

**UNIVERSITÁ DEGLI STUDI DI NAPOLI “FEDERICO II”**



**DOTTORATO DI RICERCA IN MANAGEMENT XXIX CICLO**  
**DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, MANAGEMENT , ISTITUZIONI**

**LA VALUTAZIONE DELLA TERZA MISSIONE DELLE UNIVERSITA’**  
**PERFORMANCE DELL’INDICATORE “ENTRATE CONTO TERZI”**

**Coordinatore del corso:**

**Prof.ssa Cristina Mele**

**Dottoranda:**

Dott.ssa Claudia Russo

**Tutor:**

Prof.ssa Adele Caldarelli

**ANNO ACCADEMICO 2016-2017**

## **INDICE**

<b>Introduzione</b>	<b>4</b>
---------------------	----------

### **CAPITOLO I – Le attività dell’Università**

1.1	Missioni dell’Università	8
1.2	La Terza Missione	11
1.3	Analisi della Letteratura	14
1.4	Modello di Università imprenditoriale	22
1.5	Concetto di Orientamento imprenditoriale	27

### **CAPITOLO 2 – LA VALUTAZIONE DELLA TERZA MISSIONE IN ITALIA**

	Introduzione	31
2.1	Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR 2004-2010)	32
2.2	Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR 2004-2010)	42
	2.2.1 Metodologia di Valutazione	44
	2.2.2 Contestualizzazione delle attività di Terza Missione	46
	2.2.3 Dimensioni della valutazione	48
	2.2.4 Rapporto finale VQR 2011-2014	52
2.3	Valutazione Indicatore “ Attività conto Terzi”	64

### **CAPITOLO 3 – CASE STUDY: UNIVERSITA’ DEGLI STUDI DI NAPOLI FEDERICO II**

3.1	Cenni storici	76
3.2	Organizzazione dell’Ateneo	82
3.3	Mission dell’Ateneo	84
	3.3.1 Prima Missione: Didattica	85
	3.3.2 Seconda Missione: Ricerca	87

3.3.3 Terza Missione	88
3.4 Napoli Est: Complesso Universitario San Giovanni	91
3.5 Valutazione Anvur VQR 2011-2014 Rapporto finale	93
3.6 Performance “Attività contoTerzi” anni 2011-2014	96
Conclusioni	102
Bibliografia	104

## 1 LE MISSIONI DELL'UNIVERSITA'

Negli ultimi anni l'Università in Italia, così come in altri Paesi occidentali, è stata investita da profondi cambiamenti che stanno riguardando sia il rinnovamento delle funzioni più tradizionali (la ricerca e la formazione) che l'introduzione di nuove missioni per rispondere in maniera più diretta ai bisogni di ricerca, servizi innovativi e formazione espressi dall'esterno, in particolare dai sistemi territoriali in cui opera.

La prima missione dell'Università, storicamente, è di trasmettere il sapere attraverso le generazioni mediante la formazione di figure altamente qualificate.

Il mandato istituzionale dell'Università è la formazione della classe dirigente di un paese e gli allievi sono la parte in cui si ripongono anche le speranze di continuazione della missione.

La seconda missione, la ricerca, consiste nell'aumentare la conoscenza certificata per rispondere a esigenze di benessere sociale.

Per la ricerca, ci sono due aspetti da considerare: necessità e contestualizzazione.

Necessità della ricerca: come richiesto in sede europea, si è sempre più consapevoli che la ricerca è a fondamento della didattica, e non ha valore universitario una formazione dottrina che non abbia radici solide in adeguate ricerche di base e sperimentali. Contestualizzazione della ricerca: l'articolazione del sistema nazionale di ricerca e formazione ha determinato distinzioni specifiche di adesione a problematiche e questioni che fondano sulle differenze territoriali e sulle tradizioni culturali radicate in ogni sede.

Il rinnovamento delle attività scientifiche e didattiche e la ricerca di nuovi indirizzi e di nuove forme di interazione con l'esterno è stata stimolata in primo luogo dai

profondi cambiamenti economici e sociali che si sono verificati a diverse scale territoriali (locale, nazionale, globale).

In linea generale, è aumentata la domanda di conoscenze e competenze scientifiche e tecnologiche in risposta alla crescente competizione globale e all'emergere di nuovi settori ad alto contenuto tecnologico; di conseguenza, le strutture di ricerca e di formazione sono state progressivamente chiamate a svolgere un ruolo ancora più preminente in un sistema economico in cui la conoscenza e la tecnologia sono diventati elementi sempre più cruciali e pervasivi. Su ciò ha inciso anche il fatto che oggi, pur in presenza di consolidati centri leader nella produzione di nuova conoscenza scientifica, sono sempre più numerosi i poli, in varie parti del mondo, compresi paesi emergenti, in grado di produrre ricerca di alto livello attraverso l'impiego di scienziati di fama mondiale e team di dottori di ricerca.

L'università italiana ha cercato di rispondere incrementando progressivamente il processo di globalizzazione delle attività originarie (aumento delle pubblicazioni in riviste internazionali, incentivi alla mobilità sia degli studenti che dei Phd e ricercatori, partecipazione a progetti di ricerca sovra-nazionali, ecc.) e favorendo, rispetto al passato, un maggiore flusso di informazioni e di conoscenze verso l'esterno.

Sono ben noti e ampiamente discussi i motivi per i quali il sistema universitario italiano riesce solo in parte a raggiungere tali obiettivi, riconducibili essenzialmente alla scarsità di risorse disponibili, ma anche alla presenza di sacche di inefficienza nel sistema stesso.

Si è assistito, inoltre, in Italia, forse in un periodo successivo rispetto ad altri paesi, come per esempio la Gran Bretagna, ad un processo di "razionalizzazione" o più semplicemente di "riduzione" della spesa pubblica per la ricerca scientifica che ha coinvolto anche l'università, la quale di conseguenza ha prestato crescente

attenzione all'interazione con l'esterno per il reperimento di nuovi mezzi finanziari, provando ad aumentare, tra le altre, le attività di trasferimento scientifico-tecnologico e di commercializzazione dei risultati della propria ricerca.

Le spinte "endogene" di ricerca di nuove forme di finanziamento e gli stimoli "esogeni" di domanda di nuova conoscenza da parte delle imprese, interessate anch'esse ad aprire "finestre" su filoni di ricerca emergenti, hanno determinato la tendenza all'emergere di un nuovo modello di università, caratterizzato da nuovi e più intensi rapporti di collaborazione con il mondo delle imprese e con quello delle istituzioni e che contribuisce, sovente con un ruolo centrale, allo sviluppo economico e sociale sia a livello globale che nella propria regione di riferimento, assumendo quasi un ruolo di "regia" della governance del sistema dell'innovazione. Secondo l' Anvur per Terza Missione si intende: «L'insieme delle attività con le quali le università entrano in interazione diretta con la società».

In questo ambito si riconosce come Terza Missione la valorizzazione economica della conoscenza e dunque il ruolo "imprenditoriale" e proattivo delle università.

In concreto significa un collegamento più dinamico con gli attori chiave dell'economia (in particolare nei territori), la capacità di consolidare e coltivare la cultura imprenditoriale, la virtuosa "commercializzazione" della ricerca grazie a spin-off, brevetti, partecipazione a cluster innovativi.

Essa va intesa come ruolo attivo dell'Università nello sviluppo economico e sociale del Territorio. Tale missione è già presente nella stessa componente didattica.

La ricaduta sul Territorio è evidente: i nuovi laureati, ma anche chi partecipa a programmi di formazione continua, portano conoscenze e competenze alle imprese e agli enti, alimentando processi di innovazione e cambiamento.

Le tre missioni istituzionali sono tra loro strettamente integrate e, quindi, se l'eccellenza vale per la ricerca e la formazione deve valere anche per la terza

missione, che deve distinguersi sia per elevati livelli di qualità dei contenuti che per elevato livello di efficacia ed efficienza delle proprie attività.

## 1.2 LA TERZA MISSIONE

Per molto tempo, dall'esterno, l'Università è stata percepita come un corpo opaco ed estraneo rispetto al Territorio. Tale condizione può dirsi oggi del tutto superata e, per il futuro, sarà sempre più interesse delle strutture che ne fanno parte interagire con il Territorio, sia per meglio finalizzare l'attività di ricerca che per sostenere la stessa con risorse aggiuntive a quelle, sempre più magre, che gli atenei possono mettere a disposizione.

Nell'attuale momento storico, destinato a permanere nei prossimi anni, nel quale le risorse scarseggiano, che vede le Università doversi autofinanziare per garantire e migliorare le proprie attività, risulta particolarmente rilevante la capacità dei singoli atenei, dei dipartimenti e dei ricercatori che vi lavorano, di attrarre risorse esterne. Questa deve essere considerata un'opportunità straordinaria, in grado di esaltare le capacità scientifiche e di ricerca.

È chiara, quindi, l'urgenza di incrementare il rapporto con il Territorio di inserimento delle sedi universitarie, rafforzando le sinergie con gli enti di ricerca pubblici e privati.

Si tratta, evidentemente, anche di andare incontro alle crescenti aspettative sul ruolo dell'Università da parte del mondo esterno, in particolare quello locale.

L'Università è chiamata a confrontarsi, con vari attori pubblici e privati, sul mercato esterno, in modo da garantire agli studenti, futuri laureati, le appropriate e necessarie esperienze pratico-tecniche, ad esempio attraverso tirocini e stages, per essere preparati al mercato del lavoro.

Il crescente ricorso ad accordi-quadro con enti e associazioni rivelano l'interesse delle imprese ad entrare nel processo formativo, fissando le coordinate di una

partecipazione che va dalla collaborazione nella ricerca per lo sviluppo di attività imprenditoriali legate al Territorio, all'europrogettazione, all'attività di formazione con la proposta di master, corsi professionalizzanti, stages, tirocini, tesi di laurea, ecc.

In questa prospettiva si colloca la creazione di gruppi di lavoro che, a livello locale, facciano emergere la specificità dei progetti in relazione al diverso tessuto economico-sociale del Paese.

Le convenzioni per studi e ricerche con enti e imprese, contribuiscono senza dubbio a consolidare e incrementare i rapporti tra Università ed enti locali.

Le attività convenzionali, tuttavia, dovrebbero essere maggiormente indirizzate ad approfondimenti scientifici su temi meno consolidati e diffusi nella prassi, intesi come campo di effettiva innovazione e sperimentazione.

Ridurre la terza missione al ruolo di consulenza e di soluzione di problemi di ordinaria amministrazione traviserebbe pericolosamente tale funzione.

È importante cercare un rapporto sulla base di una logica orientata non solo al prodotto, ma su basi più ampie, come, ad esempio: tutela ambientale; ridefinizione di modelli di sviluppo socio-economico; ricerca di compatibilità territoriali delle attività economiche in genere; orientamento consapevole delle comunità locali nelle proprie scelte.

Nel rapporto tra Territorio e Università, quest'ultima deve essere giustamente attenta al limite sottile tra l'interesse ad acquisire risorse e la propria autonomia, in quanto chi rende disponibili risorse è sempre molto interessato alla produzione dei risultati attesi, ma non sempre nell'interesse della ricerca e per l'avanzamento del sapere.

Bisogna, quindi, necessariamente impegnarsi, laddove ritenuto coerente con le missioni, in attività conto terzi di elevato contenuto scientifico e specialistico,

caratterizzati dalla stretta strumentalità rispetto ai fini istituzionali dell'Università, evitando inopportuni conflitti con gli Ordini professionali.

A questi ultimi, viceversa, potrà essere dato il massimo supporto per i relativi fini istituzionali, nell'ottica di creare un sistema di rapporti che renda notevolmente più ampio il raggio di azione dei Dipartimenti universitari.

Resta da definire il perimetro in cui tali attività possono essere svolte: il confine tra l'attività di ricerca e consulenza su problematiche riguardanti il Territorio è certamente sottile, ma è necessario tracciarne correttamente i limiti, ed attenersi ad essi.

L'obiettivo deve essere sempre quello di fornire servizi scientifici e formativi di eccellenza ed altamente specializzati.

L'Università deve affermare le proprie prerogative soprattutto laddove l'innovazione diventa elemento essenziale del servizio richiesto.

La comunità tecnica del Territorio esprime una domanda di informazione, formazione e alta qualificazione professionale e scientifica.

Si parla di terza missione anche come capacità di comunicazione della ricerca: aspetto di grande rilievo, innovazione assolutamente necessaria, anche se non proprio una terza missione. E' fondamentale far sapere di sapere e di saper fare.

Tenendo in debito conto il tema della competizione fra sedi universitarie e dell'opportunità di valorizzare e comunicare nel modo migliore la propria proposta formativa e di ricerca e la capacità di trasferirne l'utilità al Territorio, è di grande importanza il pieno utilizzo dei più innovativi strumenti di comunicazione per informare e per promuovere l'immagine della propria struttura e delle proprie attività di didattica e ricerca nonché dei servizi rivolti al Territorio.

La sfida della terza missione è costruire nuove forme per diffondere il sapere nella società, tra logiche dei mass media e corretta informazione, logiche di business e

curiosità scientifica; reperimento di finanziamenti e partecipazione dei cittadini; autonomia amministrativa e responsabilità civica.

### 1.3 ANALISI DELLA LETTERATURA

Dall'istituzione della prima Università in Europa nel XI secolo, le università hanno intrapreso una serie di ruoli essenziali che possono essere descritti come evoluzione delle Istituzioni.

Questa sezione illustra brevemente con una ricostruzione della letteratura in materia, le tre funzioni dell'università: la didattica, la ricerca e la terza missione.

#### Didattica

Il termine 'insegnamento,' nonostante la sua sfida di definizione rigorosa, si riferisce alla interazione di uno studente e un insegnante su un determinato oggetto (Davis, 1997) e ha lo scopo di rendere l'apprendimento degli studenti possibile attraverso i tentativi di alterare la comprensione degli studenti per consentire loro di concettualizzare i fenomeni e le idee allo stesso modo di scienziati, matematici, storici, medici, o altri esperti soggetti fanno (Ramsden, 1992). I principali elementi di insegnamento, di conseguenza, sono i modi di trasmissione di alcune qualità desiderabili di carattere umano, così come la conoscenza, a studente (Banner, 1997), che può essere giovane o vecchio, luminoso o sotto la media intelligenza e la insegnante potrebbe non essere fisicamente presente, come con l'istruzione televisivo o assistita da computer (Davis, 1997). Quando la ricerca della conoscenza si è trasferita dal monastero o dalla chiesa, l'Università è nata.

Le università medievali più antichi in Europa, stabiliti principalmente attraverso la religione, sono stati progettate come istituti di insegnamento per diffondere ed estendere, piuttosto che ad avanzare, la conoscenza, in tal modo, la creazione di

alcune delle caratteristiche organizzative apparenti nelle università oggi (Clark, 1983; Perkins, 1972) .

Newman (1852) giustifica l'insegnamento come la sola funzione dell'università e quindi il postulato che "l'università dovrebbe essere un luogo di istruzione, la religione, la formazione della mente, e lo sviluppo dell' uomo .

Nella sua giustificazione, Newman (1852) ha sottolineato: "Se il suo oggetto fosse scoperta scientifica e filosofica, non vedo il motivo per cui una università dovrebbe avere studenti".

Le Università esistevano come istituzioni di insegnamento fino alla metà del XIX secolo, quando un nuovo modello di Università, la Ricerca Universitaria, è emerso. L'insegnamento, però, predomina ancora in ogni sistema nazionale (Clark, 1983), ed è diventato più complesso rispetto al passato, poichè va dalla formazione generale per gli studenti universitari all'istruzione avanzata di dottorato e post-laurea nei settori più specializzati (Altbach 2008 ).

### La Ricerca

Il termine 'Ricerca' può essere utilizzato per indicare un "indagine sistematica e lo studio dei materiali e delle fonti, al fine di accertare i fatti e di raggiungere nuove conclusioni" (Oxford Dizionari online).

Anche se il termine 'università' è stato utilizzato fin dal Medioevo per riferirsi alle istituzioni per la conservazione e la trasmissione del sapere, le radici della moderna università di ricerca possono essere attribuiti alla fondazione dell 'Università di Berlino nel 1809 da von Humboldt.

Humboldt, proprio come Newman, ha visto la formazione come la principale missione di una università, ma a differenza di Newman, Humboldt ha sottolineato

l'unità tra l'insegnamento e la ricerca scientifica. Pertanto, l'Università ideale humboldtiana, in contrasto con la nozione di Newman, riguarda le Università con entrambe le missioni di insegnamento e di ricerca dove i docenti universitari sono sia insegnanti che studiosi (Schuetze, 2010).

Secondo Ben-David (1992), l'idea che la ricerca doveva essere una parte importante dell'istruzione superiore è stata la caratteristica distintiva dell'università tedesca del XIX secolo. Da qui l'idea diffusa in altri paesi, e alla fine del XIX secolo è stato accettato praticamente ovunque.

In realtà, è ormai accettato che le università producono non solo laureati, ma anche pubblicazioni, brevetti, mostre e spettacoli, ed altri prodotti tangibili (Gleeson, 2010).

Questo cambiamento paradigmatico dal solo insegnamento a quello di insegnamento-e-ricerca è definito da Etzkowitz, Webster, Gebhardt, e Terra (2000) con il termine la "prima rivoluzione accademica."

Tuttavia, anche prima del XIX secolo, la ricerca era un'attività continuativa svolta nelle università anche se il suo obiettivo era diverso.

Infatti, lo studio privato, la riflessione, e la scrittura erano quasi considerati come ingredienti vitali nel preparare l'insegnante per il suo lavoro, nel mantenere la sua mente acuta, i suoi studenti intellettualmente svegli.

Tuttavia, quando la ricerca progressivamente è entrata nell'università, il mondo accademico in molti paesi divennero impegnati alla scoperta e creazione di nuovi corpi di conoscenza (Clark, 1983), senza considerare l'impatto delle nuove conoscenze sull'insegnamento (Perkins , 1972).

La ricerca è attualmente una missione comune e ha guadagnato una maggiore importanza, tanto più che è divenuto il più importante criterio per la valutazione e

la classifica degli accademici e delle istituzioni; il prestigio degli Atenei è definito in gran parte dalla loro produttività della ricerca (Altbach, 2008).

Tuttavia, come Etzkowitz e Leydesdorff (2000) osservano "C'è una tensione tra le due attività (insegnamento e ricerca) ma comunque coesistono in un rapporto più o meno compatibili tra loro".

Secondo Gleeson (2010), è giusto dire che, nella maggior parte dei paesi oggi, non vi è forte consenso sulla centralità dell'insegnamento e della ricerca.

### Terza Missione

Anche se l'università è stata inizialmente concepita come un istituto di solo insegnamento e poi come insegnamento e di ricerca, le Università hanno, dal momento che le riforme humboldtiano in Germania e il sorgere delle Università negli Stati Uniti (Altbach, 2008), avuto una lunga storia di collaborazione con il governo, l'industria e la società in generale (Etzkowitz, 1998).

Tali interazioni, e, quindi, il coinvolgimento delle Università nello sviluppo ambientale, sociale, economico e il processo decisionale nella società in generale, costituiscono la TM di università.

Tuttavia, non esiste una sola definizione del TM di Università.

Molas-Gallart, Salter, Patel, Scott, e Duran (2002), ad esempio, definiscono la TM: un attività su strutture fisiche per il trasferimento delle conoscenze, ad esempio biblioteche, laboratori, strutture didattiche e i diversi output della conoscenza (per esempio, brevetti, software e conoscenza tacita e competenze sanciti ricercatori universitari).

Di conseguenza, Molas-Gallart et al. (2002) hanno sviluppato 12 categorie di attività TM, vale a dire:

- la commercializzazione della tecnologia,
- attività imprenditoriali,

- il lavoro di consulenza e contratti,
- commercializzazione di servizi,
- contratti di ricerca,
- la collaborazione nel campo della ricerca accademica,
- il flusso di personale,
- tirocini degli studenti,
- attività di apprendimento,
- la crescita del curriculum,
- social networking
- diffusione non accademica.

Molas-Gallart et al. (2002) affermano che la TM si basa su insegnamento e di ricerca delle missioni e che utilizza le capacità di conoscenza e strutture fisiche delle università per servire la società. Il quadro mostra anche che la TM include non solo la commercializzazione di conoscenze accademiche, brevetti o concessione di licenze e la creazione di imprese spin-off, ma anche il contributo delle università alla definizione delle politiche e di vita sociale e culturale.

Di conseguenza, il termine TM, come qui utilizzato, denota "l'imperativo istituzionale dell'università di impegnarsi in una serie di scambi con domini non accademici" (Nedeva, 2008, p. 94).

Esso include la creazione intenzionale e diretta, il trasferimento, la diffusione e l'utilizzo delle conoscenze e / o di altre competenze accademiche di una università a vantaggio delle comunità esterne, nonché il coinvolgimento delle comunità esterne nelle attività di una università.

Si denota una significativa e reciprocamente vantaggiosa collaborazione tra gli Atenei con partner in materia di istruzione, imprese, pubbliche e servizio sociale.

Esso rappresenta quell'aspetto della dottrina che consente l'apprendimento oltre le

mura della città universitaria; quell'aspetto di ricerca che fa ciò che scopriamo utile al di là della comunità accademica. (Ray 1999),

Terza missione è una nuova missione?

Anche se la maggior parte delle università hanno sempre servito la società attraverso l'insegnamento e la ricerca, la TM è spesso considerato una nuova funzione in cui il servizio alle comunità esterne viene interpretato per lo più in termini di maggiori contributi diretti allo sviluppo economico e la traduzione dei risultati della ricerca in proprietà intellettuale e prodotti commerciabili (Etzkowitz, Webster, & Healey, 1998; Martinelli et al., 2008).

L'emergere del termine TM riflette la condizione del mondo che ci circonda; la società non ha mai sentito, così grande la necessità per l'applicazione rapida ed efficace delle conoscenze (Gregersen et al., 2009).

C'è un numero crescente di problemi sociali, che richiedono nuovi modi di produzione della conoscenza e della diffusione (Gibbons, Limoges, Nowotny, Schwartzman, Scott, e Trow, 1994) e una più stretta interazione tra scienza, tecnologia e società (Gregersen et al., 2009).

La TM, in letteratura, è stata concettualizzata come segue:

- Un cambiamento nei modi di produzione della conoscenza, (Gibbons et al., 1994)
- L'emergere della Tripla Modello della doppia elica (Etzkowitz & Leydesdorff, 1997);
- Una modifica del contratto sociale tra lo Stato e l'università (Duderstadt, 1999; Vavakova, 1998);
- Una seconda rivoluzione accademica e l'emergere di una università imprenditoriale (Etzkowitz et al, 2000;. Etzkowitz, 2004);

La TM rappresenta una missione di interesse pubblico e istituzionale e, di conseguenza, offre vantaggi sia per gli istituti di istruzione superiore che per le

comunità esterne. Un progetto o programma implementati come parte di un partenariato tra università e comunità dovrebbe produrre benefici diretti per la comunità.

In sostanza, la TM ha bisogno di programmi strategici per gestire le conoscenze e il capitale umano, la proprietà intellettuale e le risorse infrastrutturali delle Università. Questo è un prerequisito per l'innovazione.

Tuttavia, le Università non sono solo donatori, beneficiano anche dalla TM.

I vantaggi sono sia diretti che indiretti e si fanno sentire a diversi livelli dell'istituzione e ne beneficiano i diversi attori quali: studenti istituzionali, personale, dipartimenti, centri, ecc. a seconda delle attività e la loro attuazione. La partecipazione alle attività TM aiuta gli istituti di istruzione superiore a stabilire e / o per migliorare partnership con, per esempio, le comunità locali, le regioni, il settore delle imprese e agenzie governative, e in ultima analisi, per garantire una maggiore legittimità e sostegno.

Perché le università ricevono una grande quantità di sostegno finanziario pubblico, direttamente o in altro modo, i politici e gli altri osservatori stanno sfidando le università a fornire un ritorno sugli investimenti, per dimostrare la loro apertura, la pertinenza e la responsabilità verso la società (Centro Nazionale di Coordinamento per la Pubblica Engagement, 2013).

Le Università hanno urgente bisogno di sostegno finanziario e stanno scoprendo che il coinvolgimento in attività di TM possono arricchire la loro immagine e aumentare il loro sostegno finanziario attraverso un maggiore sostegno legislativo e stanziamenti, il sostegno dei donatori e il sostegno di enti pubblici e privati (CERI, 1982; Beere et al, 2011).

Inoltre, la TM offre alle Università la possibilità di sfruttare il loro potenziale di risorse per la costruzione di partnership durature con le comunità territoriali più

vicine. Pertanto, le università che collaborano efficacemente con il territorio contribuiscono a creare quartieri più sicuri che di ritorno consentono a tali università di attrarre e trattenere gli accademici di alta qualità e studenti (Beere et al., 2011).

Altri benefici che la TM offre agli studenti un aumento della consapevolezza sui problemi sociali attuali e le diversità culturali, lo sviluppo di competenze di networking migliori, un aumento della fiducia in se stessi e l'arricchimento della carriera (Beere et al., 2011).

Il coinvolgimento attivo del personale accademico in attività di TM beneficia anche di insegnamento, consentendo al personale accademico di mettere in relazione ciò che insegnano con questioni sociali, per arricchire il loro insegnamento .

Inoltre, la TM offre opportunità di nuove pedagogie di insegnamento e di apprendimento che aiutano a migliorare la qualità dell'insegnamento e dell'apprendimento e di creare percorsi per gli studenti e il personale per testare l'utilità della borsa di studio, per consentire loro di comprendere l'attuale significato e il valore della conoscenza disciplinare.

Pertanto, l'importanza pedagogica della TM, non si limita alla formazione degli studenti, non solo per imparare il contenuto delle discipline ma per diventare consapevoli, così, di come le discipline vengono applicate in pratica.

In tal caso, le attività TM, in particolare la ricerca in collaborazione, contratti di ricerca e consulenza, sono benefiche per la ricerca accademica in quanto consentono agli accademici di accedere a nuovi obiettivi di indagine, siti di ricerca e dati di ricerca che non possono altrimenti essere facilmente accessibili per intraprendere attività di ricerca multidisciplinare; e di conseguenza ad arricchire le basi di conoscenza delle discipline accademiche (Beere et al, 2011;. Lynton, 1995; Mayfield, 2001).

Il coinvolgimento attivo nelle attività di TM offrono opportunità di nuove intuizioni e scoperta della conoscenza, una conferma che le comunità esterne possiedono anche la conoscenza da cui gli istituti di istruzione superiore possono beneficiare.

Il coinvolgimento attivo nelle attività di TM è quindi in grado di consentire alle Università di non solo di favorire gli interessi della società, ma anche attrarre supporto e le risorse finanziarie per favorire la scoperta, la diffusione e applicazione della conoscenza.

#### 1.4 MODELLO DI UNIVERSITA' IMPRENDITORIALE

Anche se le università sono state inizialmente fondata come istituzioni di solo insegnamento, che, nel tempo, hanno assunto nuove funzioni, subito rivoluzioni per quanto riguarda il modo in cui vengono concepiti i loro ruoli, e deve attualmente, partecipare alle diverse esigenze dei propri stakeholder, sia esterni che interni, per esempio, l'insufficienza di fondi pubblici e cambiamenti interni nel mondo accademico.

Facendo eco alle preoccupazioni di cui sopra, Clark (1998a; 1998b) osserva che le università di tutto il mondo sono sotto pressione nell' affrontare le numerose esigenze e le aspettative della società moderna.

Clarks (1998) delinea quattro di tali esigenze:

- (a) diversi tipi di studenti che cercano l'accesso all'Università e di conseguenza, una clientela senza fine che ha diritto a vari tipi di istruzione;
- (b) le aspettative di laureati a cui i programmi universitari dovrebbero garantire occupabilità e successo di carriera;
- (c) l'aumento e la diversificazione delle aspettative delle Università e la crescita senza precedenti della conoscenza.

La complessità e il gran numero di richieste hanno reso i meccanismi di risposta tradizionali delle Università inadeguati; si richiede una risposta imprenditoriale.

Che cosa significa il termine 'università imprenditoriale' ?

Etzkowitz et al. (2000) osservano che il concetto di università imprenditoriale comprende una 'terza missione' di sviluppo economico e prevede una struttura accademica che deve rivedere l'allineamento dello sviluppo economico con la ricerca e l'insegnamento. Tali università hanno tre missioni: istruzione, ricerca e società di servire.

Istituzioni che si caratterizzano per la creazione di uffici di trasferimento tecnologico, la brevettazione attiva della ricerca universitaria, la creazione di competenze imprenditoriali e la posizione attiva di produrre e utilizzare le conoscenze università per la trasformazione socio-economica della società e la creazione di un ambiente imprenditoriale dentro e intorno all'università.

La trasformazione da università di insegnamento-e-ricerca a un'istituzione che persegue l'insegnamento, la ricerca e lo sviluppo economico, è denominata da Etzkowitz (2003) come seconda rivoluzione accademica .

Per Etzkowitz (2003) l'Università ha, fin dalla sua fondazione, subito due rivoluzioni accademiche: prima la trasformazione dell'università da istituto di insegnamento a istituto di insegnamento e ricerca nel XIX secolo, e la seconda con la trasformazione delle università in istituto che abbraccia tre funzioni : insegnamento, ricerca e sviluppo economico (imprenditoriale).

Etzkowitz osserva che la trasformazione da istituto di insegnamento e ricerca a Università imprenditoriale, nasce sia dallo sviluppo interno delle Università che dalle influenze esterne sulle strutture accademiche associate all'emergere dell'innovazione basata sulla conoscenza.

Dalla trasformazione della Stanford University nei primi anni del XX secolo, Etzkowitz (2003) determinò cinque elementi chiave di un' università imprenditoriale emergente:

- l'organizzazione della ricerca di gruppo,
- la creazione di una base di ricerca con un potenziale commerciale,
- lo sviluppo di meccanismi organizzativi per commercializzare la ricerca
- l'integrazione di elementi organizzativi accademici e non accademici in un quadro comune.

Etzkowitz (2003) nota che "I primi due elementi sono parte della ricerca universitaria; il seguente sono parte della transizione dalla ricerca di modelli accademici imprenditoriali; e l'ultimo elemento è una caratteristica dell'università imprenditoriale ".

Tuttavia, Etzkowitz (2004) sottolinea l'importanza di autonomia istituzionale e la capacità delle istituzioni di costruire legami forti con l'ambiente e, di conseguenza, mette in evidenza caratteristiche interconnesse della università imprenditoriale:

- la capitalizzazione delle conoscenze per migliorare lo sviluppo socio-economico e il ruolo dell'università nella società;
- interdipendenza e stretta interazione con il governo, l'industria e le altre organizzazioni locali;
- indipendenza da altre sfere istituzionali;
- la creazione di modelli organizzativi ibridi volti a perseguire simultaneamente i due obiettivi.

schemi organizzativi e continuo rinnovamento delle strutture interne rispetto al cambiamento dell'ambiente.

Allo stesso modo, Etzkowitz e Klofsten sottolineano tre vitali, anche se non sufficienti, condizioni verso la creazione di una università imprenditoriale:

- la possibilità di impostare una direzione strategica,
- l'orientamento a ricercare le implicazioni pratiche e teoriche della ricerca e dei mezzi organizzativi a sostegno del trasferimento di tecnologia,
- la formazione di società e la creazione di programmi di formazione per introdurre gli studenti all'imprenditorialità, soprattutto se non è ancora parte della cultura accademica.

L'ultima fase fondamentale nell'evoluzione delle università è molto recente e databile dalla fine del XX secolo. In questo periodo si assiste - come è stato già rilevato nel paragrafo dedicato alla città - al ruolo crescente svolto dalla conoscenza nello sviluppo economico e sociale dei Paesi. Considerato il ruolo fondamentale che l'università svolge nella produzione della conoscenza, è inevitabile che venga coinvolta attivamente nel processo di sviluppo economico che caratterizza il XXI secolo.

È questo il periodo in cui sorgono parchi scientifici e tecnologici, consorzi misti università e impresa, uffici universitari impegnati sul tema del trasferimento tecnologico.

Per definire questa nuova fase, che rappresenta la “terza rivoluzione accademica” e che si basa sulle relazioni tra differenti soggetti, Etzkowitz fa riferimento al modello della cosiddetta “Tripla elica”.

Il modello nasce dagli studi sulle relazioni tra università e impresa di Etzkowitz e da quelli sulla sovrapposizione delle comunicazioni svolte da un altro studioso, Loet Leydesdorff.

Il modello della “Tripla elica” si basa sulle relazioni tra impresa, istituzioni di governo e università.

Le relazioni tra questi sistemi possono essere, alternativamente, bilaterali o trilaterali.

I sistemi sono in movimento, perché ognuno sviluppa una propria mission.

Questo modello parte dal presupposto che i movimenti generati dai tre sistemi non si basino sulla casualità, ma sul ruolo attivo che ognuno di essi svolge nel contesto di riferimento.

È importante, quindi, che ogni sistema si attivi per mettere in moto “l’elica” ed avviare, quindi, processi virtuosi nei differenti contesti territoriali in cui opera.

Il modello della “Tripla elica” è collegato al tema, attualmente molto dibattuto, della “terza missione” dell’università.

Questo è il quadro teorico in cui si sviluppa il sistema universitario a livello internazionale.

Le osservazioni fin qui riportate interessano anche l’Italia e i cambiamenti verificatisi negli ultimi decenni nel sistema universitario italiano avvalorano quanto emerso dal dibattito teorico fin qui brevemente descritto.

Per quanto riguarda l’organizzazione e la presenza delle università in Italia, il sistema universitario italiano è stato caratterizzato negli ultimi 50 anni da un ampliamento consistente del numero di università presenti sul territorio.

Tale fenomeno è soprattutto il risultato di una richiesta sempre più forte di università al fine di rispondere ai crescenti fabbisogni di conoscenza provenienti dal contesto socio-economico. Tale fabbisogno riguarda sia l’esigenza di aumentare il capitale umano altamente qualificato a disposizione del Paese, sia l’esigenza di garantire risposte concrete alle domande di innovazione proveniente dal mondo economico.

## 1.5 IL CONCETTO DI ORIENTAMENTO IMPRENDITORIALE

Il fenomeno imprenditoriale è generalmente ricondotto alla creazione e all'avvio di nuove imprese, la ricca letteratura esistente sul tema della "corporate entrepreneurship" evidenzia l'importanza dell'imprenditorialità nell'ambito di organizzazioni già esistenti.

L'orientamento imprenditoriale rappresenta il modo in cui è possibile rilevare l'imprenditorialità nella sua essenza, identifica i processi, i metodi e gli stili decisionali delle imprese che agiscono "imprenditorialmente".

La letteratura tradizionalmente riconduce la sua struttura a tre elementi: innovatività, propensione al rischio e proattività (Miller, 1983; Covin e Slevin, 1986).

Una più ricca definizione prevede due ulteriori dimensioni: aggressività competitiva e autonomia (Lumpkin e Dess, 1996).

L'innovatività attiene non solo ai prodotti o servizi e ai mercati, ma anche alle tecnologie, ai sistemi amministrativi e alle strategie.

La propensione al rischio trova espressione nella volontà di allocare risorse finanziarie a progetti dall'esito incerto, circostanza inscindibilmente legata al continuo perseguimento di nuove opportunità.

La proattività esprime la necessità di anticipare i bisogni dei clienti per conseguire un vantaggio competitivo nei confronti di una concorrenza sempre più agguerrita.

L'aggressività competitiva misura la propensione dell'impresa ad affrontare i propri concorrenti in modo diretto e intenso, anche attraverso strumenti competitivi non convenzionali.

L'autonomia, infine, è intesa come la capacità di un individuo o di un gruppo di agire in modo indipendente al fine di realizzare un'idea o una visione.

Dunque, l'orientamento strategico finalizzato alla creazione di valore e al continuo perseguimento di opportunità attraverso attività innovative si adatta anche ad organizzazioni che non siano orientate al profitto, quali le organizzazioni pubbliche. Tuttavia, certezze empiriche in questo settore sono ancora limitate e le potenzialità di applicazione in tale ambito parzialmente esplorate (ad esempio, Morris e Jones, 1999; Caruana et al., 2002; O'Shea et al., 2005; Bhuian et al., 2005; Morris et al., 2007).

Nel caso delle università le differenze esistenti rispetto alle imprese - in termini di obiettivi, organizzazione e sistemi di governance - rendono ancor più necessaria un'attenta riflessione sulle dimensioni rilevanti attraverso cui valutare l'orientamento imprenditoriale.

A partire da questa considerazione, un concreto contributo è stato fornito da Todorovic et al. (2011) che ha mirato a sviluppare una scala, concepita ad hoc per essere applicata al contesto delle università pubbliche e validata con successo in Canada.

Gli elementi della scala, denominata dagli autori "Entre-U", sono il frutto d'interviste realizzate con quaranta docenti di quattro università canadesi.

Agli intervistati - in buona parte direttori di dipartimento - è stato chiesto d'identificare gli elementi più rilevanti che nella loro percezione fossero riconducibili all'orientamento imprenditoriale di un dipartimento universitario, nonché evidenziare i vantaggi e gli svantaggi dell'essere imprenditoriale.

Il numero di item è stato poi ridotto re-intervistando gli stessi docenti e chiedendo di indicare quelli più significativi e, in una seconda fase, attraverso un focus group con altri direttori di dipartimento. Alla fine del processo sono stati selezionati 23 item ricondotti a quattro dimensioni, totalmente diverse da quelle utilizzate in letteratura per misurare l'orientamento imprenditoriale delle imprese orientate al

profitto. Tutti gli item sono stati, infatti, sviluppati con specifico riferimento alle università pubbliche, in considerazione degli obiettivi e della struttura organizzativa di tali entità. Non esiste pertanto alcuna sovrapposizione con gli item utilizzati tradizionalmente negli studi focalizzati sulle imprese.

Le dimensioni della scala Entre-U sono, infatti, le seguenti: research mobilization; unconventionality; industry collaboration; university policies.

La prima dimensione attiene alle attività di ricerca realizzate nel dipartimento in termini sia di focus che di orientamento verso gli stakeholder esterni. La denominazione utilizzata dagli autori è finalizzata proprio a cogliere la capacità di “engage external stakeholders at all stages of research process, especially in making sure that research outcomes are communicated to multiple audiences in ways that are easily understood, so the results are more readily transferred and applied” (Todorovic et al., 2011).

La seconda dimensione è inerente alla capacità del dipartimento di identificare nuove opportunità al di fuori del tradizionale ambiente accademico, privilegiando approcci non convenzionali nella ricerca di finanziamenti, nella risoluzione dei problemi, nella collaborazione con soggetti esterni al mondo universitario e così via.

La terza dimensione valuta il grado di cooperazione del dipartimento con le imprese, a diversi livelli: coinvolgimento dei docenti, degli studenti e della struttura dipartimentale nel suo complesso.

La quarta e ultima dimensione si riferisce alla percezione che il direttore di dipartimento ha delle politiche universitarie centrali e della misura in cui esse ostacolano o agevolano i dipartimenti nella propria azione innovativa e anticonvenzionale.

Attraverso un'indagine esplorativa, che ha coinvolto circa 180 direttori di dipartimento di vari atenei canadesi, è stata testata l'affidabilità della scala Entre-U nella misurazione delle performance imprenditoriali dei dipartimenti universitari, espresse in termini di brevetti e spin-off.

Le dimensioni identificate sono effettivamente in grado di "spiegare" la capacità dei dipartimenti canadesi di valorizzare i risultati della propria ricerca, fornendo una puntuale definizione di orientamento imprenditoriale in quello specifico contesto.

## CAPITOLO II - VALUTAZIONE DELLA TERZA MISSIONE IN ITALIA

### Introduzione

La Terza missione in Italia è stata riconosciuta ai fini istituzionali solo nell'ultimo quinquennio, e si basa su un quadro normativo ancora da consolidare.

L'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) ha il compito di fissare metodologie, criteri, parametri e indicatori per l'accreditamento e per la valutazione periodica, la verifica e il monitoraggio dei parametri e degli indicatori di accreditamento e valutazione periodica anche ai fini della ripartizione della quota premiale delle risorse annualmente assegnate alle Università.

Il primo riferimento organico che consente di inserire a pieno titolo la terza missione nelle attività valutabili si ha con l'introduzione del sistema AVA ( Autovalutazione, Valutazione periodica, Accredimento) che costituisce l'insieme delle attività dell'Agenzia in attuazione delle disposizioni della legge 20/12/2010, n. 240 e del decreto legislativo 27/01/2012 n. 19, recante "Valorizzazione dell'efficienza dell'Università e conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione delle risorse pubbliche sulla base di criteri distinti ex ante anche mediante la previsione di un sistema di accreditamento periodico delle Università e la valorizzazione della figura dei ricercatori a tempo indeterminato non confermati al primo anno di attività, a norma dell'articolo 5, comma 1, lettera a) della Legge 30 dicembre 2010, n. 240", le quali prevedono l'introduzione del sistema di accreditamento iniziale e periodico dei corsi di studio e delle sedi universitarie, della valutazione periodica della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti

dagli atenei e il potenziamento del sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche e di ricerca degli Atenei.

Le Università hanno iniziato ad applicare progressivamente il sistema integrato AVA a partire dal 2013, con l'emanazione del DM 47/2013 (modificato dal DM 1059/2013) "Decreto autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica", che ha inserito la terza missione tra le attività istituzionali la cui valutazione confluisce nel Rapporto di Valutazione periodica da trasmettere al MIUR entro il 31 luglio di ogni anno ed identificando, per la prima volta, gli indicatori e i parametri di valutazione periodica della ricerca e della terza missione.

Tale riconoscimento è visto come una prima istituzionalizzazione della terza missione, accanto alle missioni tradizionali di insegnamento e ricerca ed, ha accelerato la necessità di creare un sistema informativo solido su cui basare la valutazione di essa.

Con la Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR), l'ANVUR valuta periodicamente il Sistema Universitario producendo un giudizio sintetico sull'attività di ricerca degli atenei ed esso è utilizzato dal Ministero per decidere l'allocazione di una quota importante dei trasferimenti ordinari: nel 2015 la quota premiale del Fondo di Funzionamento Ordinario (1,4 miliardi di euro) è stata distribuita prevalentemente (per il 65%) tenendo conto dei posizionamenti ottenuti dagli atenei nel precedente esercizio di valutazione (la VQR 2004-2010).

## **2.1 Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2004 - 2010**

L'esercizio di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR nel seguito) 2004-2010 è stata una delle prime attività cui si è dedicato il Consiglio Direttivo

dell'ANVUR subito dopo il suo insediamento avvenuto il 2 maggio 2011. La prima (e unica) valutazione nazionale della ricerca era stata condotta dal CIVR per gli anni 2001-2003, con la pubblicazione del rapporto finale a Febbraio 2007.

Successivamente, il DM n.8 del 19 marzo 2010 fissava le regole e le procedure per l'attuazione del secondo esercizio di valutazione per gli anni 2004-2008, affidandolo ancora al CIVR.

Il processo ha poi subito un arresto, dovuto anche alla pubblicazione del DPR 76 del 1° febbraio 2010 concernente la struttura e il funzionamento dell'ANVUR, e del successivo DPR del 22 febbraio 2011 che ha istituito il Consiglio Direttivo dell'ANVUR e nominato i suoi componenti.

Con il suo avvento, infatti, l'ANVUR doveva portare a compimento i programmi di attività intrapresi dal CIVR, che cessava di esistere essendo sostituito dalla nuova agenzia.

Il processo è ripreso con il DM del 15 luglio 2011, che ha sostituito il precedente DM del 19 marzo 2010, e affidato all'ANVUR lo svolgimento dell'esercizio di Valutazione della Qualità della Ricerca per il settennio 2004-2010

A fine luglio 2011 l'ANVUR ha pubblicato sul proprio sito una bozza del Bando VQR, e ha chiesto agli atenei e agli enti di ricerca di esaminarlo inviando commenti, integrazioni e proposte di modifica. I numerosi suggerimenti pervenuti sono stati esaminati e in parte accolti nella versione finale del Bando VQR, approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR a novembre. Con la pubblicazione del Bando sul sito dell'agenzia avvenuta il 7 novembre 2011, è stata avviata ufficialmente la VQR.

Nella VQR 2004-2010, ha avuto inizio la sperimentazione della valutazione della Terza missione definendola come “ propensione delle strutture all'apertura verso

il contesto socio-economico, esercitato mediante la valorizzazione e il trasferimento delle conoscenze” (Bando VQR 2004-2010, e più precisamente si individuano parte di essa tutte “le attività con le quali le università entrano in interazione diretta con la società, affiancando le missioni tradizionali di insegnamento (prima missione, che si basa sulla interazione con gli studenti) e di ricerca (seconda missione, in interazione prevalentemente con le comunità scientifiche o dei pari). Con la Terza Missione le università entrano in contatto diretto con soggetti e gruppi sociali ulteriori rispetto a quelli consolidati e si rendono quindi disponibili a modalità di interazione dal contenuto e dalla forma assai variabili e dipendenti dal contesto”.

Esistono quindi molte modalità con cui la Terza Missione prende forma, non tutte ancora pienamente riconosciute o inserite in procedure standard da parte delle università.

Viene introdotta una significativa distinzione delle attività di Terza Missione in due Macro-Aree:

a) Terza Missione di valorizzazione economica della conoscenza

Attività che hanno l’obiettivo di favorire la crescita economica, attraverso la trasformazione della conoscenza prodotta dalla ricerca in conoscenza utile a fini produttivi ma che richiedono ulteriori attività di contestualizzazione e applicazione prima di dispiegare potenziali effetti virtuosi sul sistema economico.

Rientrano in quest’ambito la gestione 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, a qualche stadio del processo, la conoscenza prodotta dal sistema pubblico di ricerca, per sua natura pubblica e inappropriabile, assuma invece la natura di un bene privato.

Da qui nascono delicati problemi di regolazione e di definizioni normative e operative.

b) Terza Missione culturale e sociale

Con queste attività vengono prodotti beni pubblici che aumentano il benessere della società. Tali beni possono avere contenuto culturale (eventi e beni 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). Per la fruizione di tali beni non è previsto, in linea generale, il pagamento di un prezzo, o in ogni caso di un prezzo di mercato.

Le modalità con cui queste attività si manifestano sono innumerevoli.

La loro rilevazione e misurazione è resa difficile dal fatto che sovente vengono svolte dai singoli ricercatori e non dalle istituzioni.

Il Bando VQR 2004-2010 ha definito otto indicatori di Terza Missione, alcuni legati alle attività di valorizzazione economica della conoscenza, come i contratti di ricerca e consulenza con committenza esterna, i brevetti, la costituzione e l'accreditamento di imprese spin-off e la partecipazione a incubatori e a consorzi con finalità di trasferimento tecnologico, e altri legati alla valorizzazione della conoscenza per il benessere della società, come la gestione dei siti archeologici, dei poli museali e delle altre attività di Terza Missione.

Alcuni indicatori trovano più spazio di altri, non per scelte aprioristiche di importanza ma per la più ampia disponibilità dei dati, mentre su alcuni indicatori, come conto terzi, brevetti e spin-off, le università hanno maturato una certa esperienza e procedure consolidate di raccolta dei dati, altri indicatori di Terza Missione sono stati definiti e calcolati solo in occasione della VQR 2004-2010, come il numero degli scavi archeologici e il numero dei consorzi di trasferimento tecnologico.

Con questa consapevolezza, il Bando VQR 2004-2010 ha previsto la presenza di una categoria aperta di altre attività di Terza Missione, per consentire l'esplorazione delle attività svolte dagli atenei italiani e non comprese nel set di indicatori precedenti. Questa categoria ha richiesto un maggiore impegno da parte delle università nella raccolta dei dati e uno sforzo nella loro successiva classificazione in uno schema tipologico ma è stato molto utile per individuare attività di Terza Missione di solito non monitorate o lasciate all'iniziativa del singolo ricercatore, e che invece costituiscono una parte rilevante delle relazioni che le università intrecciano con la società e che pertanto meritano di essere ulteriormente indagate. La VQR aggrega i settori disciplinari di ricerca nelle quattordici aree CUN, per ognuna delle quali si è nominato un Gruppo di Esperti della Valutazione, la cui numerosità è stata determinata in proporzione al numero di prodotti attesi nelle varie aree con l'obiettivo di ripartire in maniera uniforme il lavoro da svolgere.

Le attività di terza missione dovevano essere indicate nella scheda SUA-RD predisposta in modo da permettere agli Atenei di dar conto in modo preciso e privo di incertezze delle attività di terza missione. Nella stessa scheda si permetteva di inserire gli elementi relativi alla "contestualizzazione" dei dati delle attività di 3M, elemento fondamentale in quanto si richiama allo stretto legame che queste attività hanno con il territorio circostante, dal momento che le ricadute delle attività di 3M

si manifestano con maggiore probabilità nelle vicinanze geografiche degli atenei, è essenziale tenere conto dei contesti in cui gli atenei operano.

Gli indicatori di terza missione presi in considerazione dal Bando VQR 2004-2010 sono elencati nel seguito con i relativi pesi:

- a) L'indicatore conto terzi (ITMS1, peso 0.2), misurato sommando gli importi dei contratti di ricerca/consulenza con committenza esterna acquisiti nel settennio 2004-2010;
- b) L'indicatore brevetti (ITMS2, peso 0.1), misurato dal numero di brevetti concessi nel settennio 2004-2010 di titolarità/contitolarità della struttura;
- c) L'indicatore spin-off (ITMS3, peso 0.1), misurato dal numero di spin-off accreditati presso la struttura ai sensi dei rispettivi regolamenti interni nel settennio 2004-2010;
- d) L'indicatore incubatori (ITMS4, peso 0.1), misurato dalla presenza o meno di incubatori di imprese partecipati dalla struttura;
- e) L'indicatore consorzi (ITMS5, peso 0.1), misurato dal numero di consorzi e associazioni partecipati dalla struttura che abbiano tra le loro finalità il trasferimento tecnologico;
- f) L'indicatore siti archeologici (ITMS6, peso 0.1), misurato dal numero di scavi archeologici attivati dalla struttura nel settennio;
- g) L'indicatori poli museali (ITMS7, peso 0.1), misurato dalla presenza o meno di poli museali gestiti o co-gestiti dalla struttura;
- h) L'indicatore altre attività di terza missione (ITMS8, peso 0.2), che non siano riconducibili ad attività conto terzi, misurato in base all'elenco di altre attività fornito dalle strutture.

In questa prima sperimentazione tali indicatori sono da considerarsi ancora una questione aperta. L'esercizio di valutazione si è concluso a fine Giugno 2013, con la pubblicazione del rapporto conclusivo e dei quattordici rapporti di Area.

Nel rapporto gli indicatori di terza missione si limitano a misurare la quantità di alcune tipologie di attività (brevetti, spin-off, ecc.), senza avventurarsi nell'analisi delle loro caratteristiche specifiche e, tantomeno, della loro qualità.

Sono state valutate 95 Università Italiane nel corso della sperimentazione VQR 2004-2010 e l'analisi condotta ha evidenziato per il settennio 2004-2010 le seguenti caratteristiche delle attività di Terza Missione :

- a) Maggiore attenzione delle università alle attività di Terza Missione e un aumento dei contratti conto terzi, dei brevetti concessi, delle imprese spin-off accreditate e delle altre attività di Terza Missione.
- b) Maggiore intensità delle attività di valorizzazione economica della conoscenza al Nord e una maggiore presenza di attività museali e di intermediazione consortile al Mezzogiorno, con le università del Centro in posizione intermedia.
- c) Le università di medie dimensioni nel campo della Terza Missione sono più dinamiche, con la sola eccezione dell'attività di brevettazione. In questo caso risultano più attive le piccole università, molto attive anche nella gestione dei consorzi.
- d) Il cosiddetto conto terzi ha forme e contenuti molto variegati, che vanno da prestazioni standardizzate di natura commerciale fino a progetti di ricerca su commessa, che nel periodo 2004-2010 hanno generato entrate superiori ai 3 miliardi

di euro. Quasi tutte le università italiane riportano entrate da conto terzi ma la metà delle entrate proviene da sole 10 Università, quelle di medie e grandi dimensioni.

- e) Il fenomeno dei brevetti risulta piuttosto concentrato, il 60% dei brevetti concessi è di titolarità di 10 atenei e il 40% di soli 5. Quasi un brevetto su tre è stato trasferito al mercato, quasi tutti concessi in licenza. La metà delle entrate da valorizzazione dei brevetti generate da tutte le università italiane deriva da soli 10 brevetti. Le università usano lo strumento della brevettazione come elemento di supporto allo svolgimento di ricerca conto terzi, ai rapporti con le imprese e alla creazione di spin-off. Due brevetti su tre hanno copertura nazionale (registrati all'Ufficio Italiano di Brevetti e Marchi), mentre uno su sei è un brevetto europeo (EPO). Ingegneria industriale, Scienze chimiche, scienze della vita raggruppano più dell'80% dei brevetti e, nello specifico, le Scienze biologiche (16% dei brevetti) hanno la quota maggiore di brevetti internazionali (56%) e di brevetti trasferiti al mercato (26%).
- f) Nel settennio 2004-2010, le università italiane hanno accreditato 531 imprese spin-off, producendo un fatturato di oltre 200 milioni di euro. Un terzo di queste imprese è scaturito dalla ricerca di sole 5 università e la metà del fatturato è stato prodotto dall'8% delle imprese. Lo spin-off più grande ha un fatturato di 7 milioni, il più piccolo di 500 euro, uno spin-off su 6 non riporta alcun fatturato e 6 università non riportano alcun dato di fatturato. Il fenomeno, per quanto in crescita, non dimostra una maturità tale da garantire la sopravvivenza sul mercato delle imprese e si configura più che altro come uno strumento di prosecuzione della ricerca alternativo al contesto accademico tradizionale.

- g) Gli incubatori non sono un fenomeno molto diffuso nelle università italiane e quelle che riportano partecipazioni a incubatori sono solo il 20% di quelle valutate; tuttavia, alcune partecipano a più di un incubatore.
- h) I consorzi sono, al contrario, un fenomeno molto diffuso e il 70% delle università valutate riporta la partecipazione a una grande varietà di consorzi (oltre 430); tuttavia, non tutti i consorzi compartecipati sono finalizzati allo svolgimento di attività propriamente di Terza Missione. Le aree dell'Ingegneria e di Architettura sono quelle maggiormente presenti nei consorzi (37%), mentre le scienze umane e sociali hanno quote residuali.
- i) I poli museali sono concentrati in poche università (il 70% è gestito da 10 università) e molto presenti nel Mezzogiorno. Un quarto dei poli museali offre esposizioni di scienze dell'antichità e arte, un quinto contiene collezioni di scienze naturali, mentre un ottavo è dedicato alle scienze geologiche.
- j) L'attività di scavo archeologico è molto intensa nelle università italiane. I siti attivi sono ben 1.121 e impegnano le università per diversi anni. Oltre il 90% dei siti archeologici è di pertinenza dell'area 10 (Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche). Il 60% dei siti archeologici si trova in Italia, mentre quelli situati all'estero si trovano soprattutto nei paesi del bacino mediterraneo.

Le altre attività di Terza Missione sono molto diffuse: 71 università riportano ben 12.636 attività. Il dato nasconde un'estrema eterogeneità di risposte, che vanno da iniziative singole e puntuali a programmi di vasto impegno. A differenza delle precedenti, questo tipo di attività riguarda principalmente le aree delle scienze sociali e umane.

La maggior parte delle attività hanno come oggetto il placement di studenti e laureati, l'attività di networking e organizzazione di conferenze, i servizi alla comunità come l'apertura alla comunità degli spazi delle università (musei, ospedali, impianti sportivi, biblioteche, teatri, edifici storici), l'organizzazione di concerti, mostre e altri eventi di pubblica utilità, e i progetti di sviluppo locale, con finalità socio-culturali, di sostegno alla persona, sulla salute o con le scuole e per i bambini; inoltre, molte università riportano anche attività di cooperazione con organizzazioni esterne (partnership, accordi e protocolli di intesa).

Le altre attività di Terza Missione nella quasi totalità dei casi non prevedono la presenza di contratti e di introiti; tuttavia alcuni tipi di attività, come quelle di allineamento dei curricula ai bisogni sociali e di supporto alla proprietà intellettuale o all'imprenditorialità, generano spesso entrate per gli atenei.

Pur adempiendo il dettato del Bando nel calcolare gli indicatori finali di terza missione per ogni struttura, i dati analizzati dall' ANVUR nella VQR 2004-2010 sono da considerare pura attività sperimentale, e non utilizzabili per l'applicazione ai fini della distribuzione di risorse ancorchè I risultati dell'attività di Terza Missione, contrariamente agli altri, non sono stati utilizzati per definire l'assegnazione agli atenei della quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario.

L'esperienza della VQR 2004-2010 è stata utile perché ha rappresentato l'istituzionalizzazione della 3M insieme alla didattica e alla ricerca, ed il punto di partenza per avviare il processo di valutazione della Terza missione dal punto di vista valutativo, metodologico e di definizione dei primi indicatori ma tra i limiti che sono emersi , il più evidente è che gli indicatori di terza missione non si prestavano a confluire nel calcolo degli indicatori la cui graduatoria poteva

concorrere alla allocazione della quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario.

Tali conclusioni hanno portato a considerare il sistema delle schede uniche di ateneo e di dipartimento previste all'interno della valutazione periodica , la sede ottimale per la valutazione della terza missione.

La gradualità del processo di valutazione della terza missione è inevitabile e prosegue con la raccolta dati della VQR 2011-2014, iniziata con attività di sperimentazione nel novembre 2014 e lanciata nel marzo 2015.

## 2.2 Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) – 2011-2014

La seconda fase per una raccolta dati standardizzata ed utile alla formazione del processo di valutazione della terza missione inizia con la compilazione da parte degli Atenei della SUA – RD Terza missione nell'ambito della VQR 2011-2014 , il cui rapporto finale è stato pubblicato su sito ANVUR in data 21 febbraio 2017.

Preme sottolineare che solo dalla raccolta dati per il 2015 , la valutazione potrà avvenire su base annuale o biennale entrando a regime. In questo momento, la valutazione degli indicatori di terza missione non concorrono alla quantificazione della quota premiale del Fondo finanziamento ordinario erogato dal Miur alle Università ma si auspica che ne possa determinare un contributo in aggiunta.

La valutazione condotta a livello nazionale è in grado di moltiplicare effetti positivi su ognuna delle prime due missioni universitarie (didattica e ricerca) generando un vortice positivo di creazione di attività dovute anche alla positività del ruolo della singola Università nei confronti del suo maggior stakeholder “ la società”, si consolida quale strumento di autovalutazione per gli atenei e i dipartimenti, come

pure di informazione e trasparenza sulle numerose attività che gli atenei svolgono a vantaggio della società.

Già la VQR 2004-2010 aveva utilizzato una definizione ampia di Terza missione ma in questa seconda valutazione, con il Il D.M. 458/2015 “Linee guida valutazione qualità della ricerca (VQR) 2011-2014” all’art. 2 c. 6 stabilisce che “nell’ambito del processo di valutazione e a fini conoscitivi sarà inoltre considerato, anche utilizzando le informazioni della Scheda unica annuale della ricerca dipartimentale, il profilo di competitività delle Istituzioni per le attività di "terza missione". Tale valutazione dovrà tenere conto della missione istituzionale fondamentale delle Istituzioni. “Oltre ai parametri che saranno definiti dall’ANVUR, dovranno essere considerati, come elementi comuni di valutazione, i seguenti aspetti: proventi dall’attività conto terzi, attività brevettuale, imprese spin-off. Tale valutazione potrà in ogni caso essere considerata ai fini del riparto dell’assegnazione delle risorse statali alle Istituzioni interessate”.

Il DM, quindi, include nella valutazione della qualità della ricerca scientifica anche la valutazione delle attività di TM, considerando anzitutto quelle tipiche del trasferimento tecnologico e dell’imprenditorialità accademica ed estendendo la valutazione ad altri aspetti definiti da ANVUR.

Infatti, partendo dall’esperienza ultimata nel 2013, con la partecipazione di tutti i soggetti coinvolti dalla raccolta dati ANVUR si è costituito un gruppo di lavoro costituito da scienziati sociali esperti in analisi qualitative e quantitative della TM con lo scopo di analizzare lo stato dell’arte del dibattito internazionale e fornire raccomandazioni per la scrittura di un manuale di valutazione.

La bozza del Manuale è stata approvata dall’ANVUR nel 2015 e pubblicata sul sito dell’agenzia con un invito aperto a sottoporre commenti e suggerimenti.

Il processo di consultazione si è concluso con la ricezione di oltre cento commenti provenienti da accademici, personale tecnico-amministrativo e altri soggetti che collaborano con le università e gli enti e ANVUR ha pubblicato la versione definitiva del Manuale, con accluso un documento che indicava dettagliatamente i suggerimenti accolti (circa la metà) e quelli rigettati esplicitandone le motivazioni. La VQR 2011-2014 è stata condotta secondo le linee tracciate dal Manuale pubblicato che ha definito in maniera stringente gli ambiti valutativi e le attività da considerare, illustrando non solo i criteri, ma anche le domande valutative che devono guidare la valutazione.

#### 2.2.1 La metodologia di valutazione

La metodologia utilizzata è quella della peer review informata, è stato costituito un panel di esperti iscritti in un apposito albo provenienti sia dal mondo scientifico che dall'insieme dei soggetti che interagiscono con le università nell'ambito delle molteplici attività di terza missione e comporranno la Commissione Esperti per la Valutazione della Terza Missione (CETM).

La CETM è stata suddivisa nelle due sottocommissioni “Valorizzazione della ricerca” (CETM A) e “Produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale” (CETM B).

Le due sotto-commissioni hanno svolto l'analisi dei dati e delle informazioni in maniera indipendente tra loro e fornito una valutazione su ogni singolo ambito, associata a una classificazione per classi di merito, definita in maniera distinta e più appropriata a ciascun ambito da valutare. Inoltre, la Commissione ha selezionato i dati e le evidenze che ha ritenuto più affidabili tra quelli disponibili, tenendo conto della loro completezza e della loro qualità.

La CETM avrà a disposizione tutti i dati e gli indicatori raccolti attraverso la scheda SUA-RD Terza missione. Gli indicatori sono resi disponibili in forma disaggregata in modo da poter analizzare non solo i valori centrali (media, mediana) ma anche altri elementi delle rispettive distribuzioni (minimo, massimo, quantili).

Il Panel di esperti ha svolto audizioni con i responsabili di singole strutture al fine di chiarire elementi essenziali delle rispettive attività di terza missione.

Hanno costituito oggetto di valutazione tutti gli elementi sui quali la scheda raccoglie informazioni, in riferimento all'attività di valorizzazione della ricerca (brevetti, spin-off, contratti conto terzi e convenzioni, intermediari) e all'attività di produzione di beni pubblici sociali e culturali (public engagement, produzione e gestione di beni culturali come musei, scavi archeologici e edifici storici, formazione continua, sperimentazione clinica).

Non è stato richiesto agli atenei di evidenziare attività in tutte e singole queste aree in quanto:

“La terza missione, a differenza delle attività di ricerca e didattica che sono dovere istituzionale di ogni singolo docente e ricercatore, è una responsabilità istituzionale a cui ogni ateneo risponde in modo differenziato, in funzione delle proprie specificità e delle proprie aree disciplinari. Dalla eventuale assenza di iniziative in una o più delle aree indicate, qualora opportunamente motivata, non segue automaticamente una valutazione negativa” (Linee ANVUR - VQR 2011-2014).

La finalità di questa valutazione è esclusivamente conoscitiva ed è quella di individuare la strategia complessiva di TM che ogni struttura adotta in funzione delle proprie specificità e del contesto territoriale in cui è inserita.

In questo senso, la valutazione concorre ad accrescere la consapevolezza delle istituzioni dell'importanza di “fare TM” e ad accompagnare i processi di

adeguamento e innovazione organizzativa e condivisione di buone pratiche sotto il profilo di competitività delle Università ed Enti di Terza missione.

Il Manuale prescrive la necessità di svolgere la valutazione all'interno dei singoli ambiti valutativi e con metodologie dedicate. Pertanto, nelle aree in cui la maturità degli indicatori è elevata, vi è una forte concettualizzazione e metodologie valutative consolidate, si è giunti a produrre graduatorie e indicatori sintetici, mentre nelle aree in cui la discussione è ancora aperta e le prassi valutative poco standardizzate, sono stati assegnati dei giudizi di merito espressi in classi ordinate. La valutazione delle attività di TM, svolgendosi nell'ambito della VQR 2011-2014, riguarda tutte le università e gli enti pubblici di ricerca vigilati dal MIUR.

### 2.2.2 Contestualizzazione delle attività di Terza Missione

La letteratura scientifica attesta che le attività di terza missione hanno un ineliminabile dimensione territoriale in quanto, la conoscenza prodotta dalla ricerca si manifesta con maggiore probabilità nel territorio circostante. Alcuni studi affermano che la conoscenza produttiva circola incorporata nei ricercatori e quindi si muove insieme alle persone che agiscono in un raggio limitato, così come le aziende ricercano collaborazioni con ricercatori localizzati nelle vicinanze.

Nel campo della seconda macro-area della terza missione e cioè quella sociale, culturale ed educativa viene in la ricchezza della situazione territoriale in cui si trovano le università.

Allo stesso tempo occorre ricordare che uno dei compiti fondamentali delle università nel contesto della terza missione è aiutare i territori a compiere i “salti” che altrimenti non avrebbero le risorse per compiere, in particolare, per quanto riguarda la valorizzazione economica della ricerca, accedendo alle reti mondiali di

produzione e circolazione della conoscenza (global value chains, GVC). Sotto questo profilo, deve essere incoraggiata la capacità delle università di portare sul territorio contatti e opportunità di networking di scala internazionale.

La componente territoriale della valorizzazione impone inoltre una riflessione sul contesto esterno. Esiste una asimmetria tra valutazione della terza missione e valutazione delle attività tradizionali delle università come didattica e ricerca.

Nel caso della didattica, la uguaglianza dei titoli di studio garantiti dalla legge o da processi di accreditamento implica la necessità che la qualità dell'insegnamento sia omogenea su tutto il territorio nazionale, e che quindi i requisiti e i processi di quality assurance siano uniformi.

Nel caso della ricerca, la natura internazionale delle comunità scientifiche impone la definizione di criteri di qualità del tutto indipendenti rispetto alla sede nelle quale la ricerca viene svolta.

La terza missione, al contrario, in quanto attività di interazione diretta con la società, risente anche della qualità complessiva della società con cui si interagisce. Le università localizzate in regioni con più basso reddito pro capite, struttura industriale più fragile e meno internazionalizzata, minori investimenti privati in ricerca e sviluppo, modesti processi di generazione imprenditoriale, possono incontrare maggiori difficoltà a ottenere risultati, a parità di sforzi.

Considerazioni simili possono valere per la terza missione di natura sociale, culturale ed educativa.

La valutazione dovrà quindi approntare soluzioni adeguate di contestualizzazione. La considerazione di fattori di contesto viene realizzata attraverso la produzione di classificazioni di strutture distinte in funzione di soglie predefinite di indicatori economici rilevanti (in particolare, reddito pro capite e spesa privata in R&S).

In questo modo per ogni attività l'Ateneo o il Dipartimento vengono confrontati con altri soggetti con i quali condividono il contesto territoriale di riferimento.

### 2.2.3 Dimensioni della valutazione

La valutazione ha posto la sua attenzione principalmente alle seguenti dimensioni:

- a) Strategia: chiarezza negli obiettivi, orizzonte temporale adeguato, analisi realistica dei propri punti di forza e debolezza, fissazione di obiettivi intermedi e indicatori ;
- b) Risorse e processi: messa in campo di strutture organizzative adeguate e di personale qualificato a livello di ateneo; collaborazione attiva del personale ricercatore; procedure di livello professionale;
- c) Risultati: impatto della valorizzazione in termini di risorse economiche acquisite direttamente (contratti conto terzi, cessione di brevetti, licenze), o acquisite dai soggetti generati dalla ricerca (occupazione, fatturato, valore aggiunto delle imprese spin-off e loro processi di exit), o generate indirettamente a vantaggio del sistema economico - impatto della produzione di beni pubblici sociali, culturali ed educativi in termini di ampiezza e profondità della interazione diretta con la società.

Il Manuale ha formalizzato l'adozione della definizione estesa di TM e introduce la distinzione tra gli ambiti valutativi di valorizzazione della ricerca (macro-ambito A) e quelli di produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale (macro-ambito B).

Per valorizzazione della ricerca si intende l'insieme delle attività attraverso le quali la conoscenza originale prodotta dalle Università con la ricerca scientifica viene

attivamente trasformata in conoscenza produttiva, suscettibile di applicazioni economiche e commerciali.

La trasformazione produttiva della conoscenza richiede uno sforzo attivo da parte delle Università.

Non si tratta infatti di realizzare un meccanico “trasferimento” di conoscenza, che potrebbe essere realizzato anche da soggetti intermediari diversi dai ricercatori.

L’esperienza suggerisce che il trasferimento tecnologico che non coinvolge attivamente i ricercatori è destinato al fallimento.

Al contrario, i produttori di conoscenza sono invitati a promuovere attività specifiche nella direzione della applicabilità, quali proof of concept, simulazione, prototipazione, testing e costruzione di modelli di business.

Tali attività sono fondamentali per la identificazione delle opportunità e per la riduzione del rischio e sono in un certo senso la condizione di successo per i processi di valorizzazione.

La valorizzazione della ricerca si svolge infatti attraverso molteplici processi, ciascuno dei quali segue logiche operative proprie e richiede interventi specifici:

1. Gestione della proprietà intellettuale
2. Imprenditorialità accademica (imprese spin-off)
3. Attività conto terzi
4. Collaborazione con intermediari territoriali

La ricerca può essere valorizzata attraverso molteplici processi, ciascuno dei quali segue logiche operative proprie e richiede interventi specifici, che si realizzano attraverso il supporto organizzativo del personale tecnico-amministrativo e, talvolta, di strutture di intermediazione territoriale, come incubatori e parchi scientifici o con la creazione di varie forme organizzative quali ad esempio l’ufficio valorizzazione ricerca, il TTO (Technology Transfer Office), l’ILO (Industrial

Liaison Office), l'ufficio o commissione brevetti, l'ufficio o commissione spin-off, o soluzioni simili. Tali strutture supportano i ricercatori nella ricerca di opportunità di collaborazione con soggetti esterni, nella predisposizione e gestione di schemi contrattuali e legali, nelle procedure di brevettazione, nel riconoscimento ufficiale delle imprese spin-off e nel monitoraggio delle loro attività. Esse richiedono la presenza di personale specializzato.

L'esperienza internazionale suggerisce che tra ricercatori e strutture di ateneo per la valorizzazione si viene a creare una relazione dialettica, non una subordinazione.

I ricercatori tendono naturalmente a mantenere il controllo delle relazioni con i soggetti esterni e a subire le richieste di rendicontazione provenienti dalle strutture di ateneo.

Ciò implica che la struttura tecnico-amministrativa non si deve porre come una sovrastruttura burocratica, ma come una struttura di servizio e facilitazione, che fluidifica, rende efficaci e moltiplica le relazioni con l'esterno.

Essa richiede inoltre una sistematica interazione con soggetti diversi dalle università (imprese, start-up, finanziatori, investitori).

Una buona gestione della valorizzazione richiede il riconoscimento esplicito della diversità di tali soggetti rispetto all'università. In particolare, si tratta qui di soggetti privati orientati al profitto, le cui logiche strategiche e operative sono diverse da quelle del settore pubblico.

Per questa ragione una buona valorizzazione della ricerca suppone la messa in campo di regolamenti interni e schemi di collaborazione esterni che regolino dettagliatamente i confini e le sovrapposizioni tra interesse pubblico e interesse privato, allo scopo di consentire ad ogni soggetto di collaborare senza rinunciare alle proprie specificità.

Le relazioni con i soggetti esterni, in particolare le imprese, sono in molti casi tenute direttamente dai ricercatori. Ciò costituisce una condizione di efficacia, in quanto i soggetti esterni ricercano attivamente la interazione diretta con i ricercatori, ma al tempo stesso costituisce un limite, in quanto riduce la circolazione e la capitalizzazione dei contatti in capo all'università. Anche in questo caso occorre riconoscere che tra ricercatori e strutture di atenei si viene a creare una collaborazione dialettica.

La valorizzazione beneficia della collaborazione delle università con strutture di intermediazione intelligente e di servizi (incubatori, parchi scientifici e tecnologici, consorzi, fondazioni e associazioni per il trasferimento tecnologico). L'esperienza ha mostrato che l'intermediazione è allo stesso tempo necessaria e pericolosa. All'insegna del trasferimento tecnologico si sono legittimate in Italia (ma non solo) operazioni di creazione di intermediari privi di competenze tecniche, incapaci di stare sul mercato e di ottenere fiducia da parte del sistema delle imprese, sussidiati interamente dal sistema pubblico o da progetti europei. Le università sono chiamate a definire la propria strategia di partecipazione agli intermediari, allo scopo di aumentarne drasticamente l'efficacia e l'efficienza.

Mentre per quanto riguarda le attività della seconda macro-area, la produzione di beni pubblici considera, invece, la capacità delle istituzioni di mettere a disposizione della società in senso lato i risultati della propria ricerca.

Le ricadute hanno, in questo caso, scale temporali più lunghe rispetto a quelle della valorizzazione della ricerca, sono più diffuse e meno visibili e, soprattutto, sono più eterogenee.

Esiste, infatti, un ampio ventaglio di modalità attraverso cui questo processo si compie, sia per il livello di coinvolgimento degli attori (iniziative individuali dei ricercatori o di gruppi di ricerca, iniziative di dipartimento, attività istituzionali di

ateneo), sia per intensità (da iniziative una tantum a programmi continuativi nel tempo).

Data la varietà delle attività, gli indicatori che le descrivono sono meno standardizzati e comparabili rispetto a quelli di valorizzazione della ricerca.

Pertanto, l'analisi e la valutazione di questa componente della TM ha un carattere più sperimentale e richiede un approccio graduale.

In questo caso gli ambiti selezionati per la valutazione sono i seguenti:

- a) Produzione e gestione di beni culturali (musei, scavi archeologici, immobili storici)
- b) Sperimentazione clinica, infrastrutture di ricerca e formazione medica (tutela della salute) Formazione continua
- c) Public engagement

Questi ambiti non esauriscono la gamma completa delle attività rivolte alla società, ma ne coprono la gran parte. In particolare, per l'area del public engagement è stata adottata una definizione molto ampia che ha consentito alle istituzioni e alle loro sotto-istituzioni di valorizzare un'ampia gamma di attività.

#### 2.2.4 Rapporto finale VQR 2011-2014

La valutazione della VQR 2011-2014 è stata espletata secondo le linee stabilite dal Manuale pubblicato dall'ANVUR e a differenza della precedente valutazione ha analizzato ben otto ambiti valutativi, allargando così la prospettiva del semplice trasferimento tecnologico.

Pur considerando i diversi tratti territoriali, si riconosce un tratto in comune che contraddistingue le scelte di attività di terza missione e cioè l'imprenditorialità accademica.

Indubbiamente, la scelta di fare TM si rifà a due aspetti, così come sottolineato nel Rapporto ANVUR :

1) la volontà degli organi di governo di incidere concretamente sul contesto territoriale di riferimento, dando il proprio contributo a problemi socio-economici, non ultimo quello occupazionale e del placement dei propri laureati. Non a caso, l'analisi condotta ha evidenziato una diffusione quasi uniforme del conto terzi, come strumento di finanziamento, e dell'imprenditorialità accademica, utilizzata più per trattenere risorse umane qualificate che per generare risultati economici. Per contro, l'attività brevettuale presenta alti gradi di concentrazione territoriale;

2) l'istituzionalizzazione di azioni ed iniziative, nonché la messa in campo di processi organizzativi sinergici negli strumenti e integrati con quelli della ricerca e, nel caso degli atenei, con quelli della didattica. I risultati, evidenziano, infatti, che è in atto una riflessione organizzativa interna alle strutture e che è stato intrapreso un percorso in questa direzione, anche grazie agli stimoli della scorsa VQR.

I dati raccolti, tramite la SUA-TM, hanno alimentato un dataset, opportunamente perfezionato mediante le integrazioni documentali e le audizioni, che ha permesso di pervenire alla costruzione di indicatori omogenei, negli ambiti valutativi più maturi (brevetti, spin-off e conto terzi) e a giudizi di merito espressi in classi ordinate, nei restanti ambiti.

Questa valutazione ha il merito di aver consolidato un quadro più organico delle attività di terza missione e ha contribuito alla creazione di tale dataset e la sua pubblicazione rappresenta un importante risultato che pone ANVUR e la comunità scientifica italiana nelle condizioni di partecipare utilmente al dibattito europeo in corso in tema di TM, condividendo con altri paesi l'esperienza italiana.

Infine, la CETM ha fatto presente che per la prossima valutazione occorrerà prendere in considerazione anche alcuni fenomeni emergenti che impatteranno sempre di più sulla valutazione della TM del sistema scientifico, ma ad oggi non rilevati. Si fa riferimento al ricorso a fondazioni universitarie, a network

collaborativi focalizzati sul trasferimento tecnologico, a nuove modalità di accordi pubblico-privati (ad esempio, il precommercial procurerent), che saranno sempre di più strumenti del policy mix delle varie istituzioni nazionali e regionali.

Si rappresentano, espressi in tabelle (dal Rapporto finale VQR 2011-2015 pubblicato in data 21 febbraio 2017) i risultati della valutazione VQR 2011-2014 sui 95 Atenei italiani utilizzati per le deduzioni sopradescritte.

*Tabella 1 – Attività in valutazione. atenei, enti di ricerca e consorzi interuniversitari*

Attività	Istituzioni	2011	2012	2013	2014
Numero di brevetti pubblicati da inventori dell'istituzione nell'anno	Atenei	746	892	599	776
	Enti e consorzi	178	198	203	197
Numero di brevetti di titolarità dell'istituzione nell'anno	Atenei	258	304	246	286
	Enti e consorzi	67	79	81	102
Numero di nuove privative vegetali nell'anno	Atenei	39	47	51	58
	Enti e consorzi	197	215	226	226
Numero di spin-off accreditate nell'anno	Atenei	637	730	792	896
	Enti e consorzi	61	72	79	81
Entrate da attività commerciali* (in €) registrate nell'anno	Atenei	497.430.573,1	516.905.305,8	492.174.612,9	464.621.807,6
	Enti e consorzi	113.327.897,1	118.730.326,7	116.034.668,5	118.547.848,1
Numero di trial clinici in svolgimento nell'anno	Atenei	-	-	3.269	3.705
	Enti e consorzi	3	3	4	22
Numero di CRC e bio-banche presenti nell'anno	Atenei	-	-	275	222
	Enti e consorzi	9	11	7	9
Numero di corsi ECM svolti nell'anno	Atenei	-	-	1.539	1.165
	Enti e consorzi	7	6	25	10
Numero di corsi di formazione continua svolti nell'anno	Atenei	-	-	630	540
	Enti e consorzi	89	94	8	597
Numero di iniziative di <i>public engagement</i> svolte nell'anno	Atenei	2.406			2.693
	Enti e consorzi	388	389	428	542
Numero di scavi archeologici presenti nell'anno	Atenei	-	-	453	414
	Enti e consorzi	5	4	4	6
Numero di poli museali presenti nell'anno	Atenei	-	-	122	115
	Enti e consorzi	6	6	6	11
Immobili storici (estensione in m2) presenti nell'anno	Atenei	-	-	4.715.885	3.059.663
	Enti e consorzi	47.415	47.465	47.415	57.551
Istituzioni con uffici di trasferimento tecnologico	Atenei	58	58	62	67
	Enti e consorzi	8	8	10	12
Istituzioni con uffici di <i>placement</i>	Atenei	71	74	78	84
	Enti e consorzi	1	1	1	1
Istituzioni che partecipano ad associazioni/consorzi TM	Atenei	53	52	59	64
	Enti e consorzi	15	15	15	15
Istituzioni che partecipano a incubatori	Atenei	24	26	30	31
	Enti e consorzi	1	1	2	2
Istituzioni che partecipano a parchi scientifici	Atenei	30	30	34	33
	Enti e consorzi	3	3	3	3

*Tabella 5 – Numero di atenei, enti e consorzi valutati per gli ambiti di valorizzazione della ricerca*

Ambito	Atenei	Enti	Consorzio
--------	--------	------	-----------

Gestione della proprietà intellettuale	67	15	6
Imprese spin-off	59	6	3
Attività conto terzi	90	20	6
Strutture di intermediazione	95	22	6

Tabella 6 – Definizione delle classi di merito utilizzate per PI, SPO, CT

	Classe di merito
L'Ateneo mostra di aver strutturato l'attività sulla base di una strategia funzionale e meritevole di attenzione quale best practice	A
L'Ateneo mostra di aver strutturato l'attività in modo esplicito e coerente	B
L'Ateneo mostra livelli e tipologie di attività degni di attenzione per le potenzialità, ma non adeguatamente strutturate	C
L'Ateneo mostra livelli limitati di attività	D

Tabella 7 - Proprietà Intellettuale : classe di merito per criterio e finale, ordinamento decrescente per indicatore sintetico

Istituzione	PI_1	PI_2	PI_3	PI	
	Classe di merito	Classe di merito	Classe di merito	Indicatore PI	Classe di merito
Milano Politecnico	A	A	A	0,721	A
Torino Politecnico	A	A	B	0,441	A
Milano	A	A	A	0,430	A
Pisa S.Anna	A	A	A	0,373	A
Padova	A	A	A	0,354	A
Roma La Sapienza	A	A	B	0,321	A
Bologna	A	A	C	0,305	A
Pisa	A	A	B	0,303	A
Milano Bicocca	A	A	A	0,275	B
Milano Cattolica	D	B	A	0,262	B
Foggia	D	C	A	0,251	B
Torino	A	A	B	0,249	B
Ferrara	A	B	A	0,236	B
Cassino	C	D	A	0,224	B
Marche	B	C	A	0,191	B
Genova	A	A	D	0,165	B
Bergamo	C	C	A	0,156	B
Salento	B	A	B	0,148	B
Palermo	A	B	C	0,141	B
Firenze	A	A	C	0,131	C
Salerno	B	B	B	0,129	C
Roma Tor Vergata	A	C	C	0,128	C
Udine	B	A	C	0,123	C
Modena e Reggio Emilia	A	B	D	0,120	C
Bari	B	A	C	0,120	C
Napoli Federico II	A	D	D	0,118	C
Parma	B	C	B	0,118	C

Brescia	B	B	B	0,114	C
Calabria (Rende)	B	A	D	0,113	C
Trieste	B	A	C	0,111	C
Siena	B	B	C	0,099	C
Chieti e Pescara	C	B	B	0,096	C
Piemonte Orientale	B	B	B	0,094	C
Perugia	B	B	D	0,082	C
Cagliari	C	B	C	0,081	C
	<b>PI_1</b>	<b>PI_2</b>	<b>PI_3</b>	<b>PI</b>	
<b>Istituzione</b>	<b>Classe di merito</b>	<b>Classe di merito</b>	<b>Classe di merito</b>	<b>Indicatore PI</b>	<b>Classe di merito</b>
Camerino	C	B	B	0,079	C
Pavia	B	C	D	0,075	C
Milano San Raffaele	C	B	D	0,075	C
L'Aquila	B	B	D	0,067	C
Roma Biomedico	C	B	D	0,063	C
Napoli II	B	C	D	0,060	C
Trento	B	D	D	0,059	C
Roma Tre	C	B	D	0,054	C
Catania	B	C	D	0,053	C
Bari Politecnico	C	C	D	0,050	C
Insubria	C	B	D	0,048	C
Catanzaro	C	C	D	0,040	C
Tuscia	C	C	C	0,037	D
Urbino Carlo Bo	D	C	D	0,032	D
Molise	C	C	D	0,027	D
Verona	C	C	D	0,027	D
Sassari	D	C	D	0,025	D
Pisa Normale	D	C	D	0,023	D
Roma Marconi	C	D	D	0,020	D
Sannio	C	D	D	0,019	D
Trieste SISSA	D	C	D	0,019	D
Venezia Cà Foscari	C	D	D	0,019	D
Messina	D	D	D	0,016	D
Enna Kore	D	D	D	0,015	D
Bolzano	D	D	D	0,014	D
Basilicata	D	D	D	0,014	D
Roma Foro Italico	D	D	D	0,011	D
Reggio Calabria	D	D	D	0,008	D
Napoli Parthenope	D	D	D	0,007	D
Pavia IUSS	D	D	D	0,002	D
Venezia Iuav <sup>s</sup>	D	D	D	0,002	D
Teramo	D	D	D	0,000	D

Tabella 8 - SPIN OFF: classe di merito per criterio e finale, ordinamento decrescente per indicatore sintetico

Istituzione	SPO_1	SPO_2	SPO_3	SPO_4	SPO_5	SPO_6	SPO	
	Classe di merito	Indicatore SPO	Classe di merito					
Milano Politecnico	A	A	C	A	C	D	0,516	A
Pisa S.Anna	A	B	A	A	C	C	0,438	A
Padova	A	B	C	A	D	C	0,425	A
Trieste	A	A	D	B	D	C	0,411	A
Pavia	B	A	C	C	A	D	0,376	A
Milano	B	B	A	B	D	C	0,346	A
Bologna	A	A	D	A	C	C	0,338	A
Calabria (Rende)	A	C	C	A	C	C	0,326	A
Pisa	B	A	C	B	D	C	0,307	B
Firenze	B	B	B	A	C	B	0,305	B
Torino Politecnico	B	B	C	A	C	C	0,303	B
Torino	B	B	C	A	C	C	0,284	B
Milano Cattolica	C	A	D	C	C	C	0,277	B
Udine	B	C	NV	A	D	D	0,274	B
Roma La Sapienza	C	C	B	B	B	B	0,269	B
Ferrara	C	B	B	C	D	D	0,244	B
Salento	B	B	D	B	B	D	0,240	B
Roma Tor Vergata	B	C	C	B	C	B	0,236	B
Macerata	D	D	A	D	NV	A	0,236	B
L'Aquila	D	A	C	B	C	D	0,233	C
Camerino	C	C	B	D	D	B	0,233	C
Perugia	C	B	D	C	C	C	0,233	C
Modena e Reggio Emilia	B	C	NV	C	B	C	0,230	C
Marche	C	C	D	B	C	A	0,225	C
Napoli II	D	A	B	D	NV	D	0,224	C
Genova	C	C	NV	B	B	B	0,224	C
Teramo	D	D	B	D	A	B	0,218	C
Bari	B	C	D	B	C	C	0,214	C
Cagliari	B	C	C	C	D	C	0,211	C
Lucca – IMT	D	C	NV	D	A	B	0,207	C
Bari Politecnico	C	C	D	A	C	C	0,206	C
Bergamo	C	B	NV	C	B	C	0,204	C
Venezia Iuav	D	C	B	D	C	A	0,203	C
Trieste SISSA	D	C	NV	D	A	A	0,200	C
Parma	C	B	C	B	C	D	0,199	C
Milano Bicocca	C	C	D	B	C	C	0,193	C
Napoli Federico II	C	D	NV	B	A	C	0,186	C
Verona	D	C	C	C	A	D	0,186	C
Cassino	C	C	D	D	B	B	0,186	C
Siena	C	C	NV	C	D	A	0,181	C

Istituzione	SPO_1	SPO_2	SPO_3	SPO_4	SPO_5	SPO_6	SPO	
	Classe di merito	Indicatore SPO	Classe di merito					
Messina	D	B	NV	D	B	C	0,180	C
Molise	C	D	NV	C	B	B	0,179	C
Salerno	C	D	B	C	B	D	0,177	C
Tuscia	C	D	D	C	D	C	0,164	D
Palermo	C	D	C	B	D	C	0,162	D
Urbino Carlo Bo	C	C	D	C	D	C	0,161	D
Trento	C	C	NV	D	B	D	0,158	D
Catania	D	D	A	C	B	D	0,155	D
Piemonte Orientale	D	D	NV	C	C	B	0,151	D
Sannio	C	C	C	C	C	D	0,151	D
Chieti e Pescara	C	D	NV	D	B	C	0,138	D
Venezia Cà Foscari	C	D	C	C	D	D	0,136	D
Brescia	D	D	NV	D	NV	B	0,135	D
Foggia	D	D	NV	C	D	C	0,132	D
Roma Tre	D	B	NV	D	C	A	0,129	D
Basilicata	C	D	NV	C	NV	D	0,128	D
Reggio Calabria	D	D	C	D	D	D	0,123	D
Sassari	C	D	NV	D	C	D	0,115	D
Insubria	D	D	D	C	D	D	0,113	D

**Tabella 9 – CONTO TERZI: classe di merito per criterio e finale, ordinamento decrescente per indicatore sintetico**

Istituzione	CT_1	CT_2	CT_3	CT_4	CT_5	CT	
	Classe di merito	Indicatore CT	Classe di merito				
Milano Politecnico	A	A	A	A	A	0,583	A
Milano Cattolica	A	A	A	NV	NV	0,423	A
Milano Bocconi	A	A	A	NV	NV	0,409	A
Roma La Sapienza	A	B	B	A	A	0,407	A
Padova	A	B	A	A	A	0,398	A
Torino Politecnico	A	B	B	A	A	0,391	A
Bologna	A	A	B	A	A	0,348	A
Pisa	A	B	C	B	B	0,278	B
Torino	A	B	B	A	A	0,260	B
Firenze	A	C	B	A	B	0,259	B
Genova	A	B	D	B	B	0,216	B
Modena e Reggio Emilia	A	C	C	B	B	0,208	B
Milano	B	B	A	B	B	0,183	B
Parma	A	C	D	B	C	0,178	B
Napoli Federico II	C	A	NV	B	B	0,166	B
Perugia	NV	A	NV	A	A	0,145	B
Roma Tor Vergata	B	B	B	B	B	0,143	B
Roma LUISS	NV	A	NV	B	B	0,131	B
Marche	B	B	C	C	B	0,110	B
Milano Bicocca	C	C	NV	B	B	0,105	B
Trento	B	C	C	C	C	0,098	B
Pavia	B	B	NV	C	C	0,098	B
Ferrara	C	B	C	B	B	0,095	B
Verona	C	C	B	B	B	0,094	B
Siena	B	C	B	B	C	0,091	B
Venezia Cà Foscari	D	B	C	B	B	0,087	B
Camerino	B	C	D	C	C	0,083	B
Bergamo	C	D	A	C	C	0,082	C
Brescia	C	B	B	C	C	0,080	C
Pisa S.Anna	B	D	C	C	C	0,078	C
Bra - Scienze Gastronomiche	C	C	C	B	B	0,076	C
Napoli II	C	C	D	C	C	0,070	C
Piemonte Orientale	C	C	B	B	C	0,069	C
Bari	C	C	C	B	C	0,068	C
Trieste	C	C	C	C	C	0,058	C
Salerno	C	C	D	C	C	0,058	C
Chieti e Pescara	B	C	NV	NV	NV	0,057	C
Cagliari	C	C	B	C	C	0,054	C
Catania	D	C	C	C	C	0,052	C
Salento	C	C	C	C	C	0,052	C
Bari Politecnico	C	C	C	D	D	0,049	C
Sannio	C	D	B	D	D	0,047	C
Calabria (Arcavacata di Rende)	C	B	C	C	D	0,046	C

Istituzione	CT_1	CT_2	CT_3	CT_4	CT_5	CT	
	Classe di merito	Indicatore CT	Classe di merito				
Insubria	C	D	D	C	C	0,045	C
L'Aquila	C	B	D	C	C	0,045	C
Tuscia	C	D	C	C	C	0,043	C
Roma Tre	C	C	B	C	D	0,041	C
Basilicata	C	C	C	C	C	0,041	C
Castellanza LIUC	C	C	A	D	D	0,039	C
Venezia Iuav	C	C	C	C	C	0,034	C
Messina	D	C	C	C	C	0,033	C
Cassino	NV	NV	D	C	C	0,033	C
Palermo	C	D	NV	C	C	0,032	C
Urbino Carlo Bo	D	C	D	C	C	0,029	C
Reggio Calabria - Dante Alighieri	D	D	NV	C	C	0,027	C
Roma Marconi	C	C	D	C	C	0,026	C
Sassari	C	C	C	C	D	0,024	C
Udine	C	D	C	NV	NV	0,023	C
Foggia	D	C	C	D	C	0,022	C
Molise	C	D	D	D	D	0,020	C
Bolzano	D	D	NV	D	C	0,018	C
Milano San Raffaele	C	NV	C	D	D	0,018	C
Teramo	D	D	D	C	C	0,016	C
Napoli Parthenope	D	NV	D	C	D	0,015	D
Roma Biomedico	D	NV	NV	D	D	0,014	D
Pisa Normale	D	D	D	C	C	0,013	D
Napoli Pegaso	C	NV	NV	NV	NV	0,012	D
Pavia IUSS	D	D	D	C	C	0,010	D
Roma Mercatorum	D	D	D	NV	NV	0,010	D
Perugia Stranieri	NV	D	B	D	D	0,009	D
Lucca - IMT	D	D	NV	C	D	0,009	D
Novedrate e-Campus	D	NV	NV	D	D	0,008	D
Roma LUMSA	NV	D	NV	C	D	0,008	D
Macerata	D	C	C	D	D	0,006	D
Milano IULM	NV	NV	NV	D	D	0,005	D
Reggio Calabria	D	D	NV	D	D	0,004	D
Trieste SISSA	D	D	C	D	D	0,003	D
Casamassima LUM	NV	NV	NV	D	D	0,003	D
Catanzaro	NV	D	NV	D	D	0,003	D
Roma Foro Italico	D	D	NV	D	D	0,003	D
Roma Europea	D	D	NV	D	D	0,002	D
Roma UNICUSANO	NV	NV	C	D	D	0,002	D
Enna Kore	D	D	NV	NV	NV	0,002	D
Aosta	D	D	C	D	D	0,002	D
Napoli L'Orientale	NV	D	C	D	D	0,001	D
Roma UNINETTUNO	NV	NV	NV	D	D	0,001	D
Benevento - Giustino Fortunato	NV	NV	NV	D	D	0,001	D

Istituzione	CT_1	CT_2	CT_3	CT_4	CT_5	CT	
	Classe di merito	Indicatore CT	Classe di merito				
Roma San Raffaele	D	NV	D	NV	NV	0,0003	D
Napoli Benincasa	NV	D	D	D	D	0,0003	D
Roma Link Campus	NV	NV	D	NV	NV	0,0001	D

Tabella 10 – SIT: definizione delle classi di merito per criterio

SIT_1	SIT_2	SIT_3	Classe di merito
L'Ateneo svolge una funzione di riferimento nella promozione di reti e relazioni nel campo della terza missione	L'Ateneo ha investito su una struttura interna dedicata e integrata, dotandola delle idonee risorse operative	L'Ateneo ha attivato strutture di intermediazione che garantiscono una gestione integrata e qualificata delle diverse funzioni, svolgendo un ruolo ben percepibile all'esterno	A
L'Ateneo partecipa attivamente a molte iniziative svolgendo un ruolo importante	L'Ateneo ha definito un adeguato livello organizzativo in grado di far dialogare le diverse funzioni di terza missione relazionate al contesto esterno	L'Ateneo è impegnato in strutture di intermediazione che sono in grado di relazionarsi positivamente con i contesti esterni	B
L'Ateneo è inserito in relazioni sul territorio che coinvolgono interlocutori esterni	L'Ateneo presenta un livello organizzativo in grado di rispondere alle esigenze esterne	L'Ateneo non assegna specifici ruoli alle strutture di intermediazione di cui si avvale nei termini generali e istituzionali	C
L'Ateneo non esprime una specifica strategia nelle relazioni col territorio che tuttavia esistono più su base di volontà e dei singoli o di opportunità colte	L'Ateneo utilizza strutture che gestiscono le proprie competenze mantenendo separate le funzioni di terza missione	L'Ateneo impiega risorse ma solo su una parte delle attività connesse alle strutture di intermediazione	D
L'Ateneo non ha manifestato una propensione all'integrazione sul territorio	L'Ateneo non ha investito sulle strutture ai fini del coordinamento e delle relazioni con il contesto esterno.	L'Ateneo non segnala un impiego percepibile delle strutture di intermediazione che, pertanto, non risultano adeguate allo scopo	E

Tabella 11 - SIT: classe di merito per criterio, ordinamento alfabetico

Istituzione	SIT_1	SIT_2	SIT_3
Aosta	E	E	E
Bari	A	D	C
Bari Politecnico	C	B	E
Basilicata	D	D	E
Benevento - Giustino Fortunato	E	E	E
Bergamo	C	C	D
Bologna	C	B	B
Bolzano	E	D	E
Bra - Scienze Gastronomiche	E	D	E
Brescia	C	C	E
Cagliari	B	B	E
Calabria (Arcavacata di Rende)	C	B	B
Camerino	C	D	C
Casamassima LUM	E	E	E
Cassino	D	E	E
Castellanza LIUC	C	A	E
Catania	B	B	E
Catanzaro	A	B	C
Chieti e Pescara	C	E	E
Enna Kore	C	D	E
Ferrara	B	C	C
Firenze	A	A	B
Foggia	C	A	E
Genova	D	B	E
Insubria	C	E	E
L'Aquila	C	B	E
Lucca - IMT	D	E	D
Macerata	B	C	D
Marche	B	B	C
Messina	A	B	C
Milano	B	A	B
Milano Bicocca	C	A	E
Milano Bocconi	E	D	C
Milano Cattolica	C	B	E
Milano HUMANITAS	D	E	D
Milano IULM	E	E	D
Milano Politecnico	B	A	A
Milano San Raffaele	E	C	D
Modena e Reggio Emilia	C	B	D
Molise	D	B	E
Napoli Benincasa	C	D	E
Napoli Federico II	C	B	C
Napoli II	A	B	D
Napoli L'Orientale	A	D	E
Napoli Parthenope	C	C	E
Napoli Pegaso	C	B	C
Novedrate e-Campus	E	D	E
Padova	B	C	B
Palermo	C	B	C
Parma	C	A	E
Pavia	B	B	D
Pavia IUSS	E	E	E
Perugia	C	C	D
Perugia Stranieri	C	E	E

Istituzione	SIT_1	SIT_2	SIT_3
Piemonte Orientale	C	C	B
Pisa	B	B	E
Pisa Normale	A	D	B
Pisa S. Anna	B	B	A
Reggio Calabria	D	B	E
Reggio Calabria - Dante Alighieri	D	E	E
Roma Mercatorum	D	E	D
Roma Biomedico	D	C	E
Roma Europea	E	E	E
Roma Foro Italico	C	D	E
Roma La Sapienza	B	A	E
Roma Link Campus	E	E	E
Roma LUISS	D	D	B
Roma LUMSA	D	E	D
Roma Marconi	D	C	D
Roma San Raffaele	E	E	D
Roma Tor Vergata	B	B	B
Roma Tre	C	D	E
Roma UNICUSANO	D	D	D
Roma UNINETTUNO	E	E	E
Roma UNINT	E	E	E
Roma UNITELMA	E	E	E
Salento	D	C	D
Salerno	B	C	E
Sannio	B	D	D
Sassari	A	B	D
Siena	A	B	A
Siena Stranieri	D	D	E
Teramo	C	C	E
Torino	B	C	A
Torino Politecnico	B	A	A
Torrevecchia Teatina - Leonardo da Vinci	E	E	D
Trento	B	C	C
Trieste	D	E	E
Trieste SISSA	C	E	E
Tuscia	B	C	E
Udine	B	B	C
Urbino Carlo Bo	B	B	D
Venezia Cà Foscari	B	E	E
Venezia Iuav	C	E	D
Verona	B	C	D

### 2.3 VALUTAZIONE INDICATORE “ATTIVITA’ CONTO TERZI “

Tra gli indicatori utilizzati per la valutazione delle attività di Terza Missione, in questo lavoro si restringe l’attenzione alle “Attività conto terzi” ed in questa sede si descriverà l’analisi condotta dall’ANVUR per questo indicatore a livello nazionale dal 2004 al 2014 la quale, può aiutare a comprendere l’importanza che tali attività hanno assunto nelle scelte strategiche degli Atenei nell’ultimo decennio. Il campo di analisi si restringerà nel prossimo capitolo riferendoci alla realtà dell’Università degli Studi di Napoli Federico II e si valuterà l’evoluzione delle “Attività conto terzi” cercando di chiarire la question research di tale lavoro : “ Come le attività di Terza Missione e nello specifico di Attivita’ conto terzi possono influire sulle performance delle realtà universitarie?”.

Ai fini valutativi, occorre ricordare che le voci delle attività conto terzi coprono fattispecie assai variegata, che vanno da prestazioni standardizzate di natura commerciale fino a progetti di ricerca su commessa, esse rappresentano una percentuale rilevante per il finanziamento della ricerca ed è l’indicatore maggiormente rappresentativo della volontà delle Università di entrare in contatto con la maggior parte degli stakeholders appartenenti al territorio di attività.

In entrambi le valutazioni ANVUR si indicano i tipi di attività che rientrano nell’indicatore qui analizzato ma, preme sottolineare che sono stati sempre richiesti i dati relativi alle entrate di cassa estratti dai bilanci universitari e riclassificati in base ai codici gestionali del sistema informativo SIOPE.

Il SIOPE (Sistema informativo sulle operazioni degli enti pubblici), è definito dalla Ragioneria Generale dello Stato come “un sistema di rilevazione telematica degli incassi e dei pagamenti effettuati dai tesoriери di tutte le amministrazioni pubbliche, che nasce dalla collaborazione tra la Ragioneria Generale dello Stato, la Banca

d'Italia e l' ISTAT, in attuazione dall'articolo 28 della legge n. 289/2002, disciplinato dall'articolo 14, commi dal 6 all'11, della legge n. 196 del 2009.

Il SIOPE risponde all'esigenza di migliorare, rispetto al precedente sistema di rilevazione dei flussi di cassa di cui all'articolo 30 della legge n. 468 del 1978, la conoscenza dell'andamento dei conti pubblici, sia sotto il profilo della quantità delle informazioni disponibili, sia sotto il profilo della tempestività; e di superare attraverso una codifica uniforme per tipologia di enti, le differenze tra i sistemi contabili attualmente adottati dai vari comparti delle amministrazioni pubbliche, senza incidere sulla struttura dei bilanci degli enti in questione”.

Le attività conto terzi includono le seguenti categorie di bilancio:

- a) Attività commerciale
- b) Entrate finalizzate da attività convenzionate
- c) Trasferimenti correnti da altri soggetti
- d) Trasferimenti per investimenti da altri soggetti

- Attività commerciale (codice SIOPE 1310)

La voce “attività commerciale” include i proventi derivanti dall'attività commerciale svolta dall'università, disciplinata dagli Statuti e dai Regolamenti dell'università, comprensiva sia dell'attività in conto terzi, che ogni altra attività assoggettata alla contabilità IVA.

Non comprende la cessione dei brevetti.

Al fine di classificare correttamente le diverse modalità di gestione del conto terzi sono state disaggregate in quattro sotto voci :

- Entrate ex art. 66 DPR 382/80 (ricerca commissionata)
- Entrate ex. art. 49 del RD 1592/1933 (prestazioni a tariffario)

- Entrate per attività didattica in conto terzi, seminari e convegni

- Altre entrate derivanti da attività commerciale.

- Entrate finalizzate da attività convenzionate

Con “entrate finalizzate da attività convenzionate” ci si riferisce alle entrate derivanti da Contratti/Convenzioni e Accordi di programma stipulati tra l'università e i soggetti eroganti, indicati nelle singole voci. Il termine "convenzionate" è da intendersi in senso molto generico, volendosi riferire a qualunque forma di reciproco consenso, sulla destinazione degli importi, definito tra soggetto erogante e università destinataria.

Queste entrate sono rilevate mediante i codici SIOPE riportati in parentesi.

- Contratti/Convenzioni/Accordi programma: con altre Amministrazioni pubbliche (1290)

- Contratti/Convenzioni/Accordi programma: con altri Soggetti (1299)

- Contratti/Convenzioni/Accordi programma: con Comuni (1270)

- Contratti/Convenzioni/Accordi programma: con Enti di ricerca (1280)

- Contratti/Convenzioni/Accordi programma: con Province (1260)

- Contratti/Convenzioni/Accordi programma: con Regioni e Province Autonome (1250)

- Trasferimenti correnti da altri soggetti

Con “trasferimenti correnti da altri soggetti” ci si riferisce alle entrate, non destinate al finanziamento di spese correnti, erogate dai soggetti elencati alle singole voci, in assenza di controprestazione da parte dell'università.

Queste entrate sono rilevate mediante i codici SIOPE riportati in parentesi.

- Contributi correnti da famiglie (3233)
- Contributi correnti da istituzioni sociali private (3234)
- Trasferimenti correnti da Aziende di promozione turistica (3225)
- Trasferimenti correnti da altre Pubbliche Amministrazioni (3230)
- Trasferimenti correnti da altre Università (3226)
- Trasferimenti correnti da Autorità portuali (3224)
- Trasferimenti correnti da Camere di commercio (3223)
- Trasferimenti correnti da Città metropolitane (3214)
- Trasferimenti correnti da Comuni (3215)
- Trasferimenti correnti da Comunità montane (3216)
- Trasferimenti correnti da Enti di previdenza (3221)
- Trasferimenti correnti da Enti di ricerca (3222)
- Trasferimenti correnti da Enti Parco Nazionali (3227)
  - Trasferimenti correnti da imprese private (3236)
  - Trasferimenti correnti da imprese pubbliche (3235)
  - Trasferimenti correnti da istituti zooprofilattici sperimentali (3238)
  - Trasferimenti correnti da parte di organismi internazionali (3211)
  - Trasferimenti correnti da Province (3213)
  - Trasferimenti correnti da Regioni e Province autonome (3212)
  - Trasferimenti correnti da Unioni di Comuni (3217)

- Trasferimenti per investimenti da altri soggetti:

Con “Trasferimenti per investimenti da altri soggetti” ci si riferisce alle entrate destinate al finanziamento di spese di investimento, erogate dai soggetti indicati alle singole voci, in assenza di controprestazione da parte dell'Università. Queste entrate sono rilevate mediante i codici SIOPE riportati in parentesi.

- Trasferimenti per investimenti da Aziende di promozione turistica (3425)
- Trasferimenti per investimenti da altre Amministrazioni pubbliche (3430)
- Trasferimenti per investimenti da altre Università (3426)
- Trasferimenti per investimenti da Autorità portuali (3424)
- Trasferimenti per investimenti da Camere di commercio (3423)
- Trasferimenti per investimenti da Città metropolitane (3414)
- Trasferimenti per investimenti da Comuni (3415)
- Trasferimenti per investimenti da Comunità montane (3416)
- Trasferimenti per investimenti da Enti di previdenza (3421)
- Trasferimenti per investimenti da Enti di ricerca (3422)
- Trasferimenti per investimenti da Enti Parco Nazionali (3427)
- Trasferimenti per investimenti da parte di organismi internazionali (3411)
- Trasferimenti per investimenti da Province (3413)
- Trasferimenti per investimenti da Regioni e Province autonome (3412)
- Trasferimenti per investimenti da Unioni di Comuni (3417)
- Contributi e trasferimenti per investimenti da famiglie (3433)
- Contributi e trasferimenti per investimenti da imprese private (3432)
- Contributi e trasferimenti per investimenti da imprese pubbliche (3431)
- Contributi e trasferimenti per investimenti da istituti zooprofilattici sperimentali (3436)
- Contributi e trasferimenti per investimenti da istituzioni sociali private (3434)

La normalizzazione avviene in riferimento a tutto il personale affiliato all'ateneo in quanto le attività conto terzi possono essere svolte, in linea di principio, in tutte le aree scientifiche.

I criteri utilizzati per la valutazione delle attività conto terzi sono :

#### Intensità di ricerca conto terzi

Indica la propensione dell'ateneo a svolgere attività di ricerca su commessa, secondo gli schemi contrattuali di cui all'art. 66 DPR 382/80.

Indicatori disponibili

- Ammontare totale ricerca conto terzi ex art. 66 (ricerca commissionata) / Numero di soggetti affiliati all'ateneo

- Ammontare totale ricerca conto terzi ex art. 66 (ricerca commissionata) / Numero di soggetti affiliati all'ateneo nelle aree 1-9

#### Intensità di servizi e prestazioni conto terzi

Indica la propensione dell'ateneo a svolgere attività di servizi, prestazioni e attività commerciali diverse dalla ricerca e dalla didattica.

Indicatori disponibili

- Ammontare totale (entrate art. 49 + altre entrate) / Numero di soggetti affiliati all'ateneo

- Ammontare totale (entrate art. 49 + altre entrate) / Numero di soggetti affiliati all'ateneo nelle aree 1-9

#### Intensità di didattica conto terzi

Indica la propensione dell'ateneo a svolgere attività di formazione per pubblici esterni paganti.

Indicatori disponibili

- Ammontare totale per didattica conto terzi, seminari e convegni / Numero di soggetti affiliati all'ateneo

#### Intensità di relazioni istituzionali

Indica la capacità dell'ateneo di ricevere finanziamenti e trasferimenti a vario titolo da soggetti istituzionali ulteriori rispetto a quelli interessati al conto terzi, con modalità di natura convenzionale (esente IVA).

Indicatori disponibili

- Totale (Entrate finalizzate da attività convenzionate + Trasferimenti correnti da altri soggetti +

Trasferimenti per investimenti da altri soggetti) / Numero di soggetti affiliati all'ateneo

#### Finanziamento da parte di soggetti privati

Indica la capacità dell'ateneo di mobilitare un supporto finanziario, in varie forme, da parte di soggetti diversi dalla pubblica amministrazione.

Indicatori disponibili

- Totale (Contratti/Convenzioni/Accordi programma con altri Soggetti + Trasferimenti correnti da imprese private + Trasferimenti correnti da imprese pubbliche + Contributi e trasferimenti per investimenti da imprese private +

Contributi e trasferimenti per investimenti da imprese pubbliche / Numero di soggetti affiliati all'ateneo.

Nell'ambito della valutazione VQR 2004-2010 , sono stati valutati 82 Atenei su 95 ed è emerso che le sole "Attività conto terzi" ammontavano negli anni considerati oltre tre milioni di euro e rappresentavano il 39% del finanziamento totale della ricerca, al netto della quota di spesa contenuta nel Fondo di finanziamento ordinario (FFO).

Valutazione delle attività di conto terzi 2004-2010. La tabella mostra i valori assoluti (Totale conto terzi), le entrate derivanti da bandi competitivi, la somma delle entrate derivanti da bandi competitivi e gli importi conto terzi, il rapporto tra gli importi delle attività conto terzi e le entrate derivanti da bandi competitivi e il rapporto tra gli importi delle attività conto terzi e la somma delle entrate derivanti da bandi competitivi e gli importi conto terzi.

<b>Struttura</b>	<b>Totale Conto Terzi (A)</b>	<b>Entrate da bandi competitivi (B)</b>	<b>A+B</b>	<b>A/B</b>	<b>A/(A+B)</b>
Università degli Studi di BARI ALDO MORO	12.584.114	92.563.160	105.147.272	0,136	0,120
Politecnico di BARI	15.701.701	37.670.911	53.372.612	0,417	0,294
Università degli Studi di BOLOGNA	163.942.512	178.856.981	342.799.488	0,917	0,478
Università della CALABRIA	11.408.929	48.925.571	60.334.500	0,233	0,189
Università degli Studi di CAMERINO	21.405.606	19.137.529	40.543.136	1,119	0,528
Università degli Studi di CATANIA	61.103.736	47.264.133	108.367.872	1,293	0,564
Università degli Studi di FERRARA	47.375.228	45.809.176	93.184.400	1,034	0,508
Università degli Studi dell'AQUILA	29.316.636	21.463.218	50.779.856	1,366	0,577
Politecnico di MILANO	280.060.064	74.292.301	354.352.352	3,770	0,790
Libera Università di lingue e comunicazione IULM-MI	2.027.646	393.611	2.421.257	5,151	0,837
Università degli Studi di NAPOLI "Federico II"	148.616.160	218.207.445	366.823.616	0,681	0,405
Seconda Università degli Studi di NAPOLI	25.245.764	28.393.421	53.639.184	0,889	0,471
Università degli Studi di NAPOLI "Parthenope"	5.603.456	11.916.311	17.519.768	0,470	0,320
Università degli Studi di NAPOLI "L'Orientale"	2.041.026	10.700.571	12.741.597	0,191	0,160
Università degli Studi di PALERMO	24.076.766	57.036.238	81.113.008	0,422	0,297
Università degli Studi di PARMA	24.750.318	33.548.052	58.298.368	0,738	0,425
Università per Stranieri di PERUGIA	283.000	162.149	445.149	1,745	0,636
Università di PISA	111.766.976	74.009.325	185.776.304	1,510	0,602
Scuola Normale Superiore di PISA	7.847.370	17.856.636	25.704.006	0,439	0,305
Scuola Superiore di Studi Universitari e Perfezionamento S.Anna di PISA	32.252.054	48.133.477	80.385.528	0,670	0,401
Università degli Studi di ROMA "La Sapienza"	212.330.400	181.692.703	394.023.104	1,169	0,539
Libera Univ. degli Studi "Maria SS.Assunta" - LUMSA - Roma	1.165.672	427.274	1.592.946	2,728	0,732
Università degli Studi Internazionali di ROMA (UNINT)	394.180	228.950	623.130	1,722	0,633
Università degli Studi di SIENA	46.135.640	72.280.029	118.415.672	0,638	0,390
Politecnico di TORINO	114.134.616	97.029.158	211.163.776	1,176	0,541
Università degli Studi di TRENTO	76.272.296	54.762.027	131.034.320	1,393	0,582
Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati di TRIESTE	9.358.377	18.568.506	27.926.884	0,504	0,335
Università degli Studi di UDINE	47.717.040	55.657.839	103.374.880	0,857	0,462
Università degli Studi di URBINO "Carlo BO"	12.885.407	20.225.604	33.111.012	0,637	0,389

<b>Struttura</b>	<b>Totale Conto Terzi (A)</b>	<b>Entrate da bandi competitivi (B)</b>	<b>A+B</b>	<b>A/B</b>	<b>A/(A+B)</b>
Università "Ca' Foscari" VENEZIA	47.251.756	43.307.609	90.559.368	1,091	0,522
Università IUAV di VENEZIA	14.015.695	4.166.797	18.182.492	3,364	0,771
Università degli Studi della TUSCIA	29.761.912	28.024.994	57.786.904	1,062	0,515
Università degli Studi della BASILICATA	14.265.458	19.290.233	33.555.692	0,740	0,425
Università degli Studi di CASSINO e del LAZIO MERIDIONALE	21.774.510	18.127.570	39.902.080	1,201	0,546
Università degli Studi di FIRENZE	122.918.464	191.108.596	314.027.072	0,643	0,391
Università degli Studi di MACERATA	1.747.177	6.577.519	8.324.696	0,266	0,210
Università degli Studi del MOLISE	7.903.953	12.888.745	20.792.698	0,613	0,380
Università degli Studi di PAVIA	89.868.080	71.595.399	161.463.472	1,255	0,557
Università degli Studi di SALERNO	39.982.576	23.390.195	63.372.772	1,709	0,631
Università degli Studi di TRIESTE	22.498.324	62.956.435	85.454.760	0,357	0,263
Università degli Studi di ROMA "Tor Vergata"	67.473.880	160.092.494	227.566.368	0,421	0,297
Università Politecnica delle MARCHE	49.538.064	33.349.228	82.887.296	1,485	0,598
Università degli Studi "Mediterranea" di REGGIO CALABRIA	9.064.640	17.171.501	26.236.140	0,528	0,346
Libera Università "Vita Salute S.Raffaele" MILANO	2.580.466	27.637.061	30.217.528	0,093	0,085
Università degli Studi di BRESCIA	29.752.520	27.819.617	57.572.136	1,069	0,517
Università degli Studi Suor Orsola Benincasa - NAPOLI	893.837	26.462.998	27.356.836	0,034	0,033
Università Cattolica del Sacro Cuore	145.622.512	28.219.601	173.842.112	5,160	0,838
Università degli Studi di MILANO	87.753.376	180.845.016	268.598.400	0,485	0,327
Università degli Studi ROMA TRE	27.231.964	35.780.300	63.012.264	0,761	0,432
Università degli Studi "Magna Graecia" di CATANZARO	2.591.709	13.145.745	15.737.454	0,197	0,165
Università degli Studi del SANNIO di BENEVENTO	16.336.750	28.121.520	44.458.272	0,581	0,367
Università degli Studi di BERGAMO	22.248.952	6.433.322	28.682.274	3,458	0,776
Libera Università di BOLZANO	1.466.287	7.614.805	9.081.092	0,193	0,161
Università degli Studi di TERAMO	5.555.700	7.640.275	13.195.975	0,727	0,421
Università degli Studi di MODENA e REGGIO EMILIA	62.298.592	51.073.456	113.372.048	1,220	0,550
Università degli Studi di MESSINA	15.220.811	87.619.047	102.839.856	0,174	0,148
Università degli Studi del PIEMONTE ORIENTALE "Amedeo Avogadro"-Vercelli	17.912.598	30.709.966	48.622.564	0,583	0,368
Università degli Studi INSUBRIA Varese-Como	7.045.170	17.423.877	24.469.048	0,404	0,288
Università degli Studi di TORINO	121.587.384	139.101.186	260.688.576	0,874	0,466
Università degli Studi di PADOVA	84.191.536	191.191.773	275.383.296	0,440	0,306
Università degli Studi di PERUGIA	57.551.212	119.960.555	177.511.760	0,480	0,324
Università "Carlo Cattaneo" - LIUC	8.279.071	3.257.916	11.536.987	2,541	0,718
Università "Campus Bio-Medico" ROMA	2.675.035	5.701.629	8.376.664	0,469	0,319
Università degli Studi di GENOVA	155.219.488	115.287.116	270.506.592	1,346	0,574
Università degli Studi di VERONA	52.582.500	35.817.031	88.399.528	1,468	0,595
Università degli Studi di SASSARI	46.291.028	47.140.524	93.431.552	0,982	0,495
Università degli Studi di CAGLIARI	38.431.024	70.678.020	109.109.040	0,544	0,352
Università degli Studi di FOGGIA	7.585.293	17.446.159	25.031.452	0,435	0,303
Università degli Studi di ROMA "Foro Italico"	82.111	700.423	782.534	0,117	0,105

Struttura	Totale Conto Terzi (A)	Entrate da bandi competitivi (B)	A+B	A/B	A/(A+B)
Libera Univ. Inter.le Studi Sociali "Guido Carli" LUISS-ROMA	8.447.600	2.386.262	10.833.862	3,540	0,780
Università degli Studi di MILANO-BICOCCA	37.215.288	68.283.021	105.498.312	0,545	0,353
Università Telematica GUGLIELMO MARCONI	5.237.517	1.699.848	6.937.365	3,081	0,755
LUM "Jean Monnet"	617	48.090	48.707	0,013	0,013
Università della VALLE D'AOSTA	1.322.888	324.531	1.647.419	4,076	0,803
Università degli Studi "G. d'Annunzio" CHIETI-PESCARA	39.483.352	17.751.970	57.235.320	2,224	0,690
Università Commerciale "Luigi Bocconi" MILANO	66.794.068	12.902.041	79.696.112	5,177	0,838
I.U.S.S. - Istituto Universitario di Studi Superiori - PAVIA	306.050	1.982.215	2.288.265	0,154	0,134
Università degli Studi di SCIENZE GASTRONOMICHE	188.996	731.390	920.386	0,258	0,205
UKE - Università Kore di ENNA	2.484.730	3.687.113	6.171.843	0,674	0,403
Università Telematica "E-CAMPUS"	25.000	0	25.000		1,000
Università degli Studi EUROPEA di ROMA	292.400	31.336	323.736	9,331	0,903
Università Telematica "Universitas MERCATORUM"	454.077	454.077	908.154	1,000	0,500
	<b>3.267.106.688</b>	<b>3.692.370.453</b>	<b>6.959.477.128</b>		

Disaggregando i dati per anno si osservano le seguenti variazioni:

Tab. – Importo medio e totale delle attività conto terzi per anno (numero di università rispondenti e valori in euro)

Anno	Numero di Università	Importo conto terzi (euro)	Importo medio per università (euro)
2004	70	366.361.455	5.233.735,07
2005	75	407.134.358	5.428.458,11
2006	73	432.055.395	5.918.567,05
2007	75	473.522.536	6.313.633,81
2008	78	544.917.608	6.986.123,18
2009	82	528.264.741	6.442.252,94
2010	81	514.850.603	6.356.180,28
Totale		<b>3.267.106.696</b>	

Nel corso del settennio il finanziamento complessivo passa da circa 366 milioni di euro a oltre 514 milioni di euro, una parte dell'effetto è dovuta all'ingresso di nuovi atenei nelle attività conto terzi. Si osserva anche un aumento significativo dell'importo medio per ateneo, che vede un aumento del 40% nel settennio.

Quasi il 50% dell'ammontare complessivo di attività svolte in conto terzi proviene da 10 università. La quota di finanziamento conto terzi sul totale dei finanziamenti per la ricerca è molto variabile tra discipline, in parte per diverse opportunità di finanziamento esterno, in parte per differenze nel finanziamento pubblico competitivo.

Per quanto riguarda la seconda valutazione VQR 2011-2014, il numero di Atenei selezionati è di 90 e specificamente per l'indicatore "Attività conto terzi" ha rilevato i seguenti dati:

<b>Anno</b>	<b>Numero di Università</b>	<b>Importo conto Terzi (Euro)</b>	<b>Importo medio per Università</b>
2011	90	497.430.573,10	5.527.006,37
2012	90	516.905.305,80	5.743.392,29
2013	90	492.174.612,90	5.468.606,81
2014	90	464.621.807,60	5.162.464,53
<b>Totale</b>		<b>1.971.132.299,40</b>	

L'andamento positivo delle attività è costante anche durante il quadriennio considerato dalla VQR 2011-2014, mentre l'importo medio è influenzato dalla maggiore partecipazione numerica degli Atenei interessati.

Si conferma la misura in percentuale rilevante delle Attività conto terzi per il finanziamento della ricerca e si dimostra la ricaduta che attività di Terza Missione possono avere sulle altre due attività universitarie istituzionalizzate.

Dal punto di vista sociale, un andamento costante e positivo delle Attività conto terzi evidenzia il cambiamento avvenuto nell'ultimo decennio nelle strategie degli Atenei italiani, non solo per un ritorno economico ma anche per il soddisfacimento delle esigenze del suo maggior stakeholder: la società.

## **CAPITOLO 3**

### **CASE STUDY: UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI NAPOLI "FEDERICO II"**

#### **3.1 Cenni storici**

Fondata il 5 giugno del 1224 per editto imperiale dell'imperatore svevo Federico II, l'Università degli Studi di Napoli Federico II è considerata la più antica Università fondata attraverso un provvedimento statale ed è ritenuta la più antica Università laica e statale del mondo.

Tra i primi atenei in Italia e in Europa, essa fu costituita con il primo obiettivo di formare la classe dirigente del regno che insieme ai giuristi avrebbero dovuto affiancare il re nella riorganizzazione dell'ordinamento statale; il secondo obiettivo era agevolare i propri sudditi nella formazione culturale, evitando loro inutili e costosi viaggi all'estero.

La scelta ricadde su Napoli oltre che per tradizioni culturali prestigiose tra cui la scelta fatta da Virgilio, anche per la raggiungibilità della città sia via mare che via terra. Alle origini gli insegnamenti iniziarono nelle sedi religiose e precisamente nel Convento di San Domenico dove insegnò Tommaso D'Aquino ed inizialmente gli studi si indirizzarono verso il diritto, le arti liberali, la medicina e la teologia .

Durante tutto il periodo angioino (1265-1443) la struttura e l'organizzazione dell'Università restano sostanzialmente immutate anzi, i privilegi concessi all'istituzione universitaria aumentarono.

L'Ateneo ebbe sede in diverse strutture della città e solo nel Seicento ebbe un periodo di decadenza che terminò nel Settecento, con l'arrivo prima degli Asburgo e poi dei Borbone che diedero un nuovo impulso positivo all'istruzione superiore, con la creazione della cattedra di Astronomia, con la cattedra di Meccanica e di Commercio affidata a Pietro Di Martino, e quella di Economia affidata a Antonio

Genovesi ed in questo periodo insegnò presso l'Ateneo il filosofo Giambattista Vico.

Fino ai primi dell'800 l'università partenopea divenne il fulcro del mondo intellettuale borbonico e coltivò l'ambiente illuministico che sostenne i moti del 1799 e la costituzione della Repubblica partenopea. Durante il primo decennio dell'800 governato dai francesi, ci fu una completa riorganizzazione dell'Ateneo con l'istituzione di sei facoltà quali: Lettere e Filosofia, Matematica e Fisica, Medicina, Giurisprudenza, Teologia, Zoologia e furono annessi l' Osservatorio Astronomico, l'Orto Botanico e i musei di Mineralogia e Zoologia diretti da professori universitari.

Nonostante la Legge Casati portò a gravi disparità tra le istituzioni superiori a causa della forte competitività con le altre strutture private, l'Università federiciana riuscì a consolidare il suo ruolo primario in Italia e in Europa con un aumento considerevole di studenti e discipline che portò al trasferimento di essa presso la più adeguata sede di Corso Umberto I<sup>o</sup> dove tutt'ora è insediata.

Durante il periodo fascista e la II<sup>a</sup> guerra mondiale, subì enormi danni alle sedi e laboratori e molti edifici furono requisiti dagli alleati.

Nel dopoguerra, in seguito all'evoluzione moderna del modello universitario in generale, l'Università degli Studi di Napoli divenne il secondo ateneo più importante d'Italia per numero di iscritti, secondo soltanto alla Sapienza di Roma.

Il 7 settembre 1987 assunse l'attuale denominazione *Università degli Studi di Napoli Federico II* in previsione dell'istituzione, nel 1991, per suo scorporo, della Seconda Università degli Studi di Napoli.

A tutt'oggi l'Ateneo federiciano occupa un ruolo di prestigio e compete con le migliori Università italiane ed europee, si riportano di seguito i dati relativi agli iscritti a.a. 2015/2016 pubblicati dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e

della Ricerca, Ufficio di Statistica settore Università e Ricerca da cui, si evince che esso è al terzo posto a livello nazionale.

**Numero di Studenti ISCRITTI e IMMATRICOLATI nell'anno accademico 2015/2016 per Ateneo e Genere**

<b>ISCRITTI</b>	<b>TOTALI</b>	<b>FEMMINE</b>	<b>MASCHI</b>	<b>TOTALI</b>	<b>FEMMINE</b>	<b>MASCHI</b>
Roma La Sapienza	99.727	57.414	42.313	14.459	8.177	6.282
Bologna	78.026	43.361	34.665	13.208	7.325	5.883
<b>Napoli Federico II</b>	<b>75.982</b>	<b>42.254</b>	<b>33.728</b>	<b>11.425</b>	<b>6.118</b>	<b>5.307</b>
Torino	64.886	39.842	25.044	11.058	6.708	4.350
Milano	60.134	35.372	24.762	10.618	6.330	4.288
Padova	58.505	31.551	26.954	9.777	5.147	4.630
Firenze	50.426	29.711	20.715	8.036	4.741	3.295
Bari	46.011	28.866	17.145	6.873	4.096	2.777
Catania	45.159	26.896	18.263	6.079	3.423	2.656
Pisa	44.923	23.140	21.783	6.567	3.333	3.234
Milano Politecnico	41.109	13.498	27.611	6.945	2.153	4.792
Palermo	40.075	23.563	16.512	6.192	3.463	2.729
Milano Cattolica	36.522	23.405	13.117	6.946	4.430	2.516
Salerno	34.769	20.552	14.217	5.278	2.879	2.399
Roma Tre	33.973	20.173	13.800	5.261	3.020	2.241
Milano Bicocca	31.857	19.548	12.309	5.343	3.194	2.149
Genova	31.226	17.107	14.119	5.149	2.746	2.403
Torino Politecnico	30.183	8.610	21.573	5.138	1.379	3.759
Roma Tor Vergata	29.687	15.230	14.457	4.869	2.430	2.439
Calabria	27.323	16.121	11.202	3.738	2.125	1.613
Cagliari	26.055	15.475	10.580	3.604	2.026	1.578
Napoli II	25.841	15.028	10.813	3.441	1.884	1.557
Chieti e Pescara	25.426	16.326	9.100	3.470	2.220	1.250
Messina	23.660	14.903	8.757	3.020	1.832	1.188
Parma	22.869	12.805	10.064	3.690	2.077	1.613
Verona	22.640	14.573	8.067	4.319	2.829	1.490
Perugia	21.630	12.104	9.526	3.558	1.941	1.617

Pavia	21.018	11.660	9.358	3.716	2.098	1.618
<b>ISCRITTI</b>	<b>TOTALI</b>	<b>FEMMINE</b>	<b>MASCHI</b>	<b>TOTALI</b>	<b>FEMMINE</b>	<b>MASCHI</b>
Modena e Reggio Emilia	20.778	10.987	9.791	4.093	2.100	1.993
Venezia Cà Foscari	19.660	12.734	6.926	3.758	2.470	1.288
L'Aquila	18.063	10.355	7.708	1.741	899	842
Roma UNICUSANO	17.322	6.926	10.396	1.670	581	1.089
Salento	16.974	10.682	6.292	2.662	1.628	1.034
Trento	16.206	8.239	7.967	2.764	1.435	1.329
Bergamo	15.614	9.824	5.790	3.091	2.006	1.085
Ferrara	15.455	8.425	7.030	2.650	1.414	1.236
Marche	15.431	7.013	8.418	2.734	1.289	1.445
Siena	15.353	8.884	6.469	2.132	1.242	890
Trieste	15.035	8.469	6.566	2.435	1.403	1.032
Udine	14.856	7.652	7.204	2.759	1.381	1.378
Roma Marconi	14.141	5.439	8.702	663	312	351
Brescia	13.949	6.498	7.451	2.318	1.094	1.224
Urbino Carlo Bo	13.813	8.451	5.362	2.454	1.510	944
Napoli Parthenope	13.507	5.979	7.528	1.903	791	1.112
Milano Bocconi	13.215	6.278	6.937	2.602	1.136	1.466
Sassari	12.411	7.858	4.553	1.666	1.025	641
Piemonte Orientale	10.888	6.626	4.262	2.624	1.630	994
Napoli L'Orientale	10.486	8.163	2.323	2.004	1.583	421
Catanzaro	10.251	6.114	4.137	1.355	724	631
Macerata	9.956	7.114	2.842	1.774	1.285	489
Roma UNINETTUNO	9.915	3.783	6.132	565	239	326
Bari Politecnico	9.770	3.040	6.730	1.368	395	973

Foggia		8.983	5.569	3.414	1.375	748	627
<b>ISCRITTI</b>		<b>TOTALI</b>	<b>FEMMINE</b>	<b>MASCHI</b>	<b>TOTALI</b>	<b>FEMMINE</b>	<b>MASCHI</b>
Insubria		8.877	4.878	3.999	1.854	1.000	854
Roma LUISS		8.108	3.855	4.253	1.508	716	792
Napoli Benincasa		8.019	6.875	1.144	1.216	1.036	180
Napoli Pegaso		7.963	3.036	4.927	2.455	840	1.615
Cassino		7.887	4.343	3.544	1.148	600	548
Novedrate	e-	7.840	3.838	4.002	936	472	464
Campus							
Tuscia		7.646	3.770	3.876	1.589	774	815
Molise		6.919	4.072	2.847	984	567	417
Basilicata		6.538	3.697	2.841	887	445	442
Camerino		6.395	3.310	3.085	905	506	399
Reggio Calabria		6.105	3.067	3.038	680	278	402
Teramo		5.999	3.497	2.502	921	542	379
Roma LUMSA		5.923	4.090	1.833	795	581	214
Enna – KORE		5.776	3.557	2.219	839	513	326
Sannio		5.470	2.796	2.674	838	378	460
Milano IULM		4.654	3.308	1.346	1.219	880	339
Venezia Iuav		4.219	2.158	2.061	642	359	283
Bolzano		3.032	2.075	957	575	405	170
Milano	San	2.312	1.367	945	419	247	172
Raffaele							
Roma Foro Italico		2.226	615	1.611	337	96	241
Roma	San	2.037	835	1.202	352	129	223
Raffaele							
Castellanza LIUC		1.938	688	1.250	336	106	230
Roma - Link		1.729	543	1.186	322	88	234
Campus							
Roma Biomedico		1.680	1.016	664	290	182	108
Siena Stranieri		1.621	1.305	316	482	392	90

<b>ISCRITTI</b>	<b>TOTALI</b>	<b>FEMMINE</b>	<b>MASCHI</b>	<b>TOTALI</b>	<b>FEMMINE</b>	<b>MASCHI</b>
Roma	1.476	670	806	57	24	33
UNITELMA						
Roma UNINT	1.402	1.056	346	233	171	62
Aosta	1.116	804	312	214	145	69
Casamassima - J.Monnet	997	381	616	160	53	107
Reggio Calabria - Dante Alighieri	955	797	158	114	98	16
Perugia Stranieri	858	511	347	107	53	54
Benevento - Giustino Fortunato	775	290	485	73	24	49
Roma Europea	656	419	237	72	58	14
Rozzano (MI) University	343	214	129	143	86	57
Bra - Scienze Gastronomiche	281	147	134	69	32	37
Torrevecchia Teatina - Leonardo da Vinci	98	61	37			
Firenze IUL	81	65	16	47	38	9
Roma Mercatorum	71	25	46			
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>1.641.696</b>	<b>918.221</b>	<b>723.475</b>	<b>260.755</b>	<b>143.358</b>	<b>117.397</b>

Fonte: Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca - Ufficio di Statistica. Indagine sull'Istruzione Universitaria

### 3.2 ORGANIZZAZIONE DELL'UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI NAPOLI FEDERICO II

L'Università degli Studi di Napoli Federico II ha una rilevante dimensione che si estrinseca in una sede centrale presso il Corso Umberto I<sup>o</sup> in Napoli, dove si concentrano gli organi politico-amministrativi e diverse sedi dove si collocano i Dipartimenti, Scuole, Azienda Ospedaliera Universitaria, Centri Universitari ed Interuniversitari, e altre Strutture quali Orto Botanico, Azienda Agraria e Musei.

Il Magnifico Rettore in carica è il Prof. Gaetano Manfredi, mentre il Pro-Rettore è il Prof. Arturo De Vivo.

La carica di Direttore Generale è attualmente ricoperta dal Dott. Francesco Bello.

L'organigramma dell'Ateneo è così organizzato:



Fonte: [www.unina.it/ateneo/organigramma/organigramma-generale](http://www.unina.it/ateneo/organigramma/organigramma-generale)

Il Senato Accademico, il Consiglio di Amministrazione ed il Consiglio degli Studenti operano in sede consultiva, mentre il Nucleo di Valutazione di Ateneo ed il Collegio dei Revisori hanno funzioni di controllo e valutazione interna delle

attività didattiche e di ricerca verificando il corretto utilizzo delle risorse pubbliche ed il buon andamento dell'azione amministrativa.

L'Amministrazione Centrale è organizzata in 9 Ripartizioni per gestioni di aree specifiche, mentre le Strutture comprendono: 4 Scuole, 26 Dipartimenti, 13 Biblioteche, 3 Musei, l'Orto Botanico, l'Azienda Agraria, e 4 Strutture tra cui la Scuola di Specializzazione per le Professioni Legali, l'Azienda Ospedaliera Universitaria, l'Area Supporto e Coordinamento Corsi scienze Biotecnologiche, e la Scuola Interuniversitaria Campana di Specializzazione all'Insegnamento.

I Dipartimenti hanno autonomia amministrativa, contabile e organizzativa ed hanno come compito primario la promozione, l'organizzazione e lo sviluppo della ricerca in settori omogenei per finalità e metodi, sono attivi dal 01 gennaio 2013 secondo le norme della L.240/2010.

Inoltre, sono stati istituiti Centri Interdipartimentali che sono comuni a più strutture scientifiche o Interuniversitari se comuni a diversi Atenei e si distinguono tra Centri di Servizio o Centri di Ricerca.

I Centri di Servizio hanno l'obiettivo di realizzare scopi specifici di interesse generale attraverso la gestione e l'utilizzazione di servizi comuni, al fine di promuoverne la qualità dei processi per sviluppare e potenziare i servizi per le attività di ricerca e didattica ; i Centri di Ricerca hanno la finalità di realizzare ricerche interdisciplinari e multidisciplinari di rilevante impatto scientifico o tra più Dipartimenti o tra Atenei diversi.

Con le riforme attuate nell'ultimo decennio l'Ateneo si è progressivamente adeguato *in primis* con la Legge 240 del 2010 che ha rimodellato oltrechè la governance degli Atenei, lo stato giuridico, il reclutamento del personale, nonché l'apparato amministrativo-contabile, delegando il Governo ad adottare incentivi per la qualità.

Inoltre con il D. Lgs. 18/2012 il sistema universitario ha adottato il sistema contabile di tipo economico- gestionale con rilevazioni anche analitiche, con l'approvazione a partire dall'esercizio 2015 del Bilancio Unico d'esercizio.

La nuova governance ha dato impulso alla gestione dell'Ateneo nell'ottica delle nuove dinamiche del mondo universitario quali competitività, responsabilità sociale e internazionalizzazione predisponendo un Piano Strategico Triennale (2014/2016) in cui si predisponeva un ciclo integrato di interventi volti a :

- migliorare l'assetto organizzativo;
- miglioramento ed informatizzazione dei processi e dei servizi;
- standard di qualità dei servizi;
- trasparenza dell'Amministrazione;
- prevenzione della corruzione.

### **3.3 Mission dell'Ateneo**

Lo Statuto dell'Università degli Studi di Napoli Federico II aggiornato e pubblicato nella sua ultima revisione in data 08.08.2016 individua all'articolo 2 le finalità istituzionali dell'Ateneo quali la didattica, la ricerca e il trasferimento della conoscenza attraverso le attività della Terza missione.

Se la prima missione riveste un ruolo fondamentale per la formazione di figure professionali nelle diverse discipline, la ricerca rappresenta ormai un importante fattore di crescita.

Alle due missioni istituzionali si affianca la terza missione con un riconoscimento ufficiale ai commi 10 e 11 dell'art. 2 dello Statuto che attribuisce all'Università il:  
*“compito di contribuire allo sviluppo della cultura, del benessere sociale ed economico e del livello produttivo del Paese, anche attraverso forme di*

*collaborazione con soggetti nazionali ed internazionali, pubblici e privati (...)” .  
L’Ateneo garantisce, inoltre, il pieno ed aperto accesso alla letteratura scientifica e promuove la libera diffusione in rete dei risultati delle ricerche prodotte in Ateneo, per assicurarne la più ampia conoscenza creando uno “spazio europeo dell’apprendimento permanente”.*

La terza missione è strettamente legata agli aspetti sociali: la ricerca dipende in parte, o persino in prevalenza, dalla qualità del capitale umano. Tale capitale non è frutto di studi di eccellenza, ma della diffusione di una cultura di tradizione, di sedimentazione, di crescita lenta e costante, capace di produrre capitale sociale, benessere culturale ed economico e crescita complessiva del Paese.

La Federico II, pertanto, fa propria siffatta terza missione, operando proattivamente nella formazione continua, la ricerca applicata e il sustainability engagement.

### **3.3.1 Prima Missione: Didattica**

La Didattica assume una posizione centrale nella formulazione della strategia dell’Ateneo. La finalità principale è quella del il miglioramento continuo dell’offerta didattica, unitamente alle prospettive di internazionalizzazione e all’uso della tecnologia.

L’Ateneo organizza la sua offerta anche in relazione all’uso di tecnologie informatiche e alle prospettive di internazionalizzazione, garantendone la sostanziale sostenibilità attraverso un monitoraggio continuo e puntuale.

L’Ateneo ha strutturato l’offerta didattica su 141 corsi di laurea e nell’ottica dell’internazionalizzazione ha attivato corsi di studio in inglese e, corsi a titolo congiunto o con titolo doppio con Università estere attivando borse di mobilità per studenti stranieri o contributi per Visiting Professor.

Le scelte strategiche per la valorizzazione della didattica hanno posto quale obiettivo il rafforzamento della formazione a distanza che già da anni si eroga attraverso il Federica-Campus Virtuale che, consiste in un modello di web-learning a vantaggio degli studenti che non possono frequentare l'Università.

Il progetto è ritenuto un'eccellenza dell' Ateneo, ha ottenuto il riconoscimento della Comunità Europea come iniziativa di qualità ed è stata inclusa tra le migliori risorse accademiche europee dedicate all'Open Education.

Con l'adozione del Lifelong Learning Programme , programma di apprendimento permanente dell'Unione Europea, il processo di internazionalizzazione iniziato già da alcuni anni influenza la didattica nella promozione alla creazione di carriere internazionali attraverso borse di studio o collaborazioni con Atenei internazionali o con lo sviluppo di attività che attraggano studiosi provenienti da tutto il mondo. Esso si articola in quattro programmi settoriali:

- Comenius: Comunità dell'istruzione, condivisione di valori e culture;
- Erasmus: Mobilità degli studenti, tirocini ed educazione di alto livello;
- Leonardo da Vinci: Formazione professionale e training nel settore terziario;
- Grundtvig: Educazione in età adulta per docenti e discenti.

La rete di accordi e collaborazioni accademiche sia europee che internazionali ha permesso di potenziare anche l'offerta della formazione post-laurea.

Infatti, complessivamente, l'offerta didattica post laurea federiciana contempla 26 Dottorati di Ricerca, 65 Master universitari di I e II livello, 13 Scuole di Specializzazione non Mediche, 51 Scuole di Specializzazione di Area Medica, oltre 31 Corsi di Perfezionamento.

A seguito della riformulazione dei dottorati di ricerca per effetto del meccanismo dell'accreditamento introdotto dal D.M. 45/2013, l'Ateneo ha compiuto ulteriori aggiustamenti sull'ultimo ciclo bandito, nell'intento di migliorare ulteriormente

l'offerta ed ha avviato una serie di iniziative destinate a valorizzare ulteriormente la realizzazione di dottorati congiunti o dottorati di ricerca in co-tutela, consentendo l'iscrizione del candidato in Università di due Paesi diversi e il rilascio di un titolo di studio riconosciuto da entrambi.

### **3.3.2 Seconda Missione: Ricerca**

La Ricerca ha un ruolo strategico nella promozione del patrimonio delle conoscenze prodotto e diffuso dall'Ateneo nell'ambito del territorio nazionale ed internazionale.

Pertanto, azioni poste in essere in questo campo sono volte ad assicurare un consolidamento della competitività attraverso un accrescimento della qualità e produttività scientifica ottenibili anche con l'accesso a fonti di finanziamento competitive.

Le valutazioni ANVUR nel campo della Ricerca (VQR) hanno esaltato ancor più quel profilo di competitività delle Università che è venuto delineandosi nell'ultimo decennio, ciò sia per riduzione delle risorse economiche a disposizione, sia per le molteplici modifiche normative attuate.

L'Ateneo federiciano ha previsto azioni tese alla costituzione di gruppi di ricerca con il reclutamento di personale docente in possesso di pregevole produzione scientifica, in modo da accrescere la qualità e produttività scientifica. Infatti, per raggiungere tale obiettivo sono stati realizzati interventi di ammodernamento strutturale, di reclutamento di giovani altamente qualificati con attivazione di meccanismi di premialità incentivanti, di sistemi di monitoraggio delle opportunità per la raccolta di fonti di finanziamento, di incentivazione delle collaborazioni scientifiche con centri di ricerca di prestigio e fama internazionale.

La qualità della Ricerca Universitaria è ovviamente molto influenzata dalle fonti di finanziamento che, per l'Università degli Studi di Napoli Federico II sono individuate nei:

- a. Finanziamenti europei;
- b. Finanziamenti Miur ed Enti pubblici di ricerca
- c. Finanziamenti regionali;
- d. Finanziamenti da privati;
- e. Altri finanziamenti (5 per mille);
- f. Accordi e convenzioni con Enti pubblici o privati.

Con la congiuntura economica negativa dell'ultimo decennio, e la forte contrazione delle risorse pubbliche messe a disposizione dallo Stato, l'Ateneo ha incentivato la presentazione di progetti di ricerca riconducibili a misure europee come Horizon 2020, finanziamenti regionali come i POR Campania, o finanziamenti ministeriali quali FIRB o PRIN ed infine, facendo leva sulle relazioni consolidate con il territorio si sono avviati progetti realizzati attraverso fondi privati.

Infatti, l'intensificazione del numero di collaborazioni con aziende in diversi ambiti crea un moltiplicatore di opportunità sia per la Ricerca che per le attività di Terza Missione attuando azioni di Trasferimento Tecnologico.

### **3.3.3 Terza Missione**

La mission federiciana continua a valorizzare e incentivare tutte le attività relative alla didattica e alla ricerca, a vantaggio degli stakeholders rilevanti, favorendo sinergie con la comunità di riferimento ed il territorio circostante e ponendo in atto, azioni concrete che rientrano sia nella prima che nella seconda macro-area della Terza Missione.

Le attività di terza Missione si sono intensificate

a) per motivi congiunturali, dovuti alla riduzione delle risorse economiche destinate agli Atenei nell'ultimo decennio che, ha fatto sì che una maggiore interazione con la comunità territoriale confluisse nell'apporto di finanziamenti per la ricerca o per collaborazioni scientifiche;

b) l'intensificarsi di relazioni con il mondo esterno , inteso anche come internazionalizzazione delle attività, genera un sistema di capacità positive che permettono di raggiungere obiettivi di eccellenza di maggiore competitività nelle valutazioni del mondo accademico.

Infatti, l'Ateneo federiciano ha attivato diversi progetti finanziati con diverse forme di finanziamento che hanno lo scopo di consolidare o creare nuove relazioni con lo stakeholder principale: la società.

Al fine di costruire un mondo accademico più partecipato e più aperto, si sono poste in atto diverse iniziative tra cui:

- a. *“Come alla Corte di Federico II”* – iniziativa culturale con la partecipazione di studiosi di fama;
- b. *“GULUNAP”* - il progetto di cooperazione universitaria con l'Uganda che ha portato nel 2004 alla realizzazione della prima Facoltà di Medicina nella città di Gulu (Uganda);
- c. *“GENOVATE”* - un progetto di ricerca-azione che vuole affrontare la disuguaglianza di genere nella ricerca. Esso delinea diverse aree di intervento che riguardano la vita lavorativa dei docenti (dal reclutamento alla progressione della carriera), la conciliazione con la vita familiare e, per ognuna, contempla un Piano di azioni per l'uguaglianza di genere (GEAP);
- d. *“START CUP CAMPANIA”* – Premio annuale per l'innovazione promosso dalle Università campane e finalizzato a mettere in gara gruppi di persone che elaborano idee imprenditoriali basate sulla ricerca e sull'innovazione;

- e. Progetto “*RETI DI ECCELLENZA*” – Creazione di partnership nel settore tecnologico finanziato dal POR FSE 2007/2013 con Università – Centri di Ricerca- Imprese per la promozione dell’innovazione;
- f. “*Trasferimento Tecnologico*”, alla base delle attività di Terza Missione vi è l’obiettivo di trasferimento della conoscenza prodotta alla società, creando attraverso collaborazioni realtà innovative quali spin-off o realizzazione di brevetti. Inoltre, molti progetti di ricerca hanno attirato, attraverso la partecipazione a consorzi o convenzioni conto terzi quote di finanziamento rilevanti.
- g. “Percorsi integrati di Work Experience”, progetti integrati da svolgersi presso gli Uffici Giudiziari presenti in Regione Campania o promozione presso primarie aziende del territorio per incentivare l’integrazione di giovani laureandi o laureati nel sistema industriale o della pubblica amministrazione.

L’Università degli studi di Napoli Federico II, attua numerose attività anche nella seconda macro-area della Terza Missione cioè, nella produzione di benessere sociale attraverso beni pubblici, tra esse si evidenziano:

1. Siti Archeologici – l’Ateneo gestisce numerosi siti archeologici localizzati sul territorio nazionale ed estero, producendo un apprezzabile ricaduta economica e sociale dei lavori eseguiti con convenzioni o concessioni;
2. Poli Museali – L’art.40 dello Statuto disciplina il Sistema Museale, in Centri Museali e Musei Dipartimentali, essi hanno la funzione di organizzare e coordinare la raccolta, la conservazione, l’arricchimento, la catalogazione, lo studio e la fruizione dei beni di interesse scientifico, storico e artistico dell’Università;
3. CAB Centro di Ateneo per le Biblioteche che coordina il sistema di Ateneo delle biblioteche, inclusa la Biblioteca digitale che eroga i suoi servizi oltre che agli studenti a tutti gli interessati del territorio.

4. L'Orto Botanico che custodisce collezioni relative a gruppi di piante sempre più rare nei loro ambienti naturali ed attua progetti di ricerca nello studio delle caratteristiche macro e micro morfologiche di alcuni gruppi floreali.

Ha posto in atto azioni tendenti all'apertura dell'Orto verso l'esterno, accentuando le correlazioni con gli istituti scolastici ed associazioni.

### **3.4 NAPOLI EST - IL COMPLESSO UNIVERSITARIO SAN GIOVANNI**

Ultimo progetto realizzato nell'ambito delle attività di Terza Missione è il Complesso Universitario di San Giovanni.

Voluto fortemente dagli organi di governo e realizzato grazie ad un raro (purtroppo) esempio per il nostro territorio di task-force tra Università-Regione – Imprese private ha raccolto a poca distanza dalla sua inaugurazione apprezzamenti a livelli internazionali.

Il Complesso nasce dalla riqualificazione del Complesso ex Cirio comprato tramite procedura fallimentare dall'Università degli Studi di Napoli Federico II nel 2002, indetta gara il CDA federiciano approva il progetto nel 2005 .

Esso rappresenta una sfida per l'Ateneo dovuta principalmente al quartiere di Napoli Ovest che si intende riqualificare con attività che coinvolgano anche il quartiere.

Cassa di risonanza per il Complesso è stato l'accordo concluso con la società americana "Apple" che ha investito a Napoli per il suo primo centro di formazione europeo, la IOS Accademy dove gli studenti diventano creatori di app ma essenzialmente la società americana ha l'obiettivo di formare un centro di formazione avanzata.

L'investimento è stato rilevante perché è di circa 3,5 mln di euro e si ripeterà per il prossimo anno accademico con la selezione di 400 studenti selezionati per la IOS Academy.

Il Complesso Universitario in questi mesi, ha stretto accordi anche con Città della Scienza al fine di costituire una società che possa assistere ragazzi che vogliono costituire start-up.

E' una realtà in continua crescita ma con la mission di attivare uno stretto rapporto con il territorio, attraverso convenzioni con le imprese del quartiere, il coinvolgimento di associazioni e con la creazione di un flusso di internazionalizzazione accademica che non potrà far altro che avere risultati positivi.

### 3.5 VALUTAZIONE ANVUR VQR 2011-2014 - RAPPORTO FINALE

Nell'ambito della Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014, la Commissione Esperti per la Valutazione della Terza Missione (CETM) ha analizzato le attività poste in essere nel quadriennio dall'Università degli Studi di Napoli, pubblicandone i risultati nel Rapporto finale il 21 febbraio 2017.

La CETM ha definito "consapevole" l'orientamento alle attività di TM da parte dell'Ateneo, in entrambi le macro-aree anche, se organizzate utilizzando solo strutture interne.

I tre indicatori valutati si riferiscono a:

#### **Gestione della proprietà intellettuale**

*"Nel periodo di osservazione, l'ateneo evidenzia un parziale soddisfacimento dei criteri valutativi con una ottima performance in tema di capacità inventiva e limitati risultati relativi alla gestione e valorizzazione del portafoglio brevettuale. Complessivamente, si registra un posizionamento discreto"* (Rapporto Anvur 2011-2014)

Criterio	Indicatore	Pos. Grad.	Classe di merito
1 - Capacità inventiva	0,157	31	B
2 - Capacità di gestione	0,044	41	C
3 - Valorizzazione economica	0,000	33	D
Finale	0,060	41	C

Tabella 43.10- Rapporto Anvur 2011-2014 – PI: indicatore sintetico, posizione (su 67 atenei valutati) e classe di merito per criterio di valutazione e finale

Sulla base di tale valutazione, il programma strategico federiciano punta a valorizzare le aree che hanno inciso in modo favorevole sull'indicatore attraverso azioni che tendono ad accentuare l'internazionalizzazione per favorire processi di collaborazione e creazione di proprietà intellettuale.

## Imprese spin-off

Secondo la valutazione Anvur, l'Ateneo federiciano ha *“soddisfatto i criteri valutativi con una discreta presenza di attività legate ai vari indicatori di imprenditorialità accademica. Ottima la performance in tema di dinamiche di crescita delle imprese spin-off analizzate”*

In sintesi:

Criterio	Indicatore	Pos. Grad.	Classe di merito
1 - Impatto occupazionale	0,167	33	C
2 - Impatto economico	0,034	50	D
3 - Uscita del capitale			NV
4 - Demografia	0,647	18	B
5- Dinamica di crescita	0,205	5	A
6 - Collaborazione con l'ateneo	0,121	41	C
Finale	0,186	37	C

Tabella 43.11- Rapporto Anvur 2011-2014 - SPO: indicatori sintetici, posizione (su 59 atenei valutati) e classe di merito per criterio di valutazione e finale

In questo campo, l'Università degli Studi di Napoli mette in campo azioni rivolte al continuo coinvolgimento con soggetti con cui ha intessuto relazioni da decenni, consolidando quel continuo sforzo all'eccellenza e alla crescita reciproca.

## Attività conto terzi

La performance di questo indicatore può ritenersi soddisfacente, con particolare riferimento alla prestazione dei servizi e capacità di attrarre finanziamenti da esterni, sia privati che pubblici.

In sintesi :

Tabella 43.12 Rapporto Anvur 2011-2014

Criterio	Indicatore	Pos. Grad.	Classe di merito
1 - Ricerca conto terzi	0,1092	26	C
2 - Servizi conto terzi	0,1883	5	A
3 - Didattica conto terzi	-	-	NV
4 - Relazioni istituzionali	0,5317	10	B
5 - Finanziamento da privati	0,3867	11	B
Finale	0,1660	15	B

CT: indicatori sintetici, posizione (su 90 atenei valutati) e classe di merito per criterio di valutazione

Le Strutture federiciane sono riuscite in questi anni a valorizzare i rapporti con i terzi, intendendo per tali tutti i soggetti le realtà aziendali e non coinvolte nei servizi e prestazioni conto terzi. Con l'investimento per l'ammodernamento delle strumentazioni già programmate e azioni volte ad attrarre investimenti l'Ateneo può contare su previsioni positive.

### Sintesi dei risultati per macro-ambito A

Considerando l'analisi complessiva delle attività di terza missione, l'Università soddisfa i criteri valutativi relativi alle attività di valorizzazione della ricerca, ha ottenuto una buona performance nelle attività conto terzi ottenendo un discreto posizionamento .

Si colloca al primo posto tra gli Atenei del Sud e Isole, e al 13° posto tra gli atenei "tradizionali.

Dai dati complessivi :

Tabella 43.15 - Rapporto Anvur 2011-2014

Raggruppamento		Gestione proprietà intellettuale		Imprese spin-off		Attività conto terzi	
		Pos. grad.	Atenei valutati	Pos. grad.	Atenei valutati	Pos. grad.	Atenei valutati
Classe dimensionale	Macro	6	6	6	6	6	6
Presenza di cdL Medicina	Si	20	40	24	37	12	40
Ripartizione geografica	Sud E Isole	6	23	9	20	1	27
Statale/Libera	Statale	24	60	36	58	13	66
Tipologia	Tradizionale	23	59	31	53	13	74

PI, SPO, CT: numero di atenei valutati e posizione nelle graduatorie per raggruppamento

### Produzione e gestione di beni culturali

Le attività di Terza Missione relative al macro – ambito B, hanno prodotto per l'Università degli Studi di Napoli Federico II performance positive sia per le attività relative ai poli museali ed archeologici che per la loro conservazione.

Infatti, la spesa per la manutenzione straordinaria degli immobili storici in relazione al numero di soggetti affiliati all’ateneo e al numero di metri quadri risultano rispettivamente buono e accettabile. Per il criterio “Gestione e manutenzione di edifici storici” la valutazione complessiva è soddisfacente.

Dai dati pubblicati dal Rapporto finale Anvur VQR 2011-2014, si evidenzia che le classi di merito assegnate sono buone così come indicate nella tabella che segue.

Tabella 43.16 - Rapporto Anvur 2011-2014

Criterio	Classe di merito
1 - Scavo e fruizione di beni archeologici	C
2 - Conservazione e gestione di beni museali	B
3 - Gestione e manutenzione di edifici storici	B
Finale	B

BC: classe di merito

### 3.6 PERFORMANCE “Attività conto terzi” anni 2011 – 2014

In questo lavoro, partendo da una disanima generale degli indicatori di Terza Missione, si vuole focalizzare l’attenzione sulle Attività conto terzi , selezionate secondo i criteri richiesti dall’Anvur e con opportune valutazioni rendere esplicite le performance di esse sui Proventi del Bilancio dell’Università degli Studi di Napoli Federico II.

I dati utilizzati sono stati estratti dalla scheda SUA-RD della valutazione Anvur 2011-2014 e pertanto sono classificati per codice SIOPE.

Il termine SIOPE sta per Sistema Informativo delle Operazioni degli Enti pubblici e tale sistema, sulla base di codici gestionali, consente di integrare la Tesoreria statale con quella degli enti pubblici. Infatti, il SIOPE è un sistema di rilevazione telematica degli incassi e dei pagamenti effettuati dai Tesorieri di tutte

le PA e che nasce dalla collaborazione tra la Ragioneria Generale dello Stato(RGS), la Banca d'Italia e l'ISTAT.

Detti codici gestionali integrano il sistema di codifica dei titoli contabili di entrata e di spesa (previsto dall'articolo 4 del DPR 31 gennaio 1996, n. 194). Inoltre, ogni codice gestionale da indicare su singolo titolo di entrata o di spesa deve essere individuato solo tra quelli previsti per la voce economica cui il titolo si riferisce e le PA uniformano la codificazione alle istruzioni del Glossario dei codici gestionali e alle indicazioni fornite dal Dipartimento RGS laddove sia riscontrata la non corretta applicazione di codifica.

E' palese e comprensibile la sua esistenza per l'utilità, sia ai fini statistici che a quelli veri e propri di gestione, riscontro e controllo dei dati, fino a diventare elemento indispensabile e necessario per una corretta univocità delle voci nei bilanci delle PA, proprio perché tale codifica gestionale consente di adottare un unico linguaggio per i conti di singole categorie di enti.

L'analisi condotta comprende i dati di tutte le "Attività conto terzi" dell'Ateneo federiciano, distinte per Strutture e Amministrazione Centrale e per classificazione si è assunta quella indicata dalla SUA-RD compilata per la VQR Anvur per gli anni 2011 – 2014.

Per ogni anno di attività sono stati calcolati i pesi in misura percentuale di ognuna delle attività sulle "Attività conto terzi" totali e si è ripetuta l'operazione sulle Entrate totali in modo da ottenere un andamento di tali attività considerando le strategie messe in atto dall'Università.

Nelle tabelle sono indicate:

"Attività commerciale" include i proventi derivanti dall'attività commerciale svolta dall'università, disciplinata dagli Statuti e dai Regolamenti dell'università,

comprensiva sia dell'attività in conto terzi, che ogni altra attività assoggettata alla contabilità IVA.

Non comprende la cessione dei brevetti.

Al fine di classificare correttamente le diverse modalità di gestione del conto terzi sono state disaggregate in quattro sotto voci :

- Entrate ex art. 66 DPR 382/80 (ricerca commissionata)
- Entrate ex. art. 49 del RD 1592/1933 (prestazioni a tariffario)
- Entrate per attività didattica in conto terzi, seminari e convegni
- Altre entrate derivanti da attività commerciale.

- **Entrate finalizzate da attività convenzionate**

Con “entrate finalizzate da attività convenzionate” ci si riferisce alle entrate derivanti da Contratti/Convenzioni e Accordi di programma stipulati tra l'università e i soggetti eroganti, indicati nelle singole voci. Il termine "convenzionate" è da intendersi in senso molto generico, volendosi riferire a qualunque forma di reciproco consenso, sulla destinazione degli importi, definito tra soggetto erogante e università destinataria.

Queste entrate sono rilevate mediante i codici SIOPE riportati in parentesi.

- Contratti/Convenzioni/Accordi programma: con altre Amministrazioni pubbliche (1290)
- Contratti/Convenzioni/Accordi programma: con altri Soggetti (1299)
- Contratti/Convenzioni/Accordi programma: con Comuni (1270)
- Contratti/Convenzioni/Accordi programma: con Enti di ricerca (1280)
- Contratti/Convenzioni/Accordi programma: con Province (1260)
- Contratti/Convenzioni/Accordi programma: con Regioni e Province Autonome (1250)

- **Trasferimenti correnti da altri soggetti**

Con “trasferimenti correnti da altri soggetti” ci si riferisce alle entrate, non destinate al finanziamento di spese correnti, erogate dai soggetti elencati alle singole voci, in assenza di controprestazione da parte dell'università.

Queste entrate sono rilevate mediante i codici SIOPE riportati in parentesi.

- Contributi correnti da famiglie (3233)
- Contributi correnti da istituzioni sociali private (3234)
- Trasferimenti correnti da Aziende di promozione turistica (3225)
- Trasferimenti correnti da altre Pubbliche Amministrazioni (3230)
- Trasferimenti correnti da altre Università (3226)
- Trasferimenti correnti da Autorità portuali (3224)
- Trasferimenti correnti da Camere di commercio (3223)
- Trasferimenti correnti da Città metropolitane (3214)
- Trasferimenti correnti da Comuni (3215)
- Trasferimenti correnti da Comunità montane (3216)
- Trasferimenti correnti da Enti di previdenza (3221)
- Trasferimenti correnti da Enti di ricerca (3222)
- Trasferimenti correnti da Enti Parco Nazionali (3227)
- Trasferimenti correnti da imprese private (3236)
- Trasferimenti correnti da imprese pubbliche (3235)
- Trasferimenti correnti da istituti zooprofilattici sperimentali (3238)
- Trasferimenti correnti da parte di organismi internazionali (3211)
- Trasferimenti correnti da Province (3213)

- Trasferimenti correnti da Regioni e Province autonome (3212)

Trasferimenti correnti da Unioni di Comuni (3217)

- Trasferimenti per investimenti da altri soggetti:

Con “Trasferimenti per investimenti da altri soggetti” ci si riferisce alle entrate destinate al finanziamento di spese di investimento, erogate dai soggetti indicati alle singole voci, in assenza di controprestazione da parte dell'Università. Queste entrate sono rilevate mediante i codici SIOPE riportati in parentesi.

- Trasferimenti per investimenti da Aziende di promozione turistica (3425)
- Trasferimenti per investimenti da altre Amministrazioni pubbliche (3430)
- Trasferimenti per investimenti da altre Università (3426)
- Trasferimenti per investimenti da Autorità portuali (3424)
- Trasferimenti per investimenti da Camere di commercio (3423)
- Trasferimenti per investimenti da Città metropolitane (3414)
- Trasferimenti per investimenti da Comuni (3415)
- Trasferimenti per investimenti da Comunità montane (3416)
- Trasferimenti per investimenti da Enti di previdenza (3421)
- Trasferimenti per investimenti da Enti di ricerca (3422)
- Trasferimenti per investimenti da Enti Parco Nazionali (3427)
- Trasferimenti per investimenti da parte di organismi internazionali (3411)
- Trasferimenti per investimenti da Province (3413)
- Trasferimenti per investimenti da Regioni e Province autonome (3412)
- Trasferimenti per investimenti da Unioni di Comuni (3417)
- Contributi e trasferimenti per investimenti da famiglie (3433)
- Contributi e trasferimenti per investimenti da imprese private (3432)
- Contributi e trasferimenti per investimenti da imprese pubbliche (3431)

- Contributi e trasferimenti per investimenti da istituti zooprofilattici sperimentali (3436)
- Contributi e trasferimenti per investimenti da istituzioni sociali private (3434)

<b>Attività Conto Terzi Ateneo espresse in percentuale per categorie</b>					
Anno	Attività commerciale (1310)	Entrate finalizzate da attività convenzionate	Trasferimenti correnti da altri soggetti	Trasferimenti per investimenti da altri soggetti	TOTALE
2011	34,64%	0,29%	35,08%	29,99%	100,00%
2012	23,33%	0,20%	34,88%	41,58%	100,00%
2013	27,83%	4,67%	28,66%	38,84%	100,00%
2014	36,32%	4,48%	32,75%	26,46%	100,00%

<b>Entrate riscosse totali Ateneo classificate con codici SIOPE per categorie</b>						
Anno	Attività commerciale (1310)	Entrate finalizzate da attività	Trasferimenti correnti da altri soggetti	Trasferimenti per investimenti da altri soggetti	Entrate diverse da Attività conto Terzi	Totale
2011	13.080.903,71	109.157,83	13.249.833,88	11.327.946,80	759.266.731,65	797.034.573,87
2012	15.536.867,34	136.266,74	23.222.852,84	27.686.950,88	757.342.058,64	823.924.996,44
2013	12.845.395,73	2.158.003,17	13.228.396,74	17.930.436,07	784.861.302,25	831.023.533,96
2014	15.783.233,78	1.945.154,80	14.231.113,58	11.497.427,20	961.807.093,00	1.005.264.022,36

<b>Attività Conto Terzi/Totale Entrate Riscosse Ateneo per categorie</b>						
Anno	Attività commerciale (1310)	Entrate finalizzate da attività	Trasferimenti correnti da altri soggetti	Trasferimenti per investimenti da altri soggetti	Entrate diverse da Attività conto Terzi	Totale
2011	1,64%	0,01%	1,66%	1,42%	95,26%	100,00%
2012	1,89%	0,02%	2,82%	3,36%	91,92%	100,00%
2013	1,55%	0,26%	1,59%	2,16%	94,45%	100,00%
2014	1,57%	0,19%	1,42%	1,14%	95,68%	100,00%

## CONCLUSIONI

L'analisi effettuata sui dati relativi alle entrate riscosse e classificate secondo i codici Siope dell'Università degli Studi di Napoli Federico II hanno portato alle seguenti conclusioni:

- a) Tabella “Attività Conto Terzi Ateneo espresse in percentuale per categorie”, come si può osservare in media il 35% della Ricerca è finanziata da Trasferimenti di soggetti esterni all'Ateneo, mentre l'Attività commerciale detiene il 30% delle Entrate riscosse, e viene svolta totalmente dalle Strutture.

I dati si riferiscono sia all'Amministrazione Centrale che alle Strutture, intendendosi per tali Dipartimenti, Centri, Azienda Agraria.

La rilevante percentuale dell'attività commerciale fa dedurre che grazie alle strategie messe in atto dall'Ateneo con la nuova governance, inizia a nascere nel periodo considerato una gestione orientata al profitto agevolata per i prossimi anni dalla modifica del sistema contabile economico-gestionale ormai adottato.

La consistente percentuale dei “Trasferimenti da altri soggetti” rende evidente la ricaduta positiva delle attività di Terza Missione sulla ricerca.

Infatti, come già delineato innanzi, ha posto in atto e programmato altrettante attività di Terza Missione che non potranno che produrre effetti positivi sulle altre due missioni dell'Ateneo.

Tali risultati, analizzati insieme a quelli prodotti dalla Valutazione Anvur 2011-2014 confermano un andamento positivo delle Attività conto Terzi direttamente derivanti da una proficua strategia “aziendale” messa in atto dalla governance federiciana.

- b) La tabella “Attività Conto Terzi/Totale Entrate Riscosse Ateneo per categorie”

dev'essere letta considerando le Tre Missioni dell'Università interdipendenti ed anche se tesi ancora dibattuta si ritiene che occorre non più considerare la Terza Missione come la “Cenerentola” delle missioni ma come motore propulsore capace di produrre risultati positivi oltre che socialmente anche economicamente sulle Didattica e sulla Ricerca.

## BIBLIOGRAFIA

1. ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca), La terza missione nelle università e enti di ricerca italiani , Documento di lavoro sugli indicatori, 2013.
2. ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca), Rapporto finale VQR 2004-2010
3. ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca), Rapporto finale VQR 2011-2014
4. ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca), Manuale per la Valutazione
5. Aa.Vv., 2011, L'università che vorremmo. Otto tesi per cambiare, relazioni al convegno di Camerino, 24-25 febbraio, ora in [http://www.unicam.it/archivio/eventi/incontri\\_convegni/11\\_UniversitaCheVogliamo/interventi.as](http://www.unicam.it/archivio/eventi/incontri_convegni/11_UniversitaCheVogliamo/interventi.as)
6. Agasisti, T. - Catalano, G., Governance models of university systems: towards quasi-markets? Tendencies and perspectives: a European comparison, "Journal of Higher Education Policy and Management", 28 (2006), 3, p.245-262.
7. [2] Arnaboldi, M. - Azzone, G., Constructing performance measurement in the Public Sector, "Critical Perspective on Accounting", 21 (2010), 4, p. 266-282.
8. Bilancio Sociale Università degli Studi di Napoli Federico II

9. Boffo S. - Moscati R., La terza missione dell'università: problemi e indicatori da una ricerca internazionale <<http://www.learning4.it/2015/03/04/la-terza-missione-delluniversita-problemi-e-indicatori-da-una-ricerca-internazionale/>>. "La Terza Missione dell'Università, nei paesi anglosassoni viene definita Third Stream, o a volte anche - con un significato che include anche attività di orientamento e promozione- Outreach. In tutte queste definizioni si mette a fuoco l'offerta diretta di risorse dell'istituzione accademica a beneficio di parte o di tutta la comunità, oltre che dell'università stessa. Ci si riferisce dunque alla generazione, trasmissione, applicazione e salvaguardia della conoscenza per il beneficio diretto della società e dei soggetti esterni all'accademia".
10. Boffo S., 2011, Terza missione, dialettica territoriale e nuove competenze, relazione al convegno «L'università che vorremmo. Otto tesi per cambiare », Camerino, 24-25 febbraio, ora in [http://www.unicam.it/archivio/eventi/incontri\\_convegni/11\\_UniversitaCheVogliamo/interventi.asp](http://www.unicam.it/archivio/eventi/incontri_convegni/11_UniversitaCheVogliamo/interventi.asp).
11. Boffo S., Gagliardi F., 2008, «Università e sviluppo locale», in Moscati R., Vaira M. (a cura di), L'università di fronte al cambiamento. Realizzazioni, problemi, prospettive, Il Mulino, Bologna.
12. Clark, B. R. (1983). The higher education system: Academic organization in cross-national perspective. Berkeley: University of California Press. Clark, B.R. (1998a). Creating entrepreneurial universities. Organizational pathways of transformation. New York: Pergamon Press.
13. Clark, B. R. (1998b). The entrepreneurial university: Demand and response. Tertiary Education and Management, 4(1), 5–16.

14. Clark, B. R. (2001). The entrepreneurial university: New foundations for collegiality, autonomy, and achievement. *Higher Education Management and Policy*, 13(2), 9–24.
15. Cagnetti F., 2013, «La third mission dell'università. Lo spazio di soglia tra città e accademia», *Territorio*, n. 66, pp. 18-22., [DOI:10.3280/TR2013-066003](https://doi.org/10.3280/TR2013-066003)
16. Cagnetti F., De Carli B., 2013, a cura di, «Città/Università. Esperienze di 'impegno civico'», *Territorio*, n. 66, pp. 16-72., [DOI:10.3280/TR2013-066002](https://doi.org/10.3280/TR2013-066002)
17. De Bortoli A., Predazzi E., Scamuzzi S., *Altre attività di terza missione nelle università italiane. Riconoscerle, censirle, valutarle, valorizzarle*, Il Mulino, 2015.
18. Etzkowitz H., Leydersdoff L., 1997, eds., *University and the global Knowledge Economy*, Pinter, London.
19. Etzkowitz H., 1993, «Technology Transfer: The Second Academic Revolution. Technology», *Access Report*, vol. 6, pp. 7-9.
20. Etzkowitz H., 2008, *The Triple Helix: University-Industry-Government in Action*, Routledge, London.
21. Etzkowitz, H. (1998). The norms of entrepreneurial science: Cognitive effects of the new university– industry linkages. *Research Policy*, 27(8), 823–833.
22. Etzkowitz, H. (2003). Research groups as 'quasi firms': The invention of the entrepreneurial university. *Research Policy*, 32 (1): 109–121.
23. Etzkowitz, H. (2004). The evolution of the entrepreneurial university. *International Journal Technology and Globalisation*, 1(1), 64–77.
24. Etzkowitz, H., & Klofsten, M. (2005). The innovating region: Toward a theory of knowledge-based regional development. *Research Management* 35(3), 243–255.

25. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and “Mode 2” to a triple helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123.
26. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (Eds.). (1997). *Universities and global knowledge economy: A triple helix of university–industry–government relations*. London: Cassell.
27. Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., & Terra, B. R. C. (2000). The future of the university and the university of the future: Evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, 29(2), 313–330.
28. Etzkowitz, H., Webster, A., & Healey, P. (Eds.). (1998). *Capitalizing knowledge: New intersections of industry and academia*. Albany, N.Y: State University of New York Press.
29. European Commission, Special Eurobarometer on Science and Technology report 2010
30. FERRARA G. (2002), “La formazione economico-aziendale nella prospettiva europea”, in A. V. (2002), *La cultura economico-aziendale nell’università e nella società in cambiamento*, Atti del XXIV Convegno AIDEA
31. Finne, H., Day, A., Piccaluga, A., Spithoven, A., Walter, P., & Wellen, D. (2011). A composite indicator for knowledge transfer: Report from the European Commission’s expert group on knowledge transfer indicators. Retrieved from <http://ec.europa.eu/research/innovationunion/pdf/kti-report-final.pdf>.
32. Fitzgerald, H. E., Allen, A., & Roberts, P. (2010). Campus–community partnerships: Perspectives on engaged research. In H, Fitzgerald, C, Burack, & S. D. Seifer (Eds.), *Transformation in higher education: Handbook of engaged*

scholarship: Contemporary landscapes, future directions, Volume 2: Community–campus partnerships (pp. 5–28). East Lansing, MI: Michigan State University Press.

33. Garison H., “How do you measure a university’s interaction with society?”, Vettenska & Allmänhet (Public and Science) web site, 2013.
34. Gibb, A., & Hannon, P. (2006). Towards the entrepreneurial university? *International Journal of Entrepreneurship Education*, 4, 73–110. Gibb, A., Haskins, G., & Robertson, I. (2009). Leading the entrepreneurial university: Meeting the entrepreneurial development needs of higher education institutions. The National Council for Graduate Entrepreneurship (NCGE).
35. Glancey, K. S., & McQuaid, R. W. (2000). *Entrepreneurial economics*. New York, NY: Palgrave Macmillan. Gleeson, R. E. (2010). The third mission and the history of reform in American higher education. In P. Inman & H. G. Schuetze (Eds.), *The community engagement and service mission of universities* (pp. 121–137). Leicester: National Institute of Adult Continuing Education (NIACE).
36. Goddard J., Vallance P., 2013, eds., *The University and the City*, Routledge, London.
37. Grandin, D. - Ferrari, F. - Mandelli. C., *Biblioteche come strumenti strategici per la competitività degli Atenei*, "Biblioteche oggi", 33 (2015), 2, p. 33-44.
38. Laredo, P., *Toward a third mission for Universities*, <[http://portal.unesco.org/education/fr/files/53913/11858787305Towards\\_a\\_third\\_Mission\\_universities.pdf/Towards\\_a\\_third\\_Mission\\_universities.pdf](http://portal.unesco.org/education/fr/files/53913/11858787305Towards_a_third_Mission_universities.pdf/Towards_a_third_Mission_universities.pdf)>. "The starting point is the assimilation of fundamental research to codified knowledge and

thus to information. This economic assimilation is critical since it tells that this "good", once produced, is very difficult to appropriate".

39. Lazzeroni M., Piccaluga A., 2009, «L'evoluzione dell'università: nuovi profili e nuovi metodi di analisi», in Bramanti A., Salone C. (a cura di), *Lo sviluppo territoriale nell'economia della conoscenza: teorie, attori, strategie*, FrancoAngeli, Milano, pp. 185-207.
40. Martinelli N., Rovigatti P., 2005, a cura di, *Università, città e territorio nel Mezzogiorno*, FrancoAngeli, Milano.
41. Martinelli N., Savino M., 2012, a cura di, «L'Università italiana tra città e territorio nel XXI secolo. Parte I», *Urbanistica*, n. 149, pp. 4-67.
42. Moscati R., Vaira M., 2008, a cura di, *L'università di fronte al cambiamento. Realizzazioni, problemi, prospettive*, Il Mulino, Bologna.
43. Nedeveva M. (2008). New tricks and old dogs? The 'third mission' and the re-production of the university. In D. Epstein, R. Boden, R. Deem, F. Rizvi, & S. Wright (Eds.), *Geographies of knowledge, geometries of power: Framing the future of higher education* (pp. 85–103). New York: Routledge
44. Perry D.C., Wiewel W., 2005, eds., *The University as Urban Developer. Case Studies and Analysis*, M.E. Sharpe, Armonk, New York.
45. Rauhvargers, A., *Global University Rankings and Their Impact*. European University Association, 2011, <[http://www.eua.be/pubs/Global\\_University\\_Rankings\\_and\\_Their\\_Impact.pdf](http://www.eua.be/pubs/Global_University_Rankings_and_Their_Impact.pdf)>.

47. Rostan M., Vaira M., 2008, «La collaborazione università/industria tra vincoli e opportunità», in Moscati R., Vaira M. (a cura di), L'università di fronte al cambiamento. Realizzazioni, problemi, prospettive, Il Mulino, Bologna.
48. Rostan M., 2011, Terza missione, dialettica territoriale e nuove competenze, relazione al convegno «L'università che vorremmo. Otto tesi per cambiare », Camerino, 24-25 febbraio, ora in [http://www.unicam.it/archivio/eventi/incontri\\_convegni/11\\_UniversitaCheVogliamo/interventi.asp](http://www.unicam.it/archivio/eventi/incontri_convegni/11_UniversitaCheVogliamo/interventi.asp).
49. Savino M., 1998, a cura di, «Città e università – Università vs città», Archivio di Studi Urbani e Regionali, n. 60-61, pp. 5-367 (numero monografico).
50. Savino M., 2014, «Crisi e città. Conseguenze e concatenazioni (forse) utili per la costruzione del futuro prossimo venturo», in Fregolent L., Savino M. (a cura di), Città e politiche in tempi di crisi, FrancoAngeli, Milano, pp. 37-72.
51. Secchi B., 2013, La città dei ricchi e la città dei poveri, Laterza, Bari.
52. Sobrero M., Vitali W., 2014, «Un'alleanza delle città per l'università e l'innovazione», in Vitali W. (a cura di), Un'Agenda per le città. Nuove visioni per lo sviluppo urbano, Il Mulino, Bologna, pp. 172-189.
53. - Sutcliffe H., A report on Responsible Research and Innovation , report prepared for the DG research and Innovation , European Commission, 2012.
54. Vitali W., 2014, a cura di, Un'Agenda per le città. Nuove visioni per lo sviluppo urbano, Il Mulino, Bologna.
55. Wiewel W., Perry D.C., 2008, eds., Global Universities and Urban Development. Case Studies and Analysis, M.E. Sharpe, Armonk, New York