce di coinvolgere Fondazione, SMACT per rifare la loro identità visiva per esempio. In questo caso gli studenti si confrontano, si deve bene inquadrare la questione con un protocollo d'intesa con fini e obiettivi comuni. I due soggetti devono sottoscrivere gli intenti e l'elaborazione non può essere in alcun modo utilizzati dal soggetto esterno che viene coinvolto nel processo formativo.

**Francesco Gallo:** ma in questo caso il prodotto della collaborazione quindi quale sarebbe?

**Lorenzo Fabian:** se nasce all'interno di un corso universitario questo progetto non può essere commercializzato direttamente. Che sia un nuovo luogo, un progetto di ristrutturazione e riqualificazione ambientale. Non può essere utilizzato direttamente dal committente perché questa non è una commessa.

**Francesco Gallo:** quindi il valore per l'università è fare esperienza agli studenti e sperimentare. Dall'altra parte però il valore dov'è?

**Lorenzo Fabian:** di aver esplorare possibili soluzioni in modo molto libero. A differenza di una commessa vera e propria o conto terzi classico che ha scadenze e obiettivi ben precisi in questo caso gli studenti si muovono in modo molto libero quindi fanno ricerca intorno a questo tema. L'interesse del soggetto privato è aprire orizzonti e a volte riformulare la propria domanda. Molto spesso c'è un soggetto del territorio che chiede una cosa coinvolgendo gli studenti e i docenti. Lavorando a questo progetto viene fuori che il vero problema non è quello, ma un altro. Ancora prima della sua richiesta, salta fuori che il sistema ha altre criticità periferiche per esempio. Il problema non sarà la piazza ma la periferia. Ribaltano la questione cosa che in una commessa vera e propria non si potrebbe fare. Ovviamente il soggetto coinvolto non può in alcun modo utilizzare la ricerca. Se non come esperienza culturale. Anche perché il prodotto non risponde a requisiti tecnici di una immediata spendibilità. È sperimentazione ed esplorazione progettuale.

**Francesco Gallo:** si utilizza quel risultato per poi commissionare a un terzo. Avendo l'esperienza.

**Lorenzo Fabian:** sì, per commissionare a un terzo, per riformulare la domanda, o lo lascia lì, o si trasforma in un rapporto con l'università per esperienze di ricerca e che lentamente lo porta a convergere verso una richiesta professionale concreta e

chiara. Questo nelle mie discipline avviene spessissimo. Solo attraverso un percorso di ricerca nel territorio si capisce bene qual è la domanda di progetto. Hai attivato in modo molto libero una serie di esperienze e riflessioni sul territorio e solo lì capisci qual è la commessa vera e propria di cui hai bisogno. A questo punto ci sono i professionisti e gli spin-off.

Una precisazione sui nostri spin-off. Fino a oggi noi non abbiamo e non siamo stati particolarmente interessati ad attivare spin-off che fanno progettazione in senso classico. Che possono fare concorrenza allo studio di architettura e di grafica sul territorio. Non ci interessa perché non rileviamo in questo modo di intendere la professione un particolare modo di fare innovazione. Magari fa prodotti innovativi, ma il prodotto d'impresa non è innovativo. Noi investiamo su spin-off che abbiano progetti d'impresa innovativi. Quindi dev'essere sulla cultura progettuale innovativo.

Altra cosa che distingue la terza missione nella nostra università è quella della dimensione di innovazione sociale ed etica. Noi viviamo ancora di questa illusione di non fare un mestiere dove non si pensa solo ai soldi. Se ci iscriviamo a questa università è perché vogliamo migliorare il mondo. Pensi a quanto siamo ancora naïve.

**Francesco Gallo:** meglio naïve che altro.

**Lorenzo Fabian:** che poi magari si fanno anche i miliardi così. Chi fa questa scelta di insegnamento penso che il progetto sia uno strumento per modificare in meglio il mondo. La dimensione di innovazione sociale, etica che caratterizza il nostro agire nella terza missione è quella preponderante. Questo lo dico perché è la nostra forza e la nostra debolezza. Non ho difficoltà a riconoscere che ca' Foscari è più brava di noi a fare fatturato quando si parla di terza missione. Fa parte del suo DNA. Per uno che nasce da management la qualità è quella di fare impresa. Non solo soldi, ma anche. È una qualità.

**Francesco Gallo:** terza missione è sicuramente valutata anche rispetto alla commercializzazione. Però anche da una parte fondamentale che non può essere direttamente collegata a un valore monetario. La misurazione di questa è molto difficile.

**Lorenzo Fabian:** certo. Ma qui c'è un problema a livello generale tra università. Se lei guarda e studia i parametri utilizzati per valutare per esempio il premio nazionale per l'innovazione che in qualche misura è il concorso per startup universitarie

italiano più importante il business plan è fondamentale. È una business plan competition. Se non ci sono i requisiti di scalabilità dell'idea questa viene considerata difficilmente praticabile. Non viene valorizzata e premiata. In questi premi per esempio slow food non sarebbe stata neanche riconosciuta. Petrini (fondatore slowfood) nelle sue interviste dice di non sapere neanche cos'è un business plan. Lui voleva solo migliorare il mondo. Poi bravi collaboratori ed economisti hanno fatto sì che diventasse anche impero economico. Se hai grande progetto che serve a qualcuno e qualcosa prima o poi qualcuno arriva e ti spiega come fare i soldi. Se sai fare solo i soldi difficilmente potrai fare la stessa cosa. Le storie delle più grandi startup sono storie di questo tipo.

**Francesco Gallo:** come si misura l'impatto delle attività di terza missione? Quali gli indicatori?

**Lorenzo Fabian:** Fabian: da un punto di vista quantitativo, quante attività vengono svolte in un determinato periodo, l'impatto economico sicuramente, numero di spin-off. Quelli classici. Coincidono con quelli che sono in prima istanza gli indicatori riconosciuti dall'ANVUR nella valutazione della terza missione. Numero contratti conto terzi, quantità economica che rappresentano, il numero di brevetti. Credo siano gli stessi che utilizzano un po' tutti. Noi abbiamo un ufficio dedicato al TT e alla terza missione che monitora gli andamenti di queste iniziative.

## INTERVISTA A VLADI FINOTTO;

*Delegato del rettore alla Proprietà intellettuale, autoimprenditorialità e trasferimento tecnologico, Università Ca' Foscari di Venezia.*

*06/05/2020*

**Francesco Gallo:** mi spiega brevemente la sua figura come opera, qual è il suo ruolo rispetto a PInK e Fondazione?

**Vladi Finotto:** è necessario ricostruire la struttura universitaria. La mia figura è sopra sia PInK che Fondazione. Chi è responsabile delle scelte è il Rettore che governa l'università; decide l'indirizzo strategico e ed è responsabile delle scelte. Nei suoi sei anni di carica nomina dei prorettori e delegati che sono dei professori, non manager o tecnici, che hanno responsabilità del particolare indirizzo strategico e politico delle attività. *In quanto delegato, entro nelle decisioni sugli obiettivi che l'università intera deve raggiungere nelle sue attività di trasferimento tecnologico, comprensiva di Fondazione Ca' Foscari.* Fondazione è un ente strumentale, di per sé non può fare nulla. È un organo in-house che segue le indicazioni dell'università. Si muove sul mercato privato con molta più libertà rispetto all'ateneo. È un veicolo di diritto privato che fa contratti. Di per sé non ha un indirizzo strategico autonomo. Tant'è che il presidente di Fondazione è il Rettore stesso a garanzia dell'unitarietà strategica. Dopo aver dato gli obiettivi strategici si nominano i delegati. Sei anni fa il rettore mi ha nominato delegato al trasferimento tecnologico. *Mi fu chiesto quali obiettivi andassero perseguiti e in che modo. Io indicai una serie di linee guida e di obiettivi. Il modo che ho visto io è stato irrobustire l'ufficio PInK e Fondazione Ca' Foscari.* Quali operations in capo a l'una e l'altra. Integrazione difficile per motivo non ultimo la differenza tra i contratti nel personale.

**Francesco Gallo:** questo aspetto è emerso anche dalle altre interviste. Può brevemente indicarmi quali sono le competenze in capo a l'uno e l'altro organo? La divisione delle competenze tra le due strutture è chiara e netta? C'è integrazione tra le due. PInK mappa il valore interno e Fondazione ha una forte vocazione verso l'esterno e il mercato. Quello su cui stiamo lavorando è l'integrazione tra le due. Integrazione significa appunto che fanno cose diverse ma facendole assieme le fanno meglio. Tuttavia, è complicata da ottenere. Non tanto da un punto di vista intuitivo,

logico che è piuttosto semplice; si può dire che PInK cerca quello che c'è di valore da vendere all'interno dell'università e Fondazione lo vende; ma da un punto di vista di operations. PInK è formata da cinque persone che hanno un contratto per amministrazione pubblica e opera in un contesto particolare. Fondazione opera secondo logiche diverse e anche il suo personale. Queste operazioni di integrazione da un punto di vista formale proprio sono in capo al rettore e al direttore generale dell'università ca Foscari, non a me e Santini. Questo per darti un'idea di come funziona.

**Francesco Gallo:** un confronto diretto tra Padova e Venezia è sicuramente molto difficile da pensare. Quali sono però gli aspetti caratterizzanti del TT veneziano rispetto a quello che si fa a Padova? Ci sono elementi della città di Venezia che impattano sul trasferimento? La storia e il contesto culturale per esempio.

**Vladi Finotto:** su quali basi si può fare un confronto tra Padova e Venezia? Sono troppo diverse. Padova ha 80mila studenti con medicina e ingegneria che sono le due discipline che contribuiscono maggiormente al TT, noi no.

**Francesco Gallo:** non è un confronto, ma per la mia ricerca è interessante per comprendere meglio il fenomeno generale integrare la situazione della terza missione veneziana con l'esperienza di una università generalista come quella di Padova. Anche rispetto all'esperienza di UniSMART.

**Vladi Finotto:** UniSMART è molto diversa. È una S.r.l. Il problema di UniSMART è essere S.r.l. Intercetta conto terzi, vista con poca simpatia. Dinamiche a livello di governo. Necessità di tempo per svilupparsi.

**Francesco Gallo:** è in fase di trasformazione attualmente. Da S.r.l. a ente strumentale, come Fondazione. Comunque, la domanda è: cosa differenzia oltre alla dimensione, l'operare a Venezia nel suo contesto storico il suo contesto storico e culturale. Penso alle belle arti, economia.

**Vladi Finotto:** i numeri precisi non li ho, ma dei nove milioni di TT che siamo riusciti a fare negli ultimi tre anni. Quindi PINK più Fondazione hanno movimentato nove milioni di euro. La maggior parte di questi non è né belle arti, né economia, né lingue. È la parte scientifica. Nano sistemi, ambiente e parte scientifica che viene fatta in via Torino (campus scientifico) anche se non abbiamo ingegneria vendiamo

molto da via Torino. Gran parte degli spin-off vengono da quell'area lì, lo stesso i brevetti.

Le differenze quali sono? Parto dai risultati. Quali risultati nel TT abbiamo ottenuto da sei anni a questa parte? Direi due: siamo l'unica università in EU, che io sappia che ha un brevetto depositato da un professore di area linguistica. In particolare, questa collega che insegna giapponese, insieme ad altri, ha sviluppato un brevetto inerente al metodo per la traduzione istantanea da software dal giapponese. Può avere una serie di utilità in moltissimi campi da web, insegnamento ecc. Questa è la prima espressione, insieme allo spin-off Visit che nasce dall'iniziativa che nasce dal gruppo di ricerca di ca' Foscari sulla lingua dei segni. Da un punto di vista del TT vecchio stile abbiamo un caso di successo interessante nel mondo belle arti, uno spin-off. Una nostra laureanda di chimica assieme a un professore Piero Riello un po' di anni fa depositarono un brevetto di una sostanza capace di pulire senza inquinare in modo efficiente spendendo poco i monumenti esposti agli agenti atmosferici; sia il brevetto sia lo spin-off sono stati rilevati da Fabbrica Italiana Sintetici che oggi ha all'interno della propria spin-off che si chiama Brenta ha puntato molto sulla valorizzazione di questa attività. Il nome del nostro spin-off non la ricordo. Dopodiché il contesto storico un po' da presepe quando si parla di Venezia non ha molta incidenza nel modo in cui facciamo trasferimento tecnologico. Uno perché trasferiamo prevalentemente tecnologia non a Venezia città, che non ne ha bisogno. Trasferiamo cose legate alla questione delle maree all'inquinamento abbiamo fatto ricerche conto terzi legate all'inquinamento legato alle navi da crociera che stazionano. Le nostre attività sono rivolte principalmente al mondo manifatturiero che sta fuori da Venezia appunto. Direi che non ci sono particolarità rilevanti legate al fatto che siamo una città storica.

Per quanto riguarda l'ambito economico manageriale devo dirti la verità. Esiste un fenomeno, come saprai, che è molto sviluppato: le consulenze private. In realtà spesso i professori svolgono la loro attività di trasferimento della conoscenza attraverso la forma di consulenze private. Va bene, è comunque consentito dalla legge, ma fa sfuggire dall'ambiente universitario e dal conteggio e dalla contabilità universitaria il valore della conoscenza trasmessa. Io so quanto vale la mia ma non posso sapere quanto valgono tutte quelle degli altri. I professori hanno la facoltà di



svolgere attività retribuita dall'interno. Se a regime a tempo pieno solo alcuni tipi di attività. Se invece in regime di tempo parziale cioè rinunciando al 40% del proprio stipendio, possono fare praticamente consulenze dove vogliono. Perché avviene questo? Perché ovviamente rispetto al TT in senso stretto quindi quello dei chimici, fisici che lavorano nei laboratori ed hanno bisogno delle macchine e quindi è tracciato, una consulenza manageriale non lo è. Se vai a vedere parte di questi flussi chiaramente di trasferimento di conoscenza sono molteplici. Nel mio dipartimento ciascuno di noi ha mille relazioni diverse con imprese e persone.

Tuttavia, quello che abbiamo voluto fare negli ultimi anni è stato il concentrarsi in modo forte sulla valorizzazione su ciò che avevamo in via Torino sulle aziende. Sapevamo di avere un enorme potenziale, cosa che si è dimostrata vera, guarda il brevetto venduto a vinicola serena sul riutilizzo degli scarti di produzione per fare coating per pannelli fotovoltaici. Sapevamo di avere valore, anche se la gente ci percepiva rispetto a Padova come quelli che non hanno ingegneria. In realtà in 3 anni abbiamo fatto 9 milioni che non mi sembrano proprio poco. Siamo riusciti ad avere parecchia roba dalla cosmetica, tecnologie per oncologia, in campo medico, modellistica e un sacco di altra roba. Molte cose valorizzate e vendute. Facendo però cose diverse rispetto a Padova. Siccome noi siamo dovuti partire da un gap esistente rispetto a Padova avevamo bisogno di modi nuovi. Con PInK abbiamo puntato moltissimo ad attività di matchmaking delle competenze interne e quelle richieste dalle aziende. Abbiamo lavorato molto bene con Electrolux per esempio. Abbiamo cercato di rendere il TT il meno burocratizzato e articolato possibile togliendo "tutte le scatole". Volevamo un nucleo di cinque persone che riuscissero a fare TT in modo simpatico e attraverso la relazione. Ritengo fondamentali le capacità di stringere relazioni di fiducia con le persone. Soprattutto nella fase iniziale di implementazione del servizio.

**Francesco Gallo:** e per quanto riguarda il campus economico invece? Come avviene lì il trasferimento?

**Vladi Finotto:** Il campus economico in realtà non interloquisce con PInK perché poteva essere confliggente con le attività di consulenza. Diciamo che non è stato accolto con grande favore. Il lavorare principalmente sul campus scientifico in via Torino non è stata una scelta, ma piuttosto la conseguenza di certe decisioni. Le at-

tività che si svolgono nel campus economico sono principalmente attività conto terzi cioè contratti per servire bisogni direttamente alle aziende. Strategy innovation è un esempio di uno spin-off che è risultato di trasferimento di conoscenza, ma al tempo stesso fa essa stessa trasferimento di conoscenza.

Il disegno complessivo sarebbe che non propone la soluzione manageriale nel campus economico da alcune persone e in via Torino si propone la soluzione tecnologica da altre persone, ma che si riesca ad andare dal cliente e offrire tutto insieme come offerta integrata e completa. Per fare questo abbiamo due problemi che stiamo cercando di affrontare. Per prima cosa l'impossibilità di far andare d'accordo i professori. Anche dati i sistemi di incentivi. L'interesse individuale mal si sposa con quello comune. Secondo, non abbiamo un unico touchpoint verso l'esterno. Dovremmo avere un luogo unico di contatto con il cliente, non moltissimi che spaventano il cliente. Chi chiede di noi è spaesato.

Per esempio, un'azienda che ha bisogno di una vernice. Se io ho una sola porta d'entrata ti faccio la vernice, ma anche la parte strategica, e quella di HR ecc. se le porte d'accesso sono diverse offri solo un pacchetto perché non conosci le possibili offerte degli altri e non riesci a integrare.

Una volta non c'era politica di terza missione. Ora si punta molto al TT con questo rettore e squadra. Si porta l'università ad avere 12-13 brevetti e 2-3 in vendita. 9 milioni in tre anni. Si muovono prime logiche di integrazione PInK, Fondazione e professori.

Prendiamo come modello ISIS come ente strumentale di Oxford. Da approfondire. 15 anni e milioni di investimenti per svilupparsi e raggiungere l'efficacia di oggi, cose che noi non possiamo permetterci, ma l'idea è quella di ridurre i contatti necessari per arrivare al mercato.

## **INTERVISTA A TOMMASO SANTINI;**

*Consigliere delegato Fondazione Ca' Foscari.*

*3/03/2020*

**Francesco Gallo:** non tutte le università fanno terza missione allo stesso modo. Perché l'università Ca' Foscari utilizza lo strumento Fondazione? Non tutte le università la usano. Cos'ha portato a scegliere questa forma rispetto a un'altra?

**Tommaso Santini:** se analizzerai il quadro normativo vedrai che c'è una legge del 2001 che ne parla. Non è particolarmente necessario approfondire il tutto, ma a un certo punto il legislatore stabilisce che lo strumento delle fondazioni universitarie sia il soggetto a cui le università possano dare in affidamento la terza missione. Poi non è detto decidano di farlo e non è obbligatorio. Giusto per darti un campione il mondo delle fondazioni ne conta 24 su un totale di 85 università pubbliche. Il rapporto è 1 a 4 più o meno. Non tutte le università usano come strumento principale per la terza missione la fondazione perché ci sono scelte strategiche diverse. Si possono fare di dipartimento, non si vogliono creare enti sovrapposti che fanno confusione, e molti altri motivi legittimi tra cui anche l'ambito di competenza in cui si inserisce l'università. Mi spiego: in particolare la terza missione e le attività di trasferimento trovano più spazio per potersi sviluppare nell'ambito delle scienze pure (ingegneria, medica), mentre negli altri ambiti come le humanities il tasso di adesione dello strumento consulenze, spin-off, impegno dei docenti nella commercializzazione, è molto minore. Portare a mercato le humanities è molto complicato. Adesso si comincia a dire che con la IA c'è bisogno di multidisciplinarietà e qualcosa si muove. Io vedo che le due aree, scientifico e umanistico, si integrano sempre meglio perché entrambe hanno anime più e meno tecniche. Bisogna riconoscere però che il mondo delle arti e delle culture è molto più difficile portarlo a mercato. Fare una fondazione per operare in un settore o ambito specifico non ha molto senso.

Ca' Foscari, quindi, nel 2010 ha deciso di istituire la fondazione universitaria. L'istanza nasce sulla scorta di una esperienza nasce da una SRL: Ca' Foscari formazione e ricerca, che aveva dentro attività di formazione e ricerca applicata.

**Martina Collauto** (*assistente*): a Padova si sta assistendo a un processo simile. La fondazione è in fase di costituzione (UniSMART) prima c'era una S.r.l. Padova comunque è diversa sia per dimensioni sia per focus disciplinare che è più tecnico e scientifico.

**Tommaso Santini**: decisero quindi fosse strategico fare una fondazione. Non scendo nel dettaglio dei termini, ma in generale gli obiettivi macro erano tre: fare networking cioè aumentare la possibilità di avere maggiore connessione con il mondo dell'impresa; fare attività di branding quindi aumentare, valorizzazione dell'immagine dell'ateneo e un'ultima cosa che non mi ricordo.

Su questa cosa ho un parere che non posso darti però. (*da chiedere a marco.tumiatti@unive.it*). "La partecipazione delle uni in fondazioni non si ferma alle sole società ma può riguardare anche associazioni e fondazioni (decreto legge 175/2016) i soggetti puri possono fare fondazioni (superamento della legge Madia). Il modello tipico della c.d. fondazione. Legge 388 del dicembre 2000. Sono fondazioni di diritto privato la cui costituzione è riservata all'università ma con apertura a soggetti pubblici e privati. Gli enti di riferimento sono gli atenei che non si limitano a promuovere la fondazione, ma anche lo statuto. Sei un ente strumentale collegato all'università di riferimento. Di più, lo statuto di fondazione persegue sempre gli obiettivi e le finalità dell'ateneo". Non può fare cose che esulano dal volere dell'ateneo.

**Francesco Gallo**: scendendo nel dettaglio, come avviene il trasferimento tecnologico in Fondazione? Attraverso PInK? È il collegamento tra Ateneo e Fondazione? Quali sono le attività a maggior impatto? Qual è questo impatto? Commercializzazione o c'è anche altro?

**Tommaso Santini**: parliamo di trasferimento collegato all'ateneo. Cosa c'è di diverso tra quello di ateneo e quello che facciamo noi? L'ateneo si occupa del mondo della ricerca. Attraverso PInK (Promoting Innovation Knowledge), da notare knowledge, conoscenza e non tecnologia, l'ufficio dell'ateneo prende i professori e ricercatori e gli dice: guarda le opportunità che ci sono fuori, fai un matchmaking con Electrolux per esempio, per fare in modo che le tue competenze siano utili al trasferimento tecnologico in azienda. Si siedono attorno a un tavolo e promuovo innovazione e trasferimento della conoscenza dall'università al mercato.

Questa operazione che fa l'ateneo è più di screening delle competenze che ci sono in casa e di quali siano gli ambiti della ricerca svolta, piuttosto che l'intercettare una vera domanda. PInK è rivolto ad avere una tensione verso il mondo accademico. Per esempio, abbiamo visto che c'è fame e necessità per le imprese di munirsi di modelli di valutazione degli impatti. Social, economici, di governance, ambiente. Si è a conoscenza dell'ambiente universitario e del valore al suo interno perché PInK ha fatto lo screening. Attività di commercializzazione e matchmaking tra valore interno prodotto e domanda del mercato, è più di competenza di Fondazione Ca' Foscari.

Mentre PInK fa lo screening e parla con l'Ateneo per cercare di capire cosa di questo mondo è utile da trasferire partendo dalla conoscenza, Fondazione fa il trasferimento verso l'esterno. Gli chiedo l'offerta e ci si siede di nuovo attorno a un tavolo. Sono cose e relazioni molto complesse queste. Mentre PInK fa lo screening e parla con l'accademia per cercare di capire cosa di questo mondo è utile da trasferire partendo dalla conoscenza, noi facciamo il vero trasferimento. Il punto di congiunzione è il fare matchmaking cioè il far sedere la conoscenza assieme alle imprese. Questo lo facciamo assieme a PInK. Utile o non utile? Tutto è utile, nulla indispensabile. Tutto concorre ad accrescere la proposizione dell'università nel mercato. Questo è trasferimento dentro e trasferimento fuori. Io uso trasferimento upstream e downstream come terminologia personale. è un termine tipico delle aziende petrolifere: upstreaming è il drilling, prendere il petrolio dalla terra. Downstreaming è venderlo alla pompa di benzina come prodotto semilavorato.

**Francesco Gallo:** quindi l'attività della Fondazione è fortemente, se non esclusivamente orientata al mercato.

**Tommaso Santini:** Fondazione è certamente market oriented. Sicuramente il trasferimento è guidato da logiche di mercato. Sempre se possiamo chiamare il trasferimento della ricerca e dello sviluppo un mercato.

**Francesco Gallo:** Fondazione risponde esclusivamente a logiche di mercato?

**Tommaso Santini:** no, non esclusivamente. Ma sicuramente il trasferimento è guidato da logiche di mercato. Sempre se possiamo chiamare il mercato del trasferimento della ricerca e sviluppo un mercato. Un accademico, se lo chiami mercato, ti

guarda male. Bisogna sempre specificare. Per questo uso down e up stream. Bisogna avere la corretta sensibilità e usare parole academic friendly.

Poi c'è la tradizione della formazione post-graduate che è sia executive, sia corporate che long life learning cioè sia quella dei master che quella continua e duratura del ciclo di vita professionale dell'individuo. Sono due settori diversi. Qui abbiamo creato un brand chiamato challenge school che è un ramo d'azienda diciamo così che sviluppa tutti i prodotti formativi. Questa esiste da prima della fondazione dai tempi della S.r.l. Ha 880 studenti per il master e oltre 2000 individui di aziende che sono interessati da programmi di LLL.

Poi c'è la terza attività che è quella di public engagement che sta trattando Martina. Qui stanno le c.d. produzioni culturali. Mostre, esposizioni di varia natura piuttosto che eventi che sono collegati a tutte le altre attività nel principio di integrazione dell'offerta.

Strategy innovation da questo punto di vista costituisce un esempio significativo e adeguato a contestualizzare l'integrazione. Strategy Innovation è l'integrazione massima che si può ottenere mettendo insieme le diverse offerte che in ambito di terza missione possono essere fatte. Strategy innovation S.r.l. fa trasferimento. L'hub è lo spazio di San Giobbe che è un osservatorio dove hai un network di imprenditori che dialogano nell'ambito di una serie di argomenti che sono oggetto di ricerca. Le attività di osservatorio sono public engagement. Osservare cosa succede, i fenomeni, con l'occhio dell'università ma in funzione di comportamenti che è il mondo extraaccademico che vuole capire è public engagement. Strategy inn. labs che è quello al VEGA è una applicazione, commercializzazione dei brevetti e conoscenze accademiche. È sempre trasferimento. Poi c'è il master di strategy che fa LL e Poi Punta di diamante lo Strategy Innovation Forum nonché la Strategy Innovation Week. Il forum si prende una platea di 800 persone che vengono da fuori per due giorni, alcuni sponsor, gli si eroga una ricerca fatta durante l'anno precedente. Ogni anno si sceglie un argomento per l'anno successivo. Si fa networking, si dialoga sulla tematica da cui si può approfondire il tema e nascono occasioni di trasferimento tecnologico, collaborazioni o altro. È l'integrazione massima che si può ottenere mettendo insieme le diverse offerte che in ambito di terza missione possono essere fatte.

**Francesco Gallo:** come la si valuta un'attività del genere? C'è quello dell'ANVUR ma da quel che si vede è parziale. La valutazione fatta su attività economica è più oggettiva.

**Tommaso Santini:** lascio a te declinarla su griglie di valutazione che francamente non conosco. C'è certamente un modo per valutare la performance che è la sua sostenibilità economica e l'impatto che genera tra gli stakeholder. Quindi performance economica e sociale. Vedi tu quali modelli di riferimento prendere. Nel caso della valutazione economica è un insieme di iniziative che ciascuna si autosostiene attraverso entrate da privati sponsor principalmente. La valutazione è sta in piedi questa cosa? Sì, per sé stessa e da lavoro ad altri. Fondazione fa così, lo stesso strategy. Economicamente sta in piedi ed è sostenibile. Qual è l'impatto extra economico? Il numero di imprese che tocca, il numero di borsisti che beneficiano. Il numero di collaboratori che vengono remunerati, concorrere alla brand awareness di Ca' Foscari. Le performance non economiche te le può dire Claudia Pignatta di Strategy.

**Francesco Gallo:** cosa caratterizza fare terza missione a Venezia, rispetto a farla in altri luoghi?

**Tommaso Santini:** Perché Venezia? L'università nasce a Venezia 152 anni fa. Giovane rispetto Padova e Bologna. Quello che invece è sempre esistito a Venezia è il commercio e le relazioni internazionali. Mercanti che sapevano tenere relazioni internazionali. Queste due sono lo zoccolo duro di Ca' Foscari. Che non è un politecnico. Noi e l'università portiamo avanti queste due cose. Perché a Venezia come città? Perché in alcuni ambiti in cui operiamo beh allora il primo fattore è perché gli studenti scelgono assieme al ranking ateneo scelgono la città. Milano meglio di Rovigo per capirsi. Venezia si posiziona in maniera abbastanza buona come città. Il vero tema però è il vero tema della cultura. Venezia è patrimonio culturale artistico unico al mondo. Biennale per esempio consente di avere molti collegamenti con le competenze qui presenti. Si studia Tintoretto, tutto il patrimonio artistico, sistema di digitalizzazione, recupero materiali patrimonio artistico culturale. Il tema dell'acqua anche. Il patrimonio culturale e naturale è un valido motivo per investire in una università inserita in questo sistema.

**Francesco Gallo:** fondazione quindi è fortemente legata al territorio veneziano. Non può prescindere dalle peculiarità di dove è inserita.

**Tommaso Santini:** la risposta è sì, ma solamente nella misura in cui lo è l'ateneo. Perché l'ateneo è collegato. Noi facciamo l'interesse e perseguiamo gli obiettivi dell'ateneo. In questo ambito l'ateneo ha un rapporto unico con la città di Venezia per i motivi che ti ho detto e anche per le competenze sviluppate nel corso del tempo.