

CASE HISTORY

AUTORE

Salvatore
Esposito De Falco

Funzioni e ruoli dell'Università tra storia e innovazione

Mentre nel passato l'accademia era deputata alla produzione del sapere, chiusa in un involucro almeno in parte autoreferenziale, oggi è divenuta motore dello sviluppo. Un'evoluzione che si amplia e si accelera grazie alle tecnologie digitali, come dimostra il caso della Pegaso University.





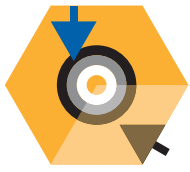
Le Università nascono in Europa nel primo Medioevo e, tra quelle più antiche al mondo, figurano diversi Atenei italiani: Bologna, fondata nel 1088, Padova, nel 1222, e Napoli, istituita nel 1224 per volontà dell'Imperatore del Sacro Romano Impero, Federico II di Svevia. Nello stesso periodo vengono istituite molte altre Università, come Oxford, Parigi e Praga, e ciò ha probabilmente contribuito a fare dell'Europa, nel suo complesso, la culla della cultura occidentale.

Nel corso dei secoli, nonostante la loro lunga evoluzione, le Università hanno sostanzialmente conservato le loro funzioni: da un lato quella di diffondere conoscenze avanzate e dall'altro quella di fungere da luogo di studio, confronto e sperimentazione per la ricerca di nuova conoscenza.

Negli ultimi decenni, tuttavia, alle due "missioni tradizionali" e portanti si è aggiunta una "terza missione", più ampia e complessa da definire, al cui interno rientrano una serie di attività. L'idea di fondo risale a Clark Kerr, docente di Relazioni industriali a Berkeley e rettore dell'Università della California che, nel 1963, utilizzò il termine "Multiversity" (e non, appunto, Uni) per indicare il cambiamento paradigmatico insito nelle Università: rispetto a un contesto socio-economico toccato da profonde sfide e forti cambiamenti, le Università non avrebbero dovuto indugiare - protette nell'involucro del pregio, della ricchezza e della tradizione istituzionale. Al contrario, secondo Kerr, l'Università avrebbe dovuto mescolarsi con la società, entrare in contatto con il territorio, generare nuove forme di *engagement* (Sigurdson, 2013). Nel bestseller *The Uses of the University* (2001), Kerr ripercorre le tappe più importanti di questo processo.

Oggi le intuizioni di Kerr sembrano finalmente aver trovato la giusta dimensione, come dimostra la presenza di diversi studi che hanno posto l'attenzione sulle relazioni tra le Università, il tessuto imprenditoriale, il Governo e il territorio nel suo complesso. Alcuni saggi di ricerca analizzano, infatti, il ruolo dell'Università quale perno per orchestrare le attività di interi ecosistemi di innovazione regionali (Thomas, Faccin e Asheim, 2020), altri contributi hanno guardato al processo di co-creazione di valore e sostenibilità derivante da tali relazioni (Trencher e altri, 2017), altri ancora hanno centrato l'attenzione sui fattori di successo dei parchi scientifici e tecnologici (PST), costruiti attorno al *Triple Helix Model*, di cui le Università rappresentano una componente fondamentale (Guadix e altri, 2016; Leydesdorff e Meyer, 2006).

Si tratta, naturalmente, di un terreno complesso e il dibattito scientifico prosegue con riferimento a diversi elementi:



CASE HISTORY

Le relazioni tra i suddetti attori non sono sempre semplici da implementare, i dati sui risultati economici e occupazionali non sono univoci, e non sempre è possibile quantificare le performance delle Università con riguardo alle attività di terza missione (Lecluyse, Knockaert e Spithoven, 2018). Quella che Kotler, nella sua ultima pubblicazione, ha anticipato per l'impresa con il concetto di *Brand Activism* sembra perfetta anche per l'Università; l'idea è quella di dotarsi di una vera e propria strategia che vada oltre la Corporate Social Responsibility promuovendo, impedendo o influenzando riforme o stati di inerzia sociali, politici, economici e/o ambientali con il fine di promuovere miglioramenti della società (Kotler, Sarkar, 2020).

Il rapporto tra Università e imprese negli USA e in Europa

Con riferimento agli Stati Uniti, il rapporto tra il mondo accademico e le imprese si è estensivamente sviluppato negli ultimi decenni: dal MetroTech Center di Brooklin al Parco Scientifico del MIT, fino al gigantesco complesso della Silicon Valley, cresciuto a partire da un incubatore tecnologico dell'Università di Stanford. In quest'area, a oggi, aziende *over the top* come Google, Tesla, Amazon, Facebook, Netflix, Apple, Intel e Microsoft svolgono attività di ricerca e sviluppo, stimolate dalla vicinanza con l'Università e dalla presenza di società di venture capital che finanziano start-up e progetti innovativi.

In effetti, proprio negli anni in cui negli USA i rapporti tra Università e imprese si intensificavano, Michael Porter scriveva il suo celebre contributo sul vantaggio competitivo delle nazioni: per quale ragione i top player mondiali nei settori dell'informatica, e-commerce e comunicazione sono statunitensi? Allo stesso modo, perché aziende giapponesi come Nikon, Olympus e Sony guidano il settore delle macchine fotografiche digitali, mentre i brand italiani hanno una forte superiorità competitiva nel settore moda (Pastore, 2018)?

Nel suo *Diamond Model*, Porter individuava alcuni fattori che spiegavano questo fenomeno attraverso il concetto di vantaggio competitivo nazionale, in cui la competizione non riguarda i settori considerati in modo a sé stante, ma gruppi di settori tra loro correlati sotto un profilo merceologico o produttivo (Porter, 1990). Adottando quest'ottica, appare più evidente il caso della Silicon Valley, in cui il contributo dello Stanford Research Park è stato decisivo per lo sviluppo di un'area a forte vocazione tecnologica che ha saputo attrarre, nel tempo, imprese e investitori.

Per quanto riguarda l'Europa, le attività di terza missione si sono sviluppate con un certo ritardo: nel 2000 è stata pubblicata la Comunicazione della Commissione Europea *L'innovazione in una economia basata sulla conoscenza*, nell'ambito della quale si afferma che “dev'essere incoraggiata una sinergia tra industria e Università, di modo che le imprese possano beneficiare della ricerca”, con l'obiettivo, tra gli altri, di “eliminare la debolezza delle imprese europee nel campo dell'innovazione e di aumentarne la competitività”.

In Italia, alcuni anni dopo, l'ANVUR ha qualificato la terza missione come “propensione delle strutture all'apertura verso il contesto socio-economico, esercitata mediante la valorizzazione e il trasferimento delle conoscenze”. In altre parole, mentre nel passato le Università erano deputate alla produzione del sapere, chiuse in un involucro che in alcuni casi poteva definirsi autoreferenziale, oggi divengono motori dello sviluppo, sempre più coinvolte nelle strategie di crescita di un Paese attraverso il collegamento con le imprese e il contesto sociale.

Attualmente numerosi Atenei italiani appaiono direttamente impegnati nelle attività di terza missione; tali attività includono: tutela brevettuale, valorizzazione e trasferimento tecnologico, attività di ricerca e consulenza conto terzi, costituzione di imprese spin-off e incubatori tecnologici, attività culturali e di divulgazione scientifica (seminari, convegni), scavi archeologici, gestione di poli museali e attività di placement a supporto degli studenti.

La realizzazione di tali attività e il coordinamento con le due missioni tradizionali richiedono opportune strategie da parte dei vertici degli Atenei, nonché competenze organizzative e tecnologiche specifiche da parte del personale coinvolto.

Nel complesso, le tre diverse missioni portate avanti dagli istituti universitari producono effetti diversi per le persone e per il territorio.

Didattica, ricerca e terza missione in chiave tecnologica

La crescita dell'innovazione e delle tecnologie digitali ha favorito non solo l'incremento delle attività di terza missione, ma ha toccato anche le modalità di gestione ed erogazione delle altre due.

In primo luogo, la tecnologia ha consentito ai ricercatori di aumentare la loro efficienza e produttività, riducendo drasticamente i tempi e i costi di comunicazione e reperimento di dati e informazioni. Inoltre, a differenza di quanto accadeva fino a pochi decenni fa, oggi i ricercatori di qualsiasi disciplina possono partecipare con maggiore facilità a gruppi di lavoro internazionali e collaborare con altre Università e centri di ricerca, anche geograficamente distanti.

In secondo luogo, l'innovazione ha consentito ad alcuni Atenei di apportare modifiche molto profonde anche in termini di erogazione dei servizi formativi. Harvard e Stanford offrono da tempo corsi di studio online, e anche in Europa le Università telematiche sono cresciute notevolmente negli ultimi dieci anni.

Naturalmente, spostare l'erogazione di corsi di formazione in modalità e-learning è un processo complesso che incontra numerose barriere: finanziarie (per gli ingenti investimenti necessari), tecnologiche (per offrire agli studenti servizi di qualità elevata), legali-istituzionali (al fine di ottenere dal Ministero e dalle autorità competenti le autorizzazioni necessarie) e psicologiche (per "convincere" gli studenti, le imprese e il mercato del valore dell'offerta formativa).

Per contro, l'introduzione di percorsi di studio erogati in modalità telematica, il cui valore legale è equivalente a quello dei titoli ottenuti presso Atenei tradizionali, produce anche effetti positivi. Tali benefici riguardano sia gli studenti, che godono di maggiore flessibilità, riduzione della burocrazia e dei costi di alloggio e trasporto, sia il mercato nel suo complesso: aumento della varietà dell'offerta (gli studenti possono scegliere tra formazione tradizionale e online), effetti redistributivi e saturazione di capacità sottoutilizzate (studenti-lavoratori, disabili, o che vivono a grande distanza dagli Atenei tradizionali, e che verosimilmente non avrebbero potuto studiare, ora hanno una possibilità per farlo).

Il settore della formazione a distanza è, quindi, in forte crescita da diversi anni e, soprattutto nel 2020, nel corso della pandemia da coronavirus, ha saputo mostrare una forte resilienza, mentre la maggior parte delle Università tradizionali si è trovata impreparata nel trasferire l'offerta formativa su piattaforme tecnologiche. Proprio l'attuale pandemia ha consentito una cosa inimmaginabile fino a qualche mese fa: effettuare una sperimentazione di massa della didattica a distanza sia nelle scuole sia nelle Università. Tale sperimentazione sembra aver aperto le porte a una nuova modalità, nota come *blended learning*, che sicuramente caratterizzerà il prossimo futuro. In quest'ottica, le Università telematiche sembrano già pronte per lo sprint finale. Tra queste, l'Ateneo Pegaso che detiene la maggiore "quota di mercato", e spicca per numero di studenti iscritti, presenza capillare sul territorio, varietà dell'offerta formativa, ha avviato un nuovo percorso orientato, da un lato a rafforzare la terza missione, dall'altro ad avviare iniziative e azioni di engagement sociali, economiche e imprenditoriali.

Istituita con decreto ministeriale nel 2006, Pegaso nasce per volontà di una cordata di imprenditori guidati dall'attuale Presidente Danilo Iervolino, è partecipata dal Gruppo CVC Capital Partners e conta oltre 120.000 iscritti (più di molti atenei tradizionali).

Il consistente tasso di crescita ottenuto negli ultimi anni ha consentito all'Università di acquisire una forte solidità patrimoniale e finanziaria, e parte di tali risorse è stata destinata ad attività di terza missione. Nel 2016 Pegaso entra nel capitale di Digital Magics, business incubator quotato sul mercato AIM di Borsa Italiana e che attualmente possiede 70 start-up, PMI e scale-up operative in portafoglio.

Più di recente l'Ufficio Valorizzazione, Ricerca e Grant Office (UVR&GO) di Pegaso ha ottenuto un finanziamento da parte del Ministero dello Sviluppo Economico per lo svol-

gimento di attività di trasferimento tecnologico. Le finalità dell'ufficio mirano, da un lato, a tutelare e valorizzare i risultati derivanti dalla ricerca e, dall'altro, a favorire occasioni di contatto con il territorio e le PMI.

La definizione delle attività di terza missione dell'Università Pegaso e, nello specifico, dell'UVR&GO, è stata qualificata a valle di uno studio comparativo condotto su 97 Atenei italiani, al fine di individuare le strutture organizzative, le iniziative intraprese e i risultati conseguiti dalle migliori Università. Lo studio evidenzia quanto le Università più competitive siano proprio quelle in grado di sostenere con la propria missione le infrastrutture di ricerca fisiche e non (acceleratori e incubatori d'impresa, centri di competenza, infrastrutture intelligenti, internet of things, ecc.), favorire la creazione di reti di ricerca industriale internazionali, progettare azioni di stimolo verso le autorità a pianificare nuovi interventi strutturali come nuove forme di incentivi per sostenere gli investimenti innovativi nel medio-lungo periodo (Castaldo e altri, 2020).

IL BENCHMARK CON GLI ATENEI più performanti ha contribuito alla determinazione del posizionamento competitivo di Pegaso, la cui strategia di lungo periodo include, oltre alle attività *core*, un rapporto sempre più forte con il mondo delle imprese, innescando un processo di co-creazione di valore sull'onda dell'innovazione e della sostenibilità. ☺



SALVATORE ESPOSITO DE FALCO, Ordinario di Corporate Governance Sapienza Università di Roma, Responsabile scientifico UVR&GO Pegaso University.

Riferimenti bibliografici

- Castaldo A., Billi A., Orzi G., "Quanto è complessa la crescita? Un'analisi panel in 27 Paesi europei", in *Corporate Governance and Research & Development Studies*, Franco Angeli, n. 1/2020.
- Leydesdorff L. e Meyer M., "Triple Helix indicators of knowledge-based innovation systems: Introduction to the special issue", in *Research policy*, 2006.
- Lecluyse L., Knockaert M., Spithoven A., 2019, "The contribution of science parks: A literature review and future research agenda", in *The Journal of Technology*, 2019.
- Kerr C., *The Uses of the University*, Harvard University Press, 2001.
- Kotler P. Sarkar C., *Brand Activism dal purpose all'azione*, Hoepli, 2020.
- Guadix J., Carrillo-Castrillo J., Onieva L., "Success variables in science and technology parks", in *Journal of Business Research*, 2016.
- Porter M.E., "The competitive advantage of nations", in *Harvard Business Review*, 1990.
- Stauffacher M., Stelzer F., Trencher G., "Learning through evaluation. A tentative evaluative scheme for sustainability transition experiments", in *Journal of Cleaner*, 2017.
- Sá C., Kretz C., Sigurdson K., *Techno-Nationalism and the Construction of University Technology Transfer*, Minerva 2013, Springer.