

## IL RIORDINO DELLA RICERCA di Adriano De Maio

*Il governo della ricerca è cosa complessa e delicata ed è fondamentale per la società. L'operatore pubblico ha un ruolo chiave nella definizione di una propria politica di ricerca ed è tenuto, per questo, a tenere presenti vari fattori, ad assicurare che non vi siano ostacoli per la formazione di alleanze e a garantire le condizioni ottimali allo sviluppo della ricerca e alla produzione delle migliori ricadute.*

*L'articolo si propone di fornire alcuni spunti di riflessione in tal senso, indicando gli aspetti che dovrebbero costituire oggetto di attenzione: individuazione dei principali driver della ricerca pubblica, concentrazione delle risorse su aree tematiche definite e su centri di ricerca che assicurino l'eccellenza in tali aree, estensione dei "cluster" e delle reti per la formazione e la ricerca laddove siano presenti le competenze utili ma, soprattutto, adozione di sistemi, rigorosi e severi, di gestione dei progetti e di valutazione dei risultati.*

Penso che sia inutile, per chi si occupa di ricerca, e di innovazione, illustrare i motivi che portano a sostenere l'importanza della ricerca per lo sviluppo economico, sociale e culturale di una comunità. Ritengo, viceversa, che sia importante presentare, come traccia per una discussione, quali potrebbero essere i criteri per impostare una strategia di ricerca per quanto concerne l'operatore pubblico. Proprio perché questo appunto si propone di essere soltanto un'occasione di discussione, non si svolgerà una trattazione articolata ma si indicheranno soltanto i punti principali che, comunque, devono essere affrontati.

Innanzitutto la **"ripartizione" delle risorse** fra ricerca di "curiosità" e ricerca "mirata". Nel primo caso, la libertà per il ricercatore o per il gruppo di ricerca è totale, includendosi anche la scelta dei temi stessi di ricerca. La ricerca "mirata", al contrario, individua il tema all'interno di un obiettivo più generale (normalmente, in questo caso, si parla di "driver" della ricerca stessa). In tutti i casi l'attribuzione al gruppo di ricerca (o al singolo) deve essere fatta avendo strumenti tali da permettere una valutazione di qualità del gruppo stesso (o del singolo);

La **scelta dei "temi principali"**. Questo richiede innanzitutto un momento politico nella scelta degli obiettivi di fondo –la difesa, lo sviluppo sostenibile, la salute e così via– con una indicazione delle loro priorità relative. All'interno di ciascun obiettivo vanno poi individuati i temi di ricerca –e, per questo, sono necessari raffinati strumenti di tipo revisionale– e, particolarmente delicato, le competenze

specifiche da "mettere insieme" per sperare di ottenere risultati significativi. La multidisciplinarietà e la capacità di far lavorare congiuntamente in modo efficace gruppi di provenienze culturali anche molto lontane le une dalle altre, sono un pre-requisito indispensabile per il successo.

L'individuazione dei gruppi di ricerca più qualificati per ciascun tema (il che richiede, ancora, un sistema di valutazione adeguato) e la valutazione delle risorse necessarie: ad esempio per superare la massa critica.

La selezione dei temi di ricerca su cui investire, tenendo conto delle effettive risorse disponibili, relativamente sia allo "stato iniziale" sia ai gruppi di ricerca selezionati sia, conseguentemente, agli investimenti necessari – quanto e per che cosa – e, quindi, ad una realistica valutazione dei tempi probabili per ottenere risultati significativi.

**L'organizzazione della ricerca.** E' forse opportuno ricordare che la cosiddetta "struttura a matrice", diffusasi poi in molte organizzazioni, è dovuta proprio alle esigenze di organizzare ricerche mirate. Questa esigenza tuttavia permane in misura, a mio avviso, ancora più accentuata rispetto al passato perché, da un lato, sono richiesti approfondimenti specifici sempre più raffinati e, dall'altro lato, aumentano sempre di più le competenze necessarie per affrontare un tema in modo appropriato.

Oltre alla difficoltà della gestione in sé della matrice, bisogna considerare che le righe e le colonne variano nel tempo. Le aree tematiche, infatti, si modificano per loro natura, in base a quanto detto prima,

ma anche i "campi disciplinari" variano, anche in misura notevole. Bisogna, quindi, non solo evitare di porre vincoli ed ostacoli eccessivi ma, al contrario, bisogna anche predisporre condizioni tali da favorire un'evoluzione nel tempo.

Il controllo sull'evoluzione delle ricerche, singolarmente e nel loro complesso, al fine di poter intervenire in tempo per tutte le eventuali correzioni del caso, richiedendo anche l'annullamento dei progetti, il cambiamento nella destinazione di risorse. Questo significa avere un sistema di controllo particolarmente efficace.

Tutto ciò implica anche, come si evince anche dai brevi cenni fatti, che:

- esista una "cabina di regia";
- sia presente una "strategia per le infrastrutture": in quanto infrastrutture costose e delicate vanno concentrate, altrimenti si rischierà di spendere ugualmente, se non di più, senza ottenere risultati significativi;
- esista un adeguato sistema di diffusione tecnologica;
- sia attivo un efficace sistema di valutazione, che richiede continue risorse.

E' altresì opportuno considerare, quanto meno, altri tre aspetti, di cui il primo è assolutamente fondamentale:

- incentivare la "mobilitazione" a diversi livelli. La prima, e più consistente, è rappresentata dalla mobilità in ingresso ed in uscita. L'età media dei ricercatori è una variabile fortemente condizionante le possibilità di successo. Per questo, centri di ricerca "chiusi" sono destinati ad una più o meno rapida estinzione. E non si può soltanto giocare sul *turn-over*. Ma la

mobilità riguarda anche il trasferimento "fisico" (problema, questo, sentito particolarmente da noi in Italia) e, in parte, anche quello "disciplinare" (per quanto concerne l'Università, i settori Scientifico-disciplinari SSD rappresentano un vincolo enormemente rigido);

- definire una "politica di alleanze", sia con programmi e centri di ricerca di altri paesi (in questo momento è delicata la messa a punto dello Spazio Europeo della Ricerca) sia con diversi *stakeholders* (dalle imprese alle aziende di credito), dalle fondazioni alle amministrazioni locali);
- individuare appropriati mezzi e sistemi di facilitazione e sostegno alla "diffusione" dei risultati della ricerca, dalla creazione di nuove imprese al trasferimento tecnologico.

Questi freni possono -a mio avviso- essere affrontati e risolti. In caso contrario è inutile continuare a discutere di ricerca, tanto vale puntare sull'innovazione di secondo livello, in cui siamo maestri.

Soprattutto, teniamo conto che per distruggere ci vuole tempo limitato ed anche risorse non eccessive, mentre per costruire abbiamo bisogno di una quantità considerevole di risorse (investimenti per il futuro, che devono essere ottenuti a scapito di altre spese) e i risultati non potranno essere individuali. Proprio per questo, se si deve indicare una priorità "strumentale", l'attenzione deve essere data al sistema di valutazione in quanto dobbiamo essere sufficientemente sicuri che quanto si spende a fronte di indubbio sacrificio sia speso bene.

## ADRIANO DE MAIO

*Già rettore del Politecnico di Milano, attualmente rettore della LUISS Guido Carli, professore ordinario di Ingegneria gestionale e dell'innovazione aziendale presso la facoltà di Economia della stessa Università. Recentemente nominato Commissario Straordinario del CNR dal Ministro dell'Istruzione, Università e Ricerca.*

*Dal 2002 presiede il gruppo di valutazione sui Centri di Eccellenza del MIUR, nonché la Commissione per la riforma del sistema universitario nell'ambito dello stesso ministero.*

*Membro di Associazioni (TIME, Unitech) che raggruppano Università tecniche di eccellenza e promuovono l'interazione e lo scambio con i comparti industriali.*

*Ha pubblicato lavori su i processi decisionali, l'innovazione tecnologica, l'organizzazione aziendale, la gestione della produzione industriale, i metodi quantitativi per le decisioni operative e su altri temi relativi alla gestione delle imprese industriali e di servizi.*

### Contatti:

LUISS  
Tel. 06.85225221

V.le Pola 12

00198 Roma  
rettore@luiss.it