

# La comunicazione tra Università e Industria: la prospettiva di una grande impresa

---



Paolo Markovina  
*AICIFI*  
*Electrolux Italia SpA*

*9° Summer School Netval  
Paestum, 13 settembre 2016*

# Comunicare... o non collaborare

---

Il fallimento di una relazione è  
quasi sempre un fallimento di  
comunicazione...  
(Zygmunt Bauman)

# Le diverse fasi di una collaborazione

---

Fase	Oggetto
<b>Definizione preliminare dell'attività</b>	Le parti identificano l'oggetto dell'attività, la tipologia della collaborazione, le persone che vi prenderanno parte, i risultati attesi e i tempi di progetto
<b>Discussione contrattuale</b>	Le parti concordano le condizioni della collaborazione, compresi gli aspetti di proprietà intellettuale e di pubblicazione dei risultati
<b>Svolgimento dell'attività</b>	L'attività tecnica viene condotta secondo i modi e i tempi stabiliti

# Criticità della comunicazione nelle collaborazioni

Fase	Criticità comunicazione
<b>Definizione preliminare attività</b>	<u>Criticità Media</u> Solitamente gli interessi convergono ed il linguaggio è simile
<b>Discussione contrattuale</b>	<u>Criticità Elevata</u> I problemi possono nascere da diversità di interessi, scarsa competenza in materia legale/PI, scarsa flessibilità, contesto regolamentativo predefinito e rigido
<b>Svolgimento dell'attività</b>	<u>Criticità Media</u> La comunicazione durante l'attività tecnica non presenta di solito grossi problemi, ma occorre stare attenti a rispettare alcune regole base, ad esempio sulla tempistica della comunicazione e sulla confidenzialità delle informazioni

# La discussione contrattuale

## Le principali difficoltà

---

- Diversa natura ed interessi dei soggetti:
  - Università:
    - soggetto pubblico
    - interessi pubblici/collettivi
    - Necessità di diffondere la conoscenza
  - Impresa:
    - soggetto privato
    - interessi privati/concorrenziali
    - Necessità di mantenere l'informazione segreta
  - Tuttavia, è proprio la diversa natura delle due parti che rende possibili approcci collaborativi di tipo non concorrenziale, che non sarebbero parimenti possibili fra partners della stessa natura
- Rigidità/complessità del contesto regolamentativo:
  - Art. 65
  - Regolamenti ateneo
  - Policies aziendali

# La discussione contrattuale

## Le principali difficoltà (cont.)

---

- ❑ Possibile scarsa competenza in materia legale e di proprietà intellettuale degli interlocutori
- ❑ Diversi profili delle persone che possono intervenire nelle attività di ricerca: professori, ricercatori, dottorandi di ricerca, assegnisti, contrattisti ecc.

# La discussione contrattuale

## I principali rischi

---

- ❑ Rischio di rallentamento delle attività
- ❑ Rischio di impostare una collaborazione su condizioni poco vantaggiose
- ❑ Rischio di considerare un partner «poco adatto» → scelta di altri partners per collaborazioni future

# La discussione contrattuale

## I temi di maggiore conflitto

---

- La proprietà dei risultati
- Riconoscimento del contributo inventivo (quando? a priori o a posteriori?)
- La divulgazione dei risultati:
  - Pubblicazioni vs. segreto



# Le dieci C di una buona comunicazione

## 1. Correttezza

---

*«Ciò che chiamiamo correttezza e buona educazione serve ad ottenere quanto, diversamente, è da ottenersi solo con la forza, o magari neppure con essa»  
(Johann Wolfgang Goethe)*

- Un aspetto fondamentale della comunicazione è la fiducia reciproca, che si ottiene grazie alla correttezza e la trasparenza delle parti
- La chiara condivisione delle problematiche e delle aspettative reciproche consente solitamente una discussione aperta e la volontà di risolvere insieme le questioni aperte

# Le dieci C di una buona comunicazione

## 2. Comprensione

---

*“A partner's different perspective is valuable, but the very fact that it is different means that it will require work, humility, time, and resources to incorporate that perspective. At times, this will require checking one's pride at the door.” (Ron Garan)*

- Comprendere il punto di vista dell'altra parte e le sue esigenze è un passaggio fondamentale per definire soluzioni condivise. Cambiare la prospettiva può consentire di trovare ed accettare soluzioni altrimenti non identificabili
- E' inoltre fondamentale comprendere il contesto in cui nasce una collaborazione, in termini di normativa, regolamenti e policies applicabili

# Le dieci C di una buona comunicazione

## 3. Classificazione

---

*«Science is the systematic classification of experience» (George Henry Lewes)*

- E' importante classificare le collaborazioni secondo tre assi:
  - settore industriale
  - tipologia di relazione (es: partnership progettuale, ricerca finanziata dall'industria, borse di dottorato, attivazione assegni di ricerca)
  - contenuto della relazione (es: attività di servizio, di sviluppo, di ricerca innovativa)

# Le dieci C di una buona comunicazione

## 4. Condivisione

---

*«The biggest risk is not taking any risk... In a world that changing really quickly, the only strategy that is guaranteed to fail is not taking risks» (Mark Zuckerberg)*

- Collaborare vuol dire chiaramente condividere conoscenze e informazioni
- Ma vuol dire anche di condividere i rischi. Ad esempio, in un'attività finanziata dall'impresa:
  - da un lato l'impresa rischia di ottenere meno di quanto si aspettasse, in termini di risultati, a fronte dell'impegno finanziario
  - dall'altra l'Università rischia di fornire dei risultati che vanno oltre le aspettative e che possono essere sfruttati solo dall'impresa finanziatrice

# Le dieci C di una buona comunicazione

## 5. Competenza

*«Res tene, verba sequantur – Conosci l'argomento, le parole seguiranno» (Detto latino)*

- E' importante coinvolgere in ogni fase della collaborazione gli interlocutori più adatti e competenti:

Fase	Interlocutori
<b>Definizione preliminare dell'attività</b>	Professore universitario ↔ Project leader
<b>Discussione contrattuale</b>	TTO ↔ esperto legale/IP aziendale
<b>Svolgimento dell'attività</b>	Esecutori attività ↔ Referenti tecnici

# Le dieci C di una buona comunicazione

## 6. Cambiamento

---

*«La misura dell'intelligenza è data dalla capacità di cambiare quando è necessario»  
Albert Einstein*

- Saper comunicare significa anche essere flessibili e pronti a modificare le proprie richieste, per convergere verso una soluzione comune

# Le dieci C di una buona comunicazione

## 7. Completezza

---

*«Details create the big picture» (Sanford I. Weill)*

- ❑ Occorre comunicare e concordare tutti i dettagli della collaborazione: persone coinvolte, chi finanzia, background impiegato, finalità dell'attività, tipologia di collaborazione, ecc.
- ❑ Nella comunicazione dei dati tecnici, occorre un giusto connubio di completezza e sintesi

# Le dieci C di una buona comunicazione

## 8. Chiarezza

---

*«La comunicazione non è quello che diciamo, bensì quello che arriva agli altri» (Thorsten Havener)*

- La comunicazione fra le due parti deve essere chiara e senza il rischio di fraintendimenti
- Nel contratto, tale chiarezza si ottiene con un linguaggio semplice e con una corretta definizione dei termini più importanti



# Le dieci C di una buona comunicazione

## 9. Concisione

---

*«Per trasmettere le tue idee utilizza parole semplici, grandi idee, e brevi frasi» (John Henry Patterson)*

- Nelle discussioni contrattuali, la tempistica è un fattore particolarmente importante ed il tempo che gli interlocutori possono dedicare alla negoziazione è sempre limitato, per cui la concisione nella comunicazione è fondamentale
- Nella fase tecnica delle attività, occorre saper filtrare e sintetizzare i risultati utili, spesso all'interno di una mole enorme di dati tecnici

# Le dieci C di una buona comunicazione

## 10. Confidenzialità

---

*«Se qualcuno dichiara di avermi fornito informazioni segrete, il crimine lo ha commesso lui, non io» (Mata Hari)*

- Nelle collaborazioni università-industria le seguenti informazioni sono da ritenersi segrete:
  - esistenza di una specifica collaborazione
  - dettagli sulla collaborazione e sugli accordi fra le parti
  - risultati delle attività
- Occorre adottare adeguate misure per mantenere l'informazione segreta:
  - marcare l'informazione come non confidenziale
  - limitare l'accesso solo alle persone strettamente coinvolte
  - porre limiti fisici all'accesso alla documentazione (es: password)
  - se l'informazione deve essere trasmessa a terze parti, usare un NDA
  - se occorre procedere con una pubblicazione, omettere l'informazione che deve essere mantenuta segreta

# La comunicazione verso l'esterno dei risultati delle collaborazioni

---

- Canali:
  - Brevetti (a nome congiunto, almeno fino a pubblicazione)
  - Licenze (royalties danno una misura del successo della tecnologia)
  - Pubblicazioni (compatibilmente con esigenze di segreto)
  - Lancio prodotti/servizi: pubblicizzazione della collaborazione, comunicati stampa
- Un feedback impresa → università sull'uso e impatto dei risultati può consentire di perfezionare la collaborazione, soprattutto nelle partnerships continuative

---

# GRAZIE !

*«Prima di lasciarvi vorrei proprio lasciarvi un messaggio positivo. Ma non ce l'ho. Fa lo stesso se vi lascio due messaggi negativi?»  
(Woody Allen)*

- 
- ❑ "Se vuoi persuadere, parla di interessi, non di ragioni"  
Benjamin Franklin (scienziato e politico statunitense)
  - ❑ To effectively communicate, we must realize that we are all different in the way we perceive the world and use this understanding as a guide to our communication with others.  
Tony Robbins
  - ❑ La mente è come un paracadute. Funziona solo se si apre Einstein
  - ❑ Non possiamo risolvere i problemi con lo stesso tipo di pensiero che abbiamo usato quando li abbiamo creati. Einstein
  - ❑ La misura dell'intelligenza è data dalla capacità di cambiare quando è necessario. Einstein
  - ❑ La mente che riesce ad allargarsi non torna mai alla dimensione precedente Einstein
  - ❑ Le tre regole di lavoro:
    1. Esci dalla confusione, trova la semplicità.
    2. Dalla discordia, trova armonia.
    3. Nel pieno delle difficoltà risiede l'opportunità. Einstein
  - ❑ Diversity: the art of thinking independently together Malcolm Forbes
  - ❑ Strength lies in differences, not in similarities Stephen R. Covey

- 
- ❑ “Collaboration begins with mutual understanding and respect.”  
— [Astronaut Ron Garan](#)
  - ❑ “A knotty puzzle may hold a scientist up for a century, when it may be that a colleague has the solution already and is not even aware of the puzzle that it might solve.” — [Isaac Asimov, The Robots of Dawn](#)
  - ❑ “Nella lunga [storia](#) del genere umano (e anche del genere animale) hanno prevalso coloro che hanno imparato a [collaborare](#) ed a improvvisare con più [efficacia](#).” [Charles Robert Darwin](#)
  - ❑ “Solo insieme possiamo [raggiungere](#) ciò che ciascuno di noi cerca di [raggiungere](#).” [Karl Theodor Jaspers](#)

- 
- ❑ La comunicazione non è quello che diciamo, bensì quello che arriva agli altri (Thorsten Havener)
  - ❑ E' impossibile parlare in modo tale da non essere frainteso. (Karl Popper)
  - ❑ La comunicazione perfetta esiste. Ed è un litigio.(Stefano Benni)
  - ❑ L'inevitabile risultato del miglioramento e dell'allargamento della comunicazione tra differenti livelli in una gerarchia è il considerevole ampliamento dell'area di incomprensione. (Arthur Bloch, Legge della comunicazione)
  - ❑ Dire molte parole e comunicare pochi pensieri è dovunque segno infallibile di mediocrità; invece segno di testa eccellente è il saper rinchiudere molti pensieri in poche parole. (Arthur Schopenhauer)
  - ❑ Il problema è capirsi. Oppure nessuno può capire nessuno: ogni merlo crede d'aver messo nel fischio un significato fondamentale per lui, ma che solo lui intende; l'altro gli ribatte qualcosa che non ha relazione con quello che lui ha detto; è un dialogo tra sordi, una conversazione senza né capo né coda. Ma i dialoghi umani sono forse qualcosa di diverso? (Italo Calvino)
  - ❑ *I mezzi "meccanici" di comunicazione sono molto importanti, ma sono soltanto strumenti ausiliari. Nulla può sostituire l'incontro personale tra esseri umani"* (W.G.Werner)
  - ❑ Comunicare l'un l'altro, scambiarsi informazioni è natura; tener conto delle informazioni che ci vengono date è cultura. **Johann Wolfgang Goethe**
  - ❑ "Il computer più nuovo al mondo non può che peggiorare, grazie alla sua velocità, il più annoso problema nelle relazioni tra esseri umani: quello della comunicazione. Chi deve comunicare, alla fine, si troverà sempre a confrontarsi con il solito problema: cosa dire e come dirlo" Bill Gates (imprenditore)