

Daniela Di Berardino

**La valutazione
e la *disclosure*
delle risorse intangibili
delle università**

Collana di Studi Aziendali Applicati
diretta da Giuseppe Paolone

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Collana di Studi Aziendali Applicati

La *Collana di Studi Aziendali Applicati* intende perseguire l'obiettivo di rappresentare, in chiave aziendalistica, il passaggio dalla *conoscenza*, acquisibile attraverso lo studio e la ricerca teorica di base, alla *competenza*, generale e specifica, esprimibile nei vari campi operativi oggetto di studio, di analisi e di approfondimento.

Non v'è dubbio che, nell'intento di superare l'alternativa tra "teoria" e "pratica", ogni acquisizione di elementi teorici presenti implicazioni di ordine pratico e che, viceversa, ogni abilità pratica trovi la sua origine in un determinato contesto teorico, agendo da esso e su di esso, revisionandolo e modificandolo.

Dalle conoscenze teoriche di base si passa, pertanto, alle competenze, che possono essere *generali*, se si è in grado di assumere decisioni in vari contesti specifici portando a soluzione problemi di ampia portata; *specifiche*, se le decisioni che si vanno ad assumere sono settoriali e limitate ad un solo campo del più ampio oggetto da indagare.

In ambito aziendale, le conoscenze teoriche di base consentono parimenti di esprimere competenze *generali*, sull'intero sistema oggetto di analisi, ovvero *specifiche*, su singole parti (o particolari) di esso.

Ma la conoscenza approfondita, trasformabile in *competenza specifica* dei sottosistemi in cui si scompone l'unitario sistema aziendale, presuppone necessariamente la conoscenza di base dell'intero sistema, di cui si suppone una data scomponibilità.

Tra la conoscenza e la competenza viene, quindi, ad instaurarsi un circuito virtuoso che, partendo dal livello della prima, consente di pervenire alla seconda, a sua volta influenzante e condizionante la prima, con un andamento circolare continuo (teoria-pratica-teoria).

La valutazione delle competenze non va però limitata alla loro fruibilità in ambito ristretto, ma va intesa nella logica sistemica (conoscenza-competenza delle parti interrelate), implicando processi di sperimentazione, di comprensione, di valutazione, di decisione e di azione (con un feedback per l'analisi revisionale).

Il connubio tra teoria e pratica – e quindi tra conoscenza e competenza – si presenta inscindibile e reversibile, per cui il sapere scientifico separato dalle abilità pratiche, pur costituendo un importante patrimonio culturale del singolo, non concorre, se non in misura ridotta, allo sviluppo ed alla crescita di un sistema complesso, quale è quello aziendale.

Da ciò si deduce che il sapere va affrontato partendo dalle abilità/competenze ed avviando così il menzionato percorso circolare che dovrà tendere a migliorare la qualità dei due livelli che lo caratterizzano (teoria e pratica), determinando il successo di qualsivoglia attività economica.

Assunti ed esplicitati i principi teorici di base, condivisi dalla comunità scientifica di riferimento, i contributi dei vari studiosi e ricercatori, che intendono collaborare per la migliore riuscita della Collana, saranno incentrati su tematiche operative che consentiranno di reintervenire con il carattere della continuità su tali principi, procedendo così alla loro revisione, ed eventuale modifica, per aderire alle mutevoli situazioni ambientali da cui il sistema-azienda trae vitalità e sviluppo.

La Collana presenta, pertanto, il pregio di trattare argomenti teorici di cultura aziendale che investono i vari ambiti (organizzativo, strategico, gestionale, informativo, psicosociologico, linguistico, ecc.), e che si possono tradurre in atti operativi confrontabili con le variegata realtà che l'attività dell'impresa sottopone all'attenzione di studiosi, ricercatori ed operatori del settore. Essa ha, altresì, il vantaggio di accogliere contributi che rappresentino un agile strumento per l'attività didattica che deve essere sempre più aderente ad una realtà in continua evoluzione.

Giuseppe Paolone

Daniela Di Bernardino

**La valutazione
e la *disclosure*
delle risorse intangibili
delle università**

FrancoAngeli

Volume pubblicato con il contributo del Dipartimento di Economia Aziendale
dell'Università "G. d'Annunzio" di Chieti-Pescara.

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

*A Ludovica e Ascanio,
le mie risorse più preziose*

INDICE

Introduzione	pag.	9
1. Il profilo moderno dell'università: finalismo imprenditoriale e orientamento alle relazioni	»	13
1.1. Il percorso evolutivo delle istituzioni universitarie in chiave storica: dalle <i>universitas</i> all'azienda università	»	13
1.2. La ricerca di un'autonomia responsabilizzata nel sistema universitario italiano	»	21
1.2.1. L'informativa contabile discendente dall'autonomia	»	26
1.3. L'evoluzione del finalismo istituzionale delle università	»	30
1.4. Il trasferimento tecnologico: paradigmi evolutivi e caratteri distintivi	»	36
1.4.1. Le criticità e le caratteristiche dei processi di trasferimento tecnologico	»	44
1.5. L'imprenditorialità accademica: costrutti teorici di riferimento e implicazioni operative	»	48
2. Le leve del valore nell'università moderna	»	54
2.1. L'assunzione di un orientamento strategico	»	54
2.2. La creazione di valore pubblico	»	57
2.3. Il principio di <i>accountability</i> e i <i>driver</i> del valore	»	60
2.4. Le risorse e le attività intangibili delle università	»	62
2.5. La valutazione delle attività caratterizzanti	»	67
2.5.1. Il metodo valutativo impiegato dalla VQR	»	72
2.6. La valutazione della performance mediante metodi <i>scorecard</i>	»	75
2.7. L'informativa volontaria dei rendiconti sociali	»	79

2.8. Considerazioni conclusive sui requisiti degli indicatori di performance	pag.	85
3. Il capitale intellettuale: un approccio di governo e di valutazione della performance universitaria	»	89
3.1. La tassonomia del capitale intellettuale nelle organizzazioni pubbliche	»	89
3.2. I costrutti teorici coerenti con il finalismo moderno delle università	»	93
3.2.1. Le teorie fondate sulla valenza strategica della conoscenza	»	94
3.2.2. Le teorie ispiratrici del New Public Management	»	97
3.2.3. La costruzione di un condiviso framework teorico per l'approccio del capitale intellettuale nelle università	»	100
3.3. La tassonomia del capitale intellettuale per le università	»	105
3.4. La struttura dell' <i>Intellectual Capital of University Report</i> dell'OUE	»	111
3.5. La struttura del <i>Wissensbilanz</i> del sistema universitario austriaco	»	116
3.6. I modelli <i>contingency</i> di reportistica volontaria	»	122
3.7. La posizione degli atenei italiani	»	125
3.8. Riflessioni conclusive	»	131
4. Il contributo degli <i>assets</i> intangibili alla performance dell'attività di ricerca	»	133
4.1. Il modello dell'analisi empirica: obiettivi e variabili	»	133
4.2. L'analisi delle componenti intangibili desumibili dalla VQR	»	138
4.3. Il contributo del capitale intellettuale alla performance scientifica	»	142
4.4. Considerazioni sul contributo delle componenti del capitale intellettuale	»	154
Riflessioni conclusive	»	155
Bibliografia citata e consultata	»	159

INTRODUZIONE

Le università europee attraversano da tempo un processo di profonda innovazione che le espone alle dinamiche competitive e alle logiche decisionali tipiche delle aziende del settore privato. Il processo di aziendalizzazione trova nei principi dell'*accountability* e nello sviluppo di una terza missione gli elementi unificanti che caratterizzano la configurazione moderna dell'università, la quale riscopre e valorizza il proprio rapporto con gli interlocutori sociali, *in primis* con le imprese, affrontando sfidanti obiettivi commerciali ritenuti spesso incompatibili con la natura pubblica della conoscenza prodotta.

Il superamento di un modello ritenuto nel tempo inaccessibile e autoreferenziale avviene con gradualità in Italia a causa di diversi fattori così declinabili: la strutturale inerzia del sistema universitario, dovuta alla rigidità dei sovra-sistemi istituzionali con cui l'università si confronta; il forte radicamento degli accademici alla cultura dei gruppi disciplinari di appartenenza; la natura prevalentemente eterodiretta della ricerca applicata, per molto tempo ampiamente svolta al di fuori dell'università. Alla luce delle recenti riforme del settore pubblico e degli impulsi derivanti dai mercati di riferimento, anche le politiche di indirizzo del sistema universitario italiano assumono i paradigmi basati sulla promozione della terza missione e sull'affermazione di un modello imprenditoriale, nell'intento di superare le inefficienze pregresse del sistema, promuovere lo sviluppo socio-economico, gestire la crisi di legittimazione affrontata da tali istituzioni. Convenzionalmente ed erroneamente la nuova missione verso cui si orientano le università è associata unicamente al processo del trasferimento tecnologico, con la conseguenza di limitare lo spettro decisionale e operativo verso cui devono indirizzarsi le strategie e le politiche di tali istituzioni. Non si tratta, infatti, di privilegiare e potenziare unicamente le relazioni con le imprese, quanto di arricchire il proprio capitale

relazionale con la più ampia categoria di interlocutori sociali che direttamente e indirettamente beneficiano dei risultati prodotti dalle università, coerentemente con il paradigma pluralistico che enfatizza la formazione di network di conoscenza e, quindi, di valore.

Nel volume il *capitolo 1* indaga questo percorso evolutivo che ha sancito il superamento dei modelli atomistici e distaccati di produzione della conoscenza con modelli reticolari ed accessibili, analizzando, in particolare, i paradigmi e le implicazioni operative discendenti dalla terza missione e dal capitalismo accademico reticolare. L'affermazione di un modello universitario imprenditoriale si lega sia alla contrazione delle risorse finanziarie che alla naturale evoluzione del finalismo istituzionale degli atenei, che intravedono nell'applicazione operativa dei risultati della ricerca un processo essenziale per la produzione di nuova conoscenza e per la promozione dello sviluppo. Alle risorse finanziarie in declino si contrappone una dotazione di risorse stabili e talvolta incrementali attraverso cui le università moderne costruiscono i propri differenziali competitivi e ottimizzano le proprie attività. Trattasi del sistema di risorse intangibili costituenti il capitale intellettuale, un patrimonio depositato ed impiegato nelle università, rappresentato convenzionalmente dalle competenze possedute dalle risorse umane, dalle conoscenze codificate nella struttura e nei processi e dalle relazioni intessute con interlocutori esterni. Sebbene il concetto non sia nuovo, l'ampia eco dell'approccio si deve alla rinnovata consapevolezza del suo ruolo ai fini della sostenibilità delle funzioni primarie dell'università, alla luce della contrazione delle risorse finanziarie e dell'inasprimento della competizione. In tale clima, le università riscoprono l'importanza di assumere decisioni strategiche e di sviluppare sensibilità e competenze nella valutazione delle performance, dotandosi di strumenti che soddisfino le esigenze di *accountability* nei confronti di tutti gli stakeholder e supportino efficacemente le decisioni, soprattutto inerenti l'allocazione delle complessive risorse.

Il *capitolo 2* indaga la composizione di tale patrimonio, ricostruendo organicamente i molteplici costrutti teorici e approcci di studio, al fine di delineare un condiviso quadro teorico-concettuale che indirizzi verso un percorso unitario di valutazione e gestione degli *assets* intangibili. In tal senso, varie esperienze internazionali propongono l'adozione di approcci di gestione e rendicontazione degli *intangible assets* che possano informare adeguatamente gli organi decisionali interni e gli interlocutori sociali dell'ateneo, diversamente da quanto sinora hanno consentito i rendiconti e i bilanci preventivi, nonché di supportarne le decisioni ai fini di un governo efficiente ed efficace delle attività caratterizzanti. Il sistema informativo degli atenei viene quindi ad ampliarsi con modelli prodotti su base volontaria, che coniugano la pro-

spettiva strettamente economico-finanziaria a quella quanti-qualitativa, riconducibile ai metodi di controllo della qualità. Sebbene la riforma avviata dal 2010 abbia innovato profondamente il sistema contabile delle università per accrescerne la valenza informativa ai fini del controllo direzionale, permangono le perplessità sulla capacità dei tradizionali modelli contabili di rappresentare il complesso di risorse non agevolmente quantizzabili secondo le logiche economico-finanziarie, che in tali istituzioni costituiscono l'essenza stessa dei processi, così come si evincono delle lacune nella descrizione degli impatti prodotti dalle attività caratterizzanti. In virtù del ruolo assunto dalle università nel contesto di riferimento, è imprescindibile un chiaro impegno da parte di tali istituzioni verso un sistema di *accountability* che offra ai portatori di interesse un'informativa trasparente e completa sui reali *driver* del processo di creazione del valore pubblico.

A tale riguardo, nel *capitolo 3* si indagano i primari modelli di rendicontazione e gestione del capitale intellettuale prodotti per le università e gli enti deputati alla ricerca, modelli analizzati in chiave comparativa considerando le contingenze istituzionali. L'attenzione di taluni governi ed organismi sovranazionali in tale ambito appare più intensa rispetto ad altre forme di rendicontazione sociale o strategica, in virtù della istituzionale natura intangibile delle attività e delle risorse principali gestite dalle università. Accanto a report sviluppati su base volontaria, soprattutto in Spagna, si delinea anche l'esperienza del sistema universitario austriaco che regola la redazione di bilanci degli intangibili, correlando l'allocazione delle risorse finanziarie alla performance risultante dai predetti rendiconti annualmente pubblicati dagli atenei. Tuttavia, resta dominante la volontarietà dei casi di adozione e questo aspetto generalmente si associa a comportamenti fortemente indirizzati al governo strategico degli *intangible assets*. Per tale motivo l'analisi privilegia la natura volontaria della rendicontazione accessoria poiché da essa si dispiegano effetti realmente impattanti sulla struttura e sulle prestazioni. Anche in questo caso, l'esperienza dell'Italia risulta residuale e frammentaria, articolata secondo logiche funzionali che ostacolano una gestione integrata dei modelli di *accountability* e, conseguentemente, non agevolano la costruzione di legami significativi con i portatori di interesse che desiderano colmare il gap di informativa sulle performance attuale e prospettica.

La recente valutazione nazionale della qualità inerente l'attività di ricerca considera questi elementi ed evidenzia risultanze critiche per molti atenei ed aree scientifiche, rendendo necessario un profondo ripensamento delle strategie e delle politiche di ricerca.

Il *capitolo 4*, a tal fine, propone un'analisi empirica delle correlazioni esistenti tra le categorie di *intangible assets* considerate nell'esercizio di valutazione e la performance scientifica maturata dall'attività di ricerca. La ricerca indaga il ruolo propulsivo assunto dalle risorse intangibili, prestandosi a considerazioni utili ai fini dello sviluppo di un sistema integrato di valutazione, che soddisfi le istanze di *accountability* degli eterogenei interlocutori sociali dell'università, un sistema che non alimenti la complessità documentale e procedurale, ma si indirizzi verso l'efficacia delle informazioni e quindi del substrato utile per assumere decisioni lungimiranti.

L'Autore

1. IL PROFILO MODERNO DELL'UNIVERSITÀ: FINALISMO IMPRENDITORIALE E ORIENTAMENTO ALLE RELAZIONI

1.1. Il percorso evolutivo delle istituzioni universitarie in chiave storica: dalle *universitas* all'azienda università

L'università si qualifica come una delle istituzioni sociali più antiche e mutevoli che, nonostante il continuo ciclo di riforme cui è stata sottoposta, si è sempre contraddistinta per quella «inerzia strutturale»¹ che le ha consentito di conservare a lungo uno stile di governo, una cultura e un assetto operativo ancora molto vicini ai modelli humboldtiano e newmaniano. Com'è noto, le prime università europee avevano natura associativa e nascevano per iniziativa di studenti (*universitas scholarium*) o di gruppi di docenti (*universitas magistrorum*) e si qualificavano come confederazioni preposte all'insegnamento di discipline scientifiche specializzate, capaci di coinvolgere le comunità di appartenenza in un fervido dibattito scientifico-culturale. Sin dal secolo XI, il fermento culturale delle grandi scuole extra monastiche e le influenze dei maestri greci, latini e arabi accrebbero il desiderio di approfondire il sapere intorno alle arti liberali e questa situazione favorì la nascita di altre corporazioni o collegi. L'autorità politica locale e quella ecclesiastica iniziarono nel XIII secolo ad interessarsi alle *universitas*, definendone in taluni casi i profili istitutivi e operativi, conferendo risorse finanziarie e privilegi; tuttavia, permaneva in esse un'ampia autonomia nel governo dei processi interni, nella selezione dei docenti e delle discipline. Nel Tardo Medioevo e per buona parte dell'età moderna, la vita delle università si legò strettamente alle vicende politico-legislative finalizzate a regolamentare il sistema dell'istruzione, sempre tutelando la libertà

¹ MOSCATI R., VAIRA M. (a cura di) (2008), *L'università di fronte al cambiamento*, il Mulino, Bologna, p. 7.

di insegnamento². Le ragioni di tale legame erano riconducibili alla difesa della reputazione del territorio e all'elevato fabbisogno finanziario delle istituzioni universitarie. Queste ultime si qualificavano, all'epoca, essenzialmente come organizzazioni preposte alla didattica e orientate alla conservazione del sapere più che alla creazione e diffusione dello stesso, essendo la ricerca demandata alle accademie delle scienze o alle società scientifiche operanti al di fuori delle università. A livello internazionale, negli anni dell'Illuminismo si delinea nella comunità scientifica il modello di produzione e diffusione pubblica della conoscenza, che introduce i caratteri moderni della valutazione dei risultati della ricerca fondata sul giudizio dei pari, riconosce una paternità intellettuale sui risultati della stessa e promuove la pubblica diffusione del sapere mediante pubblicazioni e convegni³. Questa configurazione assunta dall'istruzione si caratterizzava per l'enfasi posta sugli obiettivi particolari perseguiti dai gruppi disciplinari, sul forte senso di appartenenza degli accademici a tali gruppi, sulla libertà di insegnamento dei docenti e di pensiero ed apprendimento degli studenti. L'università si qualificava ancora come una federazione, ossia come un'entità sociale più che economica, in cui le funzioni di governo non intervenivano sulla didattica. Il fine associabile a questo modello universitario era quello di contribuire al generico sviluppo delle persone e al cambiamento sociale⁴, obiettivi difficilmente valutabili in termini di risultati raggiunti. Gradualmente, nel corso del XIX secolo, l'attività di insegnamento specializzato iniziò ad associarsi alla ricerca scientifica, organizzata secondo le discipline trasmesse, delineando un nuovo modello universitario adottato in Europa per diversi secoli. La nascita dell'università di Berlino nel 1810, sotto la spinta del pensiero liberale di Wilhelm von Humboldt⁵,

² PASQUALIN TRAVERSA G. (1999), "Alle origini dell'università", in *Universitas*, 7.

³ DASGUPTA P., DAVID P.A. (1994), "Toward a New Economics of Science", in *Research Policy*, 23, pp. 487-521.

⁴ Difatti, nel Medioevo il percorso formativo si articolava nel cosiddetto *Trivium*, ossia le discipline filosofico-letterarie di base delle arti liberali (grammatica, retorica, filosofia) e *Quadrivium* (aritmetica, geometria, astronomia, musica), ritenute basi generali per la formazione di filosofi e teologi, ma anche basi comuni per formazioni più specifiche come la medicina e la giurisprudenza. Solo nell'età moderna, con l'intensificarsi dei viaggi e delle scoperte, si introdussero anche il diritto internazionale e le teorie sui diritti umani.

⁵ Wilhelm von Humboldt, al fine di innovare il modello formativo prussiano, fu promotore della nascita di un ministero dell'istruzione autonomo, nonostante inizialmente il suo pensiero sull'intervento dello Stato nel sistema educativo fosse molto critico. Difatti, nella sua visione le università dovevano dotarsi di un'identità e un'autonomia "corporative", anche nei casi in cui lo Stato governasse il sistema. Il filosofo, rivendicando la libertà accademica come risposta alle pressioni dell'ambiente esterno, riteneva che la conoscenza dovesse essere specializzata e anche applicata con finalità pratiche alle professioni. Gli studiosi dovevano essere liberi di per-

diede avvio al modello dell'istituzione universitaria libera dalle influenze esterne, unicamente orientata alla produzione della conoscenza e allo sviluppo dell'eccellenza scientifica, giudicata esclusivamente secondo i criteri rigorosamente definiti ed universalmente accettati dalla comunità dei ricercatori. I ricercatori nelle università tedesche si indirizzarono gradualmente verso forme empiriste della ricerca che esaltavano le potenzialità della sua applicazione per esigenze produttive e sociali, un'innovazione che incise profondamente sullo sviluppo economico della Germania, come dimostrano le forme primigenie di trasferimento tecnologico avute nel Paese alla fine del XIX secolo. Un simile percorso si rilevò anche in Gran Bretagna, dove la natura empirica della ricerca individuale era ancor più incisiva e agevolata dalla spinta della rivoluzione industriale. Sempre in quel periodo, nel resto d'Europa nacquero enti di istruzione superiore di natura strettamente tecnologica, finalizzati a formare in modo specializzato le risorse umane tecniche necessarie alle prime industrie⁶ e allo Stato stesso.

In Italia, l'università in chiave moderna si delineò sia sulla scia del modello tedesco che attraverso due importanti provvedimenti normativi. Il primo fu la legge Casati promulgata dallo Stato Sabauda nel 1859 e dopo l'unificazione estesa al resto del Regno, una legge di chiara ispirazione napoleonica e policentrica, ancorata all'idea di un'istituzione universitaria elitaria e luogo del potere più che contesto di produzione della conoscenza. Essa sancì la statalizzazione dell'istruzione, sempre salvaguardando la libertà di insegnamento del docente, ma promuoveva un'università indirizzata alla formazione della classe dirigente pubblico-privata e all'accrescimento della cultura scientifica e letteraria nelle diverse parti dello Stato (art. 47). Il rigidismo imposto da tale impianto normativo e la carenza di finanziamenti impedivano lo sviluppo di discipline che nel Nord Europa trascinavano lo sviluppo tecnologico e industriale, ossia la chimica e la fisica. Difatti, le posizioni conservatrici fecero sì che gli insegnamenti scientifici specialistici fossero limitati e controllati rigidamente per non asservire la scienza alle esigenze del mondo produttivo.

seguire la verità, divulgare e pubblicare le loro scoperte e le università dovevano affermarsi come istituzioni capaci di gestire i propri affari interni e prendere decisioni autonome su questioni accademiche (libertà delle scienze e autonomia didattica).

⁶ Tra queste si annoverano l'*École Polytechnique* in Francia (1794) dedicata alla formazione di ingegneri destinati alla realizzazione di opere pubbliche, le scuole di applicazione sempre in Francia (Scuola di geografia e topografia, Scuola dei ponti e delle strade ecc.), la Scuola di Applicazione per gli Ingegneri di Torino (1859) e il Regio Politecnico (1906), l'Istituto Tecnico Superiore di Milano (1863), attuale Politecnico, l'*Imperial College* di Londra (1907), il *Massachusetts Institute of Technology* negli Usa (1861).

Tale provvedimento fu sostituito nel 1923 dalla riforma Gentile, che istituì una gerarchia nel sistema, prevedendo la presenza di tre categorie di università: le Regie Università e i Regi Istituti di tipo A, ossia quelle pubbliche totalmente a carico dello Stato; le Regie Università e i Regi Istituti di tipo B, ossia quelle parzialmente a carico dello Stato e dei privati; le Università e gli Istituti liberi, a carico di enti locali. La discriminazione avveniva in base ai parametri dimensionali e agli equilibri finanziari di tali istituzioni, proponendosi di finanziare con risorse pubbliche unicamente quelle giudicate virtuose. Il periodo storico-politico in cui si introdusse il provvedimento giustificò l'intento dello stesso di consolidare un modello di produzione della conoscenza fondato sul criterio della omogeneità delle discipline, dei curricula e dei docenti, rivolto alla creazione di una robusta e circoscritta classe dirigente ed industriale, un modello chiuso e selettivo, scarsamente rivolto alle esigenze del territorio. Per tale ragione, in quegli anni le scuole tecniche superiori promosse dagli industriali occuparono un ruolo trainante nello sviluppo delle applicazioni tecnologiche nel mondo produttivo come nel caso dell'impiego della macchina a vapore presso la Tosi e la Breda, di leghe ed acciai speciali alla Falck, dell'elettricità alla Colombo e di altre applicazioni metallurgiche alle neo imprese automobilistiche della Fiat, Lancia e Maserati. L'arretratezza del sistema determinò l'introduzione di insegnamenti scientifici, come la chimica organica solo nel 1906, con conseguente ritardo nelle applicazioni industriali. Solo nel periodo bellico si scopri l'interesse del governo per la ricerca scientifica: i primari interventi furono la creazione di un Ufficio invenzioni e ricerche, un Laboratorio di ottica e meccanica di precisione, il Comitato nazionale scientifico-tecnico per lo sviluppo e l'incremento dell'industria italiana, finanziamenti alla ricerca nel campo della chimica⁷. È in questa fase che si avviarono in modo più solido le collaborazioni tra scienza ed industria e si riscoprì l'importanza di tutelare le scoperte dei ricercatori italiani dai continui sfruttamenti di scienziati stranieri. Al fine di consolidare gli studi e favorire la nascita di una coesa comunità scientifica, si delinearono le Società scientifiche e professionali, dirette soprattutto alla divulgazione delle ricerche e delle conoscenze presso la società, al fine di dimostrarne le ricadute così da conseguire da essa consenso e sostegno. Il periodo a cavallo delle due guerre vide l'aumento dell'attenzione ministeriale alla scienza applicativa, ossia utile alla politica e all'economia e come conseguenza si ridefinirono i fi-

⁷ RENZETTI R. (1988), "Scienza, tecnica, scuola e sviluppo industriale in Italia dall'Unità all'avvento del Fascismo", in *Quale Energia*, 26.

nanziamenti privilegiando i gruppi di ricerca sperimentali, quindi i laboratori di ricerca universitaria applicata. Da tali politiche discese, nel 1923, la nascita del CNR diretto da Guglielmo Marconi che si assicurò finanziamenti dalla Edison e dalla Montecatini. Il CNR dipendeva comunque dalle università per la dotazione di laboratori, risorse tecniche ed umane. Negli anni del fascismo solo le ricerche nel campo della fisica e della chimica generano innovazioni di ausilio all'industria, tra cui la produzione di cellulosa e l'energia nucleare. Il connubio tra università ed industria si consolidò nel Secondo Dopoguerra e lo dimostrano le ricerche del Centro di studi sulla gomma sintetica del Prof. Natta del Politecnico di Milano, di cui beneficiò la Montecatini principale finanziatrice del Centro e produttrice a livello mondiale del polipropilene. Dopo una contrazione della ricerca applicata avutasi negli anni Settanta a favore di un ritorno alle scienze pure, il ritorno ad una ricerca orientata allo sviluppo economico si ha nel corso degli anni Novanta⁸, dietro ampio impulso della politica di finanziamento pubblico.

Con l'aumento dell'ingerenza statale nella vita delle università, si affermò un modello di tipo burocratico, volto a garantire l'erogazione del servizio pubblico dell'istruzione a più persone, sulla base dei principi di uguaglianza ed equità, attraverso il sostegno dello Stato; questa esigenza si collegava all'obiettivo di ampliare il livello di istruzione superiore nella collettività per favorire la crescita economica nazionale. Alla ricerca scientifica si assegnava, altresì, una funzione di pubblica utilità, seppur in buona parte fosse ancora specialistica e ancorata alla validazione delle teorie e non ancora diffusamente applicativa per le imprese. In questo modello l'intervento dello Stato nelle vicende universitarie diventava più esteso ed interessava i finanziamenti, la disciplina dei criteri di reclutamento e di carriera del personale, la regolamentazione dei percorsi formativi, la definizione delle funzioni amministrative e delle attività da svolgere. La disciplina estesa e rigida consentiva un controllo preventivo sul funzionamento delle università, ma agiva in continua tensione con il principio della libertà didattica e di ricerca e con l'esigenza di salvaguardare la specializzazione e la competenza scientifica nell'esercizio di queste attività. Nel tempo questa situazione ha determinato una scissione interna all'istituzione, tra l'apparato amministrativo e gli accademici, soggetti a provvedimenti e regole di funzionamento eterogenei, talvolta antagonisti per gli obiettivi perseguiti e i processi svolti, supervisionati in modi eterogenei nell'impiego delle medesime risorse. In Italia, il modello burocratico centralizzato è rimasto lungamente, pur essendo il principio dell'autonomia costitu-

⁸ *Ibidem.*

zionalmente riconosciuto sin dal Secondo Dopoguerra; il lento processo di innovazione verso l'autonomia e l'aziendalizzazione dell'università prosegue ormai da un trentennio e non può reputarsi ancora efficacemente attuato. I caratteri determinanti queste riforme trovano origine nei limiti dello stile burocratico che, ispirandosi ai principi dello strutturalismo sociale e della razionalità assoluta, è entrato in crisi nel corso degli anni Settanta⁹. Difatti, è da quel periodo che in tutto il settore pubblico iniziano a vacillare i presupposti secondo cui la specializzazione e la standardizzazione delle mansioni, la normazione preventiva dei compiti quale forma di controllo, la gerarchia e l'eliminazione della soggettività nell'esecuzione delle attività avrebbero garantito il raggiungimento di prestazioni efficaci ed efficienti. Le organizzazioni pubbliche presentavano elevati livelli di inefficienza con pesanti ricadute sulla spesa pubblica, scarso orientamento ai risultati, eccessiva autoreferenzialità gestionale ed ampio livello di insoddisfazione degli utenti¹⁰.

Nell'intento di superare un modello giudicato inefficiente, vari Paesi, seppur con diversi percorsi ed effetti, hanno avviato processi di riforma nel settore pubblico ispirati all'adozione delle logiche manageriali delle aziende private, intraprendendo quello che comunemente è stato definito processo di managerializzazione o aziendalizzazione. Le università europee hanno accolto questi indirizzi innovativi in modi dissimili, posti in un intervallo compreso tra l'aziendalizzazione spinta, come dimostra l'esperienza britannica, e l'autonomia incompleta, come nel caso italiano. I movimenti determinanti queste innovazioni sono stati il *New Public Management*, la *Public Governance* e il *Network Management*, di cui si dirà meglio in seguito. Nel sistema universitario italiano, i fattori determinanti la crisi del modello burocratico centralizzato sono legati dell'affermazione di una scuola di contenimento, ossia massificata, in seguito all'accesso al diritto allo studio da parte di numeri sempre più elevati di persone e al proliferare di sedi sul territorio. Ampiezza ed eterogeneità dei discenti, crescita dimensionale delle organizzazioni ed apertura ai mercati internazionali della ricerca sono i caratteri che hanno, da un lato, innescato i meccanismi competitivi, per l'attrazione del capitale umano e delle risorse finanziarie, e dall'altro hanno indirizzato verso la liberalizzazione e la differenziazione dell'istruzione e delle competenze scientifiche degli accademici. Inoltre, in tale clima si avverte l'esigenza di instaurare nuove ed intense relazioni con il mondo pro-

⁹ LUCIANELLI G. (2006), *Il comportamento strategico delle università nelle logiche dell'autonomia*, 2^a ed., RIREA, Collana di Studi Summa Economica, Milano.

¹⁰ BORGONOVÌ E. (2004), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, 4^a ed., Egea, Milano.

fessionale e delle imprese, al fine di contribuire alla crescita e allo sviluppo socio-economico, conseguendo una legittimazione anche sociale ed economica del proprio servizio. Questo impone una costante attenzione alle evoluzioni del contesto, maggiore flessibilità delle strutture organizzative e dei processi, decentramento operativo e decisionale, coordinamento armonico delle diverse attività di didattica, ricerca e trasferimento tecnologico. Nell'intento di superare le rigidità e le inefficienze di un modello ormai ingovernabile secondo le tradizionali logiche burocratico-professionali, i governi hanno attuato riforme di vario tipo, accomunate dalla contrazione delle risorse finanziarie e dall'incremento del livello di informativa sull'impiego delle stesse, non tanto per focalizzare l'attenzione sugli input dei processi, quanto per orientarsi alla valutazione degli output conseguiti con una determinata entità di risorse. Il percorso verso un'autonomia responsabilizzata muta le *universitas* in aziende reticolari, o meglio ne esalta i caratteri e le condizioni di funzionamento propri dell'azienda pubblica, le cui attività caratteristiche sono progettate e realizzate in modo sistematico, tenendo conto anche delle istanze del contesto socio-economico. Difatti, a livello internazionale in diversi casi si adottano per taluni aspetti le seguenti logiche, tipiche degli attori operanti nel mercato: la differenziazione dell'offerta in risposta alla stratificazione della domanda; il confronto con le dinamiche, seppur attenuate, della competizione¹¹; l'impiego di strumenti di verifica della soddisfazione dell'utenza e di *performance management*; il potenziamento dei processi di commercializzazione dei risultati della ricerca; lo sviluppo di competenze manageriali negli accademici e l'adozione di sistemi contabili di tipo economico-patrimoniale. In letteratura, l'attribuzione della nozione di azienda all'università trova ampio consenso¹², ma

¹¹ Cavalieri, difatti, pone un significativo distinguo tra le "imprese", quali aziende di produzione che operano nei mercati affrontando la competizione sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta e tutte le altre aziende (pubbliche, cooperative, associazioni, amministrazioni...), che pur esercitando una funzione produttiva affrontano una competizione in parte regolata, come nel caso delle aziende pubbliche da interventi dello Stato. CAVALIERI E. (1999), "Organizzazioni produttive, aziende ed imprese: considerazioni di carattere istituzionale", in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 3-4.

¹² Tra i vari si rinvia a MIOLO VITALI P. (2001), *I Sistemi di misurazione economico-finanziaria nelle università italiane: problemi e prospettive*, Vol. IV, Cedam, Padova; PAOLONE G. (1996), "L'Università e l'impresa nelle loro mutate relazioni sistemiche", in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 7-8; STRASSOLDO M. (a cura di) (2001), *L'azienda università. Le sfide del cambiamento*, Isedi, Torino; PALUMBO R. (1999), *L'università nella sua dimensione economico-aziendale*, Giappichelli, Torino; VERMIGLIO F. (1998), "I caratteri dell'azienda università", in AA.VV., *L'Università come azienda: esperienze e prospettive*, Atti del Convegno Svimap, Messina.