

# Agenda

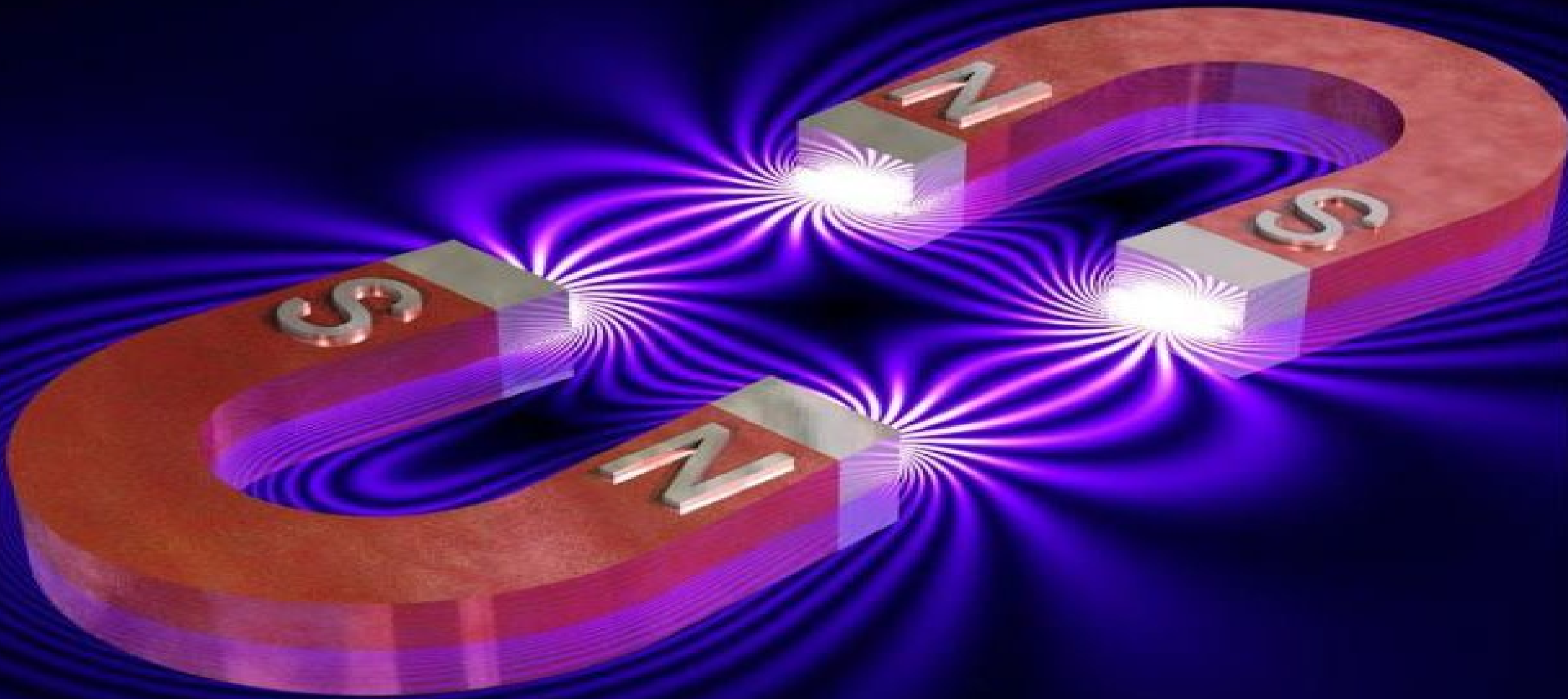


**Sottogruppo  
Rapporti con  
Imprese  
27 gennaio 2022**

## **II GRUPPO TERZA MISSIONE- G. Conti, Coordinatore Gruppo TM**

1. «Public Engagement», A. Attanasio (UniCal), A.De Bortoli (UniTo)
2. «Rapporti con le imprese», D. Riccioni (La Sapienza)
3. «Trasferimento tecnologico», A.Baccigotti (UniBO)
4. «Placement e Alumni», F.Colombo (Polimi)

# Sottogruppo Rapporti con le Imprese



# Rapporti imprese - Obiettivi

**Migliorare la capacità di gestione, strategica e amministrativa delle attività finalizzate a promuovere, consolidare e ottimizzare i rapporti Università-Imprese**

**nel contesto della Terza Missione con particolare riferimento a:**

- **Policy (favorire, promuovere e consolidare i rapporti con le imprese)**
- **Modelli organizzativi (forme di collaborazione, strutture a supporto, strumenti)**
- **Attività, forme di collaborazione (obiettivi operativi)**
- **Risorse (competenze, formazione)**

# Kick off – Rapporti con le Imprese

**Kick off del Sottogruppo di lavoro: 18 maggio 2021**

- **Costituzione del Gruppo di lavoro: 43 partecipanti - 27 Atenei ed Enti**
- **Piano di lavoro**
- **Definizione degli obiettivi e degli argomenti da svolgere**

# Kick off – Rapporti con le Imprese (18.05.21)

## Piano di lavoro

- **Aspettative:** cosa ci attendiamo, quali esigenze vorremmo soddisfare, quali sono gli aspetti più sensibili che riguardano le nostre organizzazioni.
- **Obiettivi :** punti di convergenza, aspetti comuni, sintesi.
- **Attività e argomenti da svolgere:** definizione delle attività e dei contenuti delle medesime adeguate a conseguire gli obiettivi.
- **Eventuale suddivisione in sotto-obiettivi e sottogruppi:** in base agli obiettivi definiti concepire un'articolazione ulteriore del sottogruppo di lavoro.

# Survey 2021

## Survey 2021

*(semplice, di rapida compilazione attraverso un google form, strutturata principalmente con domande a risposta chiusa o multipla)*

- **maggio - giugno 2021: strutturazione della Survey**
- **luglio 2021: sottoposizione della Survey all'interno del gruppo di lavoro**
- **settembre - ottobre: raccolta dei risultati e messa a sistema**
- **dicembre-gennaio: analisi ed interpretazione dei risultati**
- **condivisioni, impressioni, riflessioni comuni e proposte di lavoro per 2022**

## Aspetti indagati

- **Dimensione di Analisi**
- **Ambiti di analisi**
- **Forme di collaborazione**
- **Dimensione temporale**

# Survey 2021

- **Dimensione di Analisi (organizzative):**
  - ✓ Policy e organizzazione
  - ✓ Processi e competenze
  - ✓ Strumenti, Formazione
- **Ambiti di Analisi (ambiti di attività):**
  - ✓ Accordi, convenzioni, contratti
  - ✓ Regolamenti
  - ✓ P.I. e valorizzazione dei risultati
- **Forme di collaborazione e strutture dedicate:**
  - ✓ Accordi di collaborazione, Progetti congiunti, Infrastrutture, Consorzi, Laboratori congiunti
  - ✓ Formazione congiunta con le imprese (tirocini, borse di dottorato, formazione erogate alle imprese)
  - ✓ Strutture dedicate all'interfaccia con l'impresa.



## Dimensione temporale (fasi di attività)

- ✓ **Fase della promozione dei rapporti**
- ✓ **Fase della gestione dei rapporti**
- ✓ **Fase del monitoraggio delle attività**
- ✓ **Valutazione di impatto**

# Survey 2021

## 1) Dimensione di analisi: risultati

- Policy e obiettivi strategici definiti (92%)
- Obiettivi strategici sufficientemente declinati in obiettivi operativi (63%)
- Discreto coinvolgimento del personale alla definizione degli obiettivi (68%)
  
- Frammentazione competenze e ruoli nell'interazione con le imprese (sovrapposizioni/dispersione)
- Attività prevalentemente centralizzate ma non esclusivamente (72%)
- Adozione di un sufficiente livello di regole comuni (su attività consolidate)
- Divergenza circa l'esistenza di soggetti esterni preposti all'interazione con imprese (fondazioni etc)
  
- Non esiste un unico punto di interfaccia con le imprese (76%)
- I processi si differenziano per tipologie di operazioni e in base alle diverse competenze
- Il personale dedicato non è reclutato con selezioni ad hoc ma con concorsi generici (72%)
- Si fa spesso ricorso a consulenti esterni per alcuni tipi di attività
- Viene sufficientemente favorito lo scambio di best practices soprattutto a livello nazionale
  
- Nell'88% dei casi vengono adottati dei template di accordi, spesso non vincolanti ma discretamente accettati dalle imprese
- Viene svolta una adeguata formazione specifica per il personale solo nel 32% dei casi
- Viene svolta una adeguata formazione a docenti/ricercatori solo nel 24% dei casi
- Frammentazione nella gestione della negoziazione (docente, governance, uffici, strutture decentrate, Uffici legali)

# Survey 2021

## 2) Ambiti operativi di analisi: risultati

- Gli ambiti di collaborazione sono distribuiti equamente nelle diverse forme collaborative
  - I settori più coinvolti sono quelli ingegneristici, tecnici, life science
  - Meno coinvolti settori umanistici, economici e giuridici
  - Gli output prevalenti: risultati di ricerca collaborativa, network e partnership per progetti congiunti
- 
- Esistenza di regolamenti e linee guida di definizione di policy
  - **Tale policy è mediamente adeguata alla promozione di relazioni con le imprese**
  - Tuttavia i regolamenti e le norme non costituiscono un ostacolo alla costruzione dei rapporti
- 
- Esiste una policy generale e riconosciuta sulla P.I.
  - Sufficiente omogeneità di comportamenti tra strutture centrali e decentrate
  - **Spesso però le strutture decentrate hanno forza di negoziazione più bassa, si attengono ai format, accondiscendenza alle richieste, disomogeneità dei comportamenti: scarsa formazione.**

# Survey 2021

## 3) Forme di collaborazione e strutture dedicate: risultati

- Gli strumenti di collaborazione privilegiati sono accordi collaborativi, progetti congiunti
- Equamente distribuiti tra competenze centrali e competenze decentrate
- La formazione congiunta come opportunità per partnership strutturate!!!!
- Master, borse di dottorato, tirocini, dottorato industriale, aggiornamento professionale alle imprese
- Differenze nell'esistenza di strutture dedicate alla formazione per le imprese (fondazioni, business school, school of management)
- Generalmente esiste una struttura che svolge interfaccia con le imprese anche se non per tutti i rapporti ma per finalità particolari
- Competence center, ufficio relazioni esterne, tecnopoli, Uffici rapporti con le imprese, Ufficio TT, scari dedicate, digital innovation hub
- Contribuiscono per la parte di competenza a incremento contratti, finanziamenti e collaborazioni ma a volte hanno impatto poco significativo
- Rapporti di collaborazione stabili con spin off e start up dell'Ente
- Contratti di ricerca e accordi per l'accesso alle strutture e alle strumentazioni
- Non sempre vengono previste particolari condizioni (di favore) di accesso alla PI per le start up

# Survey 2021

## 4) Dimensione temporale: risultati

- La fase ritenuta temporalmente più strategica è quella della «promozione dei rapporti».
- Promozione attraverso tavoli di discussione, eventi dedicati, brokerage event, scouting, comunicazione strategica, rapporti diretti, visite in sede, azioni di trasferimento tecnologico, matchmaking, iniziative dei singoli ricercatori o gruppi di ricerca.
- Differenze nell'esistenza di specifici canali di interazione e comunicazione con le imprese.
- Piattaforme informatiche, mailing list, sito internet, sportello mail, newsletter, social.
  
- Eterogeneità nell'identificazione dei ruoli dedicati alla gestione dei rapporti in essere.
- Sovrapposizioni tra organi e strutture diverse, Ufficio relazioni esterne, responsabile scientifico, governance, UTT, Dipartimenti e strutture decentrate, singoli docenti, distribuita tra docenti e personale amministrativo, non definita.
  
- Di solito, anche se non sempre, vengono svolte attività di monitoraggio periodico riguardanti principalmente: n. e tipologia di imprese e entità delle commesse.
  
- Raramente viene svolta una valutazione di impatto.
- Gli indicatori del monitoraggio sono economici, qualitativi e quantitativi.

# Survey 2021

## Conclusioni

- Scarso coordinamento fra le varie componenti che interagiscono con le imprese
- Assenza di una unica struttura di interfaccia
- Necessità di omogeneizzazione mappatura e riallineamento delle azioni
- Importanza di una formazione specifica per il personale amministrativo e docente
- Reclutamento sulla base di specifici requisiti di competenza e professionali
- Miglioramento delle capacità di negoziazione (hard e soft skills)
- Focalizzare l'attenzione non solo sulla promozione dei rapporti ma anche sul monitoraggio e la valutazione di impatto

# Survey

## Riflessioni comuni (cosa abbiamo imparato...)

- *Risultati omogenei e convergenti per molti aspetti.*
- *Generale disallineamento tra livello centrale e strutture decentrate.*
- *Definire significativi momenti di coordinamento e condivisione (tavoli di lavoro, definizione di ruoli).*
  
- *Strumenti standard forniscono soluzioni omogenee e collaudate: sulle attività consolidate la policy è condivisa*
- *Attività più strategiche innovative necessitano di competenze/formazione per una gestione più efficace*
- *Strumenti e formazione (anche ad hoc per i Dipartimenti) possono essere una soluzione organizzativa efficace.*
  
- *Necessità di mappare e tracciare in maniera condivisa (attraverso piattaforme ad hoc) le attività con le imprese che le strutture decentrate attuano a valle di accordi quadro o di format predefiniti.*
- *Differenziare la policy in base agli interlocutori (grande impresa piccola impresa, internazionale, nazionale).*
- *Sviluppare i rapporti col territorio (locale, regionale).*
  
- *Adottare altri indicatori che consentano una valutazione di impatto anche non economica (n. dipartimenti e servizi coinvolti all'interno dell'accordo, n. ricercatori, dottorati attivati, pubblicazioni, brevetti etc.).*
- *Differenziare la policy in base agli interlocutori (grande impresa piccola impresa, internazionale, nazionale).*
- *Sviluppare i rapporti col territorio (locale, regionale).*

## Obiettivi 2022 (cosa vorremmo fare...)

- **Criticità come opportunità di cambiamento**
- **Linee di tendenza (dove stiamo andando?) – evoluzione**
- **Casi studio ed esperienze da condividere (iniziative innovative)**
- **Proposte di innovazione/sperimentazione organizzativa**



# Rapporti con le imprese - Attività 2022

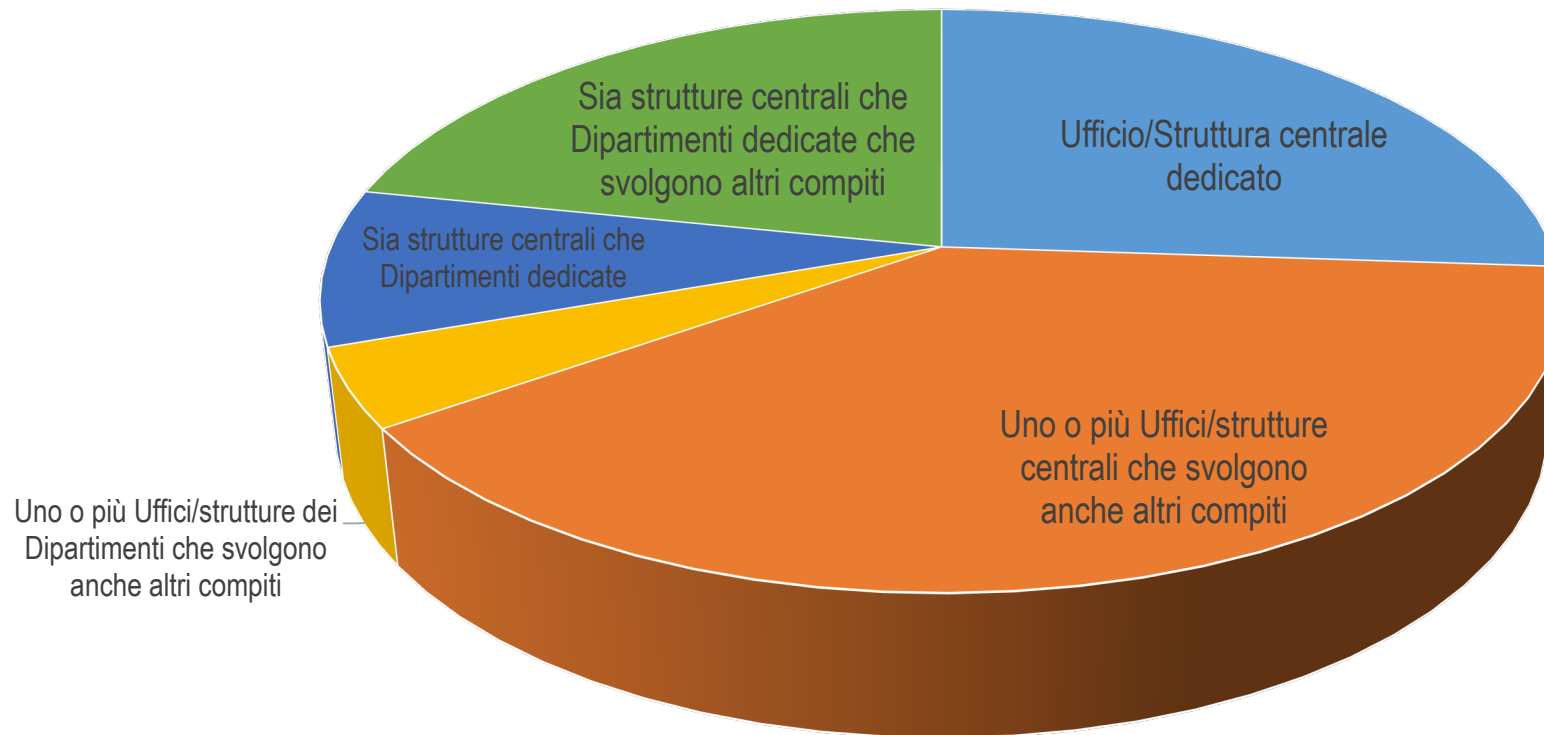
- Webinar di **raccordo e riprogrammazione** delle attività: definizione obiettivi e degli argomenti da svolgere sulla base dei risultati raggiunti nella prima fase.
- **Analisi** delle criticità ed opportunità di miglioramento strategico, organizzativo e di supporto, vincoli e opportunità al cambiamento.
- Produzione di un **Report finale** con proposte di innovazione strategica ed organizzativa.
- **Incontro finale di condivisione** delle proposte di innovazione strategica organizzativa e di supporto, strumenti e linee guida.

# Rapporti con le imprese - Attività 2022

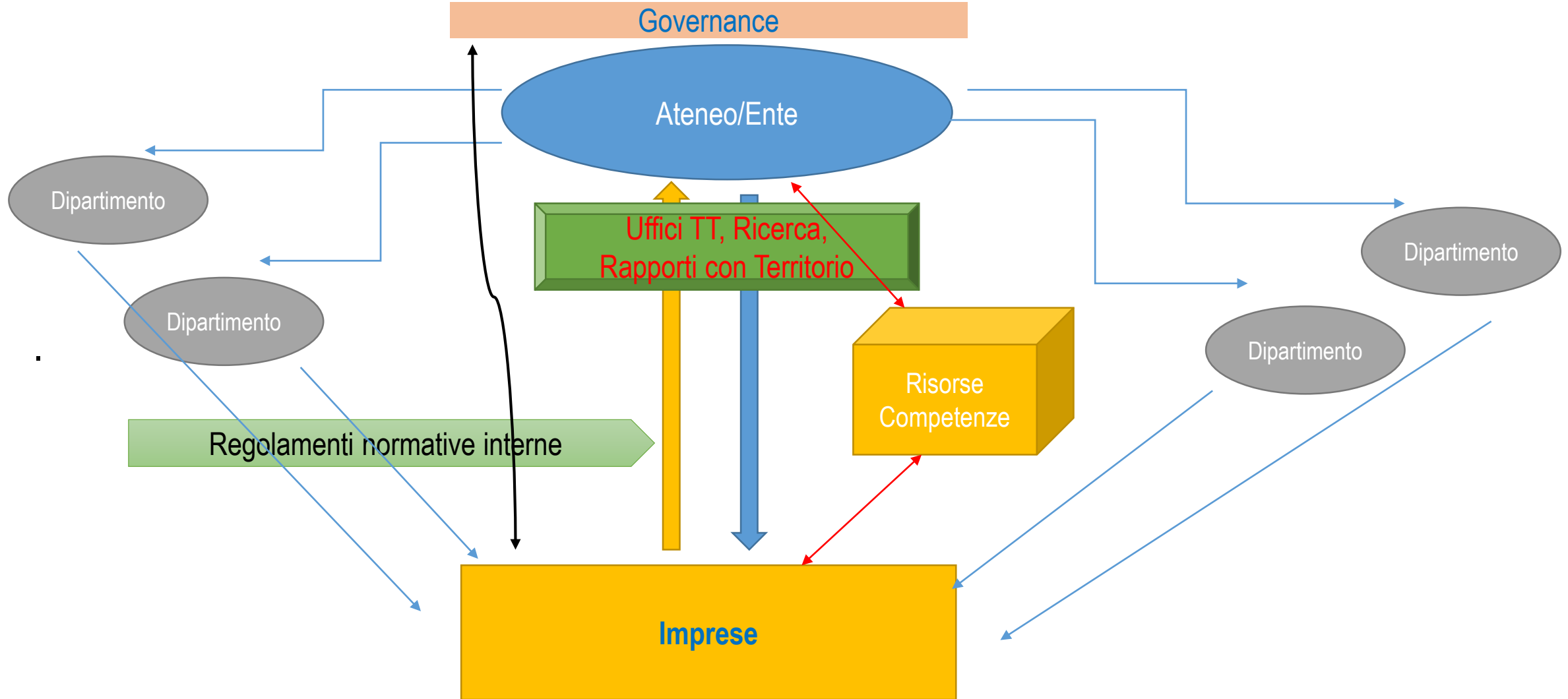
- Webinar di **raccordo e riprogrammazione** delle attività: definizione obiettivi e degli argomenti da svolgere sulla base dei risultati raggiunti nella prima fase.
- **Analisi** delle criticità ed opportunità di miglioramento strategico, organizzativo e di supporto, vincoli e opportunità al cambiamento.
- Produzione di un **Report finale** con proposte di innovazione strategica ed organizzativa.
- **Incontro finale di condivisione** delle proposte di innovazione strategica organizzativa e di supporto, strumenti e linee guida.

# Survey 2021

## Distribuzione/frammentazione di competenze Esigenza di coordinamento/interfaccia univoca



# Dinamica organizzativa interna



# Agenda



Grazie per l'attenzione!!!  
[codauimprese@googlegroups.com](mailto:codauimprese@googlegroups.com)  
*Coordinatore*  
*Daniele Riccioni*

**Sottogruppo  
Rapporti con  
Imprese  
27 gennaio 2022**