

# UN ENTE DA RILANCIARE

ALBERTO SILVANI



**Da oltre un anno in attesa di un presidente e un nuovo Cda. Il rischio di una perdita di ruolo mentre fioriscono nuovi centri di ricerca. Cento anni di storia scientifica soffocata dall'assenza di una visione strategica. Una situazione emblematica dello stato della ricerca in Italia**

**N**el discorso di insediamento del neosegretario del Partito Democratico, tra i vari riferimenti al “partito della scienza e della conoscenza”, ha molto colpito l’opinione pubblica l’immagine legata alla necessità di “tenere insieme l’anima e il cacciavite”. Fuori dalla metafora, il bisogno di coniugare idealità e scelte concrete (spesso rivolte a correggere e a mantenere realtà fragili e non più coerenti con i contesti in cui operano).

Ricorriamo a questa immagine per commentare una realtà che ci sta particolarmente a cuore, il Consiglio Nazionale delle Ricerche, protagonista, non richiesto, di una difficoltà di avvicendamento nei suoi organi direttivi che si protrae da oltre un anno e che non ha ancora trovato una soluzione definitiva, e che può essere riassunto con un processo a tappe – non sempre coerenti tra di loro – tra molti *stop* e pochi *go*...

Esordiamo con una considerazione: è a tutti noto che il CNR rappresenta, per storia, dimensione, distribuzione tematica e territoriale, competenze e infrastrutture, l’ente scientifico più rilevante del paese, un ente in cui la capacità scientifica (indiscussa e testimoniata attraverso parametri e indicatori) è spesso associata a ruoli istituzionali (di indirizzo, vigilanza e controllo). Il problema è che quasi mai

questa considerazione (capacità, rilevanza, ruolo) si ferma qui, in quanto viene accompagnata, e “calmierata”, da critiche, carenze (presunte o reali) ed esempi (spesso in negativo) che pongono in evidenza i limiti o le mancate opportunità e alimentano quel diffuso costume nazionale che si basa sul “ci vorrebbe ben altro...”.

La materia è indubbiamente complessa anche se su questa rivista negli ultimi due anni abbiamo avuto occasione di ritornare più volte sull’argomento, proponendo di volta in volta degli elementi alla riflessione generale.

Difficile quindi schematizzare e riassumere le considerazioni, anche perché

## Che succede al CNR

nel frattempo le bocce del terreno di gioco su cui l'ente gareggia non sono state ferme. In primo luogo a livello di sistema: basti ricordare che sul terreno (o meglio in panchina o forse più correttamente in tribuna) esiste ancora oggi, non smentita, l'ipotesi dell'Agenzia Nazionale della Ricerca, indicata dalla legge di bilancio 2019, e che la bozza in via di ridefinizione del PNRR contiene più elementi leggibili come significativi riordini, dai "campioni nazionali di R&S" alla dichiarata enfasi per il "modello Fraunhofer".

Sono anche aumentate le "incursioni" su terreni che l'ente presidiava, spesso collegate a chiarimenti non forniti o a quel clima di incertezze che favoriscono i comportamenti più dinamici o più semplicemente più spregiudicati. Nell'andamento che ha caratterizzato, con flussi e deflussi, lo scorporo o l'incorporazione di attività e competenze, e delle istituzioni scientifiche deputate a tale scopo, il bilancio attuale, per il CNR, non è certamente in pareggio: da una parte, infatti, si rivendica a parole la necessità di "razionalizzare", evitando parcellizzazioni e duplicazioni per ricondurre il tutto a una "casa comune", mentre, dall'altra, si procede, concretamente e con risorse pubbliche dedicate, alla istituzione di nuove singole realtà che hanno però la dimensione della casetta o al massimo del condominio... E molti di noi hanno esperienza di cosa significhi prendere decisioni in un condominio...

Per tutti poi si pone il tema centrale della programmazione nel tempo delle attività e delle strutture e della copertura dei relativi costi. Tema peraltro centrale anche relativamente alle risorse del PNRR, che essendo per loro natura a scadenza, poco si prestano a sostenere

sia le attività ordinarie, sia quelle che, attivate in quella sede, devono poi sopravvivere al termine del finanziamento straordinario. Interrogarsi oggi sul bilancio necessario al termine dell'investimento straordinario di "ricostruzione e recupero" (come dovremmo abituarci a tradurre *recovery*) rappresenta quindi qualcosa di più di un mero esercizio contabile, anche nell'ipotesi, tutta peraltro da conquistare, di un'adesione da parte del Governo alle richieste delle cosiddette lettere Amaldi Maiani, sottoscritte da 14 autorevoli scienziati e indirizzate a chiedere più risorse. Infatti, la richiesta di 15 miliardi in cinque anni, qualora potesse far leva sostanzialmente solo sui fondi del PNRR, lascerebbe in pratica scoperto il tema del sostegno al funzionamento a regime delle istituzioni, sia esistenti sia di nuova costituzione, ovvero di quel "sistema ricerca" che si venisse a realizzare a completamento del ciclo di riforme (e al termine del finanziamento aggiuntivo).

### Una situazione sospesa

Il CNR è noto, è stato "messo a dieta" come molti altri attori del sistema ricerca. Una dieta che ha inciso negli anni rendendone difficile la programmazione e costringendo a scelte, spesso irrazionali, ma dettate dalla necessità di sopravvivere. Su tutto questo è intervenuto lo tsunami di quest'anno "vissuto pericolosamente" causa pandemia. Un anno che nel mondo della ricerca ha avuto una significativa anticipazione con le dimissioni a fine 2019 del Ministro Fioramonti (avvenute, ricordiamolo, con la nobile motivazione della limitatezza delle risorse fornite rispetto al disegno riformatore av-

viato) e con la conseguente ripartizione in due Ministeri delle competenze precedentemente unificate. Tutti argomenti che abbiamo affrontato e seguito sulle pagine di questa rivista. Sarebbe ingeneroso riassumere quest'anno, che ha pure visto il varo di un nuovo partecipato Programma Nazionale della Ricerca (PNR), di importanti passi in avanti in materia di assunzioni e alcune limitate ma significative inversioni di tendenza nelle scelte e nelle risorse a disposizione, in un mero attendismo e in una concreta posticipazione delle decisioni. Ma quello che è certo è che il CNR, mentre fuori infuriava la tempesta e molti rivendicavano un diverso ruolo per la ricerca pubblica, ha vissuto un "commissariamento di fatto" attraverso la proroga della presidenza scaduta e il mancato rinnovo del suo CdA. Con l'eccezione del percorso di individuazione del rappresentante eletto da personale e nonostante la presenza di una rosa di nomi per la presidenza e per gli altri componenti del CdA, frutto del rispetto di procedure attivate per tempo.

La situazione è andata precipitando negli ultimi mesi, stretta tra una crisi di governo, prima strisciante e poi manifesta, il riaccutizzarsi della pandemia e delle misure eccezionali, e la necessità di salvaguardare forma e sostanza dei meccanismi decisionali. Il tutto anche collegato all'approvazione di un "bilancio di guerra" che avendo come "carota" l'attesa di risorse aggiuntive, si è dovuto però misurare col "bastone" di quelle effettivamente disponibili per affrontare spese non rinviabili e situazioni spesso incancrenite nel tempo.

La realtà non omogenea della rete scientifica, sia per tematiche coperte, sia per radicamento e posizionamento nei

diversi contesti territoriali e di ricerca, ha dovuto fare i conti (nel senso letterale...) con le esigenze di un bilancio centrale, costretto a chiedere, essendo poco nella condizione di dare. Il tutto in presenza di una ristrutturazione strisciante che è comunque continuata, in cui il minimo che si possa sostenere è che è avvenuta in assenza di investimenti proiettati in una dimensione temporale certa. Ristrutturazione che ha riguardato anche l'annosa questione del personale e della sua stabilizzazione.

Un ente con tante facce la cui percezione però cambia al mutare degli interlocutori, della sua capacità di concretizzare un *asset* esclusivo rappresentato dalla possibilità di far convergere competenze distribuite e di poter agire in forma diffusa e distribuita nei diversi contesti territoriali. Non è certamente un problema di "dirigismo decisionale" o di questioni di organigrammi, quanto, piuttosto, di *governance* nel funzionamento e nel rispetto delle autonomie che però deve correttamente essere affrontato e sostenuto da una visione e da una prospettiva di mandato.

Ed è appunto la mancanza di visione e prospettiva che un "non-mandato" ha finito per regalare in un momento in cui più pressante si manifestava una richiesta di un riferimento sia a livello operativo sia sul versante degli studi e della capacità di indirizzo.

### Una nuova centralità del CNR

Nel suo discorso programmatico alla X Commissione della Camera a metà marzo la nuova Ministra dell'Università e della Ricerca, Maria Cristina Messa, ha dedicato una particolare attenzione ad

alcuni temi a noi cari, quali quello della necessità della creazione di un vero sistema tra ricerca e università, di una reale mobilità del personale e della centralità delle risorse, accompagnate da una sburocratizzazione, sia interna agli enti sia di sistema. Il tutto anche in relazione alle risorse e ai progetti del PNRR.

Idee condivisibili e buoni propositi che dovranno però essere misurati concretamente rispetto alle scelte, alla loro effettiva realizzazione, già a partire da cosa, e come, verrà inserito nel documento da presentare alla Commissione Europea entro fine aprile, anche per la parte relativa alle riforme che dovranno accompagnare tali processi.

Il CNR, lo abbiamo già ricordato più volte, nel passato ha rappresentato la sede in cui sono state avviate e consolidate iniziative scientifiche di matrice interdisciplinare, di coordinamento interistituzionale, di infrastrutturazione tecnologica, di sperimentazione organizzativa, di supporto logistico e di valenza normativa.

Dai progetti finalizzati alle aree di ricerca, che nel caso di Pisa includono anche funzioni ospedaliere, molto è stato pensato, sperimentato e, generosamente, offerto e disseminato come contributo al paese e alla sua crescita scientifica e tecnologica, inclusi gli enti che oggi si occupano di particelle, energia, ambiente, spazio, terremoti, metrologia... È stato, di fatto, prima della istituzione del MURST, il "ministero della ricerca" e, attraverso i suoi comitati nazionali sostanzialmente elettivi, sebbene sbilanciati nella composizione rispetto alla funzione di gestione della rete interna, il "parlamento" del sistema nazionale scientifico. Senza dimenticare un effetto dovuto all'insieme di questi pluralismi: una presenza diffusa e ramificata

sul territorio nazionale. E questo è potuto avvenire in quanto l'ente, dalla nascita ma soprattutto dall'inizio degli anni settanta, ha potuto avvalersi di una propria capacità scientifica presente in tutti i campi d'intervento e aperta al nuovo e alle collaborazioni con l'esterno. Personale qualificato, infrastrutture, progetti e programmi non si creano facilmente, richiedono attenzioni e visione, ma sono anche esposti a tutti i rischi di invecchiamento, marginalizzazione e implosione.

Di tutte queste caratteristiche positive, di questi "valori", si tende però a parlare al passato, quasi che le difficoltà attuali siano da considerare non superabili e i vincoli (eventuali) troppo forti. Da qui una pressione che si indirizza verso una crescente spinta a creare qualcosa di nuovo, sia con l'istituzione di nuove entità (una tra tutte il "prototipo" Istituto Italiano di Tecnologia), pronte per essere clonate nelle nuove realtà ipotizzate nel PNRR, sia con un'astratta indicazione di una sua conversione in un modello Fraunhofer. Un modello che, se certamente corrisponde al bisogno di una migliore interazione tra ricerca ed economia e tra ricerca e società, rimane figlio di una realtà molto diversa e, soprattutto, costruito dal basso in una storia di alcuni decenni.

### Quali riforme e per quale obiettivo

Troppe volte in passato ci si è illusi che l'architettura organizzativa dell'ente dovesse essere il punto d'attacco. È avvenuto all'epoca del superamento dei Comitati nazionali di consulenza, nella loro duplice funzione interna ed esterna, della riduzione (per fusione forzata) del numero degli istituti, dell'inserimento

## Che succede al CNR

della sovrastruttura dei Dipartimenti. Al di là delle intenzioni dichiarate, il risultato ottenuto (anche a seguito di riforme effettuate a costo zero, o più correttamente sotto zero) è stato quello di una diffusa percezione di precarietà e di incertezza sul futuro che ha finito con l'alimentare, all'interno dell'ente, una strategia difensiva a tutti i livelli e, all'esterno, una critica di inadeguatezza e di corporativismo.

A sua volta questo si è tradotto in una ulteriore spinta a cercare soluzioni al "sistema ricerca" non centrate sul CNR ma che in ogni caso si potessero avvalere del suo serbatoio di competenze e di risorse, un bacino a cui attingere per tutto quello che potesse servire ma che non fosse necessario rialimentare per un suo corretto metabolismo.

La scommessa che il nuovo quadro di comando si troverà ad affrontare, a partire dal superamento della attuale fase di emergenza a ranghi ridotti, coincide (quasi) con un anniversario su cui riflettere: siamo prossimi ai 100 anni dalla sua costituzione ed è corretto interrogarsi su quali siano – oggi – le domande a cui rispondere e quanto siano corrette le risposte fornite.

Se cinquanta anni fa si ipotizzava una presenza di tre reti scientifiche, due di natura pubblica (università ed enti) e una privata (imprese), oggi il minimo che si possa dire è che il sistema è diventato più complesso. Da una parte si è atomizzato, moltiplicando, anche grazie al paradigma dell'*Open innovation*, sedi e tipologie di "fornitori di conoscenza", dai consorzi alle *charities*, dalle *start-up* ai partenariati. Dall'altra però si è gerarchizzato, perché i *network* sono di fatto a "trazione certa", ovvero guidati da soggetti leggibili e sostenuti da investimenti pubblici sistematici e programmati. Basti

pensare cosa è successo con la vicenda dei vaccini Covid, che ha fatto emergere la duplice esigenza di avere sistemi scientifici pronti e orientabili e risorse pubbliche finalizzabili allo scopo. Risorse da destinare non solo all'acquisto dei vaccini ma da impiegare, anche a rischio, per gli studi che fossero in grado di poterli generare. E in questo i ritardi europei e non solo italiani si sono manifestati su tutti i fronti.

Se questo è lo scenario che ci aspetta il CNR è chiamato a un compito fondamentale. Da una parte contribuire, non in forma esclusiva ma essendone il *pivot*, a realizzare quel substrato scientifico generale in grado di sostenere sia i processi di verticalizzazione rispetto a obiettivi da perseguire (basti pensare ai processi da realizzare nel quadro delle "missioni" del nuovo Programma quadro "Orizzonte Europa"), sia le azioni di diffusione di competenze, conoscenze e tecniche (anche non direttamente possedute in casa) che per sua natura e ruolo il CNR tratta e di cui è partecipe. La sua dotazione tecnologica (da potenziare e da aggiornare), la sua diffusione territoriale, lo spettro di competenze/relazioni nazionali e internazionali possono essere "messe a terra" (nel senso letterale) rispetto a problemi che vengono posti o per promuovere qualificazioni tecnologiche, apparentemente non richieste, con un approccio *push*.

Fondamentale in questo disegno il suo rapporto con un soggetto decisionale politico che dovrà essere il punto di riferimento nelle scelte e nelle decisioni (oggi il MUR) verso cui dovranno necessariamente confluire enti e istituzioni oggi dispersi in altri ministeri o che venga dotato di un reale potere di indirizzo e coordinamento, chiarendo magari nel frattempo quanto esiste oggi e

quanto sta in cantiere...

Ma il substrato scientifico non basta: il CNR come "magazzino dei saperi", dotato di una sua autonomia programmatica e progettuale ma a disposizione come risorsa pubblica del paese, deve essere accompagnato da un secondo ruolo. Sempre più la ricerca scientifica vive di infrastrutture (non solo materiali) e di relazioni: infrastrutture e relazioni che si realizzano in una prima fase attraverso la competizione ma che, una volta che si affermano, si basano su collaborazioni strategiche e visioni di lungo termine. Al sistema Italia manca un soggetto in ambito scientifico che possa svolgere, anche qui non in forma esclusiva, tale compito. O meglio ce l'avrebbe e sarebbe proprio il CNR, se si leggesse (e si applicasse) il suo atto costitutivo, il suo statuto, la sua storia.

Riconnettere queste due funzioni, e rivedere con coerenza, quanto dell'oggi corrisponde allo scopo, quanto va modificato e, soprattutto, quanto va inserito, potrebbe essere il compito da realizzare nei prossimi anni, potendosi avvalere di un Ministro che conosce bene l'Ente e altrettanto bene la ricerca italiana ed europea, e, ne siamo certi, di un processo di selezione delle candidature per la presidenza che la Commissione guidata da Giorgio Parisi farà con professionalità e visione.

"Next Generation EU" coniuga risorse e riforme e costituisce un'occasione unica. Ricordavamo sullo scorso numero di questa rivista come tale opzione, se applicata alla ricerca, travalichi ampiamente i suoi confini e riguardi il paese tutto. Le scelte relative al CNR rappresentano perciò un modo concreto di incrociare l'anima e il cacciavite. ■