

Università e industria: la buona ricerca è questione di governance

*di Roya Derakhshan**

Le imprese innovative sono integrate in reti di alleanze strategiche. Mobilitando queste alleanze, le imprese possono ottenere un vantaggio competitivo dalle continue interazioni tecnico-scientifiche. Nelle odierne economie della conoscenza in rapida evoluzione, le imprese devono trovare e sfruttare nuove fonti di sapere per poter innovare, crescere e restare competitive. Le università, dal canto loro, sono spesso il principale depositario di tali conoscenze. Il circolo virtuoso che si crea tramite lo scambio e la creazione di sapere tra mondo accademico e industria è quindi un meccanismo indispensabile per avvicinare la scienza al mondo delle imprese e promuovere l'innovazione e la crescita economica. A patto che vi sia una governance efficace per la gestione di entrambi i partner.

R&S: INTERAZIONE TRA MONDO ACCADEMICO E IMPRESE. PERCHÉ?

L'acquisizione di conoscenze esterne è necessaria per le attività di R&S e innovazione delle imprese, poiché queste non possono contare solo sulle proprie risorse interne per produrre innovazione in modo efficace e devono accedere anche alle conoscenze che si trovano al di fuori dei loro confini. Ciò è particolarmente evidente nell'attuale contesto di globalizzazione dei mercati e di rapido cambiamento tecnologico.

Il trasferimento di sapere dall'università all'industria può manifestarsi in un'ampia gamma di interazioni tra imprese e università. In particolare, la collaborazione nell'ambito della ricerca tra mondo accademico e industria è una forma specifica di scambio e creazio-

* *Roya Derakhshan è Lecturer di Project Management presso SDA Bocconi School of Management.*



ne di conoscenza inter-organizzativa. All'interno di questo modello, la ricerca accademica è concepita con l'obiettivo di realizzare progetti specifici di R&S, in particolare per quanto riguarda ciò che può ampliare e soddisfare le esigenze di un'azienda che opera in un settore e in un contesto specifici. Queste collaborazioni comportano tipicamente accordi formali che implicano contributi in denaro e in natura da parte di entrambi i partner. In questo modo, le università e le imprese condividono non solo le loro conoscenze e competenze, ma anche le loro strutture di R&S e il loro personale.

Da una prospettiva di equilibrio generale, lo scambio e la creazione di conoscenza tra università e industria contribuiscono positivamente a ridurre i fallimenti del mercato della R&S e a realizzare appieno i benefici sociali degli investimenti in questo ambito. Da un punto di vista microeconomico, sia le università sia le imprese traggono vantaggio dallo scambio di conoscenze: le università ottengono un sostegno finanziario dal settore privato e aumentano l'esperienza e le opportunità di lavoro di studenti e docenti professionisti; le imprese hanno accesso alle infrastrutture di ricerca e alle competenze universitarie, ottengono la possibilità di assumere personale altamente qualificato e traggono vantaggio dalla ricerca accademica più all'avanguardia.

I soggetti coinvolti nelle collaborazioni tra università e industria in materia di R&S non si limitano a questi due ambiti, ma possono includere anche enti pubblici come il governo, associazioni nazionali e internazionali e altri collaboratori esterni. Nel mondo di oggi, in particolare, le collaborazioni tra il mondo universitario e quello industriale figurano tra gli strumenti integrati nel tessuto delle agende programmatiche e sono messe in atto dai decisori politici per promuovere la ricerca competitiva e le attività di innovazione delle imprese.

Le collaborazioni tra università e industria nell'ambito della ricerca possono essere condotte attraverso progetti *una tantum* o programmi che includono una serie di progetti collegati tra loro da obiettivi e risorse condivise. In entrambi i casi, le due realtà coinvolte (il mondo accademico e l'industria) devono investire nello sviluppo di un'organizzazione temporanea (un consorzio università-industria) che, per un certo periodo di tempo, gestisca tutti gli aspetti della collaborazione.

Nonostante la conclamata importanza e i potenziali benefici delle relazioni tra università e industria per la società, esistono diverse barriere che ostacolano la creazione e lo scambio di conoscenze tra il mondo delle

imprese e quello accademico. Queste sono principalmente legate alle diverse norme che regolano il sistema di ricerca universitario e il settore privato. Le due entità sono guidate da sistemi di incentivi diversi, de-

finiti dai loro valori e dalle loro motivazioni interne. Le differenze tra gli organismi che hanno dato vita al progetto e al programma (ovvero l'università e l'industria) derivano dalle loro diverse intenzioni, motivazioni e responsabilità. Tali differenze determinano il formarsi di una sorta di «gap culturale» che può ostacolare il successo della collaborazione a causa dell'incompatibilità tra gli obiettivi e dei loro limiti. Le dinamiche che intercorrono tra i partner di progetti o programmi di collaborazione possono influenzare vari aspetti del rapporto, tra cui la

condivisione delle risorse tra i partner, l'integrazione delle conoscenze, l'efficienza della collaborazione e lo stile di gestione adottato per governare le operazioni.

LA STRUTTURA DI GOVERNANCE DELLE COLLABORAZIONI DI R&S

Un aspetto interessante da considerare per quanto riguarda la collaborazione tra università e industria in materia di R&S è capire come, nonostante i possibili disallineamenti tra le due realtà madri del progetto, il consorzio venga concepito ed evolva come organizzazione temporanea per poter raggiungere gli obiettivi prefissati. Da questo punto di vista, la ricerca ha evidenziato che subito dopo l'accordo iniziale tra università e industria, viene istituita la struttura di governance del consorzio. Questa struttura si sviluppa poi gradualmente con l'introduzione di attori e istituzioni provenienti da organizzazioni permanenti diverse tra loro (l'università e l'industria) e con le loro culture, obiettivi, scopi, poteri e conoscenze distanti e distinti. Ciò avviene parallelamente allo sviluppo di diversi livelli di governance, in cui si possono definire le interdipendenze tra questi attori e istituzioni, le loro configurazioni, nonché le tecniche e i meccanismi adottati per sostenere il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Nel corso del ciclo di vita del progetto o del programma, i collaboratori iniziali trasformano i loro ruoli nella struttura di governance del programma stesso. Emergono infatti diversi attori e istituzioni che permettono alla struttura di governance di maturare, in modo tale da poter sostenere la gestione del programma.

Inoltre, non esiste un punto preciso oltre il quale tutti i partecipanti cambiano i loro ruoli simultanea-



mente passando da una fase all'altra. Al contrario, nel corso di un certo periodo di tempo, tutti gli attori e le istituzioni vanno incontro a un'evoluzione graduale per sviluppare o trasformare i loro ruoli in modo interdipendente. Pertanto, il ciclo di vita complessivo del progetto o programma di collaborazione può essere declinato in tre fasi: fase di pianificazione strategica, fase di transizione e fase di esecuzione e consegna (Figura 1).

Fase di pianificazione strategica

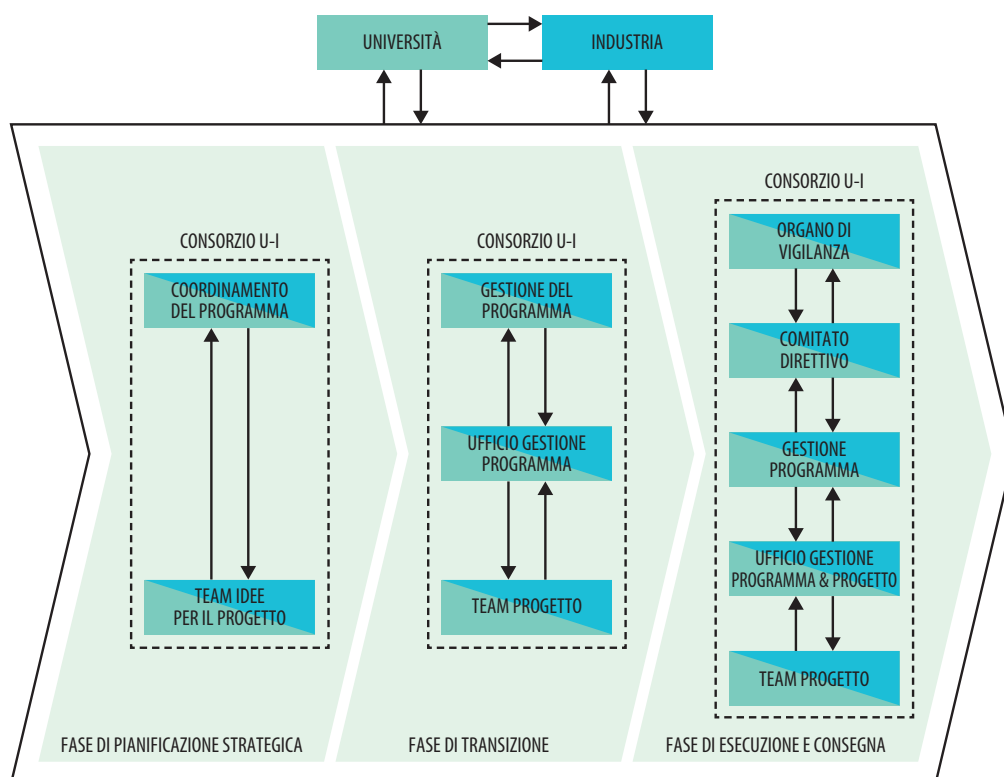
L'accordo iniziale tra università e industria segna l'inizio del ciclo di vita del progetto o del programma. In questo accordo ufficiale i partner confermano gli obiettivi reciproci da raggiungere e dichiarano espressamente l'ammontare e il tipo di risorse che sono disposti a investire a tale scopo. Nel caso in cui la collaborazione coinvolga enti governativi, all'inizio della fase di pianificazione strategica, sia i partner universitari sia quelli industriali avviano le trattative con le autorità governative per stabilire la rilevanza della collaborazione. Entrambe le organizzazioni si impegnano per convincere il governo a investire nel programma.

Sulla base dell'accordo di partnership, l'università e l'industria nominano i team responsabili di facilitare la

collaborazione. I due gruppi formano un team ibrido con l'obiettivo di coordinare il programma o il progetto. Nella fase iniziale, a causa delle differenze tra i team provenienti dall'università e dall'industria, la collaborazione tra i membri del team di coordinamento potrebbe risultare difficile: i membri con background diversi possono naturalmente avere aspettative molteplici e contraddittorie. Pertanto, l'obiettivo principale del coordinamento del programma o del progetto dovrebbe essere la costruzione di una fiducia reciproca tra i partecipanti, inducendo le persone a lavorare insieme.

Uno dei compiti del team di collaborazione dell'Università è la selezione dei membri della facoltà responsabili dello studio dei problemi o della generazione di idee innovative che possono essere successivamente riformulate come idee per il progetto. Concentrandosi sulle idee per il progetto, i membri della facoltà coinvolti devono creare un proprio gruppo di ricerca all'interno dell'università e dimostrare la loro capacità di far progredire la propria idea di ricerca mobilitando queste risorse. In stretta collaborazione con l'industria, questi team di ricerca dovrebbero redigere documenti ufficiali per illustrare nel dettaglio le idee per il pro-

FIGURA 1 | EVOLUZIONE DELLA COLLABORAZIONE TRA UNIVERSITÀ E INDUSTRIA IN MATERIA DI R&D



getto. Persone con background diversi sono abituate a lavorare con approcci differenti. Queste differenze possono generare alcuni conflitti all'interno del gruppo di coordinamento. Gli individui del settore hanno infatti maggiore familiarità con il lavoro in team e con la conduzione delle attività attraverso le direttive di gestione dei progetti. Allo stesso modo, in una partnership, l'attenzione principale è rivolta allo sviluppo di idee attraverso il mutuo scambio di conoscenze sia tacito sia esplicito. Questo tipo specifico di relazione spesso non è abituale per i membri del team di coordinamento provenienti dal settore industriale: sono individui abituati a relazioni cliente-fornitore in cui il cliente dà gli ordini al fornitore e ottiene il risultato richiesto.

Questi disallineamenti naturali tra i due partner possono portare all'insorgere di problemi interpersonali tra gli individui. I ricercatori che hanno studiato in precedenza le collaborazioni tra università e industria hanno persino osservato che, in casi estremi, questi disallineamenti possono portare i membri della facoltà o i partner industriali a dimettersi dalla collaborazione a causa della mancanza di consenso sulle idee per il progetto. Pertanto, questi disallineamenti iniziali meritano un'attenta considerazione al fine di garantire una proficua collaborazione a lungo termine. A tal fine, un approccio utile potrebbe essere quello di nominare dei facilitatori, provenienti sia dall'industria sia dall'università, incaricati di colmare il divario tra le due istituzioni e di facilitare la comprensione reciproca necessaria per la collaborazione. Questi facilitatori saranno preferibilmente persone che hanno già avuto esperienza di altre collaborazioni tra il mondo accademico e quello industriale e che quindi hanno una conoscenza più approfondita delle differenze culturali dell'altro partner e della natura delle sfide che possono complicare il rapporto.

Dopo lo sviluppo dell'idea o delle idee per il progetto, alcune parti di quest'ultimo possono essere affidate a collaboratori esterni. Tali soggetti esterni devono avere una certa familiarità con i sistemi di gestione dei progetti e devono dimostrare la volontà di adattarsi al programma o al progetto di collaborazione. La fase di pianificazione strategica deve essere considerata come un passo cruciale attraverso il quale i due partecipanti alla collaborazione definiscono il loro impegno in modo da raggiungere un consenso e allineare le loro diverse aspettative, esperienze e mentalità. Se tale impegno non viene stabilito con fermezza nella fase di pianificazione strategica possono sorgere ulteriori problemi durante le fasi successive della collaborazione.

In questa fase, i due partner possono richiedere finanziamenti al governo o ad altre istituzioni e associazioni esterne. Dopo l'approvazione della domanda di finanziamento, i due partner originari e il partner di

nuova adesione (governo o istituzioni esterne) possono negoziare la firma del contratto di finanziamento del programma. Dopo questa tappa ufficiale, la collaborazione entra in una fase di transizione.

Fase di transizione

Prima di concordare il contratto di finanziamento, e quando la collaborazione si trova ancora ufficialmente nella fase di pianificazione strategica, i partecipanti iniziano a negoziare la struttura di *governance* del programma e dei progetti in esso integrati. Ciò comporta una chiara definizione dei ruoli e delle responsabilità di ciascun partecipante per la fase di esecuzione e consegna. Nella fase di transizione fa gradualmente la sua comparsa un ufficio di gestione del programma e del progetto. Nella fase di transizione, l'ufficio di gestione del programma e del progetto viene costituito da membri di entrambi i partner. L'obiettivo finale di tale ufficio dovrebbe essere quello di tradurre le strategie di programma in strategie di progetto e di garantire l'evoluzione delle idee in progetti.

La *nascita dell'ufficio di gestione del programma e del progetto* nella fase di transizione persegue il raggiungimento di almeno cinque obiettivi. *Primo*: se questo ufficio opera all'interno di un programma (piuttosto che di un singolo progetto), deve fornire strumenti per favorire la traduzione degli obiettivi del programma in obiettivi del progetto. *Secondo*: esso sviluppa le competenze di project management per i team di progetto di entrambi i partner attraverso formazione, workshop e seminari. L'ufficio di gestione del programma e del progetto può inoltre cercare di raccogliere, organizzare e diffondere le conoscenze tra i diversi livelli dell'organizzazione. *Terzo*: l'ufficio di gestione del programma e del progetto sviluppa meccanismi attraverso i quali le strategie del programma vengono trasferite dal livello programmatico a quello progettuale. L'ufficio di gestione del programma e del progetto deve assicurarsi che le migliori pratiche, i processi e gli strumenti di gestione del progetto siano integrati nel modello di governance del programma, in modo che i progetti siano pienamente in grado di realizzare le strategie del programma stesso. In questa fase la fiducia tra i partner è ancora limitata e quindi il trasferimento di conoscenze tra gli stessi è esiguo. L'ufficio di gestione del programma e del progetto può quindi promuovere la condivisione sistematica delle conoscenze e migliorare la comunicazione del sapere tra i partecipanti al programma come *quarto* obiettivo. Per rafforzare i legami di fiducia tra i partecipanti al programma, l'ufficio di gestione del programma e del progetto può facilitare la comunicazione e le interazioni sociali tra gli stessi. Inoltre, tale ufficio può stimolare la costituzione di gruppi e comunità di ricerca all'interno dei progetti,

con l'obiettivo di creare fiducia e ridurre il divario culturale tra i partecipanti. Infine, come *quinto* obiettivo, l'ufficio di gestione del programma e del progetto può facilitare la comunicazione tra i diversi team di progetto e i responsabili dei programmi, oltre che con il governo e altri collaboratori esterni.

La trasformazione del coordinamento del programma nel più consolidato ruolo di gestione del programma stesso è un'altra importante caratteristica della fase di transizione. Il ruolo della gestione del programma o del progetto durante la fase di transizione acquista maggiore importanza e influenza, in quanto, insieme all'evoluzione della collaborazione, cresce la necessità di adottare funzioni più dominanti, tra cui la selezione dei project leader, la conduzione di workshop di allineamento e il coinvolgimento dei project leader stessi. Pertanto, il responsabile del programma discute e coordina continuamente le aspettative creando consapevolezza in merito ai potenziali conflitti.

La selezione dei project leader e, di conseguenza, *la nascita dei team* responsabili dello sviluppo delle idee per il progetto hanno luogo durante la fase di transizione. Per ogni progetto, due leader provenienti uno dall'ambito universitario e l'altro da quello industriale devono essere selezionati dalla gestione del programma dei due partner. La collaborazione tra i due project leader delle rispettive organizzazioni ha lo scopo di fornire ai progetti una governance equilibrata.

Fase di esecuzione e di consegna

All'inizio della fase di esecuzione e consegna, vengono istituiti un comitato direttivo e un organo di supervisione per organizzare la governance in una struttura più gerarchica. Il comitato direttivo fornisce indicazioni alla gestione del programma o del progetto e funge da canale per i tre principali collaboratori. L'organo di supervisione dovrebbe preferibilmente includere un membro imparziale esterno al consorzio. La responsabilità dell'organo di supervisione è quella di risolvere le potenziali controversie tra i rappresentanti del consorzio durante la fase di esecuzione e di consegna.

La fase di esecuzione e di consegna inizia dopo una sessione ufficiale di avvio del programma condotta dalla direzione del programma o del progetto, con la piena sponsorizzazione del comitato direttivo. Si raccomanda che questa sessione coinvolga i media e tutti i partner, onde garantire la visibilità del programma e far conoscere ai collaboratori gli obiettivi generali del medesimo e i progetti recentemente definiti.

Una delle potenziali sfide durante la fase di esecuzione e consegna potrebbe essere l'equilibrio tra libertà creativa e controllo. I team di progetto devono avere la libertà sufficiente per poter svolgere e organizzare il proprio lavoro attraverso una gestione informale. Tuttavia, una delle attività principali di questa fase dovrebbe essere il monitoraggio e il controllo del programma o del progetto da parte della direzione attraverso l'ufficio di gestione del programma o del progetto, mediante il ricorso a controlli formali. Si raccomanda di organizzare con cadenza mensile riunioni sull'andamento del progetto tra l'ufficio di gestione del programma o del progetto e i team di progetto. Le relazioni ufficiali relative a ciascun progetto devono essere ottenute con una certa frequenza e occorre inoltre predisporre canali adeguati per informare i collaboratori esterni e, in particolare, il governo. Lo sviluppo di sistemi di monitoraggio a livello di progetto e di programma permette al consorzio di essere sempre aggiornato sull'efficienza e l'efficacia di questi ultimi. A tale proposito e per essere sempre allineati sulla misurazione delle prestazioni dei progetti, i partner possono definire una serie di indicatori chiave di prestazione da utilizzare per l'intera durata del consorzio. Le relazioni sulle misurazioni delle prestazioni devono essere presentate alle autorità competenti presso le organizzazioni madri e i collaboratori esterni per convalidare il finanziamento e le principali decisioni relative al programma e ai progetti.

Grazie allo sviluppo di una struttura di governance così matura, i partner possono garantire una collaborazione di R&S fluida ed efficiente, a vantaggio sia dell'università sia dell'industria.

IN SINTESI

- La collaborazione tra impresa, università e, in alcuni casi, enti pubblici è la condizione necessaria affinché si creino le condizioni per l'innovazione e la crescita economica.
- Nonostante i benefici delle relazioni tra università e industria siano incontrovertibili anche sul piano sociale, esistono ancora oggi ostacoli e reticenze, dovuti a diversi sistemi di governance che, in alcuni casi, creano un vero e proprio gap culturale.
- È fondamentale lavorare su una governance in grado di dialogare con le realtà coinvolte nei progetti di R&S che gestisca la collaborazione dalla fase di pianificazione strategica, fino alla consegna del Progetto finale.