

CNR E UNIVERSITÀ: QUALCHE DIPENDENZA? di Giovanni Abramo

The National Research Council of Italy and Universities are formally independent entities in competition in the research sector. However, an analysis of the governance of the two organizations shows that the former is actually "controlled" by the latter. This fact contrasts with organizational theory and is not justified either by the relative performance of the two. Weighting pros and contras of this situation, at macro-economic level the net result is evidently negative.

"Se i fatti e la teoria non corrispondono, cambia i fatti" tramandava ai posteri Albert Einstein. Ma chi meglio delle Istituzioni di ricerca dovrebbe conoscere e avanzare la teoria, affinché i "fatti" le corrispondano? Non possiamo non sorprenderci, quindi, quando proprio nel sistema ricerca troviamo una profonda discrasia tra teoria e fatti. L'attuale fase di riordino, a livelli diversi, del Consiglio Nazionale delle Ricerche e dell'Università e di lancio dell'Istituto Italiano di Tecnologia ci invita ad alcune riflessioni in merito.

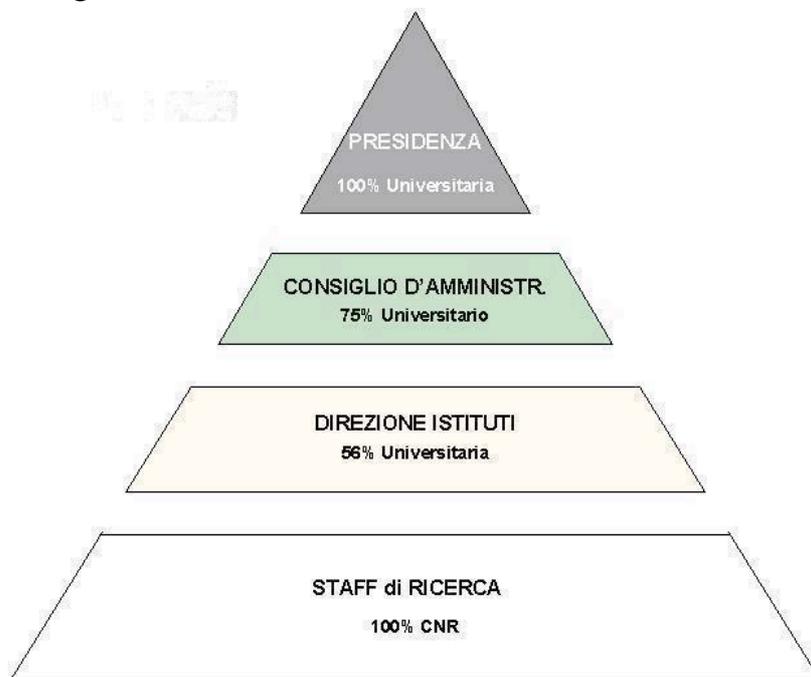
Consideriamo il caso dell'Università e del Consiglio Nazionale delle Ricerche. La prima opera in due settori: la formazione e la ricerca; il secondo, essenzialmente, solo nella ricerca. Nel mercato della ricerca le due istituzioni sono in concorrenza o, se vogliamo, in una visione più moderna, in co-

petition (concorrenza che prevede anche cooperazione tra concorrenti).

A livello *corporate* le due istituzioni competono nella ripartizione dei finanziamenti allocati dal governo alla ricerca. A livello *business*, i Dipartimenti universitari competono con gli omologhi Istituti CNR per l'accesso ai finanziamenti, pubblici e privati, nazionali e internazionali, dei progetti di ricerca, ormai quasi totalmente assegnati su base competitiva.

La concorrenza non è limitata all'ambito delle risorse finanziarie, ma si estende all'acquisizione di risorse umane e di *partner* strategici. Dipartimenti e Istituti competono nell'attrarre e trattenere le menti più brillanti e nell'attivare collaborazioni e alleanze con i migliori laboratori di ricerca nazionali e internazionali (*co-opetition*).

Figura 1. Struttura organizzativa del CNR



Nei periodi di maggiore scarsità di risorse, come quello attuale, l'intensità della concorrenza cresce. Una sana, non esasperata, competizione è comunque benefica e funzionale al progresso, per gli stimoli al miglioramento che induce nei concorrenti. In un sistema competitivo la teoria insegna che i vertici direttivi delle organizzazioni concorrenti devono essere separati e distinti.

Se analizziamo però la composizione degli organi di governo delle due istituzioni ci accorgiamo che, storicamente, al CNR (fig.1) la Presidenza è appannaggio di professori universitari; il Consiglio di Amministrazione ha la stragrande maggioranza dei membri di estrazione universitaria: dei sette membri del Consiglio appena insediati, cinque sono professori universitari (nel precedente sei su otto erano universitari); e gli Istituti sono diretti per lo più da universitari: attualmente 46 Istituti sono a direzione CNR contro i 58 diretti da professori universitari. Viceversa è impossibile individuare un Rettore, Preside, membro di Senato Accademico, o Direttore di Dipartimento universitario, che sia dipendente del CNR.

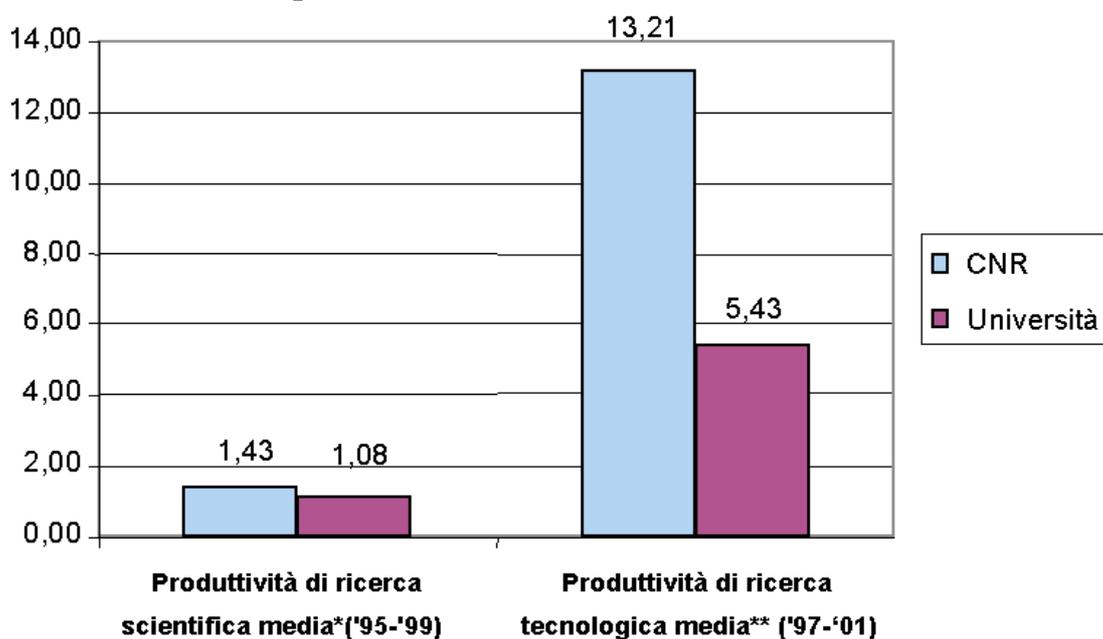
Non è sorprendente che due istituzioni indipendenti, in competizione tra loro,

presentino una tale sproporzione unilaterale di rappresentanza nei vertici direttivi?

Immaginando una situazione analoga nella realtà industriale è come se il Presidente della Procter&Gamble, il consiglio d'amministrazione e i responsabili delle unità di *business* fossero rappresentati nelle stesse proporzioni da dipendenti della Unilever e non viceversa. Tale fatto sarebbe forse plausibile solo se P&G fosse controllata finanziariamente da Unilever.

Esiste un'analogia legittimazione, magari giuridica, nel caso Università-CNR? Se nel lontano passato il ruolo del CNR di indirizzo e consulenza del governo in materie scientifiche e di agenzia poteva giustificare una rappresentanza di direzione allargata, oggi che il CNR è essenzialmente un puro Ente di ricerca, a quale teoria economico-gestionale dovremmo appellarci per individuare la "concordanza" con questo "fatto"? Si potrebbe pensare che nei suoi 80 anni di vita il CNR non sia riuscito a sviluppare al suo interno, al pari dell'Università, un numero sufficiente di figure professionali idonee a ricoprire ruoli di dirigenza e sia quindi costretta a ricorrere al competitore.

Figura 2. Confronto delle produttività di ricerca di CNR e Università



* Numero di pubblicazioni per ricercatore scientifico a tempo pieno equivalente

** Numero di domande di brevetto per 1000 ricercatori scientifici a tempo pieno equivalente

Una comparazione dell'organizzazione e della produttività delle due istituzioni

semberebbe condurre, però, a un risultato diametralmente opposto. Il CNR presenta,

infatti, una forma organizzativa e sistemi gestionali della ricerca più strutturati, con pianificazione, consuntivi, orari e interdipendenze gerarchiche ben definiti; l'Università ha invece un'organizzazione funzionale più alla didattica che non all'attività di ricerca, che risulta più "individuale" e, in genere, meno strutturata. Per quanto attiene ai risultati (vedi fig.2), la produttività media di ricerca scientifica del CNR nel periodo 1995-1999, misurata in termini di articoli scientifici censiti nel *Science Citation Index* per ricercatore a tempo pieno equivalenti, risulta del 33% superiore a quella dell'Università. La produttività media di ricerca tecnologica del CNR nel periodo 1997-2001, misurata in termini di brevetti per ricercatore, risulta addirittura 2,5 volte superiore a quella universitaria. Se in Italia, dunque, l'Università è scuola in generale, il CNR è scuola di ricerca in particolare, risultando un ambiente più fertile per lo sviluppo di competenze scientifiche specialistiche e di gestione della ricerca.

L'ingiustificata sproporzione unilaterale di rappresentanti universitari nei vertici direttivi CNR non è purtroppo priva di conseguenze negative, come la teoria insegna. La ridotta probabilità per il personale CNR di accedere ai vertici dell'organizzazione cui appartiene, ossia lo scarso riconoscimento, per giunta a favore dei propri pari dell'istituzione concorrente, non può non comprometterne la motivazione

e, conseguentemente, la produttività, nonché la capacità dell'organizzazione di trattenere le menti migliori. Inoltre risulta penalizzato il senso di identificazione e appartenenza, così importante per il successo delle organizzazioni, di un così alto numero di figure direttive stipendiate da altra istituzione. Ma, soprattutto, quest'appartenenza ibrida a due organizzazioni concorrenti non può essere esente da conflitti d'interesse. Dal punto di vista dell'Università, poi, quale sarebbe il vantaggio di cedere all'istituzione concorrente, per la maggior parte *gratis*, i propri migliori *manager* della ricerca? Visti i livelli di produttività relativi dell'Università non sarebbe razionale, piuttosto, sfruttare al proprio interno queste scarse risorse, offrendo loro posizioni altrettanto gratificanti delle analoghe CNR e, quindi, creando laboratori di ricerca altrettanto fertili?

CNR e Università sono due istituzioni, volenti o nolenti, in *co-opetition*; formalmente indipendenti, ma sostanzialmente l'una "controllata" dall'altra. E' doveroso interrogarsi se questo è un bene per l'una, per l'altra, per il sistema ricerca o il sistema paese. A tal proposito sarebbe opportuno anche interpretare il pensiero degli azionisti cogenti di queste due istituzioni, le imprese e i cittadini.

Rinneghiamo la teoria, cambiamo i fatti o, più semplicemente, ignoriamo Einstein?

GIOVANNI ABRAMO

Laureato in Ingegneria Elettronica a Roma, Master of Science in Management della Sloan School del MIT. Ricercatore CNR presso il DAST dal 1984. I suoi interessi professionali si focalizzano su politica, economia e management del trasferimento tecnologico. Dal 2000 è professore a contratto di Economia applicata all'Ingegneria, Management Strategico e Gestione dell'Innovazione Tecnologica presso l'Università di Roma Tor Vergata.

Contatti:

Univ. Roma2 Tor Vergata
Tel. 06.72597362

Dip. Ingegneria - Via di Tor Vergata 110
E.mail: abramo@disp.uniroma2.it

00133 Roma