

In definitiva ai Direttori degli Istituti competono ora, per titolarità diretta o per delega tutti gli atti di gestione delle attività, ad esclusione di quelli riguardanti decisioni che la legge pone all'esterno dell'Ente e di quelle che incidono sull'utilizzo di risorse contingentate³⁹, ivi inclusi attraverso il meccanismo della “delega di funzioni” compiti specifici di rappresentanza legale dell'Ente.

La riorganizzazione strutturale conclusiva dell'Amministrazione Centrale non poteva che seguire l'attivazione dei Dipartimenti con i quali l'Amministrazione deve operare in modo coordinato. Nel corso del 2005 sono state svolte le seguenti azioni propedeutiche e comunque di per sé incisive:

- istituzione delle direzioni centrali;
- nomina dei direttori e assegnazione alle direzioni centrali delle microstrutture preesistenti;
- avvio della consultazione con le OO.SS. per il riassetto organizzativo.

Il Regolamento prevede un'Amministrazione Centrale non titolare di funzioni autocratiche, ma investita di compiti di supporto alla rete scientifica che si sostanziano in individuazione di *standard* e in attività di consulenza e assistenza con un ruolo svolto in sinergia con i Dipartimenti per facilitare le attività degli Istituti.

È evidente che due prerequisiti (ormai conseguiti) sono la disponibilità di strumenti informatici ad accesso distribuito e più in generale concepiti per un sistema multi ruoli e multi funzioni, nonché l'attivazione degli organismi collegiali di Dipartimento. Tra le azioni avviate, ma ancora da completare si ricordano gli interventi di formazione e riqualificazione professionale del personale amministrativo-gestionale e quelli volti a una più equilibrata distribuzione all'interno dell'Amministrazione, nelle strutture dei Dipartimenti e, negli Istituti secondo gli effettivi carichi di lavoro. Si sottolinea che la

³⁹ Come esempio della prima fattispecie si possono citare i contenuti degli obiettivi progettuali del Piano triennale (che sono oggetto di approvazione esterna da parte del MIUR); questo vincolo non si applica alla denominazione specifica dei progetti, né al loro contenuto di dettaglio; tanto meno si applica al livello commesse in quanto per loro natura queste sono suscettibili di variazione in corso d'anno con decisione della rete scientifica. La seconda fattispecie corrisponde ad esigenze di ripartizione tra gli Istituti di risorse limitate: per esempio la possibilità di assunzioni a tempo indeterminato (sottoposte a rigidi vincoli numerici per l'intero Ente) o, come recentemente avvenuto, addirittura le assunzioni a tempo determinato a valere su risorse provenienti dal Fondo di finanziamento ordinario. Un altro esempio è la determinazione delle quote del fondo di finanziamento ordinario assegnate a ogni Istituto per spese a gestione decentrata, vale a dire quelle diverse da stipendi, affitti e simili. È ovvio che, definita la ripartizione tra singoli Istituti, le decisioni di spesa rientrano ovviamente nei compiti dei direttori di Istituto che potranno a loro giudizio delegarle a loro volta.

dipendenza degli addetti da una nuova unità organizzativa non comporta necessariamente il loro spostamento.

Con l'operatività dei Dipartimenti e completato il conferimento dei poteri agli Istituti è ora possibile assicurare efficacemente la programmazione delle attività, la promozione e il coordinamento delle collaborazioni esterne e interne, nazionali e internazionali, anche al fine di facilitare uno sforzo comune, tra i diversi *partner*, di concertazione dei programmi e di ripartizione dei compiti, in un quadro dinamicamente definito. Questa attività può auspicabilmente dar luogo all'ambizioso obiettivo di creare per ciascuna area tematica reti nazionali integrate⁴⁰.

*La nuova
"costellazione" di
ruoli e le analogie
con gli "antichi"
Comitati di
Consulenza,
Consiglio di
Presidenza e
Progetti
Finalizzati*

Si viene a riprodurre, con gli opportuni aggiornamenti, un quadro di guida e indirizzo non dissimile da quello che operava nei tempi di maggior successo del CNR:

- si è già fatto cenno all'analogia con la formula dei "Progetti Finalizzati" nei quali il CNR è stato impegnato nella seconda metà degli anni '80, nel senso che è affidato al CNR un compito di definizione operativa e di conduzione di attività che raccolgano gli apporti di diversi operatori in aggiunta alle specifiche azioni svolte direttamente dal CNR;
- i Consigli Scientifici di Dipartimento assolvono la parte più significativa del ruolo dei Comitati di Consulenza Scientifica con il superamento dei limiti per i quali furono soppressi con il D.lgs. 19/99 (identità tra coloro che decidono sulla ripartizione di fondi e coloro che li ricevono; adozione in organi collegiali di micro-decisioni operative; confusione nell'articolazione dei comitati tra ambiti disciplinari e ambiti tematici);
- il Consiglio dei Direttori di Dipartimento svolge ora parte dei compiti di coordinamento un tempo assolti dal Consiglio di Presidenza.

È evidente nel nuovo quadro, la centralità delle responsabilità complessive in materia di indirizzo e programmazione generale dell'attività dell'Ente, affidate al Consiglio di Amministrazione, che ha il supporto e il conforto di un autorevole Consiglio Scientifico Generale con compiti consultivi relativi all'attività di ricerca dell'Ente.

⁴⁰ Il Piano Triennale 2005-2007 assegna priorità alla creazione di un sistema integrato di ricerca nell'area della biomedicina denominato MERIT che si propone la costituzione di un *networking* finalizzato ad una maggiore efficacia nella programmazione delle attività e nella gestione delle risorse, nonché di promuovere una più elevata visibilità delle strutture nazionali di ricerca nel settore biomedico. Quest'iniziativa ha fatto notevoli progressi sia sul piano di consensi e adesioni, sia su quello del reperimento delle necessarie risorse finanziarie. Le altre priorità programmate sono quelle dei materiali e dell'informatica oltre alla grande tematica della chimica sostenibile.

Elemento decisivo della riorganizzazione della rete scientifica è, come si è accennato, la realizzazione del processo di valutazione degli Istituti sia secondo logiche di *compliance* tra i risultati previsti e quelli effettivamente raggiunti, sia secondo logiche di *benchmark*, nel senso che viene considerato il posizionamento dell'Istituto rispetto ad omologhe strutture a livello nazionale o estero.

La valutazione degli istituti nell'ambito dei più generali processi di valutazione da attivare

Va sottolineato che l'introduzione di un processo di valutazione è stato da tempo e da più parti auspicato, ma che era finora rimasto solo un auspicio⁴¹. Questo sarà uno degli impegni più significativi dell'anno 2006. Emerge l'interconnessione con il processo di nomina dei Direttori di Istituto ai quali, quando il processo di valutazione sarà concluso, potrà essere resa disponibile una sorta di "fotografia commentata" su ciascun Istituto corredata di indicazioni sulle prospettive di sviluppo utile anche ai fini del passaggio di consegne.

Di grande rilievo nel quadro sopra delineato il ruolo del Comitato di Valutazione⁴² che ha il compito di valutare periodicamente i risultati dell'attività di ricerca dell'Ente, anche in relazione agli obiettivi definiti nel piano triennale.

È significativo che i criteri alla base dell'attività del Comitato di Valutazione, ai sensi dell'art. 10 comma 1 del D.Lgs 127/03 sono *ad hoc* per il CNR e vanno definiti dal MIUR, previo parere del CIVR.

Nel grafico A sono rappresentati, limitatamente al lavoro svolto nell'anno 2005, la successione temporale e i diversi punti nei passaggi istruttori e decisionali necessari (e non solo all'interno dell'Ente) per definire le regole, formulare i

La inevitabile complessità dell'intervento realizzato

⁴¹ Nel corso del 2006 è stato redatto un documento di proposta metodologica che affronta le questioni relative a criteri e finalità della valutazione, definizione del processo (articolazione e composizione dei panel di valutazione, ecc.) e tempistica. Nel documento la valutazione degli Istituti è inserita nel contesto più generale che riguarda anche altri aspetti:

- la valutazione delle attività scientifiche dell'Ente nel suo complesso da parte del CIVR;
- la valutazione dei risultati delle attività di ricerca a cura del Comitato di Valutazione;
- la valutazione a cura del Consiglio di Amministrazione dei risultati conseguiti dall'Ente con riferimento a programmi e progetti e alle strutture;
- l'autovalutazione della rete scientifica;
- la valutazione dei singoli ricercatori.

Contributi e commenti al documento sono stati formulati dal Consiglio Scientifico Generale e dal Consiglio dei Direttori di Dipartimento e ne è imminente l'adozione da parte del Consiglio di Amministrazione come Linee Guida per l'avvio dell'intero processo.

⁴² Il Comitato di Valutazione ha avviato le attività il 1 febbraio 2006 e ad aprile 2006 ha prodotto la prima Relazione sui risultati delle attività di ricerca contenente considerazioni generali, programma di lavoro e prime valutazioni delle attività svolte nel 2005; detta Relazione è allegata al presente documento.

programmi e individuare le strutture nonché per procedere alle relative nomine⁴³.

La complessità degli interventi del Consiglio di Amministrazione deve essere valutata non solo per quel che riguarda l'arco temporale nel quale sono stati realizzati ma anche alla luce delle preesistenti carenze del sistema in larga parte dovute a fattori interni e in parte a vincoli esterni all'Ente. Il grafico B espone in termini solo indicativi ed esemplificativi la correlazione fra carenze riscontrate e interventi (in gran parte realizzati o in corso) per superare le diverse carenze. La correlazione ovviamente non è univoca nel senso che una carenza domanda più interventi, ma anche nel senso che un singolo intervento può avere impatto su più carenze.

Un tale risultato è stato reso possibile da un grande impegno, *in primis* del Consiglio di Amministrazione che ha operato con concordia, efficacia e grande capacità e decisione, al quale va il ringraziamento non formale del Presidente a nome del CNR oltre che personale. L'inevitabile complessità (e la conseguente durata) dell'iter, che deriva anche dalla necessità di coinvolgere per la redazione di documenti o per l'espressione di pareri, soggetti, individuali o collegiali, man mano che vengono costituiti, inducono alla prudenza nella stima dei tempi necessari per realizzare eventuali ulteriori interventi di riforma che partano dal livello legislativo.

È più proficuo, se si vogliono apportare tempestive correzioni, modificare eventualmente singoli contenuti alla luce dell'esperienza acquisita, piuttosto che ripartire dall'inizio, una scelta che avrebbe tra gli altri effetti negativi anche quello di far perdere gran parte dei benefici derivanti dal recupero di credibilità conseguito con l'intervento finora realizzato.

1.4 Le opportunità legate al recupero di credibilità del CNR

Bisogna riconoscere che per molti anni e in molti ambienti (non solo in quelli imprenditoriali, ma anche in quelli accademici) i commenti sul CNR sono stati prevalentemente assai critici. Accuse di autoreferenzialità, illeggibilità dei programmi, velleitarismo o, peggio, inefficienza portavano alla sintesi nel termine dispregiativo “carrozzone”⁴⁴. Anche se gran parte delle critiche erano

*Anni di difficoltà
e di critiche dure
e in gran parte
ingiustificate*

⁴³ Ogni cerchio nello schema rappresenta un documento conclusivo risultante dall'impegno dei vari livelli decisionali. L'elenco dei principali documenti è riportato nell'Appendice V.

⁴⁴ Fra le critiche meno professionali la palma va a chi depreca genericamente le spese per stipendi come se la ricerca non fosse fatta in primo luogo dai ricercatori. Queste critiche in parte derivano da una lettura, sottintesa, di un CNR agenzia cioè erogatore di risorse a terzi e non, come è in realtà, in larga prevalenza esecutore di attività di ricerca. Fra le terapie più banali il premio è da attribuire a chi scopre che al CNR “andrebbero controllati i flussi di spesa”. Eppure contributi di questo livello hanno avuto per anni

eccessive e immeritate, non si può però sostenere che il D.lgs. 127/03 sia intervenuto immotivatamente a modificare una situazione senza problemi. Né si può sostenere che l'unico problema del CNR fosse quello (certo non marginale) della insufficiente entità del contributo dello Stato.

Si era da anni innescato un circolo vizioso basato sulla diffusa convinzione che per la ricerca (e in particolare per il CNR) si spendesse “poco e male” usando alcuni, soprattutto gli esterni, il “male”, cioè un uso inadeguato, per giustificare il “poco”, cioè la non attribuzione di maggiori risorse, e viceversa, prevalentemente da parte di interni, il “poco” per giustificare il “male”.

In definitiva, una serie di vincoli esterni quali la scarsità delle risorse finanziarie, l'inadeguatezza del sistema normativo che regola la gestione delle strutture pubbliche, regole penalizzanti sulla acquisizione e la gestione del personale, sono divenute via via all'interno un alibi a tutti i livelli, a cominciare da quello di vertice, per non affrontare gli aspetti che potevano (e dovevano) essere oggetto di intervento dall'interno. L'evocazione di responsabilità superiori esterne era l'unico punto di convergenza fra i diversi particolarismi interni e, comprensibilmente, gli interessi di alcuni interlocutori esterni. Questo apparente unanimità di fatto dirottava e depotenziava anche le giuste istanze di rinnovamento provenienti dall'interno. In coerenza con questa lettura che le cause delle difficoltà incontrate fossero tutte all'esterno si sono – per più di un decennio - invocati, e ottenuti, interventi legislativi rimasti però in gran parte lettera morta e si sono tralasciati gli interventi operativi interni anche perché più difficili e controversi in quanto inevitabilmente coinvolgenti interessi concreti divergenti.

Il D.lgs. 19/99 approvato per superare alcuni motivi di inadeguatezza interna tra i quali appunto frammentazione, sottocriticità, e auto-referenzialità era rimasto sostanzialmente inapplicato nelle sue indicazioni più incisive. Il D.lgs. 127/03 (coerente con il D.lgs. 19/99 nelle scelte di fondo sulla missione dell'Ente e sulla tipologia di interventi organizzativi da adottare) si differenzia per il livello di dettaglio, da alcuni ritenuto eccessivo, di alcune prescrizioni. Va però tenuto presente che proprio la non completa applicazione delle norme della precedente legge di riforma può essere stata la causa di una nuova formulazione così puntuale. Uno degli obiettivi della presente relazione è proprio quello di fare il punto sullo stato di avanzamento nella attuazione degli interventi di rilancio.

*Gli interventi
legislativi e le
conseguenti
azioni a livello
operativo*

L'anno 2005 ha mostrato in molti interlocutori una condivisione del disegno di rilancio, un apprezzamento del lavoro svolto coerentemente per realizzarlo e

*L'impatto
positivo
all'esterno
delle azioni
realizzate*

risonanza nei *media* e sono stati fra le cause di decisioni politiche tipo il blocco generalizzato delle assunzioni dei ricercatori, con quali potenziali benefici non è dato comprendere.

quindi un'inversione di tendenza in senso favorevole nelle aspettative verso il CNR; si sono visti i riflessi positivi di questa inversione di tendenza non solo sui *media*, ma anche nei giudizi espressi sia da esponenti dell'imprenditoria industriale e più in generale economica, sia da autorevoli rappresentanti del mondo accademico. Oltre a benefici generici di immagine si sono avuti concreti risultati positivi in termini di collaborazioni attivate e di accesso a finanziamenti multilaterali come appena specificato.

Si può sostenere dunque che comincia a diffondersi, a livello di *opinion leader*, ma anche di pubblica opinione, la convinzione che il CNR sia una struttura valida, con notevoli potenzialità da mettere in campo e sulla quale investire per lo sviluppo socio-economico del Paese. Quantomeno non è più prevalente la convinzione, fino a un recente passato diffusa all'esterno dell'Ente, che il CNR fosse “senza speranza” e che convenisse ricominciare da capo “altrove”. Non dimentichiamo che la creazione dell'IIT di Genova era stata da alcuni motivata proprio con intenzioni di questo tipo. La forza dei fatti ha portato a far prevalere tesi più condivisibili: l'IIT può diventare uno degli strumenti utili per lo sviluppo della ricerca in Italia, ma in un quadro equilibrato di distribuzione di ruoli e di risorse.

A questo clima ha dato un contributo l'adozione di un inquadramento valoriale che ha suscitato notevole adesione:

- *etica della conoscenza*, un valore fondante (e già ampiamente condiviso nella comunità scientifica) per una struttura di ricerca che mira a produrre conoscenze;
- *etica della partecipazione*, una disponibilità a mettere a disposizione conoscenze e attrezzature per affrontare e risolvere sfide concrete (impegno solo in parte perseguito e quindi da far comprendere e diffondere ulteriormente);
- *etica dei risultati*, un impegno a individuare, perseguire e conseguire i risultati convenuti in sede di programmazione, pur con tutte le flessibilità del caso, in un quadro di verifiche da condurre in termini quanto più possibile oggettivi.

Quest'ultimo impegno è da considerare anche come elemento di rottura del circolo vizioso “poco e male” di cui si è detto: il CNR a tutti i livelli fa fino in fondo la sua parte, individua obiettivi realistici rispetto alle risorse che riesce ad acquisire e “consegna” quanto promesso. Del resto questa logica “contrattuale” è la stessa adottata dal Programma Quadro UE⁴⁵ che insiste molto sui cosiddetti “*deliverable*” cioè risultati concreti attesi sui quali si compie la verifica.

⁴⁵ Se integrazione e rispetto degli impegni liberamente sottoscritti sono elementi caratterizzanti la collaborazione comunitaria non si vede perché non possano esserlo più in generale delle attività a carattere programmatico-strategico svolte dal CNR, in particolare quelle in partenariato. Del resto l'esigenza di individuare risultati attesi è

L'adozione di valori di riferimento è un elemento dell'identità del CNR esplicitato nel Piano Triennale. I risultati conseguiti nel 2005 e riportati a titolo di esempio in altri paragrafi di questa sezione dimostrano, anche se si tratta solo di un primo e non compiuto anno di applicazione del nuovo approccio, che l'impegno è stato largamente mantenuto.

Purtroppo però va anche riconosciuto che una serie di circostanze (la diffusa sensazione di *stress* causata da un ormai elevato numero di interventi di riordino dei quali il CNR è stato oggetto, che non sono stati peraltro sostenuti da alcun incremento di risorse; la resistenza al cambiamento dei soggetti che traevano beneficio dalla situazione di incertezza e privilegi pregressa⁴⁶; nell'ultimo periodo, la conflittualità generata dalle scadenze elettorali) hanno spinto a manifestazioni di critica, questa volta provenienti dall'interno (con qualche "stimolata" sponda esterna rimasta finora isolata) che rischiano di compromettere i risultati conseguiti.

*L'importanza
della
testimonianza
dall'interno*

Come spesso accade, le voci critiche sono state più clamorose e hanno avuto maggiore risonanza all'esterno, mentre non ha raggiunto adeguata visibilità il giudizio e soprattutto il comportamento dei tanti che si impegnano nel CNR con serietà e con successo professionale e non meritano né di vedere sminuito il contesto in cui operano, né l'eventuale attivazione di un ulteriore intervento legislativo che riparta "da zero" e generi un ulteriore transitorio lungo e incerto. Questo vale in particolare per i giovani che operano con successo nel CNR e lo vedono comprensibilmente come un'opportunità per loro di realizzarsi in

presente in altri strumenti anche nazionali di finanziamento a bando (si pensi a FAR, FISIR, FIRB). Come illustrato nel seguito il CNR ha un buon "piazzamento" nell'accesso a questi strumenti e quindi vari gruppi hanno già piena dimestichezza con questo tipo di approccio per altro diffuso a livello internazionale.

⁴⁶ Non sono mancate "conversioni ideologiche" sul modello organizzativo (per esempio sull'opportunità o meno di un ruolo incisivo dei Dipartimenti) da parte di alcuni personaggi in vista all'interno dell'Ente, in correlazione con l'evolvere di aspettative e/o opportunità di propria collocazione nei vari possibili ruoli. Ha suscitato reazioni (tanti consensi silenziosi e qualche dissenso "gridato e in codice", come era del resto prevedibile) l'attuazione delle norme che prevedono nuovi bandi per la selezione dei Direttori di Istituto con l'applicazione del vincolo di legge sul tempo pieno e sull'incompatibilità con altre funzioni nonché con l'introduzione di un tetto di età (per altro ben alto, 67 anni) per concorrere a posizioni che per legge durano 5 anni, rinnovabili per un altro quinquennio. Se si vuole realizzare un ricambio, anche generazionale, questi adempimenti sono indispensabili, visto che molti Direttori di Istituto sono in carica da ben più di vent'anni. Non sarebbero accettabili atteggiamenti critici strumentali che fossero mirati di fatto a prendere tempo, per rinviare il cambiamento accampando diversità di impostazione programmatico-strategica o una forzata interpretazione dell'autonomia o proposte estreme di meccanismi elettivi generalizzati. Atteggiamenti di questo tipo sono stati tra le cause della mancata applicazione del D. Lgs. 19/99.

coerenza tra le loro aspettative e le necessità del Paese. Le loro aspettative non possono avverarsi che in un quadro positivo e di apprezzamento del CNR.

A titolo di esempio si osserva che non giova certo ai gruppi di ricerca del CNR nella competizione cui sono sottoposti a Bruxelles per l'accesso in posizioni non marginali al VII Programma Quadro, la rappresentazione non solo ingenerosa, ma sostanzialmente irrealistica (e comunque non documentata, se non con dati questionabili ed obsoleti) di un CNR in situazione di grave difficoltà programmatiche e/o di funzionalità. Considerazioni analoghe, anche rispetto alle potenziali negative conseguenze economico-patrimoniali, si applicano ai rapporti con *partner* esterni che hanno affidato al CNR obiettivi e risorse certo significative (sia per i singoli *partner*, sia come valore complessivo).

*Gli effetti
potenziali di
valutazioni
negative
infondate*

In questo quadro, rappresentare il CNR “allo sbando”, oltre ad essere – è doveroso ripeterlo - irrealistico, è anche potenzialmente nocivo per il Paese, per il CNR stesso, una valida risorsa pubblica che sta dando risultati importanti (anche se certo è ulteriormente migliorabile) e, infine, per i singoli dipendenti (in primo luogo i ricercatori, ma non solo) che danno quotidianamente il meglio di sé. Dai dati oggettivi esposti in questo documento, emerge una domanda che merita di essere esplicitata: “Se il CNR è oggi allo sbando, come era nel 2003?”. L'attuale Consiglio di Amministrazione ha adottato, di fronte alla domanda su quale fosse la situazione del CNR quando ha assunto le funzioni, un atteggiamento proattivo con la definizione (ricognitiva ma soprattutto propositiva) che si vuole qui richiamare: “Il CNR è una risorsa da valorizzare per lo sviluppo socio-economico del Paese”. Quindi non distruzione di valore sottolineando i *deficit* (sarebbe stato facile, ma poco responsabile e poco utile), ma creazione di valore correggendo i difetti e valorizzando le positività. Questo approccio costruttivo va confermato, non ribaltato.

Un “punto” sul quadro complessivo dopo un anno di lavoro del Consiglio di Amministrazione può emergere dalle considerazioni seguenti:

*Come cogliere
le opportunità
disponibili*

- il CNR è ricco di capacità espresse ad alto livello, di risultati e di potenzialità che si stanno espandendo e mettendo a frutto con successo a vantaggio del Paese nel suo complesso; in particolare sono state rafforzate le reti di collaborazione con *partner* di varia natura (scientifica, imprenditoriale e istituzionale), l'obiettivo finale si consegue solo con uno sforzo sistematico quanto più possibile coeso e soprattutto stabilizzato per un arco temporale non troppo breve⁴⁷;

⁴⁷ Occorre far cessare le generiche dichiarazioni autolesionistiche, spesso manifestamente strumentali, continuare nella realizzazione della missione e concludere velocemente (ed efficacemente) il troppo lungo transitorio su regole e strutture. È necessario, soprattutto, verificare nella pratica i risultati concreti degli interventi realizzati, provvedendo, senza traumi, agli aggiustamenti eventualmente necessari: troppe riforme in passato sono state non solo, come si è già detto, varate senza risorse, ma anche interrotte prima che fossero completate, e ne fossero verificati gli effetti.

- occorre continuare a spendere con efficienza ed efficacia le risorse disponibili, dare evidenza di questa capacità e proseguire nel reperimento di apporti dall'esterno; ma è anche necessario un adeguamento del contributo ordinario dello Stato e il CNR è pronto ad assicurare il mantenimento del ruolo di “amplificatore” anche a fronte di un auspicabile incremento del contributo ordinario; si può così completare la rottura del circolo vizioso sul “poco e male” di cui si è detto⁴⁸;
- il pieno utilizzo del sistema di programmazione e allocazione delle risorse costruito per descrivere e guidare il sistema è essenziale;
- è fondamentale un equilibrato sistema di *governance* a vari livelli con gli opportuni strumenti partecipativi di informazione e di coinvolgimento⁴⁹; esiste ora “un sistema CNR” e non un elenco di “monadi”, esistono ora i meccanismi per guidarlo; al di là delle scelte sulla meta e sulle tappe da percorrere che potranno anche essere oggetto di messa a punto, già l'esistenza di un sistema strutturato e di un meccanismo di “guida” è un importante passo avanti⁵⁰;
- è vitale l'attivazione in tutte le forme del processo di valutazione, non solo all'intero CNR, come già è stato realizzato in sede CIVR per una prima tornata, ma anche a livello degli Istituti, dei gruppi e dei singoli ricercatori; va accelerata la messa a regime di questo meccanismo che è condizionante sia per la credibilità interna ed esterna, sia per quanto riguarda la serietà di allocazione delle risorse;
- un ampio rinnovamento dei vertici delle strutture (ove si riscontrano in molti casi troppo lunghe permanenze), prevedendo nel contempo altre forme opportune per utilizzare comunque professionalità e competenze acquisite e positivamente espresse, come pure la valorizzazione dei giovani a tutti i livelli (dalla offerta di un inserimento stabile nel CNR alle opportunità di assumere posizioni di *leadership*) sono due linee di azione entrambe irrinunciabili.

⁴⁸ Il nuovo modello gestionale e i risultati conseguiti hanno reso realistico questo obiettivo.

⁴⁹ In particolare va proseguita l'operazione di trasparenza con la messa in rete immediata dei programmi di attività in corso e dei documenti sia istruttori sia decisionali via via prodotti.

⁵⁰ Nei rispettivi ruoli, la guida compete al Consiglio di Amministrazione, al Consiglio Scientifico Generale, ai Dipartimenti (composti non solo dai Direttori, ma anche dai Consigli Scientifici di Dipartimento e dai Responsabili di Progetto) ai vertici degli Istituti (i Direttori e i Consigli di Istituto) nonché ai Responsabili di Commessa, futuri *Research Group Leader*. Una costellazione di ruoli che, dato il numero degli organismi e la quantità di persone a vario titolo coinvolte, non si capisce come possa essere da alcuni critici accusata di accentramento e verticismo.

L'acquisizione e la valorizzazione delle risorse finanziarie

2. L'acquisizione e la valorizzazione delle risorse finanziarie**2.1 Entità e dinamica delle entrate relative all'esercizio in corso**

- *La riduzione nel tempo del contributo ordinario dello Stato*
- *Le azioni del Consiglio di Amministrazione sul fronte delle risorse finanziarie e i risultati ottenuti*

2.2 Le collaborazioni con l'esterno e le opportunità finanziarie connesse

- *La centralità del rapporto tra CNR e sistema esterno*
- *I rapporti con i Ministeri*
- *I rapporti con le Regioni*
- *La collaborazione con le imprese*
- *La collaborazione con l'Università*
- *Il contributo del CNR per costruire il sistema Italia*

2.3 La valorizzazione del patrimonio immobiliare e delle partecipazioni societarie

- *Razionalizzazione e sviluppo del patrimonio immobiliare*
- *Gestione attiva delle partecipazioni a Società e Consorzi*

2.4 Dinamica delle risorse finanziarie provenienti da esercizi precedenti

- *Entità e destinazione delle risorse da esercizi precedenti*
- *La massa spendibile complessiva*

2.5 Le prospettive a breve sull'equilibrio finanziario

- *Gestibilità della situazione finanziaria per il 2006*
- *Necessità di incremento del contributo dello Stato per il 2007*

2.1 Entità e dinamica delle entrate relative all'esercizio in corso

Non si può non iniziare il paragrafo dedicato alle risorse senza sottolineare che il CNR ha visto da parecchi anni sensibilmente ridursi l'entità in termini reali del Finanziamento ordinario ricevuto annualmente. Su questo vitale argomento il CNR si è pronunciato espressamente in sede di Piano Triennale 2005-2007 dove si legge *“si ritiene indispensabile per l'anno in corso un incremento del contributo dello Stato di 20 milioni di euro rispetto al valore del 2004, incremento che porta detto contributo a un valore di 568,5 milioni di euro. Per l'anno successivo si chiede un incremento ulteriore di 18 milioni di euro e di 25 milioni di euro per il 2007. Sono richieste molto contenute (limitate a circa la metà di quanto necessario per ripristinare i valori del 2000). La richiesta è finalizzata a consentire quegli investimenti per lo sviluppo competenze (qualificazione del personale e aggiornamento di laboratori e attrezzature) che non possono trovare copertura su contratti esterni.”*

La riduzione nel tempo del contributo ordinario dello Stato

In sede di consuntivo non si può che prendere atto della mancata attribuzione delle risorse aggiuntive tramite il Contributo Ordinario dello Stato per il 2005⁵¹. Non resta che confermare le considerazioni in merito sopra riportate.

La situazione della disponibilità complessiva delle risorse è stata ulteriormente penalizzata dagli effetti del D.L. n. 211 del 17 ottobre 2005⁵² che ha disposto la riduzione degli stanziamenti per l'anno 2005 relativi a spese per consumi intermedi, nella misura del 10% comunque nei limiti delle disponibilità non impegnate alla data dell'entrata in vigore del Decreto e il conseguente versamento “all'entrata del Bilancio dello Stato” del corrispondente importo. Il taglio è stato per il CNR pari a 3,2 milioni di euro.

Il Consiglio di Amministrazione del CNR ha fatto comunque sul fronte delle risorse finanziarie doverosamente quanto in suo potere, con risultati oggettivamente apprezzabili, in tre direzioni:

Le azioni del Consiglio di Amministrazione sul fronte delle risorse finanziarie e i risultati ottenuti

- migliorare l'utilizzo delle risorse disponibili adottando gli interventi prima ricordati di programmazione e allocazione nonché quelli di miglioramento generale dell'efficienza;

⁵¹ Analoghe considerazioni sono state espone nel Piano Triennale 2006-2008 dove si afferma che *“un mancato incremento delle risorse provenienti dal Fondo di funzionamento ordinario del MIUR pregiudicherebbe la realizzazione delle attività programmate...”*. Al momento non è ancora nota l'entità del Contributo Ordinario dello Stato e il Bilancio Preventivo 2006 è redatto in applicazione delle indicazioni ricevute dal MIUR nei limiti del 98% del valore attribuito al CNR per l'anno 2005. Si tornerà sull'argomento in sede di analisi delle prospettive sull'equilibrio finanziario.

⁵² Non convertito e reintrodotta nel D.L. n. 203/05; convertito con modificazioni dalla L. n. 248/05

- reperire risorse aggiuntive attraverso collaborazioni, accesso a fonti di finanziamento diversificate, offerta di servizi tecnico-scientifici qualificati;
- mettere a frutto in modo mirato il patrimonio disponibile, sia materiale (immobili e attrezzature) sia immateriale (competenze) in modo da generare ulteriori disponibilità di risorse finanziarie e capacità di spesa.

Occorre tener presente la circostanza che senza gli interventi realizzati dal Consiglio di Amministrazione non solo sarebbe stato a rischio il conseguimento degli obiettivi programmati, ma sarebbero stati difficilmente realizzabili anche i necessari stanziamenti per il rinnovamento della strumentazione e dei riconoscimenti al personale, sia quelli dovuti da anni per i precedenti contratti e mai realizzati, sia quelli in applicazione del nuovo contratto di lavoro, stipulato il 7 aprile 2006. L'essere riusciti ad effettuare nel secondo semestre 2004 e nel corso del 2005 gli indispensabili accantonamenti, pur conseguendo, anche senza l'incremento del contributo dello Stato, la gran parte degli obiettivi enunciati è un risultato che merita di essere segnalato.

Il risultato si qualifica ulteriormente se si tiene presente la scelta del Consiglio di Amministrazione di non ricorrere, per il reperimento di risorse finanziarie aggiuntive, a mutui come invece ha deciso, sottoscrivendoli peraltro a tassi di mercato, il precedente Consiglio Direttivo. Si sottolinea a tale riguardo il peso annuo elevato sui bilanci dell'Ente (11 milioni di euro per il 2005) per la restituzione di quote capitale e quote interessi derivanti da mutui stipulati a tassi di mercato dalla precedente gestione. Se l'Ente avesse avuto la disponibilità degli importi annui "bloccati" in conseguenza dei vecchi mutui avrebbe potuto aumentare di oltre il 10% il trasferimento agli Istituti o aumentare del 50% gli investimenti in strumentazione scientifica.

Ma, come esplicitamente anticipato nel P.T. 2005-2007 e poi ripreso nel P.T. 2006-2008, questa possibilità per il CNR di fare a meno di un incremento del Finanziamento Ordinario non può essere mantenuta ulteriormente. Elementi di dettaglio sono esposti nel seguito con riferimento alle considerazioni dedicate alle prospettive.

Una visione complessiva della dinamica dell'entrate dell'Ente nel triennio 2003-2005 è illustrata nella tabella successiva.

Tabella 5 - Le entrate di competenza (importi in milioni di euro)

Voci di entrata	Consuntivo 2003	Consuntivo 2004	Consuntivo 2005	variazione rispetto al 2004 %
Contributo di funzionamento del MIUR	542	551	548	- 0,5%
Altre entrate:				
Ministeri	91	117	88	- 24,8%
UE e organismi internazionali	22	31	38	+ 22,6%
Regioni ed enti locali	5	18	32	+ 77,8%
Altri enti nel settore pubblico e privato	25	22	32	+ 45,5%
Vendita di prodotti e prestazioni di servizi	88	100	108	+ 8,0%
Vendita immobili	-	-	29	+ 100,0%
Entrate varie (recuperi e rimborsi diversi, brevetti, interessi su c/c, locazioni attive etc)	16	14	19	+ 35,7%
Totale altre entrate	247	302	346	+ 14,6%
Totale generale	789	853	894	+ 4,8%

Al fine della confrontabilità dei dati, i valori relativi al 2003 e 2004 sono stati integrati con i dati consuntivi dell'INFN, dell'INOA e dell'IDAIC e diminuiti di quelli relativi agli Istituti CNR confluiti nell'INAF. Sommando al totale generale il valore (106 milioni di euro) relativo alle risorse da esercizi precedenti destinate a obiettivi programmatici ma non ancora impegnate e il valore (96 milioni di euro) relativo all'avanzo accertato in sede di consuntivo 2004 applicato al bilancio 2005, al netto dell'importo di 28 milioni di euro rinviato all'esercizio successivo si ottiene il valore complessivo di 1.068 milioni di euro riportato nella precedente tabella 3.

Le entrate relative al 2005 diverse dal contributo di funzionamento del MIUR risultano complessivamente aumentate di circa il 15% rispetto al 2004 e del 40% rispetto al 2003. Il ruolo del CNR come amplificatore di risorse è da intendere nel senso che il finanziamento del MIUR viene utilizzato dal CNR per contribuire con la propria quota a finanziare le opportunità di collaborazione sia nazionali sia internazionali che richiedono un cofinanziamento (quasi tutte). Si sottolinea che questo risultato è merito dell'impegno profuso dal personale dell'Ente che ottiene concreti riconoscimenti per la qualità del suo lavoro e si ribadisce che, come confermato anche dalla ripartizione per interlocutori riportata in tabella, i contenuti delle attività in collaborazione sono ricerche scientifiche svolte in partenariato o comunque con contributi di terzi e non apporti esecutivi di scelte programmatiche altrui.

Per quantificare la rinnovata capacità del CNR di mettere a punto strategie e modalità di collaborazione più efficaci riguardo ai rapporti con i Ministeri (in primo luogo il MIUR), con le Regioni e con le imprese, si richiama l'attenzione sull'andamento del “coefficiente di amplificazione” (parametro già definito precedentemente) che valeva 1,4 a livello di consuntivo 2003, 1,7 a livello di consuntivo 2004 e raggiunge il valore 1,8 a consuntivo 2005.

2.2 Le collaborazioni con l'esterno e le opportunità finanziarie connesse

Tale *performance* è strettamente connessa alla circostanza che nel corso del 2005 è stato fortemente perseguito l'obiettivo di integrazione delle ricerche svolte dal CNR nella più vasta rete scientifica nazionale e europea attraverso la valorizzazione delle migliori capacità interne e un rinnovato rapporto con il

*La centralità del
rapporto tra CNR e
sistema esterno*

mondo esterno. Già si è fatto cenno a positività e criticità in merito alla presenza dell'Ente nei programmi europei. Qui si ritiene utile sottolineare il positivo effetto di “trascinamento” di altri *partner* anche nazionali che il CNR ha realizzato: sono in corso oltre 5.000 collaborazioni; di queste 1.200 sono con soggetti privati e prevedono il coinvolgimento di circa 900 imprese, mentre sono attive oltre 2.000 collaborazioni con gruppi di ricerca operanti all'interno delle principali Università italiane e straniere. Si tratta di un'estesa rete di relazioni “stimolate” dal CNR con benefici generalizzati.

L'apporto di ciascun Istituto al reperimento di finanziamenti aggiuntivi sul “mercato della ricerca” è indicato anche da parametri che correlano per ciascun Istituto la capacità di attrarre risorse esterne con la corrispondente quota di risorse ordinarie dello Stato gestite direttamente dalla struttura di ricerca (escluse quindi le spese a gestione accentrata, quali affitti e stipendi). Nello schema – grafico C – è mostrato il “posizionamento” sul grafico⁵³ degli Istituti in base ai valori dei due parametri. In generale, va sottolineata la positiva circostanza che la capacità media delle strutture del CNR di reperire quote di finanziamenti esterni è superiore a 45 mila euro per ricercatore a fronte di circa 18 mila euro per ricercatore di risorse da fonti interne.

Un esempio di detta capacità è rappresentato dall'opportunità concretizzatasi nei rapporti tra il MIUR e il CNR che ha ricevuto, in alcune limitate ma significative occasioni, mandato a svolgere la funzione di terminale intelligente (*hub*) per “organizzazione e concertazione” di proposte programmatiche e di conseguenti attività di ricerca per la realizzazione di reti nazionali, con *partner* esterni, impegnate su programmi integrati nell'ambito delle aree strategiche sostenute dal FIRB. Richieste di operare in tal senso sono pervenute al CNR per le aree bioinformatica, ingegneria tissutale, in collaborazione con il centro di competenza ISMAT, e chimica farmaceutica; conseguentemente il CNR ha già provveduto a predisporre e presentare al MIUR i progetti relativi alle suddette tematiche, alcuni dei quali sono in fase di approvazione. Tra gli effetti positivi di queste iniziative è la partecipazione delle “squadre italiane” che possono candidarsi con successo per le “piattaforme” e le JTI previste dal VII Programma Quadro.

*I rapporti con i
Ministeri*

⁵³ I valori (relativi al 2005) sono stati normalizzati in base al numero di ricercatori operanti in ciascun Istituto. Il colore individua il Dipartimento di appartenenza e si sottolinea la maggiore rappresentatività del confronto se gli Istituti afferiscono allo stesso Dipartimento. Il posizionamento lungo la diagonale indica una capacità di reperire risorse esterne uguale alla quantità disponibile di risorse da fonti interne. Una lettura approfondita deve tener conto di specificità quali la particolare facilità di accesso a finanziamenti per le strutture operanti nel Mezzogiorno e la presenza o meno degli Istituti nelle Aree di Ricerca con conseguenti effetti sull'incidenza delle spese di funzionamento.

Le Regioni a loro volta si sono rivelate un interlocutore prezioso⁵⁴ sia per le risorse messe a disposizione, sia per un più generale intervento nella concertazione delle azioni di valenza territoriale e di valorizzazione di strutture e di competenze la cui efficacia è accresciuta attraverso una “triangolazione” con il MIUR mediante lo strumento degli Accordi di programma per coordinare obiettivi e risorse. Tra le modalità operative adottate a questo scopo va messa in evidenza la creazione dei distretti tecnologici e dei centri di competenza ad alcuni dei quali il CNR partecipa. In numerosi casi al CNR viene richiesta la realizzazione di specifiche attività di ricerca a sostegno di alcuni settori prioritari per le Regioni e di interesse per gli obiettivi strategici del CNR. La distribuzione delle strutture di ricerca del CNR sul territorio è da questo punto di vista un importante punto di forza. In alcuni casi (p.e. la Regione Lazio) al CNR è stato richiesto anche di fornire il supporto alla definizione degli interventi regionali sulla ricerca e l'innovazione tecnologica.

I rapporti con le Regioni

Allo stesso tempo molto rilevante è stato l'impegno del CNR nella definizione di un rinnovato rapporto con il mondo delle imprese. Il perseguimento di tale integrazione si è concretizzato nella definizione di numerosi accordi come ad esempio quello sottoscritto con Finmeccanica, con ricadute nelle aree tematiche Materiali e Dispositivi, Sistemi di Produzione oltre a Terra e Ambiente, nonché quello messo a punto con AVIO attraverso il quale è stato definito un progetto per lo sviluppo e la sperimentazione di una camera di combustione di un motore aeronautico.

La collaborazione con le imprese

Nel caso delle piccole imprese la formula della collaborazione diretta tra CNR e singola impresa è praticabile con successo limitatamente a quelle classificabili *high-tech*. Non avrebbe senso invece prevedere un rapporto diretto con un elevato numero di piccole imprese a carattere convenzionale. Per queste imprese si pone la questione del trasferimento tecnologico o della diffusione di tecnologie innovative nel senso di rendere loro disponibili trovati, conoscenze, dimostratori, processi dei quali non hanno ancora conoscenza o rispetto ai quali hanno difficoltà di accesso. L'assolvimento da parte del CNR del ruolo attivo in questa direzione affidatogli dal decreto di riforma e dal PNR è vitale perché è proprio dall'uso di nuove tecnologie che i settori maturi possono

⁵⁴ Nel corso del 2006 i rapporti CNR Regioni si sono intensificati e sono ormai operanti numerose convenzioni anche su temi molto concreti. Significative sono quelle avviate con la Regione Lombardia, la Regione Veneto, la Regione Emilia Romagna, la Regione Toscana, la Regione Lazio, la Regione Liguria, la Regione Puglia, la Regione Sardegna, la Regione Sicilia e più recentemente la Regione Campania realizzate per favorire lo sviluppo di specifiche attività di ricerca a supporto di alcuni settori strategici delle diverse Regioni e parallelamente di grande interesse per il CNR, con un obiettivo a medio termine finalizzato alla realizzazione di strumenti che consentano di rendere più stabile il rapporto e di offrire opportunità di impiego a giovani ricercatori.

ottenere quelle peculiarità che aiutano a reggere la concorrenza nel segmento di fascia alta delle conoscenze internazionali. A questo scopo il CNR ha realizzato meccanismi di intervento basati sui cosiddetti “centralini”, cioè moltiplicatori di contatto. I risultati hanno mostrato l'efficacia di tre tipi di centralini:

- le grandi aziende con le quali il CNR ha accordi di collaborazione nel senso che nelle attività e nell'utilizzo dei risultati sono coinvolte piccole e medie imprese che dei partner diretti del CNR sono già interlocutori quali fornitori o clienti;
- i soggetti a carattere associativo a valenza sia territoriale sia settoriale che hanno nell'assistenza agli associati la loro ragione d'essere e hanno già attive reti di grande utilità per realizzare la diffusione di tecnologie innovative; con Unioncamere, Confartigianato e Lega delle Cooperative sono già operativi accordi che hanno dato luogo a concrete iniziative comuni;
- le strutture associative di filiera quali Farmindustria, Federlegno o Federchimica che identificano gli interessi di ricerca dei loro associati e “moltiplicano l'impatto” delle attività svolte con singoli loro associati.

Con Federchimica è stato siglato un Accordo-quadro che costituisce una cornice, rivolta prevalentemente alle PMI che prevede una particolare modalità di collaborazione consistente tra l'altro: nell'elaborazione congiunta dei progetti con obiettivi condivisi; nell'assunzione da parte del CNR dei costi e dei rischi dell'attività di ricerca; nell'assunzione da parte della parte imprenditoriale dell'obbligo di valorizzare i risultati compresi i costi ed i rischi imprenditoriali di industrializzazione; nella previsione di penali per inadempienza da parte dei contraenti. Su questa base sono partite azioni operative sui temi della “chimica sostenibile”, con riferimento a progetti per lo sviluppo di prodotti a basso impatto socio-ambientale anche al fine di allineare tempestivamente e a costi ragionevoli le aziende italiane alla normativa europea REACH, che introduce l'obbligo di verifiche di non tossicità su oggetti destinati al contatto con l'uomo. Nell'ambito dei suddetti accordi, con aziende medio-grandi sono già operativi gruppi misti di ricerca, nella consapevolezza che la collaborazione più efficace tra strutture scientifiche e imprese si ha quando le attività di ricerca sono svolte in stretto contatto o addirittura insieme.

Gli esempi di collaborazione sono numerosi e riguardano comparti come l'agroalimentare (conservazione alimenti e utilizzo proficuo di scarti), il tessile (nobilitazione e funzionalità innovative di tessuti); la valorizzazione della filiera legno dalle coltivazioni delle essenze ai mobili di qualità; la componentistica meccanica, la domotica. L'efficienza di quest'azione è anche il risultato di un approccio multisettoriale nel senso che la stessa tecnologia può essere di utilità simultaneamente per più settori. L'esempio più noto di tecnologia intersettoriale ad ampia valenza è la microelettronica, ma la lista è lunga e