



Delibera n. **205/2016** del Consiglio di Amministrazione del **23/09/2016**

pag. 1/10

OGGETTO: <b>Linee strategiche e impostazione organizzativa della Terza Missione</b>			
N. o.d.g.: 06/04	Rep. n. 205/2016	Prot. n. 27612	UOR: Servizio Ricerca e Relazioni internazionali

Nominativo	F	C	A	As
Vilberto STOCCHI	X			
Giovanni Battista BERLONI	X			
Francesca CAPODAGLI	X			
Mauro PAPALINI	X			
Angela GIALLONGO	X			
Stefano PAPA	X			

Nominativo	F	C	A	As
Luciano STEFANINI	X			
Luciana VALLORANI	X			
Michele BUFFALINI	X			
Salvatore MARCHETTA	X			
Grent SOTA	X			

**Legenda:** (F - Favorevole) - (C - Contrario) - (A - Astenuto) - (As - Assente)

Partecipano il Pro-Rettore Vicario Prof. Giorgio Calcagnini e il Direttore Generale Dott. Alessandro Perfetto.

Collegio dei Revisori dei conti			
Nome	Pres.	Ass.g.	Ass.
Dott.ssa Maria Luisa DE CARLI, Presidente		X	
Dott.ssa Gerardina MAIORANO		X	
Dott. Vincenzo GALASSO	X		

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

- Visto lo Statuto della Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, emanato con Decreto Rettoriale n. 138/2012 del 2 aprile 2012, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale - Serie Generale del 16 aprile 2012 n. 89 del 16 aprile 2012;
- Vista la Legge 9 maggio 1989 n. 168;
- Visto il Decreto Legislativo n. 30 del 10 febbraio 2005 "Codice della proprietà industriale, a norma dell'art. 15 della legge 12 dicembre 2002 n. 273" e visto in particolare l'art. 65 del suddetto Codice;
- Visto il Regolamento in materia di proprietà industriale in attuazione della normativa vigente (decreto legislativo 10 febbraio 2005, n. 30 e successive modifiche) emanato con Decreto Rettoriale n.50/2013 del 25 gennaio 2013;
- Visto il Regolamento Spin-off, emanato con Decreto Rettoriale n.632/2015 del 21 dicembre 2015;
- Visto il Decreto Rettoriale n. 146 del 17 marzo 2015 con il quale è costituito il Gruppo di lavoro terza missione;
- Vista la richiesta prot. 24966 del 2 settembre 2016, presentata al Rettore da parte del Prorettore alle attività di Terza missione, di sottoporre all'approvazione degli Organi accademici la proposta di strategia e impostazione organizzativa della terza missione elaborata dal Gruppo di lavoro terza missione;

DELIBERA

1. di approvare il documento "Linee strategiche e impostazione organizzativa della Terza Missione" nella seguente formulazione:

**TERZA MISSIONE**  
***Linee strategiche e impostazione organizzativa***



## Delibera n. **205/2016** del Consiglio di Amministrazione del **23/09/2016**

pag. 2/10

### **Premessa: gli obiettivi della Terza Missione e l'impostazione di metodo**

Per Terza Missione si intendono le molteplici attività attraverso le quali la conoscenza originale prodotta dalle Università e dagli Enti di ricerca viene trasformata e resa disponibile alla società e al sistema economico.

Gli obiettivi di fondo della Terza Missione possono essere individuati nel ruolo chiave che l'Università svolge a favore di processi innovativi e di crescita (non solo economica ma anche sociale, civica e culturale), che si sviluppano attraverso processi di interazione e interdipendenza con altri due attori fondamentali: il Governo (centrale e locale) e le imprese, secondo il cosiddetto modello della tripla elica<sup>1</sup>.

In questo documento verranno fornite le linee guida per le strategie della Terza Missione dell'Università di Urbino, definendo in particolare i seguenti aspetti:

- le principali aree di intervento di cui la Terza Missione si dovrà occupare;
- le soluzioni organizzative proposte;
- il rapporto con i soggetti esterni con cui l'Università interagisce per lo svolgimento della Terza Missione.

Sono necessarie due precisazioni.

1) Per lo svolgimento della Terza Missione il rapporto con l'esterno va **rafforzato** e soprattutto **coordinato e razionalizzato**, andando oltre l'azione spontanea dei dipartimenti o centri di ricerca ma rispettandone l'autonomia e le specifiche esigenze. Questo significa che non potrà essere seguita un'impostazione verticistica, né dovranno esserci sostituzioni nei rapporti con gli interlocutori esterni che in molti casi sono e continueranno a essere sostenuti dai dipartimenti.

Le soluzioni adottate dovranno pertanto essere concepite in un'ottica di **supporto ai dipartimenti** e ai centri per le loro attività.

2) Per quanto riguarda le soluzioni organizzative per lo svolgimento della Terza Missione e per il raggiungimento degli obiettivi sarà necessaria una **sequenza** diversa rispetto a quella "obiettivi/risorse necessarie/soluzioni organizzative".

In questo caso, dati i vincoli di risorse finanziarie e umane, è necessario fin dalla definizione degli obiettivi tenere conto di quali sono le **competenze e le risorse** impiegabili, in modo che le attività e i progetti avviati siano effettivamente realizzabili. Di tali aspetti si dovrà tenere conto anche per stabilire quali attività debbano eventualmente essere esternalizzate e quali invece potranno essere condotte con risorse umane interne.

### **Aree di intervento**

Le aree di intervento individuate sono quattro, ripartite in base alla tipologia di attività da sviluppare (Fig. 1):

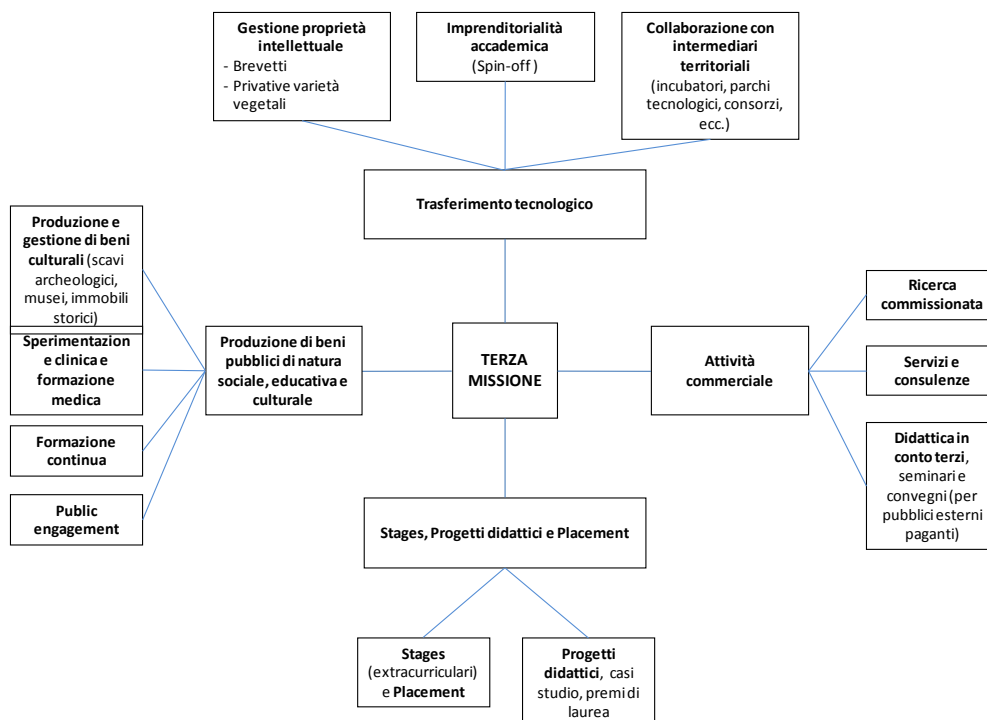
- 1) Trasferimento tecnologico.
- 2) Attività commerciale.
- 3) Stages, Progetti didattici e Placement.
- 4) Produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale.

Al termine della descrizione di ogni area vengono riportate delle indicazioni (in blu) sui collegamenti interni ed esterni, e sulla strutture organizzative coinvolte, che vengono illustrate nella seconda parte del documento.

---

<sup>1</sup> Russo A. (2011), *Politiche pubbliche e innovazione tecnologica. Il caso dell'Area science Park e del Vega*, Carocci, Roma. ISBN 978-88-430-5770-2

Fig. 1 – Aree di intervento della Terza Missione



### 1. Trasferimento tecnologico

Questa area si occupa della valorizzazione economica dei risultati della ricerca effettuata all'interno dell'Università:

- 1) gestione della **proprietà intellettuale** attraverso brevetti, privative e varietà vegetali;
- 2) Imprenditorialità accademica e creazione di imprese mediante **spin-off**;
- 3) Collaborazione con **intermediari territoriali** (soprattutto incubatori, e in prospettiva eventuali parchi tecnologici, consorzi per la ricerca e terza missione, ecc.).

1) Rispetto ai **brevetti**, l'obiettivo è quello di aumentarne il numero e allo stesso tempo migliorarne la valorizzazione economica. A tal fine si prevede di introdurre linee guida per la brevettazione che possano permettere di rendere chiare e più agevoli le procedure. Sulla base di tali linee guida verrà condotta un'azione informativa e di divulgazione interna. Verrà realizzato un potenziamento degli uffici interni per fornire supporto a docenti e ricercatori sull'area brevetti.

2) Con riferimento agli **Spin-off**, l'obiettivo di aumentarne innanzitutto il numero, ma anche la capacità di generare occupazione e produrre risultati economici, viene perseguito attraverso a) una semplificazione del regolamento spin-off, che è stato modificato nel dicembre 2015, e b) la partecipazione all'organizzazione di business competition realizzate nel territorio regionale e la loro promozione presso gli studenti e ricercatori dell'Università di Urbino.

3) La collaborazione con gli **intermediari territoriali**, in particolare gli incubatori, viene perseguita con l'obiettivo di avere una o più presenze di riferimento con cui collaborare e attraverso cui realizzare iniziative di stimolo all'imprenditorialità. A tal fine già da gennaio 2015 è stato siglato un



## Delibera n. 205/2016 del Consiglio di Amministrazione del 23/09/2016

pag. 4/10

accordo quadro di collaborazione con l'incubatore BP CUBE SRL, che ha sedi a Fossombrone (PU) e Pesaro.

Il punto di riferimento per tale area è dato dal Knowledge Transfer Office (KTO), il cui ruolo va potenziato, per le seguenti attività:

- supporto a ricercatori e studenti dell'Ateneo per la **verifica preliminare delle condizioni** che possano permettere la registrazione di brevetti e lo sviluppo di nuove imprese;
- supporto ai ricercatori nelle fasi di preparazione e gestione delle **procedure di brevetto**;
- supporto ai ricercatori per la **cessione dei brevetti**;
- supporto a ricercatori e studenti nella **costituzione di nuove imprese e spin-off**;
- raccordo e coordinamento con l'eventuale organismo dedicato agli **incubatori** di impresa (la cui struttura e configurazione giuridica va valutata in accordo con le amministrazioni locali).

**Interlocutori esterni:** Amministrazioni locali, Banche, Finanziatori esterni, PA

**Collegamento con le altre funzioni dell'Ateneo:** Ricerca

**Strutture organizzative e funzioni di staff di riferimento:** KTO – Progettazione europea e bandi nazionali – Brevetti, contrattualistica e convenzioni

### 2. Attività commerciale

Quest'area riguarda tutte le attività legate alla **valorizzazione economica** della conoscenza. Si ripartisce in tre sezioni:

- 2.1) Ricerca commissionata.
- 2.2) Servizi e consulenze.
- 2.3) Didattica in conto terzi.

#### **2.1. Ricerca commissionata**

Rientrano in quest'area quelle attività che vengono commissionate all'Università e che sono svolte in autonomia. Si tratta quindi di attività di ricerca applicata e funzionale alle esigenze di imprese ed enti.

In questo caso va salvaguardata l'autonomia dei dipartimenti, ma vanno rafforzate le attività di comunicazione a supporto dei dipartimenti e del loro rapporto con l'esterno.

*Finanziamento:* tutte le attività di analisi, studi e ricerche si prestano a due tipologie di fonti di finanziamento: a pagamento da parte dei committenti e attraverso bandi pubblici.

**Interlocutori esterni:** Imprese, Associazioni di Categoria, Amministrazioni locali, CCIAA, fondazioni, ordini professionali

**Collegamento con le altre funzioni dell'Ateneo:** Ricerca

**Strutture organizzative e funzioni di staff di riferimento:** Progettazione europea e nazionale – Brevetti, contrattualistica e convenzioni – Comunicazione

#### **2.2. Servizi e consulenze**

In questa casistica rientrano gli interventi di consulenza svolti presso imprese ed enti finalizzate a supportarne le attività di ricerca e sviluppo, le attività organizzative e gestionali e per la fornitura di servizi. Soprattutto imprese e amministrazioni locali possono essere destinatarie di tali interventi.

Si ricorda a tale proposito che oltre alle competenze sviluppate al suo interno, l'Università dispone di un vantaggio quale osservatorio privilegiato delle dinamiche che caratterizzano tutti i settori



## Delibera n. **205/2016** del Consiglio di Amministrazione del **23/09/2016**

pag. 5/10

dell'economia locale, nazionale e internazionale. Tale prospettiva rappresenta un valore che può essere riversato su interi settori produttivi guardando gli esempi di successo e analizzandone la riproducibilità.

Per le **imprese**, i principali fronti di intervento riguardano:

- aspetti tecnico-scientifici per l'attività di ricerca e sviluppo svolta dalle imprese
- aspetti organizzativi e manageriali
- controllo di gestione
- passaggio generazionale
- aspetti giuridici (tributari, giuslavoristici, contrattuali, ecc.)
- psicologia per la selezione e la gestione delle risorse umane
- organizzazione aziendale
- comunicazione
- marketing management

Si segnala a tale proposito che in Italia l'offerta di servizi è ampia, pubblica e privata, ma la soddisfazione delle imprese resta solitamente bassa. La principale ragione è che gli strumenti di consulenza e di supporto sono in larga parte quelli del passato, molto standardizzati, mentre le richieste delle piccole imprese sono fortemente eterogenee. Per esempio, nelle start up tecnologiche l'imprenditore ha spesso una formazione solo scientifica e si trova ad affrontare problemi che, se gestiti da solo, diventano complessi: analizzare i mercati, scegliere i canali distributivi, predisporre un business plan, ecc. Le criticità aumentano nel rapporto con i mercati lontani e l'assenza di un adeguato sostegno esterno può risultare decisiva per perdere opportunità di crescita. L'università può farsi promotrice e coordinatrice di azioni di mentorship, integrando in modo selettivo l'intervento di business angel e temporary manager nelle imprese.

Per le **amministrazioni locali**, un'importante area su cui il contributo dell'Università può essere determinante riguarda i processi di semplificazione e di efficienza, in particolare i processi organizzativi interni e l'interazione con i cittadini, per la quale dover individuare servizi e modalità di erogazione in maniera ottimizzata. Non va a tale proposito trascurato il fatto che l'orientamento a livello europeo è quello di supportare, anche con incentivi economici, l'innovazione dei processi della pubblica amministrazione.

Le attività di consulenza possono in alcuni casi essere svolte anche con l'utilizzo di stagisti, pertanto si rende necessario il coordinamento con la gestione degli stages.

Per le attività di consulenza, date le rigidità di carattere amministrativo per il coinvolgimento di risorse umane da dedicare a specifici progetti (asseggni di ricerca, collaborazioni) va valutata l'opportunità di costituire uno spin-off che funga da contenitore organizzativo per la loro realizzazione.

Per un'efficace organizzazione delle attività di consulenza occorre seguire un approccio di marketing, analizzando i fabbisogni, selezionando le competenze disponibili e le possibili proposte che possono essere valorizzate e impostando un'azione commerciale e di comunicazione.

Il raccordo con i dipartimenti è fondamentale per evitare una ridondanza di proposte e una loro scarsa incisività, e per seguire un approccio attivo al potenziale mercato.

**Finanziamento:** tutte le attività di consulenza si prestano a due tipologie di fonti di finanziamento: **a pagamento da parte dei committenti** e attraverso **bandi pubblici**.



## Delibera n. 205/2016 del Consiglio di Amministrazione del 23/09/2016

pag. 6/10

**Interlocutori esterni:** Imprese, Associazioni di Categoria Amministrazioni locali, Enti, fondazioni, ordini professionali.

**Collegamento con le altre funzioni dell'Ateneo:** Terza Missione (Area Stages e progetti didattici)

**Strutture organizzative e funzioni di staff di riferimento:** Progettazione europea e bandi nazionali – Brevetti, contrattualistica e convenzioni – Comunicazione

### **2.3. Didattica in conto terzi**

Nell'ambito dell'alta formazione possono esser istituiti corsi rivolti sia a privati, sia a imprese (imprenditori, manager, professionisti), sia al personale della PA.

**Privati:** rientrano in questa area, con percorsi più brevi rispetto ai master, altre tipologie di offerta formativa, come i corsi di alta specializzazione, le summer school, i corsi di lingue ecc..

**Imprese e professionisti:** una particolare attenzione va rivolta allo sviluppo dell'imprenditorialità e delle relative competenze e capacità gestionali. Infatti, la maggior parte delle imprese del territorio è di piccole e medie dimensioni, e si pone quasi sempre un problema di competenze manageriali, con difficoltà nel formulare strategie, nel definire un adeguato assetto organizzativo, nel controllare i costi, nel cercare nuovi mercati, nel valorizzare le risorse e le competenze esistenti, nel gestire il ricambio generazionale.

Possono essere istituiti:

- corsi a catalogo;
- corsi appositamente progettati per i fabbisogni di singole imprese o raggruppamenti di imprese;
- singole iniziative seminariali su tematiche di approfondimento.

La formazione rivolta alle imprese va gestita con il coinvolgimento, in primis, delle associazioni di categoria per evitare di configurare con le attività di formazione che le associazioni stesse conducono. Inoltre, va cercato il coinvolgimento di tutti gli attori istituzionali presenti sul territorio, fra cui amministrazioni locali, Camera di Commercio, Fondazioni, ordini professionali.

**Personale della PA:** le amministrazioni locali sono soggetto regolatore verso la società e il mondo produttivo, e di collegamento fra questi e l'amministrazione centrale. Per svolgere tale ruolo sono necessarie competenze tecniche, di analisi e di programmazione non sempre disponibili al loro interno.

L'Università rappresenta un interlocutore privilegiato per fornire tali competenze e in questo senso il rapporto va rafforzato attraverso programmi di formazione continua rivolti al personale degli enti locali.

Anche in questo caso possono essere istituiti:

- corsi a catalogo;
- corsi appositamente progettati per i fabbisogni di singole amministrazioni;
- singole iniziative seminariali su tematiche di approfondimento.

**Finanziamento:** tutte le attività formative devono essere progettate in funzione di due tipologie di fonti di finanziamento: corsi a pagamento e formazione finanziata.

Per la formazione finanziata, oltre a partecipare a progetti di cui enti gestori sono esterni (nella maggior parte dei casi associazioni di categoria), occorre valutare la possibilità di un maggiore impegno su progetti di cui l'Università sia ente gestore, potendo in questo modo trattenere più risorse. Va valutata, a tale proposito, l'opportunità di costituire un soggetto giuridicamente distinto (spin-off).





## Delibera n. 205/2016 del Consiglio di Amministrazione del 23/09/2016

pag. 7/10

**Interlocutori esterni:** Imprese, Associazioni di Categoria, Amministrazioni locali, CCIAA, fondazioni, ordini professionali

**Collegamento con le altre funzioni dell'Ateneo:** Processi formativi

**Strutture organizzative e funzioni di staff di riferimento:** Progettazione formazione finanziata, Brevetti, contrattualistica e convenzioni, Comunicazione

### 3. Stages, progetti didattici e Placement

Quest'area riguarda tutte le attività legate all'interscambio di conoscenze con le imprese a titolo gratuito, attraverso il coinvolgimento degli studenti nell'ambito dei loro percorsi formativi. Di fatto, per le imprese si può trattare di una forma di consulenza che, se pure meno qualificata di quella indicata al punto precedente, può essere fruita con oneri nulli o minimi.

Si ripartisce in due sezioni:

3.1) Stages e Placement.

3.2) Progetti didattici e casi studio.

#### 3.1. Stages e Placement

Gli stages rappresentano un completamento del percorso formativo degli studenti, ma sono anche un'occasione per fornire alle imprese competenze nuove da utilizzare per avviare progetti, svolgere analisi e stimolare una crescita culturale.

L'esperienza di stage, soprattutto se abbinata allo sviluppo della tesi di laurea, permette in particolare di usufruire della supervisione di un docente che concorre a qualificare l'intervento per l'impresa.

Un efficace coordinamento delle attività di stage può anche favorire la prosecuzione del rapporto con l'azienda, sia da parte dello studente, che vede aumentate le possibilità di essere assunto se lo stage è stato efficace, sia da parte dell'Università, per proseguire la collaborazione con attività di consulenza e fornitura di servizi.

Il servizio di Placement si occupa dell'inserimento dei laureati nel mercato del lavoro e rientra fra i servizi offerti a supporto degli studenti per quanto riguarda l'orientamento in uscita dal percorso universitario, per agevolare l'inizio della carriera professionale dei laureati.

Il servizio di Placement si rivolge ai laureati e alle imprese. Ai primi offre la possibilità di coniugare il percorso di studi effettuati con i profili professionali richiesti dal mercato del lavoro locale, nazionale ed internazionale, fornendo un aiuto concreto per l'inserimento nel mercato del lavoro.

Per le imprese offre la possibilità di creare un incrocio domanda/offerta il più rispondente possibile alle proprie esigenze. In questo modo le imprese possono ridurre i tempi e i costi della ricerca di personale e allo stesso tempo danno un contributo alla definizione dei percorsi formativi futuri che rispondano ai reali fabbisogni professionali del mondo del lavoro.

**Interlocutori esterni:** Imprese, Associazioni di Categoria Amministrazioni locali, Enti, fondazioni, ordini professionali.

**Collegamento con le altre funzioni dell'Ateneo:** Processi formativi, Terza Missione (Area Consulenza)

**Strutture organizzative e funzioni di staff di riferimento:** Ufficio Stages

#### 3.2. Progetti didattici e casi studio

L'analisi e la discussione di casi aziendali e lo sviluppo di project work su specifiche tematiche rientrano nella metodologia didattiche di numerose discipline, soprattutto quelle afferenti il management e la gestione d'impresa. In alternativa ai casi studio presentati sulla carta risulta più



## Delibera n. 205/2016 del Consiglio di Amministrazione del 23/09/2016

pag. 8/10

stimolante per gli studenti discutere di casi reali con il coinvolgimento diretto dell'azienda analizzata. Da esperienze già condotte, sia da singoli docenti che nell'ambito di progetti con associazioni di categoria (es.: Orientagiovani) è risultato particolarmente efficace coinvolgere gli studenti in gruppi di lavoro su precisi progetti indicati e presentati dall'azienda, con eventuale visita aziendale, stimolando meccanismi competitivi fra gli studenti stessi.

L'azienda può in questo modo beneficiare di una consulenza che, se pure fornita da giovani senza esperienza, è comunque solitamente ricca di stimoli e in ogni caso avvalorata dalla supervisione del docente.

Il risultato è di reciproca utilità per l'azienda e gli studenti e anche in questo caso può costituire la premessa per proseguire il rapporto con gli studenti che poi potranno avere delle possibilità di assunzione, sia con l'Università, a favore di rapporti di consulenza e fornitura di servizi.

Trattandosi di un'attività poco praticata va promossa fra i docenti dei corsi con essa compatibili e adeguatamente comunicata alle aziende.

**Interlocutori esterni:** Imprese, associazioni di categoria

**Collegamento con le altre funzioni dell'Ateneo:** Processi formativi, Terza Missione (area Stages), Terza Missione (Area Consulenza)

**Strutture organizzative e funzioni di staff di riferimento:** Comunicazione

#### 4. Produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale

Quest'area costituisce quella componente della Terza Missione rivolta in generale all'esterno con finalità no-profit, rispecchiando il ruolo di Università quale punto di riferimento culturale per la società di appartenenza, in grado di influire sui processi di accrescimento dei valori civici che la caratterizzano.

Quest'area si compone delle seguenti sotto-aree:

- Produzione e gestione di beni culturali (scavi archeologici, musei, immobili storici)
- Sperimentazione clinica e formazione medica
- Formazione continua
- Public engagement

Soprattutto la seconda e la quarta delle suddette aree risultano di particolare rilievo per l'Università di Urbino.

Nel caso di **scavi archeologici, musei, immobili storici**, vi sono elevate potenzialità da sfruttare innanzitutto rafforzando la fruibilità dei beni e dei progetti gestiti dall'Ateneo. In particolare si ricordano i musei (Gabinetto di Fisica; Museo dei Gessi; Collezione Mineralogica Franchini; Centro Orto Botanico) per i quali dovranno essere sviluppati progetti di promozione e inserimento in circuiti turistici e culturali.

Nel caso del **Public Engagement**, tutte le attività di diffusione dei risultati di studi e ricerche e di divulgazione di conoscenze vanno rafforzate e valorizzate, in particolare le seguenti:

- divulgazione scientifica su temi di attualità e di interesse pubblico: **convegni, seminari, workshop** e momenti di incontro, oltre che di confronto, con la popolazione;
- divulgazione attraverso **media tradizionali e innovativi**, partecipando al dibattito culturale e animandolo con interventi di approfondimento su stampa, televisione e social media;
- partecipazione a **tavoli, comitati, commissioni, organi di vigilanza** ecc. per il coordinamento, indirizzo e contributo al confronto pubblico su tematiche di interesse economico, sociale, culturale, ambientale;





## Delibera n. **205/2016** del Consiglio di Amministrazione del **23/09/2016**

pag. 9/10

- collaborazione con le associazioni culturali per organizzare **proposte formative** su specifiche tematiche;
- partecipazione a **eventi in difesa dei valori e tradizioni culturali** e di rafforzamento dell'interculturalità;
- promozione e partecipazione a **iniziative di associazioni e organismi esterni** a favore di tematiche di rilevanza sociale (es.: Integrazione fasce di popolazione deboli e pari opportunità, cultura dell'ambiente e sfruttamento risorse naturali, cultura della sostenibilità e fonti rinnovabili, educazione del cittadino e sviluppo urbano, educazione alimentare, salute e prevenzione sanitaria, cultura dello sport attivo, ecc.);
- diffusione di **best practices**.

Tale area, non potendo costituire fonte di introiti, non deve rappresentare una voce di costo rilevante, ma richiede soprattutto che siano adeguatamente valorizzate e comunicate le attività culturali che già vengono regolarmente svolte dai vari dipartimenti.

Per questa attività il raccordo con i dipartimenti risulta di fondamentale importanza.

Una prima azione da intraprendere in questa direzione è la **costituzione di un database** di destinatari di comunicazioni via e-mail: enti, amministrazioni locali, imprese, associazioni di categoria, associazioni culturali, scuole, ordini professionali, ecc. che possono rappresentare dei destinatari a cui inviare l'informazione sullo svolgimento delle attività suddette. Il database andrebbe ordinato assegnando a ciascun soggetto dei temi/parole chiave, in modo che possa essere selettivamente informato sulle iniziative riguardanti temi di pertinenza.

**Interlocutori esterni:** enti, amministrazioni locali, imprese, associazioni di categoria, associazioni culturali, scuole, ordini professionali.

**Collegamento con le altre funzioni dell'Ateneo:** Ricerca, Processi formativi

**Strutture organizzative e funzioni di staff di riferimento:** Comunicazione

### **Assetto organizzativo**

Data la complessa articolazione delle attività che caratterizzano la Terza Missione, si propone un'organizzazione che vede un attivo **coinvolgimento dei dipartimenti**, in modo da assicurare un adeguato equilibrio fra esigenze di armonizzazione e coordinamento, da una parte, ed esigenze di autonomia nel rispetto delle specificità tematiche e disciplinari di ciascun dipartimento, dall'altra.

All'interno dell'area terza Missione è costituito un **gruppo di lavoro** con deleghe per attività e per interlocutori, secondo una logica a matrice che permette di rafforzare il coordinamento.

Il collegamento con i dipartimenti viene favorito da una Commissione (**Commissione per il Territorio**) composta dai referenti per la terza Missione nominati all'interno di ciascun dipartimento.

Le **deleghe per attività** all'interno del gruppo di lavoro per la Terza Missione di Ateneo sono le seguenti:

- Brevetti
- Spin-off
- Start up e supporto all'imprenditoria
- Progetti didattici e premi di laurea
- Formazione per imprese ed Enti
- Bandi e progettazione europea
- Cluster Agrifood



## Delibera n. 205/2016 del Consiglio di Amministrazione del 23/09/2016

pag. 10/10

Le **deleghe per interlocutori** sono le seguenti:

- Rapporti con Amministrazioni ed Enti locali
- Rapporti con le imprese e associazioni di categoria
- Rapporti con gli ordini professionali

Il rapporto con gli interlocutori esterni si presenta particolarmente articolato e in molti casi si tratta di attività e progetti che richiedono un coinvolgimento plurimo in cui sono coinvolte imprese, enti pubblici ed enti associativi, privati cittadini.

Particolarmente delicato è il rapporto con le imprese, che in alcuni casi può essere gestito direttamente ma in altri richiede il coinvolgimento delle associazioni di categoria.

La necessità fare sistema e sviluppare reti e collaborazioni si scontra non di rado con dinamiche potenzialmente conflittuali e con processi di comunicazione non sempre efficaci.

Per queste ragioni il ruolo dell'Università, che può fungere da aggregatore e punto di riferimento *super partes*, va svolto con particolare attenzione rispetto alle attività realizzate e ai soggetti esterni coinvolti.

In particolare, va posta attenzione ai momenti di interazione e ai referenti interni, che devono lavorare in modo coordinato e con un adeguato scambio informativo. A seconda dei casi il coinvolgimento interno può essere a livello di Rettorato, di Terza Missione, di singola area all'interno della Terza Missione, o ancora di Dipartimento. Fra questi quattro livelli di interfaccia dovranno svolgersi i rapporti con l'esterno, individuando criteri organizzativi ma lasciando margini di flessibilità per meglio assecondare la casistica che si viene a determinare. Tale flessibilità, in ogni caso, non può generare vuoti informativi o cortocircuiti, né sovrapposizioni di ruoli.

Le attività inerenti gli **stages** e i **tirocini formativi** sono gestite direttamente da un Delegato Rettorale.

### Strutture di supporto

L'area Terza Missione è supportata dalle seguenti strutture organizzative:

- **Ufficio KTO:** l'ufficio è già esistente, tuttavia va potenziato l'organico, dotandolo anche di specifiche competenze relative alle procedure di brevetto. A tal fine, è previsto l'inserimento entro l'estate 2016 di una figura dedicata a tale area, mediante l'attivazione di un assegno di ricerca.
- **Sportello progettazione europea** (a supporto di docenti e ricercatori per la partecipazione a bandi per progetti finanziati, sia per Ricerca che per Terza Missione). Quest'unità può essere distinta fra una struttura di monitoraggio dei bandi, in coordinamento con i dipartimenti, che può essere interna, e una struttura di supporto alla progettazione e alla rendicontazione che può essere esterna, costituita da singoli professionisti o società di consulenza specializzate. Relativamente al secondo punto è stata avviata da inizio 2016 una collaborazione con una società esterna (Sinergia s.r.l., di Pesaro) che fornisce il servizio di sportello per la progettazione mediante l'attivazione di un dottorato di ricerca "Eureka" (cofinanziato da regione Marche e dall'azienda stessa), per la durata di tre anni.
- **Ufficio Stage e job Placement**, già strutturato, va eventualmente verificata la necessità di modifiche nell'attuale assetto.

La presente delibera viene letta e approvata seduta stante.