



### ***3.1.4 Strutture di intermediazione***

#### ***3.1.4 Strutture di intermediazione***

Sono oggetto di valutazione le strutture di intermediazione con il territorio, in particolare quelle dedicate allo svolgimento di attività di valorizzazione della ricerca (es. trasferimento tecnologico, *liaison* industriale e rapporti con imprese), di incubazione di nuove imprese e di *placement* dei laureati.

Le informazioni e dati raccolti tramite le schede SUA-TM sono risultati parziali e non sufficienti a fornire indicazioni utili per la comparazione. Per completare e chiarire il quadro valutativo di questo ambito, i dati SUA-TM sono stati integrati con informazioni più qualitative, derivate dal questionario sulla strategia generale e le strutture di intermediazione (Appendice A) che è stato somministrato in occasione delle integrazioni documentali.

In particolare, sono stati considerati i quesiti relativi all'utilizzo di strutture interne, dedite alla valorizzazione della ricerca, ed esterne, di intermediazione territoriale. Inoltre, l'utilizzo delle



strutture di intermediazione è stato letto alla luce della strategia di TM, in particolare di quella di valorizzazione della ricerca, delle relative funzioni di coordinamento, delle risorse dedicate e dell'attività di monitoraggio.

La Tabella 15 evidenzia che la quota degli atenei coinvolta in incubatori e parchi scientifici, per almeno uno degli anni considerati, è rispettivamente del 36 e del 39%.

*Tabella 15: SIT: numero e quota di atenei che segnalano strutture di intermediazione per almeno uno degli anni del quadriennio per tipologia*

Se si considerano sia le strutture interne (TTO) che quelle esterne (incubatori e parchi), un quinto degli atenei partecipa a incubatori e parchi e si avvale di un proprio TTO, mentre, all'opposto quasi un quarto (24%) non dispone di nessuna di queste strutture. La dinamica di crescita nel tempo di tutte queste strutture è positiva.

Passando ad analizzare nel dettaglio la presenza di strutture interne, quasi il 70% degli atenei dispone di un TTO o di altri uffici assimilabili e oltre il 90% si avvale di una struttura per gestire il *placement*, dati entrambi crescenti nel corso dei quattro anni sotto osservazione, a testimonianza del rafforzamento di una propensione a dotarsi di strutture di intermediazione anche in un quadro di difficoltà di personale e di bilancio.

*Tabella 16: SIT: numero e quota di atenei che segnalano la presenza di incubatori, parchi scientifici e/o TTO*

Nell'Appendice A si presenta una tavola che sintetizza i dati essenziali relativamente alle strutture di intermediazione (Appendice B, Tab. B.21).

La costruzione dei profili delle singole istituzioni si è basata su tre principali domande valutative, sulla base delle indicazioni contenute nel Manuale, ovvero:

- il contributo delle strutture di intermediazione rispetto al rapporto col territorio come *proxi* della volontà di relazionarsi col contesto (rapporti col territorio);
- le modalità organizzative e le risorse effettivamente dedicate all'interno come *proxi* della coerenza tra le affermazioni e i concreti comportamenti e dell'adeguamento organizzativo e istituzionale in funzione della TM (strutture e modalità organizzative interne);
- il ricorso a strutture esterne di intermediazione come *proxi* della propensione ad accompagnare e governare i processi di TM avvalendosi di soggetti terzi (capacità operativa delle strutture esterne).

Le informazioni che sono state considerate nelle tre aree sono rispettivamente:

- a. (rapporti col territorio):



- la partecipazione a un parco e/o a un incubatore (o ad altra struttura);
  - l'indicazione di partecipazione attiva a consorzi relativi alla TM;
  - il ricorso ad agenzie e/o ad altre strutture esterne anche in relazione alla presenza di strutture interne e di una modalità organizzativa di indirizzo e coordinamento;
  - la natura delle strutture e la modalità partecipati va.
- b. (strutture e modalità organizzative interne):
- la presenza e il dimensionamento di un TTO (personale e risorse in relazione alle dimensioni);
  - la presenza di uffici di *placement*;
  - la presenza in statuto, le modalità di coordinamento e il grado di autonomia ai fini di garantire l'integrazione;
  - la dinamica nei quattro anni rispetto alla presenza o meno di un cambiamento organizzativo nelle materie relative alla TM.
- c. (capacità operativa delle strutture esterne):
- il budget associato all'incubatore e le imprese per anno;
  - la natura dell'incubatore e la quota rivestita dai privati;
  - il numero degli addetti delle imprese incubate e il loro fatturato complessivo;
  - il contributo delle strutture esterne alle attività di TM.

I dati derivanti dalla scheda SUA-TM e dal questionario sono stati organizzati secondo tre criteri:

- *Rapporto con il territorio (SIT\_1)*: in questo caso alla valutazione di base sulla partecipazione o meno a parchi, consorzi e agenzie, si è aggiunta una valutazione più qualitativa delle risposte relative alla natura delle strutture, alla forma di partecipazione degli atenei e degli interlocutori imprenditoriali, del ruolo svolto dagli atenei nell'attività di queste iniziative e l'attribuzione a queste di funzioni della TM.
- *Uso e coordinamento di risorse interne (SIT\_2)*: per l'analisi delle scelte organizzative ha avuto un ruolo centrale l'analisi delle scelte di riorganizzazione o meno intraprese dagli atenei in relazione alle proprie indicazioni strategiche, l'investimento organizzativo e istituzionale sulle strutture interne dedicate alla TM e le forme di integrazione adottate.
- *Ricorso alle strutture di intermediazione (SIT\_3)*: per la valutazione del ricorso alle strutture di intermediazione, interne ed esterne alla struttura, si è valutato l'investimento economico e organizzativo, la dimensione delle attività sviluppate, l'integrazione con le strategie istituzionali e i risultati. La disponibilità di dati nella relazione sull'attività delle strutture è anche indice del livello di controllo e monitoraggio di questa da parte dell'ateneo.



I profili delle singole istituzioni, costruiti su tale base, propongono una lettura integrata delle scelte strategiche e delle soluzioni organizzative adottate dagli atenei nell'approccio alla TM. Come già osservato in precedenza, queste scelte sono autonome e discrezionali ed è impossibile attribuire a queste una valutazione di merito. Tuttavia, è possibile dare una valutazione della leggibilità di queste opzioni e delle coerenti scelte.

Si è successivamente proceduto a ripartire i tre criteri in cinque classi di rilevanza, assegnando a ciascuna una classe di merito e una specifica descrizione.

Sono state così ottenute delle distribuzioni in base alle quali si è potuto valutare gli atenei in cinque classi per ogni area.

*Tabella 17: SIT: definizione delle classi di merito per criterio*

La Tabella 17 riporta le classi di merito per criterio, elencando gli atenei in ordine alfabetico.

*Tabella 18: SIT: classe di merito per criterio*

È da osservare che è stato registrato un numero elevato di mancate risposte che, per motivi di analisi, non sono state distinte dagli zero e che, ovviamente, condizionano la leggibilità in termini comparativi. Va anche rilevata la persistenza di condotte non omogenee tra i compilatori, ad esempio nell'attribuzione di importanza tra prioritario, ordinario, ecc., ove erano presenti più opzioni possibili, anche questo penalizzante rispetto a una mera valutazione comparativa.

Si pone poi una specifica difficoltà di rilevazione dei dati in relazione ai quattro anni osservati per i quali evidentemente gli atenei non dispongono di serie affidabili. La compilazione, inoltre, avviene in un momento successivo ai periodi osservati (ora per allora) e a seguito spesso di cambiamenti nelle strategie istituzionali e nei soggetti/strutture deputate alla loro esecuzione, nel management e negli assetti istituzionali. Questa distorsione potrà gradualmente essere recuperata con la ripetizione nel tempo di successive indagini.

La scarsa qualità dei dati è indice non solo di problemi nella compilazione delle schede e dei questionari, ma di una più generale difficoltà degli atenei a governare e monitorare i processi di valorizzazione della ricerca in modo integrato, oltre le tradizionali procedure interne. Un dato generale che, infatti, accumuna le rilevazioni è che, al di là di una molto diffusa indicazione della presenza di attività di monitoraggio, le informazioni relative alle strutture esterne sono sicuramente inferiori per qualità e quantità rispetto a quelle interne. Il carattere incompleto, discontinuo nel tempo e spesso incongruo si osserva ad esempio per ciò che riguarda le



informazioni relative ai bilancio delle imprese o all'effettiva natura della partecipazione a consorzi.

Ciò conferma una difficoltà sia ad avere una vision e integrata ed aggiornata delle relazioni, sia una difficoltà ad esercitare un indirizzo strategic o sulle relazioni a causa del deficit informativo.

Gli strumenti di indagine adottati paiono, tuttavia, in grado di fornire utili indicazioni nel corso di prossime indagini, soprattutto grazie alla accresciuta capacità di monitoraggio da parte degli atenei.

Inoltre, l'analisi sulle strutture di intermediazione necessita di una più puntuale lettura della strategia dell'istituzione, in particolare nel rapporto tra strutture interne ed esterne e nelle evoluzioni e trasformazioni di governance e/o organizzative, senza peraltro ipotizzare a questo proposito un unico modello ottimale a cui riferirsi.

Infine, il ricorso ad una valutazione basata su informazioni di tipo quantitativo, è fortemente condizionata non solo dalla qualità dei dati, ma anche dal livello di sviluppo delle iniziative di TM, che determina anche una sfasatura temporale tra scelte ed effetti, oltre che dalle opportunità e dalle caratteristiche dei contesti territoriali/settoriali in cui si opera.