

## **Università degli Studi di Brescia: un caso di vocazione forte all'integrazione territoriale locale. Quali possibilità e quali effetti del paradigma imprenditoriale.**

### **Premessa**

Il lavoro di ricerca si è proposto di ricostruire la storia della nascita e dello sviluppo dell'Università Statale degli Studi di Brescia, il suo inserimento all'interno delle reti territoriali locali e i rapporti instaurati tra essa ed il mondo economico e istituzionale, attraverso rapporti informali e la creazione di società consorziati.

Grazie ad una ricognizione delle attività di ricerca e delle collaborazioni portate dalle Facoltà di Economia, Ingegneria e Medicina con gli Spedali Civili e il mondo imprenditoriale attraverso l'analisi di alcune iniziative di natura consortile, si è cercato di delineare il ruolo dell'istituzione universitaria rispetto ad altri attori territoriali nella produzione, nel trasferimento di saperi e tecnologie e nell'elaborazione di visioni per lo sviluppo economico della città di Brescia.

Infine si è tentato di leggere queste iniziative attraverso le lenti di due concetti interpretativi sviluppati da Henry Etzkowitz, quello della *entrepreneurial university* e del *triple helix model*, utilizzati dall'autore per descrivere in modo dinamico le relazioni spontanee o formalizzate che s'instaurano tra industria, governo e università nel momento in cui quest'ultima comincia ad essere interpretata dalle politiche e dal mondo imprenditoriale come motore dello sviluppo economico e l'università assume in se stessa il paradigma della imprenditorialità. Ovviamente questo tipo di modello, elaborato per leggere situazioni di sviluppo e interazione a livello regionale o nazionale, è applicato in questo caso a una scala molto più ridotta, di livello provinciale e locale. Il ruolo quindi della sfera governativa (delle politiche e dei programmi regionali, nazionali ed europei per la formazione, lo sviluppo economico o il trasferimento tecnologico) è rimasto in questa analisi in secondo piano, in quanto all'interno delle esperienze prese in considerazione l'attore università si è relazionato prevalentemente con istituzioni e associazioni operanti a scala provinciale. Si è preferito quindi analizzare le interazioni all'interno di una tripla elica in cui alla sfera "governo" o "politiche" (la traduzione di *government* con politiche si deve ad Arnaldo Bagnasco (Bagnasco 2004), fosse sostituita la sfera "comunità locale", come proposto da Antonio Russo (Russo et al. 2007). In questo contesto la comunità locale è stata presa in considerazione attraverso un tentativo di ricostruzione delle strategie di sviluppo per la città e per l'università nella città portate avanti dall'amministrazione comunale.

### **1. Una breve ricostruzione storica della nascita dell'università di Brescia e considerazioni di carattere insediativo<sup>1</sup>**

L'Università Statale degli Studi di Brescia nasce ufficialmente con legge dello Stato il 14 agosto del 1982, ma già dagli anni '60 il mondo politico ed imprenditoriale locale aveva cominciato a porsi il problema della creazione di un sistema universitario dedicato in Provincia di Brescia e a portare avanti iniziative a tal fine.

Fin da subito l'attenzione dei politici e degli industriali bresciani si concentra principalmente sull'istituzione di una Facoltà di Economia e Commercio e di una Facoltà di Ingegneria.

Corsi decentrati del primo anno della Facoltà di Economia e Commercio cominciano a sussistere già dal 1963, grazie alla collaborazione tra Associazione industriale bresciana, Camera di Commercio di Brescia, Università di Parma e Fondazione Milziade Tirandi. Nel corso degli anni successivi, continui aggiustamenti nei ruoli e nelle funzioni della Fondazione rispetto all'università parmense portano, prima, alla istituzione di una Scuola di Amministrazione Industriale, incardinata presso Parma e gestita dalla Fondazione Tirandi, poi alla conduzione dei corsi del terzo e quarto anno della Facoltà di Economia a Brescia ed infine, agli inizi degli anni '70, la possibilità di sostenere nel capoluogo anche esami di laurea.

Contemporaneamente, a metà degli anni '60, nasce il Cub, Consorzio universitario bresciano, composto da Provincia, Comune e Camera di Commercio, con il compito di realizzare il progetto di portare a Brescia un

---

<sup>1</sup> La ricerca è stata condotta attraverso la lettura di alcune pubblicazioni realizzate sulla storia dell'università di Brescia e i consorzi ai quali partecipa, di articoli di giornale pubblicati sui due principali quotidiani locali e attraverso la realizzazione di 21 interviste in profondità a docenti delle quattro Facoltà dell'Università Statale di Brescia, ai direttori dei Consorzi EULO, Isfor2000, Cseab e Csmt e alla delegata per i rapporti con l'università del Comune di Brescia.

biennio di Ingegneria come sede distaccata del Politecnico di Milano. Dopo un tentativo iniziale di collaborazione con l'EBIS, l'ente che sosteneva finanziariamente l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Brescia, nata agli inizi degli anni '60, il Cub confluisce in un nuovo ente, l'EULO (Ente Universitario per la Lombardia Orientale), creato grazie alla forte volontà politica dell'allora Sindaco di Brescia, Bruno Boni, (Sindaco della città per quasi trent'anni, dal 1948 al 1975), e composto da Comune e Provincia di Brescia, proprio con il compito statutario di favorire la creazione di un'università statale, pubblica, per la Lombardia orientale che comprendesse le Facoltà di Ingegneria, Economia e Commercio e Medicina e Chirurgia. L'ente, grazie alla sua organizzazione interna (con un'assemblea composta da dieci membri eletti tra i consiglieri comunali e provinciali di maggioranza e opposizione, dal Sindaco di Brescia e dal Presidente della Provincia), agisce come la diretta emanazione della volontà politica locale e si configura come un luogo in cui vengono prese tutte le decisioni strategiche e risolti i problemi relativi alla creazione di un'università statale in Provincia di Brescia.

Dal 1969 al 1982 questo ente gestisce l'istituzione e lo svolgimento a Brescia di corsi ripetuti in Ingegneria Meccanica, Ingegneria Elettronica e Ingegneria Civile (grazie alla collaborazione con il Politecnico di Milano) e dal 1971 i corsi della Facoltà di Medicina, grazie alla stipula di una convenzione tra l'Eulo, l'ateneo di Parma, l'Università degli Studi di Milano e l'Ospedale Civile di Brescia<sup>2</sup> (mentre i corsi della Facoltà di Economia continuano ad essere gestiti direttamente dalla Fondazione Tirandi e vengono ospitati in via Mameli, nella sede della Camera di Commercio). I costi sono sostenuti interamente da Comune e Provincia, nella misura del 50% a carico di ciascuno e gli studenti, pur risultando regolarmente iscritti agli atenei convenzionati, seguono i corsi nelle sedi bresciane. In questa fase l'Eulo, e quindi Comune e Provincia, si fa carico di affrontare e risolvere tutti i problemi che via via si presentano per la realizzazione delle attività didattiche e fornire tutti i servizi che normalmente ne accompagnano lo svolgimento, ma soprattutto si occupa di risolvere il problema degli spazi in cui i corsi avrebbero dovuto esser ospitati. Nella zona Nord della città, a Mompiano, vengono acquistati 52.000 mq di terreni destinati a servizi pubblici ed edilizia universitaria e tra il '72 e il '75 vengono create in via Valsabbina la Facoltà di Medicina e in via Valotti la sede della Facoltà di Ingegneria, con laboratori ed aule. Nel frattempo l'Eulo continua costantemente a portare avanti un'attività di sensibilizzazione dell'opinione pubblica, dell'amministrazione regionale e dei parlamentari bresciani alla causa della statizzazione di un ateneo indipendente nella città<sup>3</sup>, elaborando nel tempo diversi progetti di legge. Il primo disegno di legge per le università di nuova costituzione, in cui si prevede l'istituzione a Brescia di un'università statale composta da tre Facoltà, viene presentato ed approvato dal Consiglio dei Ministri nel 1977. L'approvazione da parte delle camere del disegno di legge avviene nel 1982, con la legge 590 del 14 agosto, data di nascita ufficiale dell'Università degli Studi di Brescia, che comprendeva allora le Facoltà di Economia, Ingegneria e Medicina. All'atto della sua costituzione l'università poteva contare su 4.000 studenti (che nel 1998-1999 divengono 12.000, con un tasso di crescita del 7/8%, per poi assestarsi attualmente intorno ai 14.000 studenti), 38 tra docenti e ricercatori e 42 tra tecnici ed amministrativi. La Facoltà di Giurisprudenza nasce solo successivamente, nel 1996, prima come Corso di Laurea all'interno della Facoltà di Economia e poi come Facoltà autonoma.

L'Eulo continua però a sussistere, come consorzio per il supporto e l'integrazione delle attività dell'Università Statale. Nonostante infatti l'Università Statale di Brescia sia stata ufficialmente riconosciuta, è nella pratica ancora da costruire, non solo come corpo docente, ma anche come strutture (per i primi anni infatti l'ateneo ha alcune difficoltà a far fronte alla crescita del numero degli studenti e le lezioni si svolgono in spazi 'di fortuna', come "il tendone" in via Valotti o i cinema cittadini).

Quindi fin da subito devono essere affrontati due problemi prioritari: in primo luogo, favorire il radicamento del corpo docente (far sì che all'interno dell'ateneo s'insediassero il maggior numero possibile di docenti di origine bresciana o residenti in Provincia di Brescia), garantire la continuità delle attività didattiche (e delle relazioni) fino a quel momento gestite dall'Eulo e proseguire le attività di didattica e di ricerca dell'ateneo in un senso favorevole al territorio bresciano; in secondo luogo, adeguare strutturalmente l'ateneo ai nuovi servizi che era chiamato a svolgere.

Per quanto riguarda il primo punto, la neonata università stipula nel 1982 un'apposita convenzione con l'Eulo, nella quale il consorzio s'impegna a garantire per il primo anno accademico di attività (ed eventualmente per gli anni successivi grazie al rinnovo della convenzione stessa) l'anticipazione di tutte le spese necessarie al funzionamento del nuovo ateneo. Nella fase che va dal 1982 al 1997, il consorzio Eulo stanziava per l'Università Statale di Brescia 26 miliardi di lire, 14 dei quali per l'assegnazione di 189 borse di

2 L'elaborazione e la stipula della convenzione con gli Spedali Civili furono un lavoro lungo e complesso. Dopo svariate consultazioni, che coinvolsero anche il Ministero dell'Istruzione, venne siglata nel 1973. Tale convenzione prevedeva la progressiva clinicizzazione di nuovi insegnamenti e faceva sì che alcuni servizi e divisioni ospedaliere venissero destinate all'attività didattica universitaria. Le funzioni primarie di tali servizi sarebbero state decise insieme da Spedali Civili, università di Milano e università di Parma e sarebbero state affidate a professori universitari. Gli allora primari presenti negli Spedali civili, in quanto professori universitari, ricevettero la possibilità di riprendere le loro attività di didattica ed insegnamento. Tale convenzione, con le dovute modifiche, sta alla base ancora oggi della collaborazione tra Spedali Civili e Facoltà di Medicina. Tale collaborazione, imprescindibile per la creazione di una Facoltà di Medicina e Chirurgia, si è rivelata proficua anche per la qualità dell'assistenza ospedaliera, favorendo ad esempio un costante aggiornamento del personale ospedaliero

3 A questo proposito è interessante sottolineare che in quegli anni a livello nazionale era ancora in vigore la disposizione legislativa voluta da Ernesto Codignola, che vietava la creazione autonoma di nuove università ed anche l'istituzione di corsi universitari dove questi non fossero autorizzati.

studio e ricerca a tempo pieno triennali e di borse per attività didattiche integrative a tempo parziale a laureati e ricercatori (che hanno permesso a molti studenti di diventare ricercatori, ordinari ed associati all'interno delle varie Facoltà dell'ateneo). Altre spese rilevanti riguardano invece l'acquisto di strumenti e attrezzature di laboratorio e la progressiva istituzione e finanziamento di 21 centri di studio e ricerca all'interno dei dipartimenti delle tre Facoltà, tuttora operanti<sup>4</sup>.

Per quanto riguarda la questione delle soluzioni logistiche e delle infrastrutture materiali e di servizio, uno dei primi problemi che la neo-nata università deve affrontare riguarda proprio la sua ubicazione all'interno della città. Al momento della statizzazione, nel 1982, si scontrano a questo riguardo due posizioni: quella sostenuta dall'allora Presidente della Provincia Bruno Boni, che propendeva per la costruzione di un unico campus universitario, che comprendesse le tre Facoltà, a Nord della città, nella zona di Mompiano, e quella invece sostenuta dal Sindaco Cesare Trebeschi e dal Rettore Augusto Preti, che optano invece per il mantenimento della Facoltà di Economia e dei centri amministrativi dell'ateneo in centro storico. La prima ipotesi prevedeva quindi l'insediamento dell'università in un'area relativamente periferica, in grado di accorpate in modo funzionale tutti i servizi necessari allo svolgimento delle attività dell'ateneo e alla residenzialità universitaria, all'interno di edifici progettati e realizzati ad hoc. La seconda ipotesi invece si basava sull'idea di "declinare il concetto di campus a livello dell'intera città" (int7): l'università di Brescia avrebbe dovuto radicarsi anche spazialmente all'interno del tessuto cittadino e del centro storico e la città nella sua interezza doveva essere intesa come un campus universitario. La seconda ipotesi prevale sulla prima anche per la disponibilità nel centro storico di numerosi edifici di pregio inutilizzati.

Oggi quindi l'Università di Brescia si trova suddivisa in due poli: quello delle scienze economico-giuridiche e degli uffici amministrativi, situato nel centro storico della città, e quello delle scienze mediche ed ingegneristiche nella zona nord di Mompiano. Negli anni grazie all'opera del Rettore Augusto Preti, l'Università Statale si è progressivamente allargata all'interno della zona di Mompiano sui lotti acquistati dal consorzio Eulo<sup>5</sup>, creando una piccola cittadella che si estende a partire dagli Ospedali Civili e che comprende gli stabili della Facoltà di Medicina, gli stabili delle Facoltà di Ingegneria (situati ai due lati di via Branze), le principali mense universitarie e gli edifici atti ad ospitare le attività del CUS, nonché alcuni collegi universitari. Contemporaneamente dal 1982 in poi grazie a finanziamenti di diversa natura (ministeriali finalizzati, economie di bilancio dell'ateneo, e del Provveditorato alle opere pubbliche della Lombardia) sono stati restaurati alcuni edifici storici nel centro cittadino (come i complessi di San Faustino, Santa Chiara e il Palazzo Calini ai Fiumi) atti ad ospitare le Facoltà di Economia, di Giurisprudenza, le biblioteche universitarie e gli uffici amministrativi raggiungendo circa 123.000 mq nel 2009.

Negli ultimi anni inoltre l'ateneo è stato parte attiva di altre iniziative immobiliari. Un esempio di queste operazioni è lo stabile di 6.000 mq che ospita il Consorzio Csmt (Centro Servizi Multisetoriale Tecnologico) di recente costruzione, di proprietà al 60% proprio dell'Università Statale, collocato a ridosso della Facoltà di Ingegneria e realizzato grazie ad un finanziamento a fondo perduto da parte della Regione Lombardia, finalizzato alla costruzione di centri per il trasferimento tecnologico, che prevedeva un contributo regionale del 50% per le spese di costruzione dello stabile. Recentemente invece è stato presentato l'avvio di un progetto per la costruzione, sempre nella zona di Mompiano, di un nuovo collegio universitario in collaborazione con la Fondazione Lucchini (legata all'importante famiglia di industriali bresciani) che prevede la realizzazione di un grande struttura su tre piani atta ad ospitare tra i 50 e i 70 studenti offrendo loro tutta una serie di servizi, comprensivi di auditorium, sala musica, aule studio, biblioteca.

La realizzazione di questo nuovo collegio universitario, così come di un vero e proprio 'campus' (cioè di un insieme di spazi e servizi per gli studenti) all'interno della caserma Randaccio, una caserma dismessa nel centro storico della città (per la quale sono in corso delle trattative tra il Comune di Brescia ed il Demanio), sembra rientrare in una nuova strategia di valorizzazione dell'università all'interno del tessuto cittadino.

Infatti se, come sostiene Antonio Russo (Russo et al 2007) le università per contribuire fattivamente allo sviluppo locale devono saper intessere relazioni virtuose non solo con il mondo economico ed imprenditoriale locale ma anche con la comunità locale ospitante, l'Università Statale di Brescia ha concentrato finora i propri sforzi sulla costruzione di rapporti preferenziali e stabili con il mondo economico locale, lasciando in secondo piano considerazioni relative a strategie virtuose di interazione con la comunità locale e l'amministrazione locale, tanto che, secondo alcune indagini svolte in campagna elettorale da parte dell'attuale amministrazione comunale, la cittadinanza bresciana non ha alcuna percezione della presenza delle due università all'interno del tessuto cittadino, se non nel momento e nel caso in cui si presenta la necessità di scegliere in quale sede universitaria far studiare i propri figli. Effetti di questo tipo si sono prodotti probabilmente soprattutto a causa del bacino di utenza dell'università: l'Università Statale di Brescia attrae prevalentemente studenti residenti nella Provincia di Brescia, in gran parte pendolari. La mancanza di

<sup>4</sup> Dall'inizio degli anni '90, nel momento in cui l'Università Statale comincia a funzionare a pieno regime, gli interventi dell'ente cominciano a limitarsi proprio al finanziamento di tali centri. Questa viene indicata da molti come la fase calante dell'Eulo, in cui l'ente perde via via importanza e capacità progettuale. Dalla fine degli anni '90 in poi inizia infatti un periodo di scontro bipartitico tra le due coalizioni, di centro-destra e centro-sinistra, che guidano rispettivamente la Provincia ed il Comune di Brescia, che ingessa le attività dell'Eulo e ne limita la capacità progettuale, trasformandolo in un semplice ente erogatore di fondi. Nel 2009 la Provincia decreta la sua fuoriuscita dall'Eulo e contemporaneamente la fine dell'ente così per come fino ad oggi si era configurato.

<sup>5</sup> Gli edifici costruiti dall'Eulo dal '73 in poi, per un totale di 16.000 mq, dopo una trattativa tra il consorzio e il direttore generale della Pubblica Istruzione, furono interamente ceduti all'Università Statale, compresi anche alcuni lotti non ancora edificati

una residenzialità urbana ha fatto quindi venire meno quegli effetti positivi e negativi per la comunità locale che derivano dalla presenza della 'popolazione universitaria' (studenti, ricercatori e docenti) nel territorio, ben descritti da Antonio Russo (Russo et al. 2007).

Nonostante questo argomento non fosse il focus della presente ricerca, dalle interviste è emerso chiaramente come negli ultimi anni sia il rettorato che l'amministrazione comunale stiano cercando di realizzare consultazioni e discussioni di carattere strategico e progettuale incentrate proprio sulla possibilità per l'ateneo di giocare un ruolo più centrale e trainante sia per quanto riguarda la riqualificazione del centro storico della città di Brescia e il rilancio dell'immagine della città, sia per quanto riguarda la diversificazione del tessuto economico locale (come dimostra per esempio la delega senza portafoglio ad una consigliera comunale per la gestione dei rapporti con le università e le trattative in corso per un nuovo assetto compartecipato tra ateneo e comune nella gestione dei servizi per gli studenti).

La realizzazione di questa nuova strategia potrebbe dipendere dalla co-progettazione di almeno due iniziative che potrebbero nei prossimi anni muoversi in sinergia. In primo luogo, proprio la futura realizzazione dei già citati 'campus universitari' ad opera del comune e della Fondazione Lucchini, che dovrebbero, nelle intenzioni dei due enti, arginare il fenomeno del pendolarismo, radicare maggiormente la presenza dell'ateneo all'interno del tessuto cittadino e favorire lo sviluppo di 'eccellenze' in campo universitario, attraendo studenti e accademici anche da altre province della Lombardia (oltre che dalle province di Brescia, Mantova e Cremona, che hanno costituito il bacino di utenza per l'ateneo in questi 30 anni). Questi campus infatti dovrebbero comprendere sia una grande struttura residenziale sia un insieme di servizi destinati alle attività universitarie non solo di studenti, ma anche di dottorandi, ricercatori e docenti. In secondo luogo, questa iniziativa potrebbe andare di pari passo con il potenziamento delle attività di trasferimento tecnologico, operate dal Csmt o da altri centri di ricerca, formazione e consulenza che potrebbero nascere in futuro intorno alle attività di ricerca universitaria. Lo sviluppo di queste iniziative potrebbe essere incentivato ed esse potrebbero trovare sede nelle diverse aree, ex-caserme o ex-fabbriche, di cui la città dispone. Si potrebbe far sì, cioè, che le attività di ricerca applicata realizzate dall'università in diverse modalità non fossero più orientate soltanto a sostenere la crescita incrementale dei settori produttivi tradizionali, ma fossero anche in grado di sostenere la nascita e la crescita di nuovi settori, per adesso marginali o di nicchia (come il biomedicale o la produzione di energia da fonti rinnovabili) favorendo la diffusione di processi di *start-up* e *spin-off* sull'intero territorio cittadino. Brescia acquisirebbe in questo modo un'immagine diversa, non più solo legata alle produzioni metallurgiche e meccaniche, ma anche a nuovi settori dell'economia della conoscenza, divenendo capace di attrarre un numero sempre più elevato di studenti e ricercatori o professionisti operanti in questi nuovi settori, dando così una spinta propulsiva alla vitalità culturale della città e del centro storico. Nelle intenzioni del Comune di Brescia inoltre questo tipo di iniziative potrebbe contribuire anche alla riqualificazione di alcune aree del centro storico, come la zona del quartiere multi-etnico San Faustino.

E' evidente come strategie di questa portata chiamino in gioco gli effetti reciproci delle interazioni tra la città (con le sue caratteristiche, le sue potenzialità, le sue strategie di marketing territoriale e di governo del territorio) e l'università (con le sue strategie di insediamento, di ricerca, e di comunicazione verso l'esterno, sia in termini di sostegno o organizzazione di iniziative concrete all'interno del territorio cittadino, sia in termini di costruzione di un'immagine di docenza e ricerca di qualità in grado di essere attrattiva). Sono per esempio questioni come quelle dell'attrattività e della definizione di 'campus' che probabilmente potrebbero essere oggetto di ragionamenti, strategie e scelte condivise e co-progettate da parte dell'ateneo e dell'amministrazione comunale, in quanto l'attrattiva di una città e quella di un ateneo tendono a definirsi in modo interattivo e processuale. Inoltre gli effetti, voluti o non voluti, delle scelte attuate da parte delle due istituzioni (come per esempio quella di incentivare la residenzialità studentesca) dovrebbero divenire oggetto di monitoraggio e di strategie condivise di governo e valorizzazione, per non generare conflitti con la comunità locale o perdere importanti occasioni di innovazione e sviluppo.

## **2. *Triple helix model*, apprendimento inter-organizzativo e le attività dei consorzi per l'alta formazione e il trasferimento tecnologico**

Ripercorrendo brevemente la storia della fondazione e del radicamento dell'Università degli studi di Brescia, emerge come quest'ultima sia stata fortemente voluta dalle élite politiche ed economiche locali. Alla base delle intenzioni di politici e imprenditori c'era la necessità di creare una struttura che fosse al servizio del territorio bresciano, dando supporto al mondo degli Spedali civili e al mondo imprenditoriale (permettendo così a un distretto industriale ricco di affrontare con più preparazione le sfide economiche del futuro)<sup>6</sup>. La creazione di un'università a Brescia avrebbe permesso di incrementare il livello e la diffusione delle conoscenze tecniche e professionali all'interno del tessuto provinciale, potenziando così le capacità di innovazione del sistema economico. L'Università Statale è nata quindi fin dall'inizio incorporando una forte vocazione all'integrazione territoriale e al soddisfacimento dei bisogni di formazione ed innovazione espressi dal territorio, orientando in tal senso le proprie attività di insegnamento e di ricerca) ed ha nel tempo

6 Per un approfondimento del ruolo dell'innovazione e della conoscenza all'interno dei distretti industriali bresciani si rimanda a Lissoni 2001; Lissoni 2003; Foray-Lissoni 2010.

sviluppato un orientamento *imprenditoriale*<sup>7</sup>.

Significativo in questo senso è il fatto che nel momento in cui l'università viene istituzionalizzata, e oltre alle attività di insegnamento cominciano a essere attivate le attività di ricerca, fin da subito la Facoltà di Ingegneria registra e acquisisce i bisogni tecnologici espressi dalle imprese e ne fa temi e filoni di ricerca istituzionale, dando fin da subito importanza, come dimostra l'istituzione dell'allora Consorzio InnTech, un consorzio di imprese con sede all'interno della Facoltà di Ingegneria, al trasferimento delle conoscenze dal mondo accademico al mondo delle imprese e viceversa. Complessivamente le tre Facoltà, Economia, Ingegneria e Medicina hanno fin da subito cercato di intessere rapporti con il mondo economico circostante, tramite attività di consulenza, certificazione, ricerca applicata, consultazioni informali, relazioni con le principali associazioni di categoria e con gli ordini professionali, con singole imprese e con le amministrazioni comunali e provinciali, conferendo a liberi professionisti nei vari campi la possibilità di assumere incarichi di docenza all'interno dell'ateneo. Le attività di consulenza sono state portate avanti, ad esempio, sia da singoli docenti delle varie Facoltà in qualità di liberi professionisti (i quali poi si avvalgono dell'appoggio dei dipartimenti ai quali afferiscono per la realizzazione delle attività di ricerca e di studio necessarie per l'espletamento del proprio incarico professionale, come è accaduto ad esempio per le opere di ristrutturazione di alcuni importanti edifici storici), sia dai dipartimenti tramite i laboratori di cui dispongono, i quali hanno svolto e svolgono numerose attività di analisi e certificazione (alla ricorrenza dei 25 anni dalla fondazione dell'ateneo il "conto terzi" ammontava intorno ad un valore superiore ai 2,5 milioni di euro l'anno). Inoltre, come abbiamo già visto, le varie Facoltà fin da subito si sono dotate di centri di studio e ricerca, amministrativamente riferiti ai singoli dipartimenti, per lo svolgimento di attività di ricerca parallele a quelle dipartimentali<sup>8</sup>. Anche per quanto riguarda l'insegnamento e la formazione, nella progettazione e attivazione nel tempo dei vari corsi di laurea, la logica seguita dall'ateneo è sempre stata quella del servizio al territorio. Sia nelle tematiche generali sia nei contenuti specifici è sempre stata posta attenzione al fatto che i Corsi di Laurea fossero in grado di rispondere ai bisogni di competenze tecniche e professionali espresse dalle imprese e dagli Spedali civili. Inoltre l'università di Brescia ha realizzato numerosi corsi di formazione per dirigenti e tecnici delle pubbliche amministrazioni e dell'ospedale, per liberi professionisti o per funzionari appartenenti alle diverse associazioni di categoria.

La fitta e connessa rete di relazioni informali e personali istituita nel tempo tra ateneo e mondo imprenditoriale locale, ha finito per strutturarsi inoltre in vere e proprie iniziative istituzionali per la formazione e il trasferimento tecnologico che hanno assunto forma consortile.

Nel corso della ricerca sono state prese in considerazione la storia e le attività di quattro consorzi:

- Isfor2000 (una *business school*, che opera principalmente in collaborazione con la Facoltà di Economia, che nel corso degli anni ha realizzato attività di alta formazione: a pagamento, tramite la pubblicazione ogni anno di cataloghi formativi; finanziata, attraverso i Fondi Interprofessionali e i bandi della Regione Lombardia; si configura oggi come un importante nodo progettuale e di coordinamento per le attività di formazione realizzate a livello provinciale);
- Università&Impresa (società consortile nata dall'esperienza di Isfor2000, che realizza master universitari, post-universitari e in apprendistato ed impiega per definirne i contenuti un interessante meccanismo di co-progettazione, i comitati guida, che raccolgono tutti i principali portatori di interesse rispetto al tema trattato dai master, il quale viene esso stesso definito proprio all'interno dei comitati);
- il Csmt (centro servizi multisettoriale tecnologico, legato alle Facoltà di Ingegneria e Medicina, nato a seguito dell'esperienza del consorzio InnTech, che opera come un centro per il trasferimento tecnologico);
- lo Cseab (consorzio promosso dall'Associazione industriale bresciana per lo sviluppo a Brescia del settore della produzione di energia da fonti rinnovabili).

Tutti i consorzi citati sono consorzi pubblico-privati, composti complessivamente dagli stessi *partner* (Università, Comune, Provincia e Camera di Commercio per quanto riguarda il comparto pubblico, Associazione industriale bresciana, Api, singole aziende, per quanto riguarda il comparto privato). Inoltre i rappresentanti istituzionali delle varie organizzazioni all'interno dei quattro consorzi, presenti, di volta in volta,

<sup>7</sup> Per un approfondimento delle tematiche relative all'emergere e all'affermarsi di un paradigma imprenditoriale all'interno del mondo accademico e delle conseguenze che esso comporta in termini retorici ed organizzativi per le università e per il modo in cui insegnamento e ricerca vengono interpretati e praticati, si rimanda a Gibb-Hannon 2005; Etkowitz 1998, 2000a; 2000b; 2003; Russo et al. 2007; Bagnasco 2004.

<sup>8</sup> I centri di studio e ricerca, il cui statuto è stato elaborato dall'Eulo in accordo con l'Università Statale, sono in totale 21, la maggior parte facenti parte dei dipartimenti della Facoltà di Medicina. La presente ricerca ha preso in considerazione il funzionamento di quattro di questi centri ("Per la prevenzione degli effetti biologici causati da inquinanti ambientali ed occupazionali", "Malattie ereditarie", "Studio delle malattie metaboliche ossee e dell'osteoporosi", "Città Amica" - CeSCAm). In generale questi centri coordinano le attività di ricerca condotte all'interno di uno o più dipartimenti e sono una manifestazione tangibile dell'interesse di un determinato dipartimento per una precisa tematica di ricerca. Nello stesso tempo sono anche delle 'vetrine' in grado di attrarre finanziamenti privati a seconda dell'interesse suscitato dalle possibili ricadute per il territorio delle tematiche di ricerca trattate. Inoltre i finanziamenti erogati dall'Eulo per questi centri dimostravano anche l'interesse delle pubbliche amministrazioni e dei privati per l'approfondimento di quei particolari argomenti all'interno del mondo accademico.

o all'interno dei comitati scientifici, o dei cda, o della direzione o della presidenza, tendono in molti casi a coincidere e a rimanere in carica per periodi di tempo relativamente lunghi<sup>9</sup>. Esiste quindi una rete di organizzazioni reticolari, nella quale gli stessi attori territoriali, su più tematiche e da diverse angolature, si confrontano sullo sviluppo del territorio bresciano. Potendo dialogare all'interno di più interfacce stabili nel tempo, le singole organizzazioni che compongono i vari consorzi possono usufruire di *feedback* continui e incrociati e monitorare costantemente i risultati e gli effetti delle varie iniziative (e riprogettare così eventualmente le proprie strategie). Quindi se si considerano non soltanto i singoli consorzi ma anche il loro insieme nei termini di una rete inter-organizzativa per la ricerca e sviluppo (Lin et al 2009) sarebbe forse possibile interpretarli secondo il modello delle istituzioni dell'apprendimento (Sabel 2005; 2006). L'utilizzo di un'ottica reticolare per la descrizione del funzionamento di tali consorzi (cioè focalizzare l'attenzione sul modo in cui funzionano le reti di relazione che stanno alla base di un consorzio o che possono essere create tramite esso) permette infatti di sviluppare alcune riflessioni che correlano le *performance* nel trasferimento tecnologico con l'apprendimento organizzativo. Partendo dal punto di vista di Lin (Lin et al. 2009), l'esistenza stessa di un consorzio o più genericamente di un'interfaccia per l'innovazione può contribuire al radicamento (relazionale, strutturale e cognitivo) di una rete inter-organizzativa, radicamento che, soprattutto in termini relazionali e cognitivi, costituisce una variabile determinante in termini di apprendimento, in quanto è in grado di creare le condizioni favorevoli per un flusso agevole di informazioni e risorse tra i membri della rete. Secondo quest'ottica quindi, si può sostenere che i consorzi presi in esame svolgano due funzioni. In primo luogo, istituzionalizzano reti di relazione informali e quindi ne incrementano il radicamento (Lin et al 2009) sia da un punto di vista strutturale (in quanto la presenza di più interfacce composte dagli stessi attori territoriali aumenta il numero delle connessioni tra i vari attori forti presenti all'interno del contesto), sia da un punto di vista relazionale. L'esistenza di veri e propri consorzi con i loro comitati scientifici e consigli di amministrazione, infatti, permette, almeno potenzialmente, di trasformare la fiducia personale che si crea all'interno di contatti informali in una vera e propria fiducia sistemica (Luhmann 2002), che riguarda la relazione non tra singoli individui ma tra organizzazioni (come dimostra, per esempio, la nascita del consorzio Università&Impresa dopo la proficua collaborazione tra Università, aziende ed Aib all'interno dell'esperienza di Isfor2000, o la creazione del consorzio Csmt dopo l'esperienza del consorzio InnTech). E infine l'esistenza di tali strutture consente di aumentare anche il radicamento cognitivo delle reti, nel senso che l'iterazione di interazioni tra attori diversi all'interno di questi consorzi porta alla creazione di una visione condivisa di quello che è ruolo dell'università rispetto allo sviluppo economico locale e dei meccanismi condivisi e rodati per il flusso della conoscenza e dell'informazione dall'università al tessuto economico locale. A mio parere però il radicamento cognitivo può possedere un risvolto negativo, nel momento in cui è combinato con una forte stabilità nel tempo dei componenti della rete. In questi casi può accadere infatti che la criticità più rilevante non sia quella di costruire una visione comune, fiducia e conoscenza reciproca, ma quella di evolvere, di modificare, le visioni comuni fortemente radicate tra gli attori. In altre parole il radicamento cognitivo può essere talmente radicato da inibire il cambiamento.

In secondo luogo, questi consorzi costituiscono un bacino importante di informazioni, in grado di colmare i buchi strutturali (Burt 1992, in Mutti 1998) esistenti all'interno delle reti nei contesti locali. Ad esempio tali strutture, proprio grazie al coinvolgimento dell'università (intesa come organizzazione connessa all'interno di reti nazionali e internazionali di università), sono in grado di connettere il contesto locale non soltanto con competenze e conoscenze in esso presenti, ma anche con competenze e conoscenze presenti all'interno di altri contesti: ogni singolo ateneo può infatti essere considerato come un nodo all'interno di più reti complesse di competenze e conoscenze.

In quanto reti inter-organizzative in cui sono in atto processi di apprendimento organizzativo e inter-organizzativo (Lin et al. 2009), questi consorzi possono essere letti anche come interfacce per l'innovazione e il coordinamento (Etzkowitz 2000a; 2000b), in cui si può vedere all'opera il modello della *triple helix* sviluppato da H. Etzkowitz e ripreso da A. Bagnasco<sup>10</sup>.

Secondo tali teorizzazioni, la creazione di queste interfacce va di pari passo con l'instaurarsi di un paradigma imprenditoriale all'interno delle università e con la legittimazione di un nuovo ruolo per l'istituzione universitaria. Secondo il modello della tripla elica, i sistemi di innovazione nazionali o regionali si compongono nell'interazione fra tre sfere: industria, università e governo, che "diventano interdipendenti nel promuovere lo sviluppo, legandosi fra loro in un *network* di progettazione e decisione" (Bagnasco 2004), in cui l'università, e non più il governo o le imprese, viene a svolgere un ruolo di "collante dei processi di *governance*" (Bagnasco 2004), un ruolo di capofila nei sistemi di innovazione (Etzkowitz 2000a, 2000b).

9 L'organizzazione di questi consorzi, generalmente, prevede un organo di direzione, un organo di presidenza, un consiglio di amministrazione e un comitato scientifico. All'interno del comitato scientifico, che ha il compito di elaborare le strategie e gli indirizzi per le attività del consorzio, che verranno poi valutate dal consiglio di amministrazione, l'Università riveste sempre un ruolo di rilievo, mentre nei consigli di amministrazione, l'importanza dell'ente universitario dipende da come sono distribuite percentualmente le quote di proprietà tra il settore pubblico e privato. Nel Csmt e in Università&Impresa la maggioranza delle quote societarie è detenuta dai *partner* pubblici e la presidenza è attribuita al Rettore dell'Università Statale di Brescia, mentre nei consorzi Cseab e Isfor2000 la maggioranza delle quote è posseduta dall'Aib e dai privati

10 Etzkowitz infatti indica proprio nei consorzi (organizzazioni a parte rispetto ai laboratori pubblici di ricerca, ai centri universitari e ai settori di ricerca e sviluppo interni alle imprese) la nascita di un nuovo *format* organizzativo per le reti della conoscenza e dell'innovazione che molto spesso si colloca nel settore del *nonprofit* (Etzkowitz 2000b).

Secondo tale modello tra le tre sfere si sviluppano inizialmente relazioni trilaterali informali o transitorie all'interno di specifici progetti. Tali relazioni generano, internamente ad ogni singola organizzazione e tra le sfere, dinamiche riflessive, le quali sono in grado di ristrutturare continuamente le organizzazioni all'interno delle quali si svolgono e di ridefinire il sistema atto a realizzare gli stessi progetti di innovazione (Etzkowitz 2000a). In un secondo momento si formano veri e propri collegamenti tri-laterali stabili, nuove reti di decisione e di azione e nascono nuove organizzazioni o interfacce per l'innovazione o il coordinamento (Etzkowitz 2000a; 2000b) per istituzionalizzare e riprodurre tali collegamenti. In una terza fase, gli effetti di queste interazioni all'interno e all'esterno delle interfacce che si sono venute a creare realizzeranno a loro volta nuove trasformazioni sulle istituzioni stesse e sulla società nel suo complesso.

### 3. Conclusioni

Se è vero che la conoscenza prodotta contribuisce al territorio che ospita la sua produzione solo nel momento in cui s'inserisce nella struttura degli interessi locali (Russo et al 2007), allora si può concludere che il processo di radicamento delle reti tra università e contesto locale (attraverso l'istituzione di un *network* di interfacce per l'innovazione ed il coordinamento) e il processo di scambio di conoscenze all'interno di tali reti sono riusciti almeno in parte. Questo ha portato l'università ad occupare un ruolo significativo nella *governance* locale e a qualificarsi come *networker*, in grado di attivare discussioni intorno a iniziative di sviluppo (Russo et al 2007). Questi collegamenti e interazioni tra l'ateneo, le varie Facoltà e gli altri *stakeholder* potrebbero però essere ulteriormente potenziati e sviluppati, portando l'Università a giocare un ruolo non più di servizio, ma 'attivo' rispetto alle strategie territoriali all'interno del contesto locale. Ed è questa la sfida che le nuove iniziative in fase di *start-up* o di progettazione, di cui abbiamo precedentemente parlato, pongono all'università, agli enti pubblici locali e agli altri attori forti del contesto locale. Infatti la ricerca ha dimostrato quanto sia ancora problematica, nel contesto preso in esame, la questione di far giocare all'università e non più al sistema imprenditoriale locale un ruolo trainante nei processi di innovazione, probabilmente per diverse motivazioni tra cui: il modo in cui 'l'ottica di servizio al territorio' finora adottata dall'ateneo si è radicata ed è stata praticata; le caratteristiche della struttura imprenditoriale bresciana, costituita per lo più di piccole e piccolissime imprese; gli effetti delle strategie di legittimazione portate avanti dalle principali associazioni di categoria. Dalla ricerca emerge cioè un 'ateneo propenso ad integrare in sé il paradigma imprenditoriale, la cui piena realizzazione è frenata però dalle difficoltà che via via incontra nell'essere interpretato pienamente da parte del mondo imprenditoriale come motore dello sviluppo economico.

Concludendo, dall'analisi delle esperienze realizzate dall'università di Brescia sono emerse alcune questioni di fondo. La prima è relativa proprio all'affermazione di un paradigma imprenditoriale all'interno degli atenei, e alle conseguenze che questo comporta. Prima di tutto da un punto di vista retorico (Etzkowitz 2000b; 2003) riguardo alla funzione dell'università e delle scienze, genericamente intese, rispetto alla produzione della conoscenza (e quindi riguardo all'interpretazione che si dà comunemente della conoscenza come bene comune e dell'università come ente terzo critico ed indipendente dagli interessi economici o politici)<sup>11</sup>. Secondariamente, da un punto di vista organizzativo e normativo, per quanto riguarda la necessità di conciliare il concetto di estensione senza limiti della conoscenza (praticato attraverso la scienza pura, che per lo scienziato è un valore in sé) e la capitalizzazione della conoscenza (cioè la conoscenza intesa anche come bene privato, praticato ad esempio tramite la ricerca applicata e la brevettazione) (Etzkowitz 1998). Tali trasformazioni molto spesso danno adito a conflitti e tensioni interne ai singoli atenei (che devono essere visti come segnali di un cambiamento interno, Etzkowitz 2003), che possono essere risolti in due modi: o tramite lo schema dell'integrazione delle due attività (accademica ed imprenditoriale) o tramite la loro separazione, a seconda che la terza missione (quella del servizio al territorio) e il nuovo ruolo per le università nello sviluppo economico venga o meno accettato e riconosciuto. Il problema si configura quindi come un gioco di legittimazione tra le varie istanze ed esigenze, presenti però non solo all'interno dei singoli atenei, ma anche all'interno delle comunità imprenditoriali e politiche locali (Etzkowitz 2000b).

Diviene quindi fondamentale, nel momento in cui si vuole affermare un paradigma imprenditoriale, individuare e condividere con chiarezza cosa si intenda per imprenditorialità. Ad esempio, all'interno delle università, l'imprenditorialità non può essere intesa semplicemente come capacità di autofinanziamento, ma più genericamente come capacità di riconoscimento delle opportunità e capacità di ricombinazione in maniera creativa delle risorse disponibili, per rispondere in modo flessibile ed efficace ai problemi, o per cogliere le opportunità, offerte dai contesti territoriali, coinvolgendo il contesto nella definizione e nella risoluzione dei problemi stessi (Gibb-Hannon 2005)<sup>12</sup>. In quest'ottica quindi un imprenditore è un innovatore, colui che, secondo la definizione di Schumpeter (Schumpeter 1949, citato in Etzkowitz 2000b) è in grado di

<sup>11</sup> I critici del paradigma imprenditoriale infatti vedono come una minaccia per l'integrità della ricerca universitaria l'aprire le porte all'interesse monetario e di mercato (quindi alle potenzialità di commercializzazione degli *output* della ricerca), in quanto questo farebbe perdere di vista il ruolo indipendente e di critica della società, che è una delle funzioni principali della ricerca universitaria e minerebbe alla radice lo sviluppo libero della conoscenza intesa come bene pubblico (Etzkowitz 2000a).

<sup>12</sup> Vista in quest'ottica l'imprenditorialità si afferma allora come 'imprenditorialità intellettuale' (Gibb-Hannon 2005) che si concretizza efficacemente nella ricerca interdisciplinare.

innovare il processo produttivo introducendo nuove combinazioni di produzione, colui che più genericamente è in grado di ricombinare le risorse disponibili e di cogliere le opportunità latenti. In questo senso inoltre sarebbe interessante chiedersi se l'imprenditorialità possa essere considerata come il risultato di azioni e iniziative collettive, più che una qualità individuale, e quindi come una proprietà emergente dei contesti, intesi come sistemi di relazione reticolarmente organizzati. Ed è proprio in questo senso che si potrebbe tentare di comparare il paradigma dello sviluppo locale con il paradigma imprenditoriale e il concetto di imprenditorialità con quello di sviluppo (A.O. Hirschman 1968, 1975, 1992).

## Bibliografia

- Bagnasco Arnaldo, 2004, *Città in cerca di università. Le università regionali e il paradigma dello sviluppo locale*, in *Stato e Mercato*, 72
- Bateson Gregory, 2007, *Verso un'ecologia della mente*, Milano, Adelphi editore
- Cusmano Lucia, Lissoni Francesco, Sironi Matteo, 2000, *Selezione avversa e trasferimento tecnologico: un'analisi dei centri di servizio alle imprese della Regione Lombardia*, in *Economia e Politica Industriale*, 105
- Etzkowicz H., 2002, *The Triple Helix of University-Industry-Government. Implication for Policy and Evaluation*, working paper
- 1998, *The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university-industry linkage*, in *Research Policy*, 27; 823-833
- 2000a, *The dynamics of innovation: from National System and "Mode2" to a Triple Helix of university-industry-government relations*, in *Research Policy*, 29; 109-123
- 2000b, *The future of university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm*, in *Research Policy*, 29; 313-330
- 2000c, *Research groups as 'quasi-firm': the invention of entrepreneurial university*, in *Research Policy*, 32; 109-121
- Fabbi Loretta, 2007, *Comunità di pratiche e apprendimento riflessivo. Per una formazione situata*, Carrocci editore
- Foray Dominique, Lissoni Francesco, 2010, *University research and public-private interaction*, in Rosenberg N., Hall B. (eds.), *Handbook of Economics of Technical Change*, North Holland/Elsevier
- Gibb Allan – Hannon Paul, 2005, *Toward the Entrepreneurial University?*, National Council for Graduate Entrepreneurship
- Hirschman, Albert O., 1992, *Ascesa e declino dell'economia dello sviluppo e altri saggi*, a cura di Andrea Ginzburg, Rosenberg & Sellier, Torino
- Hirschman, Albert O., 1968, *La strategia dello sviluppo economico*, Firenze, La Nuova Italia
- Hirschman, Albert O., 1975, *I progetti di sviluppo: un'analisi critica dei progetti di sviluppo realizzati nel Meridione e in paesi del Terzo Mondo*, Milano, Franco Angeli editore
- Lin L. Julia, Shih-Chien Fang, Shyh-Rong Fang, Fu-Sheng Tsai, 2009, *Network embeddedness and technology transfer performance in R&D consortia in Taiwan*, in *Technovation*, 29; 763-74
- Lissoni Francesco, 2001, *Knowledge codification and the geography of innovation: the case of Brescia mechanical cluster*, in *Research Policy*, 30/9, 1479-1500
- Lissoni Francesco, Pagani Massimo, 2003, *How many networks in a Local cluster? Textile machine production and innovation in Brescia*, in Brenner T., Fornahl D. (eds.), *Cooperation, Networks and Institutions in Regional Innovation Systems*, Edward Elgar Pub., London
- Luhmann Niklas, 2002, *La fiducia*, Bologna, Il mulino
- Mutti Antonio, 1998, *Capitale sociale e sviluppo: la fiducia come risorsa*, Bologna, Il Mulino
- Provasi Giancarlo, 2004, *Lo sviluppo locale: nuova frontiera per il nonprofit*, Franco Angeli editore
- Russo P. Antonio, 2007, *Toward a Sustainable Relationship between City and University: A Stakeholdership Approach*, in *Journal of Planning Education and Research*; 27; 199
- Sabel Charles F., 2005, *Globalisation, New Public Services, Local democracy: What's the connection?*, in *Local governance and the drivers of growth*, OECD
- Sabel Charles F., 2006, *Lo sviluppo auto-sostenuto. Ripensare il ruolo dell'intervento pubblico nella promozione della crescita economica*, Stato e mercato, N° 77, agosto 2006
- Viale Riccardo, Ghiglione Beatrice, 1998, *The Triple Helix model: a tool for the study of european regional socio-economic system*, in *The IPTS Report*, 29