



*Consiglio Nazionale delle Ricerche*

**Relazione conclusiva  
del commissario straordinario**

**Adriano De Maio**

Cnr - 10 giugno 2004

Desidero innanzitutto ringraziare i presenti per la loro partecipazione ed anche coloro che, per diversi motivi, non hanno potuto essere qui con noi e che hanno avuto l'amabilità di comunicarmi il dispiacere per la loro forzata assenza.

L'anno trascorso è stato impegnativo: ho avuto dal Ministro e dal Governo un compito molto difficile, soprattutto per il momento in cui mi è stato assegnato, l'incarico di commissario straordinario. Non solo infatti la ricerca, da tempo, al di là di affermazioni che sembrano essere più rituali che convincenti, appare essere una cenerentola nel mondo pubblico e privato italiano, a fronte di notevoli sforzi che si stanno compiendo a livello internazionale, ma anche in particolare il CNR era sotto accusa: non velata ipotesi di chiusura, forte contestazione di tipo politico-partitico, legge di riforma investita da violente polemiche sotto molti aspetti. Fra queste ritengo opportuno richiamarne una, anche perché ad essa si è dedicata particolare attenzione in tutto quest'anno: quella relativa all'accorpamento, all'interno del CNR, di enti di ricerca di notevole spessore. Accanto alle preoccupazioni, assolutamente comprensibili e condivisibili dal punto di vista organizzativo e scientifico, si sono scatenate anche reazioni campanilistiche, che in Italia sono fra le poche che superano qualsiasi barriera ideologica e di parte. Inoltre lo stesso commissariamento era sotto accusa, al di là della valutazione sulla persona.

Mi sono quindi trovato, all'avvio del mio incarico, in una situazione non certamente facile. Tuttavia proprio dal modo con cui si sono affrontate queste iniziali difficoltà ho avuto la percezione che si sarebbe potuto fare qualcosa di buono. Ho avuto, infatti, da parte della comunità scientifica un credito da me auspicato ma, se devo essere completamente sincero, inaspettato, soprattutto per l'ampiezza. Di questo vi sono grato e tengo a riaffermare ciò che ho avuto più volte modo di dire: nessuna riforma può essere fatta **contro e senza la partecipazione, il contributo e una ampia condivisione della comunità scientifica**, non è possibile intervenire in modo radicale. Proprio per questo la partecipazione deve entrare nel merito, con un confronto anche duro, ma mai inficiato da interessi spuri, che non riguardino strettamente valutazioni legate all'oggetto specifico dell'intervento. Questo impone, da parte di chi ha il compito di condurre il processo di progettazione, la massima chiarezza e visibilità, una ampia informazione, il rispetto dei ruoli e delle responsabilità, il rifiuto di qualsiasi "trattativa laterale". Questi sono i principi a cui ho sempre cercato di attenermi in questo anno: se ci sono stati percorsi in parte diversi, si sappia che vi è stata, da parte mia, colpa ma non dolo, tenendo anche conto che mi sono dovuto accorgere, con grande fastidio e preoccupazione, che questo modo di procedere è assolutamente inusuale e che quindi genera, se non ostilità, quanto meno stupore. Gli accordi sotterranei, le motivazioni e valutazioni di natura diversa da quella propria del problema che si deve affrontare, una ampia (voluta?) confusione di ruoli, sono prassi corrente. Ritengo che una gran parte della fiducia accordatami sia stata proprio legata a questa mia dichiarazione iniziale sul modo di procedere che avrei seguito e mi fa piacere pensare che, se ad oggi questa fiducia non è cessata, è perché nei fatti, in larga misura, ho mantenuto fede ai propositi.

Ma un altro aspetto, ancora più importante, è legato, a mio avviso, a questa ampia partecipazione, che si è concretizzata in proposte, progetti, idee in gran parte recepite, ed è il fatto che concretamente si è potuto constatare che non solo la ricerca non è morta ma che, in una larga parte della comunità scientifica, molto probabilmente la migliore da numerosi punti di vista, non si è persa la fiducia e la convinzione che si possa fare ancora molto per la ricerca in Italia.

Questo anno è stato da me interpretato come il periodo in cui fosse necessario mettere a punto la **concertazione**, nel senso originale del termine, cioè nella **preparazione all'esecuzione**: il che richiede che ci sia il **maestro concertatore, lo spartito, gli esecutori, gli strumenti** e che si debba contemporaneamente tener conto dei **vincoli di contesto**.

Proprio per questo il “maestro concertatore” non può lavorare da solo: certo, deve conoscere ed interpretare lo spartito, deve cercare di analizzare i vincoli del contesto per renderli il più possibile coerenti, deve cercare di scegliere, per quanto possibile, gli esecutori che possiedano la maestria più elevata, ma poi deve lavorare con loro e con gli strumenti disponibili, altrimenti il concerto è destinato ad un insuccesso sicuro. Siamo qui oggi per verificare il prodotto, attuale, della concertazione, verificare se e quanto deve essere ancora completato. Dopodiché il “maestro concertatore” passerà la mano al “direttore d'orchestra” e il concerto potrà avere inizio. Se mi è permesso usare ancora questa metafora, allora sinteticamente cercherò di descrivere quale è lo spartito che ho letto ed interpretato, quale è la mia valutazione sugli esecutori e sul *back stage*, quale è il mio giudizio sugli strumenti e sui vincoli di contesto ed, infine, come potrebbe migliorare nel tempo l'interpretazione e la esecuzione di questo spartito, cioè il modello organizzativo proposto e l'avvio del processo per metterlo in pratica.

## 1. LA SITUAZIONE ATTUALE

### 1.1 LO SPARTITO

Data l'esistenza della legge di riforma degli enti di ricerca, lo spartito prende il via da questo assunto, ma, a ben leggere la situazione, la legge di riforma è un mezzo per poter raggiungere gli obiettivi di fondo che si possono leggere nello stesso articolato della legge sulle finalità del CNR: **“contribuire allo sviluppo scientifico, tecnologico, economico, sociale del paese intervenendo nei campi di propria competenza attraverso lo svolgimento, la promozione, la diffusione, il trasferimento e la valorizzazione delle attività di ricerca e integrando le conoscenze per lo sviluppo delle stesse attività e della loro applicazione.”**

E' da qui che **bisogna** partire, una volta tanto, evitando questa volta l'usuale errore che si commette in Italia allorché si varano riforme: confondere le finalità con lo strumento, il mezzo con il fine.

La legge indica contestualmente sia la finalità, sia alcune caratteristiche, vincolanti, e quindi da rispettare, relativamente allo strumento da adottare, ma è dalle prime che bisogna prendere lo spunto per mettere a punto lo strumento (la riorganizzazione del CNR).

A loro volta le finalità si devono confrontare con il contesto all'interno del quale ci inseriamo, che è forse ben noto, ma che vale la pena riprendere nei suoi aspetti essenziali.

Che lo si consideri positivo o negativo, che lo si desideri o lo si tema, noi ci troviamo inseriti profondamente in un contesto in cui la competitività non solo è sempre più estesa e diventa sempre più articolata e complessa, ma riguarda in misura marcata anche i territori e le comunità ad essi collegate. Non è solo moda l'enfasi che, giustamente, viene data alla dichiarazione di Lisbona ed alle prese di posizione successive e ad essa coerenti. Non è poi solamente il mondo occidentale (USA in prima posizione, ma anche Canada) a costituire la principale minaccia da un lato e il punto di riferimento dall'altro: oramai anche l'estremo oriente rappresenta, di fatto, un concorrente agguerrito non soltanto sulle attività operative correnti, ma anche sull'innovazione. L'estremo oriente non è più solamente il Giappone, a cui, in un certo senso, ci eravamo abituati, ma anche altri stati “emergenti”, prima fra tutti la Cina. Se l'Europa si sente, giustamente, “attaccata” e pone obiettivi che, ancorché

espressi con indicatori che possono apparire rozzi, quale la percentuale di investimenti in R&S sul PIL, sono tuttavia significativi ed estremamente ambiziosi, noi come dobbiamo sentirci? Corriamo il rischio, di qui alla fine del secolo, di diventare la “questione meridionale” della nuova Europa unita! L’unico modo per affrontare un problema, con qualche speranza di sapere e poter trovare soluzioni adeguate, consiste nel definire il problema stesso senza infingimenti e senza sperare di trovare facili scappatoie.

Perché tanta attenzione alla ricerca ed alla innovazione? Non è questa la sede né ho lo spazio per rispondere in modo approfondito a questa domanda; farò quindi solo alcune brevi affermazioni, espresse in modo apodittico, scusandomi anticipatamente per la eccessiva semplificazione.

La “produzione di ricchezza”, prerequisito fra l’altro per poterla successivamente ridistribuire, è sempre più collegata all’innovazione. La domanda di base diventa quindi: dove e come si pensa di poter “produrre ricchezza”? Esistono settori ed attività che richiedono soltanto innovazione “derivata” o di secondo livello, a non eccessivo rischio o in cui il cambiamento radicale non richiede una attività di “ricerca” nel senso che qui consideriamo. Normalmente anche in questi casi però, a ben guardare, si rimane sempre debitori di coloro che generano innovazione basata sulla ricerca, perché hanno la possibilità di condizionare lo sviluppo, ad esempio “bloccando” o “distorcendo” il flusso dell’innovazione stessa. Finora questa possibilità è stata limitata ad alcune risorse (il problema del petrolio è sotto gli occhi di tutti in questi giorni), pur fortemente condizionanti lo sviluppo economico e sociale di uno Stato. Ora l’innovazione di primo livello e la ricerca che la permette e la sostiene sta diventando, e lo diventerà sempre più nel prossimo futuro, il fattore chiave di “leadership” di una comunità. Intendo fare soltanto un esempio: poiché la natura ed i nostri antenati ci hanno messo in condizioni estremamente favorevoli rispetto al turismo, questa sarà una delle principali attività produttrici di ricchezza. Lungi da me dare scarso rilievo a questo aspetto che, al contrario va favorito e potenziato (ed una forte ricaduta in tal senso è data proprio dai progetti da noi portati avanti in questo periodo). Ma analizziamone alcuni aspetti ed in particolare prendiamo tre fattori che, singoli o fra loro collegati, possono costituire l’elemento di attrazione per un turista: il patrimonio culturale, la natura, il cibo (e le bevande). Tutti e tre richiedono un’attenzione ed una cura che ne permetta la conservazione e la valorizzazione e siamo ben consapevoli che il ruolo della ricerca e dell’innovazione è fondamentale in tutti e tre i casi (quindi non è un caso che la nostra attenzione si sia appuntata anche su questi aspetti specifici). Il tutto senza considerare la necessità di fornire, affinché si possa mantenere un significativo flusso turistico, infrastrutture e servizi adeguati. Così è stato ed è tuttora affermato che ci si muove verso una società di servizi (ma su cosa si basano poi i servizi?). Allora prendiamo in considerazione un servizio per eccellenza: quello destinato a mantenere e migliorare la salute. Come si pensa di procedere senza una vigorosa attività di ricerca? Si potrebbe continuare, come ognuno di voi sa, a lungo, ma non è il caso. Desidero semplicemente affermare, *ad abundantiam* anche attraverso questi esempi, che o siamo in grado di produrre autonomamente ricerca ed innovazione di primo livello – direttamente connessa alla ricerca – o saremo debitori di altri, rispetto ai quali giocheremo un ruolo subalterno.

Esiste però un altro fattore che bisogna prendere in attenta considerazione e che è tipico del posizionamento internazionale di una comunità relativamente ai fattori strategici di sviluppo. Quanto più una comunità ha una posizione prevalente, dominante o comunque di rilievo rispetto ad un fattore, tanto più aumenta il suo “grado di attrazione” per persone, attività e risorse legate al fattore stesso. In questo caso la ricerca rappresenta un caso esemplare. Che osa significa parlare di “fuga di cervelli” o di *brain drain* se non

considerare che un paese è più attraente di quello di origine per chi intende dedicarsi alla ricerca in determinati campi? Se è vero poi, come si afferma, che il vero capitale di una comunità è rappresentato dal “capitale umano”, la mancanza di capacità di attrazione di talenti brillanti, che significa innanzitutto capacità di mantenere quanto è già presente, depaupera una comunità per il futuro, riducendone le potenzialità di sviluppo. Come è stato ampiamente illustrato, questo è un sistema che ha intrinsecamente una struttura a *feedback positivo*, ciò significa che, in assenza di un intervento forte dall'esterno, chi va bene andrà sempre meglio e la forbice andrà allargandosi. Questo è il pericolo concreto che dobbiamo affrontare, senza paura di essere accusati di fare del disfattismo.

Proprio perché siamo convinti che non sia tutto perso, è nostro compito continuare ad affermare che, senza un intervento di cambiamento sostanziale, è assai probabile che il declino si verifichi e che, se è vera la nostra analisi, interventi graduali e di corto respiro, non hanno probabilità di riuscita.

Se vogliamo allora affrontare la competizione, occorre conoscere quali sono le strategie o, più semplicemente, le linee di tendenza dei principali concorrenti. Le differenze sono sostanziali in molti campi, probabilmente anche in dipendenza della diversa storia e dei differenti obiettivi e punti di partenza, ma due sembrano essere gli elementi invariati.

Il primo riguarda la **concentrazione** delle risorse, il che implica ovviamente da un lato la valutazione con tutto quello che comporta e dall'altro lato la selezione, con i relativi criteri. La concentrazione è relativa a tutta la sfera della formazione, soprattutto universitaria, dei centri di ricerca, delle altre strutture legate all'innovazione.

Il secondo riguarda la necessità di una forte **progettualità dal basso** il che significa dare ampio spazio alle proposte, articolate, provenienti dagli attori più importanti del processo di innovazione. Abbiamo avuto troppe esperienze negative derivate da decisioni prese dall'alto che hanno senso solamente in un numero limitato di casi, ad altissima valenza strategica per il paese. Questo evidentemente non significa che non debbano essere individuati settori, sia scientifici sia applicativi, che abbiano un diverso peso relativo, necessario anche per la selezione delle proposte.

Esistono poi, a mio giudizio, altri due elementi che vale la pena citare e su cui forse sarebbe opportuno riflettere. Il primo riguarda la eliminazione, nei fatti, della distinzione fra ricerca di base e ricerca applicata. Quando questa distinzione è ancora formalmente e praticamente utilizzata, come avviene adesso per l'ERC, European Research Council, a mio giudizio, si possono vedere sottostanti altri motivi. Il secondo riguarda la convenienza di avere una struttura di *advisor* scientifico di ausilio diretto al capo dell'esecutivo.

Prima di chiudere queste osservazioni che ci permettono di chiarire l'obiettivo dell'intervento di ristrutturazione del CNR dobbiamo notare che il nostro ruolo all'interno dell'UE non è, per utilizzare un eufemismo, di grande peso e rischia di diminuire sempre di più. La recente proposta dell'ERC, che si prevede possa avere una disponibilità di 2 miliardi di € all'anno, a mio giudizio ci vede tagliati pressochè fuori perché dovrebbero venire escluse tutte quelle clausole che, bene o male, ci hanno sempre permesso di partecipare onorevolmente alla ripartizione di fondi europei.

Se questa lettura è valida, allora il significato dello spartito diventa molto semplice. **Dobbiamo organizzare il CNR in modo tale da permettere o, meglio, facilitare lo sviluppo di una attività di ricerca internazionalmente competitiva tale da poter attrarre le risorse più qualificate, a partire dalla risorsa pregiata rappresentata dai ricercatori e tale da rappresentare una fonte importante di creazione di ricchezza per la nostra comunità, nel medio e lungo periodo.**

Tutto ciò presuppone la concentrazione ed il coordinamento delle risorse (e da questo punto di vista la esistenza dei dipartimenti così come prescritto dalla legge è un elemento facilitante), sistemi adeguati di valutazione e di ricompensa, aumento delle responsabilità, strutture di sostegno semplici e leggere.

Questo significa anche non solo accettare ma anzi ritenere fondamentale il fatto che vi sia un profondo legame fra la cosiddetta ricerca di base e quella applicata, che rispetto alla prima sia necessario sempre lasciare uno spazio adeguato alla ricerca di curiosità – che per altro può e deve essere valutata – che sia necessario un più stretto legame fra tutti gli attori del processo di innovazione e che il CNR possa giocare un ruolo attivo in questo processo in tutte le sue fasi ed anche con differenti possibili ruoli.

## **1.2 GLI ESECUTORI (I MAESTRI D'ORCHESTRA)**

Come ho detto prima, continuando nella metafora, una concertazione (e tanto meno un'esecuzione) non può prescindere dagli esecutori. Per questo motivo è stato dedicato abbastanza tempo ed energia, meno comunque di quanto avrei dovuto e voluto, a “vedere” le varie situazioni, per poter avere una valutazione più diretta, meno inficiata dai soliti “miti metropolitani” e meno disturbata dal chiacchiericcio di piazzale Aldo Moro. Mi sono accorto innanzitutto che questo modo di procedere a mio avviso, naturale e normale, era invece inusuale. Vorrei essermi sbagliato, perché significherebbe che mi sono trovato di fronte all'ennesimo esempio di un operare burocratico e centralistico, in cui tutto viene letto, interpretato, arricchito da “chi è vicino al potere”. Ho cercato, al contrario, e per quanto possibile, di avere una conoscenza sufficientemente diretta della situazione. Non so quanto ci sia riuscito, ma la mia valutazione è di prima mano.

Di quanto ho constatato e, di conseguenza, delle mie valutazioni, ho dato costantemente informazione e abbiamo discusso apertamente e diffusamente. Perciò non riporterò quanto è già stato diffuso in alcuni documenti e metterò in evidenza solo alcuni aspetti che mi sono sembrati particolarmente importanti per il nostro disegno complessivo.

Sulla qualità della ricerca la mia valutazione è che, come in quasi tutte le situazioni in cui non vi sia stata una attenta attività di valutazione e di incentivazione, vi sono situazioni estremamente differenti: da punte di assoluto valore internazionale si passa a situazioni che, a prima vista, non sembrano essere di grande valore. Tuttavia l'elemento importante è la constatazione dell'esistenza di punte ottime da un lato e dall'altro di un valore medio di qualità assolutamente superiore alla sufficienza, sempre parlando in termini di confronto internazionale. Ciò significa che esistono punti di forza sufficienti su cui far leva per arrivare a quella concentrazione di risorse che, come detto, costituisce la condizione necessaria per poter pensare ad un rilancio del CNR e, più in generale della ricerca italiana. Questa valutazione, se corretta, sta però a significare che la comunicazione verso l'esterno, forse perché i mezzi di comunicazione di massa sono spesso poco sensibili alla ricerca e vanno più alla caccia di argomenti sensazionali che non alla informazione dell'esistente, è grandemente insoddisfacente. Bisognerà quindi pensare a potenziare in modo adeguato il rapporto di comunicazione con l'esterno.

L'aspetto veramente negativo che ho notato è stata l'eccessiva dispersione da due punti di vista principali: da un lato la presenza di una molteplicità (esagerata) di Istituti che affrontano temi di ricerca simili o vicini o addirittura identici con scarsa collaborazione reciproca. Dall'altro lato la dispersione di linee di ricerca all'interno dello stesso istituto o della stessa sezione. Che tutto questo sia spiegabile e che, anzi, in non pochi casi questo abbia permesso la stessa sopravvivenza dell'Istituto e quella qualità media di valore buono di cui si è detto prima è assolutamente innegabile, ma, nel contempo, questa situazione va cambiata in profondità. Purtroppo, i comportamenti consolidati, che sono sempre un fattore da tener presente in qualsiasi processo di mutamento, in questo caso sono fortemente

contrari, al di là delle volontà dei singoli, al disegno che si propone e che si desidererebbe vedere attuato. Questo è un fatto che andrà tenuto presente in tutte le fasi successive, anche perché talvolta questa “ricopertura selvaggia” di competenze e temi di ricerca ha generato concorrenza impropria in quanto non già tendente all’emulazione, ma alla sconfitta dell’altro contendente in occasione di bandi o altre offerte.

Si è inoltre rilevato che, in non pochi casi, l’accorpamento di istituti è stato fatto più sulla carta che nella realtà, e anzi ha generato tensioni all’interno fra sezioni periferiche e centro e, in molti casi, non ha prodotto sinergie ma solo appesantimento burocratico. Questa considerazione ha fatto sì che ci si sia astenuti in questo periodo dal mettere mano a improbabili ridisegni di istituti, senza prima avere un quadro generale di riorganizzazione dell’ente.

Infine, due aspetti negativi, fra loro interrelati, dovranno essere attentamente considerati nel futuro processo di messa a regime della nuova struttura: l’anzianità del personale ed i sistemi di valutazione e di carriera. Che l’età media dei ricercatori sia eccessivamente alta è un dato, che questo sia anche dovuto alla scarsità – storica – di risorse per cui non si è avuta una conveniente immissione di forze fresche è innegabile, però a mio parere bisogna affrontare seriamente, senza preconcetti di sorta, il problema della **mobilità, in ingresso, in uscita e in itinere**. Si passa dal “preariato” alla intangibilità ed alla promozione di fatto per pura anzianità. L’importante è entrare in organico, dopo di che si può stare tranquilli, anzi, più si è “vecchi”, sia individualmente che come istituto, più si è premiati, con la norma della “anomala permanenza” (conviene che fuori di Italia lo si sappia il meno possibile!). Al contrario sistemi di percorsi, con sistemi di severa valutazione, chiaramente definita, sia per l’immissione in ruolo, sia per la carriera, devono essere introdotti in qualsiasi organismo di ricerca che deve essere **dominato dalla meritocrazia**. Persino la mobilità interna non è contemplata, per cui ogni spostamento è visto come un fatto eccezionale, mentre dovrebbe essere visto come la normalità.

A tutto questo dobbiamo aggiungere che la necessità di considerare l’inserimento all’interno del CNR di altre strutture, non solo di peso rilevante, ma anche con una notevole storia alle spalle e con una forte visibilità esterna, con propri meccanismi di funzionamento e “gelose” della propria autonomia, trascina con sé un problema tutt’altro che irrilevante. Tuttavia, fortunatamente, si è potuto constatare che, dopo un primo periodo di forte tensione, è aumentata la condivisione sulla opportunità di questa “fusione” e, soprattutto, se ne sono valutate positivamente le prospettive nel futuro, per cui, pur non sottacendo le difficoltà, vi è oramai una positiva ed apprezzata volontà diffusa di procedere. Questo cambiamento è stato, almeno in parte, stimolato anche dalla constatazione che non solo non era presente nessuna tendenza egemonica da parte dell’ente “maggiore”, ma che, al contrario, molti comportamenti e molte regole erano prese ad esempio per costruire il nuovo organismo.

### 1.3 GLI STRUMENTI

Gli strumenti di cui disponiamo attualmente sono mediamente inadeguati o comunque insoddisfacenti rispetto agli obiettivi che ci proponiamo. A tal riguardo, brevemente, senza lasciarsi andare a troppo facili e scontate lamentazioni, si desidera soltanto elencare i principali strumenti condizionanti l’esecuzione, soprattutto perché rimangano vivi nell’attenzione per il futuro. Sembra utile proporre una suddivisione fra strumenti materiali ed immateriali.

Relativamente ai primi, ovviamente, si deve fare riferimento innanzitutto agli stanziamenti riguardanti sia il funzionamento, sia gli investimenti, sia i progetti di ricerca specifici. Oltre

agli aspetti quantitativi, essenziali, sembra doveroso però sottolineare altri due fattori su cui ritorneremo nel prosieguo. Il primo riguarda la “flessibilità” nell’uso delle risorse: quanto più sono vincolate a specifici usi, tanto meno si può responsabilizzare sul risultato. Il secondo è l’arco temporale di riferimento. Non si può pensare, né per quanto concerne il personale né per le attrezzature, di conoscere le disponibilità soltanto all’ultimo momento o, peggio ancora, durante l’anno di esercizio: questo impedisce l’adozione di qualunque strumento di programmazione (dal personale alle infrastrutture). Questo dimostra che gli aspetti normativi e procedurali sono altrettanto importanti della concreta disponibilità di risorse.

Un capitolo a parte riguarda poi le infrastrutture, sia quelle di rilevanza nazionale ed internazionale, sia le attrezzature specifiche dei singoli laboratori. Al di là delle “piccole attrezzature” che naturalmente devono essere gestite localmente, non sembra che sia stata presente una qualche politica che eviti le duplicazioni e permetta di acquisire risorse strumentali di alta qualità che, probabilmente, ben pochi singoli gruppi di ricerca possono permettersi isolatamente. Anche qui, come per gli istituti, siamo in presenza di una inefficiente politica di diffusione e dispersione fisica, quasi che si appartenga a mondi diversi. Ma questo è anche collegato al problema della mobilità da un lato ed alla gelosia del proprio orticello dall’altro. Un altro aspetto degli strumenti materiali riguarda l’investimento immobiliare. Dato per scontato che è importante “collocare” fisicamente le attività, mi sembra che non sempre e non ovunque sia stata seguita una politica tale da facilitare le sinergie, non soltanto interne, ma anche esterne (questo ha sicuramente lodevoli eccezioni). Ad esempio un più intenso coordinamento con le università sarebbe stato forse lodevole, così come un attento esame della effettiva utilizzazione e necessità di spazi sarebbe opportuno, al di là delle riorganizzazioni future che riguarderanno anche, necessariamente, gli spazi. Forse, in queste ristrettezze finanziarie, sarebbe opportuno valutare se il mix di investimenti immobiliari ed utilizzo delle risorse per altri scopi è il più appropriato o meno. Una politica, attenta, di dismissioni sarebbe quanto meno da tenere in considerazione.

Fra le risorse immateriali vogliamo citare due classi. La prima riguarda l’immagine dell’ente, a cui si è anche fatto riferimento precedentemente. E’ questa una risorsa di altissimo valore per una serie di motivi di cui vogliamo esporre i due che ci sembrano i principali. Quando si ha a che fare con la distribuzione di risorse pubbliche o, comunque, quando si chiede di investire in qualche settore, l’immagine che l’opinione pubblica ha dello specifico investimento è di straordinaria importanza. Se si dice che la ricerca ha bisogno di risorse, si può anche spiegare e convincere di questo fatto sia l’opinione pubblica sia i politici, ma se l’immagine che viene trasmessa è quella per cui queste risorse vanno ad un ente decotto, vecchio, burocratizzato e squalificato, allora, quando va bene le risorse sono dirottate a qualcosa che ha l’unico pregio di essere vaga, indefinita e inesistente ma “nuova”, quando va male non si stanziavano nemmeno le risorse. Come si fa a chiedere, ad esempio, che si introduca un istituto di detrazione o, meglio, di attribuzione, nell’ambito del prelievo fiscale, analogo a quello dell’8 per mille, quando questo contributo è dato a strutture che hanno una pessima nomea? Un altro aspetto riguarda lo stimolo ai giovani, a partire dagli alunni delle elementari, ad accostarsi alla carriera scientifica. E’ questo un campo di straordinario valore e di impatto nel lungo termine. D’altra parte: se non abbiamo validi ricercatori come possiamo pensare di produrre ricerca di qualità? E come possiamo pensare di avere validi ricercatori se non allarghiamo la base da cui selezionare?

La seconda classe di risorse immateriali riguarda norme, procedure, regole e comportamenti. Qui esiste solo l’imbarazzo della scelta per indicare quali sono le risorse “in negativo”, cioè i freni che si oppongono ad una veloce e forte ripresa. Indicherò quelle

che, a mio avviso, sono le principali, evitando di commentarle per non essere prolisso. Un eccesso di regole burocratiche ed amministrative, con un conseguente eccesso di “amministrativi”, a livello centrale. Una mancanza di sistemi adeguati di valutazione e di sanzione con una “cogestione”, di fatto, impropria per un ente di ricerca in cui, come detto, la meritocrazia è il principio di base da cui non si può derogare. Meccanismi di valutazione e sanzione che mancano sia per il singolo che per gli organismi e per i programmi di ricerca. Addirittura si premia l’inefficienza attraverso regole, per me assurde, di ripartizione di risorse, in cui la “qualità” è un parametro quasi completamente assente. Da qui la ricerca del “favore”, visto come sostituto della valutazione. Da ultimo la separazione, anche qui con lodevoli eccezioni, dagli altri attori, in particolare le università, il mondo industriale e finanziario e, soprattutto, il debole inserimento negli organismi internazionali, a partire da quelli dell’UE, la cui rilevanza è sotto gli occhi di tutti.

#### **1.4 I VINCOLI DI CONTESTO**

Questo aspetto richiederebbe una trattazione molto ampia. Poiché mi sono dedicato, per altri problemi, vicini a questi (si trattava dell’università) ad una valutazione approfondita di quanto il contesto generale condizioni pesantemente il comportamento del sistema di governo dell’università, interno ed esterno, qui mi limiterò soltanto ad indicare i “titoli” dei vari argomenti lasciando ad altri momenti una discussione approfondita che è sempre importante per capire che cosa è possibile ed opportuno fare.

Innanzitutto la scarsa “propensione alla ricerca”, visibile a partire dal mondo industriale (la ricerca come costo e non come investimento).

In secondo luogo la forzata contrapposizione fra ricerca di base (di per sé libera da vincoli) e quella applicata, che con ciò stesso è “dominata dal committente”. Il che porta ad una discriminazione fra il ricercatore “di base” che deve essere “libero” da quello “applicativo”, che, nel comune sentire, è un poco meno libero. Da qui anche la confusione, talvolta, tra “libertà della ricerca” (ma la ricerca non libera è una contraddizione in termini) e totale discrezionalità.

In terzo luogo una scarsa propensione generale (eufemismo) alla valutazione, al merito, alla “classificazione”, alla scelta fra diverse alternative e alla incapacità a dire di no. Qualsiasi decisione impone una scelta: più la decisione è importante più la scelta diventa impegnativa. La concentrazione di risorse è una delle decisioni più urgenti e importanti. Questo impone di saper dire di no a molte alternative. Forse qualcosa si sta muovendo e bisogna sostenere qualsiasi passo in tal senso, anche se, probabilmente, meno accelerato di quanto sarebbe possibile ed opportuno.

In quarto luogo una straordinaria sopravvalutazione del significato e dell’importanza della “norma”, con una scarsa attenzione ai risultati conseguiti ed alla evoluzione del processo. La norma non è sacra ed intoccabile, è uno strumento di aiuto e di sostegno e non già, come avviene spesso, di ostacolo. Da qui gli enormi sforzi tesi a costruire *ex-ante* una struttura, un organismo, un progetto, una riforma, senza aver messo in cantiere gli strumenti per verificare se gli obiettivi proposti sono raggiunti ed identificare i mezzi di correzione. Da qui la “sindrome da regolamento”: è lì che bisogna accapigliarsi, discutere, perché è solo lì che sono definite le regole *una tantum* a cui bisogna attenersi anche se si verifica che sono stupide. Da qui la mancanza di strumenti di verifica e di correzione.

In quinto luogo una scarsa propensione ad individuare addirittura chi è “il cliente” della propria attività e quali sono le sue necessità. La autoreferenzialità è una sindrome diffusa, non è solo tipica delle più forti corporazioni, in cui per altro si esplica con la massima ampiezza!

In sesto luogo una eccessiva “gelosia” del proprio campo. Diffido quando un termine è usato troppo frequentemente perché indica una forte debolezza. Non esiste nessun ente (di ricerca, di formazione, di attività di qualsiasi tipo) che, ad esempio, si autoproclami “di

eccellenza” se effettivamente lo è. Non ne ha bisogno! Così come richiamarsi in continuazione alla necessità di “fare sistema” indica che non vediamo obiettivi e percorsi comuni e che, molto spesso, preferiamo adottare una logica di gioco a somma zero o, come spesso avviene, a somma negativa (si veda a tal riguardo l’aureo libricino di C.M.Cipolla), piuttosto che cercare di vedere se esiste un gioco win-win.

Infine, particolarmente importante, da un punto di vista operativo, e facilmente modificabile è la mancanza di un **piano di investimenti pluriennale e scorrevole**. Nella ricerca, così come è nell’alta formazione, non ha senso disporre di un piano di breve termine (tre anni sono di breve termine) rigido. Tutto il mondo dispone di piani pluriennali (da cinque a dieci anni) scorrevoli, rispetto ai quali si possano impostare progetti di respiro, fare una politica intelligente per il personale e per le infrastrutture, dialogare con gli organismi internazionali, confrontarsi con il mondo industriale e finanziario. Questo però richiede che vi sia una logica bi-partisan perché la formazione e la ricerca non sono né di destra né di sinistra, sono del paese e quindi il piano deve essere deciso unitariamente poiché l’alternanza di governo è nella logica delle cose e quindi, al cambio del governo, è impensabile che vi sia un cambiamento del piano di sviluppo della ricerca.

## 2. I RISULTATI DEL LAVORO SVOLTO

Le modalità con cui si è lavorato in questo anno sono note e comunque sono riportate in allegato. Così pure sono riportate in allegato le conclusioni sul progetto complessivo di organizzazione, così come presentato, discusso ed approvato dal Ministro. Avrei desiderato fornire in allegato anche i regolamenti, ma sarebbe stato troppo pesante, per cui li troverete sul nostro sito. In effetti mi è stato fatto presente che dovrebbero essere divulgati **dopo** la approvazione definitiva e questa è stata sempre la prassi che ho adottato finora, ma ritengo che, poiché la legge prescrive che, prima della approvazione definitiva si presentino al Ministro anche i pareri dei sindacati, ritengo di non commettere alcuna scorrettezza se presento anche alla comunità scientifica la stessa bozza che presento ai sindacati, precisando appunto che è una bozza e che, in quanto tale, prevedibilmente non sarà la versione definitiva. Non ritengo di chiedere il commento a ciascuno, in quanto sicuramente ciascuno trova qualche cosa da modificare e difficilmente i pareri convergono, ma se ci sono pareri condivisi e organizzati allora, se saranno in numero limitato, sarà possibile prenderli in considerazione. Questo modo di procedere penso sia migliore di eventuali osservazioni e pareri suggeriti in modo informale da chi, per i motivi più strani, si trova vicino al centro (o ai centri) di potere e che, spesso, rappresenta solo un convincimento personale, non si sa quanto diffuso e condiviso.

Tenuto conto di quanto è fornito negli allegati, mi limiterò quindi a dare una chiave di lettura (la mia chiave di lettura, ovviamente, integrabile e correggibile con quella di altri) del progetto di organizzazione e di quanto non è stato fatto, indicandone i motivi.

Cominciamo da quanto **non è stato fatto** in questo periodo e che quindi dovrà essere affrontato, il più sollecitamente possibile quando fra brevissimo il CNR disporrà nuovamente degli organi “normali” di governo. Visto il limitato tempo disponibile e l’eccezionalità del governo dell’ente ho deciso di non affrontare tutti i problemi che non avrebbero potuto ragionevolmente trovare soluzione nel periodo di commissariamento e/o che richiedono un confronto ed una trattativa lunga, con una eventuale precedente attività istruttoria, o che necessitavano di regolamenti diversi da quelli in essere. Perciò, dopo aver constatato che il sistema di gestione del personale non era ottimale in relazione al fatto che stiamo operando in un ente di ricerca, è stato deciso di attivare tutto ciò che era rimasto in sospeso relativo ad accordi contrattuali, senza rimmetterli in discussione, riservandoci di definire un nuovo quadro di riferimento attraverso i regolamenti e, conseguentemente,

aprire un nuovo confronto con i sindacati. Non si è proceduto, conseguentemente, ad opere di revisione dell'organico dell'amministrazione centrale, né si sono tentati di attivare processi di mobilità. Fra l'altro, l'unica possibilità che è stata tentata, di una volontaria adesione ad una proposta di lavoro presso il Ministero, ha dato così scarsi frutti ed è stata così violentemente osteggiata da suggerire che non era il caso di imbarcarsi in defatiganti trattative, con scarse probabilità di riuscita in breve tempo. Così, pur avendo verificato la possibilità e la convenienza di rivedere la politica degli investimenti immobiliari, si è deciso di soprassedere, dopo aver fatto una prima istruttoria di larga massima che verrà passata al prossimo C.d.A.

Infine, pur avendo constatato la inadeguatezza, in molti casi, della recente revisione degli Istituti ed avendo notato situazioni che non rispondono a criteri né di efficacia né di efficienza è stato deciso di soprassedere ad una drastica revisione degli Istituti anche perché, nel frattempo, il nuovo modello organizzativo individua con chiarezza le modalità secondo cui, in modo ragionato, si dovrà attuare questa revisione. Soltanto in pochissimi casi, di assoluta emergenza, si è intervenuto, anche per rispondere alle necessità di inquadrare all'interno dell'ente INFN ed INOA.

Pur rimandando un intervento strutturale sul sistema di amministrazione, finanza e contabilità e sul controllo di gestione dopo aver approvato il nuovo regolamento, si sono fatti numerosi cambiamenti per rendere più efficiente il modello attuale, cercando, fra l'altro, di ridurre in modo consistente il numero di linee di attività e migliorando l'attribuzione di responsabilità.

Di seguito si mettono in evidenza quali sono le principali caratteristiche del modello organizzativo complessivo.

- La base è una **struttura a matrice, in cui le due dimensioni sono rappresentate rispettivamente dai Dipartimenti e dagli Istituti**. I Dipartimenti propongono (direttamente e valutando proposte provenienti dagli Istituti o anche da altri), coordinano, organizzano e gestiscono i progetti scientifici, il cui insieme rappresenta il piano di sviluppo complessivo dell'ente. Gli Istituti hanno il compito principale di mantenere e sviluppare le competenze, in modo tale da saper rispondere al meglio alle richieste derivate dai progetti scientifici. I progetti possono avere diverse caratteristiche in base ad un insieme di parametri che comprendono, tipicamente, il grado di concentrazione di risorse richiesto per superare la massa critica, il grado di "trasversalità" dei risultati (tipico questo delle cosiddette tecnologie abilitanti), il grado di rischiosità e la dimensione dell'orizzonte temporale di riferimento, il grado di applicabilità dei risultati delle ricerche a campi di intervento ben definiti. In prima approssimazione sono stati quindi individuati due tipi diversi di dipartimenti. I cosiddetti "dipartimenti-piattaforma" che richiedono una maggiore concentrazione, anche spaziale, di risorse di ricerca, un possibile utilizzo dei risultati in modo molto diffuso, un orizzonte temporale medio-lungo e sono soggetti ad alto rischio. I secondi sono i cosiddetti "dipartimenti-progetto", che possono essere organizzati "a rete", fortemente interdisciplinari, con una potenziale grande varietà di progetti, fortemente mirati ad uno specifico ambiente di ricaduta e che utilizzano i risultati delle ricerche del primo tipo di dipartimenti. Questa tipologia e l'attribuzione di ciascuno degli 11 dipartimenti ad un tipo può essere soggetta a riflessioni e a modifiche nel tempo.
- Ogni Istituto, come prescrive la legge, deve afferire ad uno e ad un solo Dipartimento. Pertanto la decisione presa, dato che ogni Istituto può partecipare a

progetti coordinati da diversi Dipartimenti, è stata quella della **prevalenza dei rapporti**, che deve essere proposta dall'Istituto stesso.

- La **struttura deve essere flessibile** e quindi sia i Dipartimenti sia gli Istituti potranno variare nel tempo senza la necessità di procedure estremamente pesanti, così come la afferenza di un Istituto ad un determinato Dipartimento.
- Il Dipartimento non è tenuto ad utilizzare necessariamente, per i progetti che lancia, le competenze degli Istituti del CNR. Si attua così una **concorrenza sulla qualità** in cui i concorrenti sono non solo gli Istituti del CNR, ma anche le altre strutture di ricerca sia nazionali, sia estere. In tal modo, fra l'altro, si tende a stimolare e facilitare una **politica di alleanze**, in prevalenza, ma non esclusivamente, con le Università.
- Il Consiglio dei direttori di Dipartimento gioca un ruolo fondamentale di **coordinamento scientifico generale** assicurando la coerenza complessiva del piano di attività, sviluppando al massimo le sinergie, sostenendo una politica di valutazione della qualità, controllando l'avanzamento dei progetti nel loro insieme e lo sviluppo delle competenze. **L'aumento della attrattività** sarà il parametro principale che misurerà il grado del successo.
- I Dipartimenti, singolarmente e nel loro insieme, avranno un compito permanente, ma che sarà particolarmente difficile nella fase di avvio, che consiste nella **ridefinizione degli Istituti**, anche attraverso un forte accorpamento e riformulazione delle loro attività. Questo richiederà, soprattutto nella prima fase, anche uno smembramento parziale ed una riaggregazione diversa da quella attuale. Questo processo richiederà una notevole attenzione e dovrà essere portato avanti con una sagace gradualità.
- Il Dipartimento ha anche il compito di **procurare le risorse**, non solo quelle esterne, proponendosi come interlocutore privilegiato di fonti di finanziamento (Unione Europea, agenzie, privati, enti pubblici etc.), ma anche quelle "interne". Il CNR dovrà formulare un piano di ricerche "vendibile" al paese, rispetto al quale ottenere finanziamenti pubblici.
- Le risorse sono attribuite ai Dipartimenti sulla base di un piano. Le risorse disponibili dai Dipartimenti andranno in massima parte a chi svolge le ricerche (prevalentemente, ma non esclusivamente, come detto, gli Istituti) e per una altra parte a sostenere le attività proprie (ad esempio quelle relative al fund raising) e al coordinamento e controllo dei progetti. Gli Istituti riceveranno fondi dai Dipartimenti e direttamente sia in quanto procurati autonomamente sia per lo sviluppo delle competenze sia per la cosiddetta curiosity driven research. Comunque il principio di base è che le risorse vengono date sempre basandosi su una **valutazione di qualità e dei risultati ottenuti**.
- Il modello si basa essenzialmente su un sistema di **diffusa responsabilizzazione e conseguente valutazione dei risultati**, che possono variare dai risultati conseguiti da un progetto ovvero dal miglioramento delle competenze, dalla qualità della ricerca valutata internazionalmente, dai risultati economici conseguiti dai brevetti e da iniziative imprenditoriali. La diffusa responsabilizzazione vede nelle figure dei capi progetto, a diversi livelli, anche un modo di valutare ed incentivare i giovani,

che non devono essere obbligati a seguire un sentiero di carriera piuttosto burocratico, come è adesso e in cui il principale, per non dire l'unico riconoscimento di responsabilità è legato ad essere direttore di istituto, carica che difficilmente si raggiunge in età giovanile.

- Un'altra caratteristica perseguita dal modello è rappresentata dalla **agilità del sistema di governo**, che va da una completa ristrutturazione delle regole amministrative alla necessità di arrivare a strutture di sostegno molto snelle, al fatto che il riporto agli organi centrali non è di una miriade di Istituti, ma di un numero molto limitato di Dipartimenti, ai quali si aggiungono un Istituto "trasversale" ed una commissione di esperti in discipline economiche, giuridiche e umanistiche.
- Un principio di base della struttura e dei regolamenti, oltre alla responsabilizzazione ed alla valutazione di cui si è detto prima, è quello della **meritocrazia** che deve essere alla base di qualsiasi decisione, senza alcuna interferenza di altro tipo. Da qui un necessario ripensamento anche di tutta la politica di gestione del personale.
- Infine il modello organizzativo prevede una serie di **unità centrali di sostegno**, il cui livello di funzionamento condiziona in modo marcato la complessiva efficacia dell'ente. Poche persone, quindi, ma di assoluto livello, in grado di sostenere gli organi decisionali, a tutti i livelli, nella formulazione e nello sviluppo della strategia, da quella relativa alle cosiddette large scale facilities, all'internazionalizzazione (includendo anche la preparazione di persone di alto livello che possano andare a Bruxelles e, in generale, a trattare con organismi internazionali), al trasferimento dei risultati della ricerca ed alla creazione di nuove aziende, dalla stesura di scenari di sviluppo scientifico-tecnologico alla normazione ed alla certificazione, dal sostegno ad interventi di tipo legislativo alla anagrafe della ricerca italiana. Voglio indicare per ultimo il Consiglio scientifico dell'ente che, per non essere un inutile orpello dovrà essere in grado di formulare proposte e valutazioni concrete.

### 3. IL PROCESSO DA SVILUPPARE

Come è stato detto, questa svolta è stata soltanto la concertazione: adesso si tratta di portare avanti il concerto.

Le indicazioni sembrano essere sufficientemente chiare, ma è indubbio che il processo non è breve e soprattutto incontrerà molte difficoltà, che sono state implicitamente indicate quando abbiamo esplicitato gli aspetti salienti e caratterizzanti il modello.

Desidero però evidenziare alcuni pericoli, i principali a mio avviso, che potrebbero condizionare il processo e che mi permetto di mettere in evidenza, anche se, così facendo, corro il pericolo di essere messo sotto accusa.

Li suddividerò in due classi, quelli "interni", provenienti cioè dall'interno del CNR e quelli "esterni", non dilungandomi nelle spiegazioni, perché ritengo che siano auto esplicativi.

#### *Pericoli interni*

- Nella teoria (e pratica) del cambiamento organizzativo è ben noto il fenomeno del cosiddetto "slittamento strategico". Questo consiste nel fatto che le forze di opposizione e, ancora più importanti, di inerzia al cambiamento, molto spesso, dopo alcuni tentativi iniziali, formalmente accettano il cambiamento stesso. A

questo punto chi l'ha proposto e lo gestisce si "rilassa", ritenendo di aver terminato l'opera, ma, per queste forze "negative", se il cambiamento non è opportunamente sostenuto, scivola all'indietro (lo "slittamento della strategia"), fino a che non ci si ritrova nella posizione da cui si era partiti (o forse, un pochino più indietro).

- La "politicizzazione" è un pericolo indubbio, perché è la prassi. Soltanto una forte coesione ed una coerente presa di posizione può impedire questa degenerazione. La ricerca non è "di parte": se non si accetta questo principio non si rispettano le regole di base. Qualsiasi posizione deve rispondere soltanto ai criteri di qualità, scientifici e/o professionali, che la posizione stessa esprime.
- Il pericolo della "sindacalizzazione" rappresenta l'altra faccia della medaglia. Il rispetto di chi lavora e delle organizzazioni sindacali non significa una cogestione, soprattutto di un ente di ricerca in cui, come detto prima, deve valere esclusivamente il merito.
- La chiusura nel proprio ambito, la difesa di privilegi veri o presunti, la mancanza di collaborazione, l'arroccamento difensivo rappresentano altrettanti pericoli che si frappongono ad una strategia di cambiamento.
- L'accettazione di compromessi è un altro pericolo. A fronte ad esempio della necessità di un certo ammontare di risorse per poter sviluppare un progetto, se ne accetta una forte riduzione, in mancanza di meglio.

#### *Pericoli esterni*

- Una scarsa sensibilità all'importanza della ricerca come motore principale dello sviluppo di una comunità. E' quasi d'obbligo citare la *knowledge society*, gli obiettivi di Lisbona e di Barcellona, richiamarsi alla posizione non ottimale dell'Italia, ma quanti effettivamente credono alle affermazioni che con tanta solennità fanno? E' nato un "progetto per la ricerca e l'innovazione" analogo a quello che è stato, giustamente proposto e attuato per permettere il nostro ingresso in Europa?
- La sovrasemplificazione è un altro pericolo: l'affermazione che "è tutto sbagliato, è tutto da rifare", è più diffusa e sentita di quanto ci si possa immaginare. E' molto più semplice partire da zero che non cercare pazientemente di utilizzare le risorse che si possiedono e di far leva su quelle solide. E' più semplice, ma solo a parole. Mi auguro di sbagliarmi, perché altrimenti vorrebbe dire buttare via gran parte delle poche risorse disponibili.
- Una politica eccessivamente top-down è estremamente pericolosa nella ricerca. Certo vi devono essere indicazioni di priorità e valutazioni severe ma bisogna equilibrare disegni generali con quello che si crea "spontaneamente" dal basso. Questo significa da un lato evitare la distribuzione di risorse "a pioggia", ma dall'altro evitare di perseverare in politiche non completamente soddisfacenti (ci ricordiamo le cattedrali nel deserto o, più recentemente, i parchi scientifici?).
- Molto spesso entrano in conflitto orizzonti temporali diversi. Quelli della politica sono di breve o al massimo medio termine, mentre quelli della ricerca normalmente richiedono tempi molto più lunghi. Questo è un altro motivo, sostanziale, per cui si è affermato prima che occorrono piani di finanziamento e di sviluppo pluriennali e che l'unica logica che si può adottare è quella bi-partisan. Ma siamo sicuri che ci sia chi la vuole veramente?
- In coerenza con l'accettazione "interna" al compromesso, esiste il reale pericolo della "non scelta". Si è fatta una valutazione, pur di massima, sulle risorse necessarie per portare avanti i singoli progetti. La totalità eccede le disponibilità. Sono richieste scelte. Verranno fatte?

Prima di concludere queste note desidero mettere in evidenza un grave pericolo che vedo incombente.

Chi, come me, ha avuto la ventura di partecipare ad incontri internazionali non paludati, in cui i problemi venivano espressi e affrontati nella loro ruvida realtà, deve essere fortemente preoccupato: gli altri paesi stanno affrontando con molta determinazione il problema, non solo stanno investendo ma stanno sempre più concentrando le risorse sui centri (di formazione e di ricerca) di vera eccellenza e stanno lanciando piani a lungo termine, a partire ad esempio dalla formazione scolastica elementare per ottenere ricercatori di buon livello.

Dovremmo, per una volta, ribaltare l'aforisma di Flajano secondo cui in Italia "tutto è tragico e niente è serio". Per una volta cerchiamo di capire che la situazione è molto seria ma non tragica, perché abbiamo le capacità di base per potercela fare. Basta che comprendiamo realmente che si sta facendo sul serio.

L'appello che, in conclusione, voglio quindi lanciare è quello di un "piano d'emergenza" per la ricerca e l'innovazione che, superando visioni parziali, dia un respiro strategico alle scelte che si dovranno compiere, dia qualità alla destinazione delle risorse, richiami tutti – poteri pubblici e privati – ad una coerenza tra dichiarazioni e fatti, faccia comprendere al paese che i sacrifici che sarà chiamato a fare sono necessari se vogliamo investire sul nostro futuro.

#### **4. RINGRAZIAMENTI**

Alla fine di un lavoro come quello di quest'anno, di cui voglio ricordare soltanto i tanti momenti di soddisfazione, passo la mano al direttore d'orchestra. Mi auguro di aver fatto una concertazione decente, ma se questo è vero, gran parte del merito non è mio, ma di chi ha lavorato intensamente insieme con me. Sicuramente nei ringraziamenti ci si dimentica sempre di qualcuno, ma corro questo rischio e spero di essere perdonato da chi, ingiustamente e per mia colpa, non è stato citato. Potrò rimediare nel seguito, se mi sarà fatto presente.

E' doveroso iniziare dai sub-commissari, professori de Mattei, Pistella, Recchia. Un particolare ringraziamento al prof. Giorgio Recchia a cui vanno anche i miei auguri più affettuosi per la sua salute. Al prof. Fabio Pistella anche un cordiale e sentito augurio perché possa eseguire il concerto ottenendo alla fine l'entusiastico applauso degli spettatori.

A tutti coloro che hanno lavorato per la stesura dei regolamenti ed in particolare al dott. Giuliano Salberini, che so bene quali sacrifici abbia sopportato, e al team congiunto CNR-INFN che ha dato dimostrazione di quanto si possa collaborare anche venendo da esperienze molto differenti.

Un ringraziamento ai collaboratori diretti della amministrazione centrale: alla dottoressa Lucia Capocecera per tutti.

Il mio entusiastico grazie a tutta la comunità scientifica che con passione e competenza ha impostato con me questo progetto e ai "primi orchestrali" fra tutti, che hanno preso in carico l'impegno di definire i progetti dei dipartimenti e dei servizi centrali. Una particolare citazione va al "primo violino" prof. Gino Donato ed al "violino di spalla" prof. Roberto Passino, ma dovrei citare assolutamente tutti perché, man mano che scrivo, ritengo che tutti debbano avere un grazie di cuore e quindi li riporto di seguito Marco Ajmone Marsan, Angelo Airaghi, Alcide Bertani, Michiel Bertsch, Roberto Cingolani, Andrea Di Porto, Andrea Granelli, Franco Jovane, Franco Maceri, Sandro Pontremoli, Carlo Rizzuto, Claudio Roveda, Renato Ugo.

Un grazie affettuoso ai “milanesi calati a Roma”: Maria Luisa Sangiorgio organizzatrice anche di questo incontro, che in Barbara Orlando ha trovato una validissima spalla; Roberto Barzacchi che, con il supporto di Paolo Guadagno ha dato una mano sostanziale nella ridefinizione del sistema di contabilità e che è stato il mio braccio destro per tutte le questioni amministrative, ed infine Lia Daneluzzi, senza la quale ben poco avrei combinato perché non solo ha organizzato tutto il mio tempo, ma mi ha anche sopportato, quasi sempre, negli sbalzi di umore, nelle arrabbiate, nei cambi di programmi, nella mia cronica insofferenza a qualsiasi disciplina.

Un ringraziamento poi a tutti coloro che, da esterni, hanno creato le condizioni perché mi potessi dedicare a questo lavoro. Fra tutti, due. Alla mia Università Luiss Guido Carli che ha accettato, pazientemente, che dedicassi attenzione e tempo a questo incarico perché l’ha ritenuto molto importante, ma, soprattutto e prima di tutto, alla mia famiglia ed in particolare a mia moglie, che ha visto di fatto annullarsi tutto il tempo che avrei dovuto dedicare a loro.

Un grazie di cuore all’onorevole Guido Possa, viceministro e caro amico, che è stato sempre attento e partecipe al lavoro svolto.

Un ringraziamento al Ministro Letizia Moratti che, chiedendomi di assumere questo incarico ha voluto dimostrarmi la sua stima che non mi ha mai fatto mancare.

Un ultimo ringraziamento, un poco inusuale forse, al Presidente della Repubblica Carlo Azeglio Ciampi che, nel corso di un lungo colloquio per me importantissimo alla fine del mandato, non solo ha apprezzato il lavoro svolto da tutti noi ma si è dimostrato estremamente interessato allo sviluppo futuro e mi sembra abbia anche manifestato particolare interesse alla mia proposta del piano pluriennale ed alla necessità di affrontare il problema della ricerca in una logica bi-partisan. Probabilmente il suo interesse è stato anche stimolato dalla professoressa Melina De Caro, con cui ho avuto continui incontri e da cui ho sempre avuto un forte sostegno.

Ho avuto molte sollecitazioni per dire quali sono i miei programmi “personali” relativamente al CNR: normalmente sono alieno dal parlare dei miei progetti individuali perché ritengo che sia molto più importante l’istituzione che non la persona. Poiché c’è stata, se non erro, da una parte della comunità scientifica la richiesta di una prosecuzione di un mio coinvolgimento almeno per la prima fase, la più delicata, di questo processo, intendo rispondere. Se questa mia interpretazione è vera, mi sento particolarmente orgoglioso ed onorato che la comunità scientifica abbia per me la stessa stima e rispetto che ho sempre avuto per loro, o almeno che i colleghi abbiano capito che i miei errori non sono stati mai generati da pregiudizi o polarizzazioni e che ho tentato, in ogni momento, di giudicare solamente in base a valutazioni scientifiche.

Ho dichiarato, fin dall’inizio del mio mandato, la mia indisponibilità a fare il Presidente, per evitare che, anche inconsapevolmente, potessi prendere qualche decisione che potesse essere vista in funzione di questa carica. Ho continuato ad affermare la mia indisponibilità. Ma altrettanto chiaramente ho dichiarato la mia disponibilità ad assumere una qualche responsabilità nella gestione del transitorio assumendo deleghe dal Presidente, in ciò d’accordo con lui, che via via dovrebbero essere rilasciate entro un periodo limitato, al massimo un paio di anni. Questo, ovviamente, presuppone che io faccia parte del gruppo di persone che amministrerà il nuovo CNR. Ma come ho dato la mia disponibilità per questo incarico, di buon grado accetterò una eventuale decisione di non essere chiamato a farne parte. L’unica cosa che non potrei mai accettare è di rivestire una carica “onorifica”: non ho mai tenuto ai titoli e non vedo il motivo di cominciare ora.

Vorrei essere capace di esprimere tutto l’entusiasmo che ho accumulato in questo anno: il mio ottimismo poi, vedendo le potenzialità e sperimentando le capacità esistenti, è aumentato rispetto ad un anno fa.

Se noi stessi lo vogliamo, se siamo sostenuti, ce la possiamo fare.

Perché il CNR non è il palazzo del già Piazzale delle Scienze (avrei desiderato fare questa riunione da qualche altra parte, ma non si è potuto!), né questa cupa aula magna, ma i laboratori, i ricercatori, i giovani che stanno studiando e coloro che non sono ancora nati e che diventeranno validi ricercatori.

Perché la ricerca è il futuro.

E, per questo, che il CNR viva!