

LA GOVERNANCE E LA GESTIONE DELLE RISORSE

di Giovanni Gullà, Emanuela Reale

In questo articolo si vuole proporre un bilancio su come è percepito l'attuale disegno della governance del CNR dalla Comunità scientifica dell'Ente, svolgendo altresì qualche considerazione sulle modalità attraverso le quali sono allocate e gestite le risorse; l'obiettivo è quello di fornire un contributo affinché i nuovi regolamenti siano effettivamente funzionali agli obiettivi di un moderno Ente di ricerca generalista, e idonei alla valorizzazione dei suoi Ricercatori e tecnologi, che rappresentano il fattore fondamentale per la costruzione di nuova conoscenza.

Per svolgere il compito si farà riferimento ad un gruppo di domande contenute nel questionario proposto ai Ricercatori e tecnologi del CNR. In particolare cosa pensano i Ricercatori e tecnologi: del ruolo dei Dipartimenti, il loro livello di conoscenza delle persone che attualmente ne fanno parte; l'opinione sul ruolo dei consigli di istituto, con particolare riferimento ai compiti che gli sono affidati; sulla gestione delle risorse, anche in relazione ai prelievi effettuati sui fondi di provenienza esterna; sull'efficacia dell'architettura che ripartisce la gestione in progetti, commesse e moduli.

1. LA GOVERNANCE

Come è governato attualmente il CNR e come è gestita la ripartizione delle risorse disponibili? Il riferimento all'attuale Regolamento di Organizzazione e Funzionamento è d'obbligo; detto riferimento risulta inoltre particolarmente utile, ad avviso di chi scrive, se solo si considera che l'Ente è attualmente impegnato nella revisione del medesimo Regolamento per adeguarlo alle novità introdotte dal Decreto legislativo n. 213 del 2009 di riforma degli enti di ricerca e dal recente Statuto approvato nel maggio del 2011.

1.1. Dipartimenti, Istituti, Progetti, Commesse e Moduli: un disegno complesso

Il termine "governance" nell'accezione utilizzata nel presente articolo, si riferisce al governo scientifico del CNR come disciplinato da quelle parti degli attuali regolamenti, ancora vigenti e in via di ridefinizione sulla base dello Statuto vigente, che trattano i Dipartimenti e gli istituti, nonché le articolazioni interne ai medesimi (progetti, commesse e moduli).

Nel Regolamento di Organizzazione e Funzionamento è individuata la missione dei Dipartimenti (art. 15) considerate "le unità organizzative, istituite in ragione di uno per ciascuna delle macro aree di ricerca scientifica e tecnologica, con compiti di programmazione,

coordinamento e controllo dei risultati, organizzate in progetti per classi di obiettivi omogenei, dei quali affidano la realizzazione agli istituti, alle unità di ricerca presso terzi, direttamente a imprese o altri operatori di ricerca". I Dipartimenti ".....promuovono lo sviluppo di grandi progetti e programmi sulle materie di competenza, anche a livello europeo e internazionale, e l'integrazione con il territorio, con le università e le imprese.". Inoltre, ".....coordinano le relazioni esterne, nazionali e internazionali, relative alle loro macro aree, anche al fine di provvedere all'acquisizione di finanziamenti esterni e promuovere l'integrazione con altri soggetti pubblici e privati, italiani e stranieri, per la realizzazione di iniziative scientifiche congiunte....".

L'art. 15 prevede, inoltre, un coinvolgimento diretto dei Dipartimenti nella gestione delle risorse: ".....L'attività complessiva dei Dipartimenti si svolge nell'ambito del piano triennale del Dipartimento, con relativi aggiornamenti annuali.." e ancora: "...I Dipartimenti costituiscono centri di responsabilità ai sensi del regolamento di contabilità....".

Dai compiti dei Dipartimenti discendono le funzioni, non irrilevanti, dei Direttori di Dipartimento, e tra queste, in particolare (art. 17-comma 1) la direzione e il coordinamento dell'attività del Dipartimento, che viene svolta "avvalendosi dei responsabili di progetto e di unità di supporto tecnico amministrativo nonché del Consiglio scientifico di Dipartimento e della collaborazione dei Direttori di istituto

afferenti al Dipartimento in particolare attraverso l'espressione di pareri collegiali obbligatori per la formulazione dei programmi e facoltativi per altre fattispecie".

Una formulazione che prefigurerebbe una partecipazione, sebbene limitatamente all'espressione di pareri (obbligatori per la formulazione dei programmi), della Comunità scientifica al governo dell'Ente. Tuttavia, una serie consistente di compiti importanti spettano direttamente al Direttore di Dipartimento; fra questi, rivestono una particolare rilevanza le attività tese a: a) individuare l'articolazione in progetti delle attività del Dipartimento; b) elaborare il piano triennale del Dipartimento e i relativi aggiornamenti; c) curare la redazione del piano di gestione per la parte di competenza del Dipartimento; d) predisporre il bilancio programmatico del Dipartimento ai fini della formulazione del bilancio preventivo; e) gestire le risorse umane finanziarie e strumentali assegnate al Dipartimento; f) affidare la realizzazione dei progetti di ricerca all'interno e all'esterno dell'Ente; g) elaborare una relazione sui risultati dell'attività di ricerca; h) elaborare la relazione di autovalutazione dell'attività del Dipartimento. Solo in pochi casi –quelli sub b, d, e h- il Direttore ha l'obbligo di "sentire" il Consiglio scientifico di Dipartimento.

Il Direttore di Dipartimento è nominato dal Consiglio di amministrazione; la selezione è affidata ad una commissione di esperti, nominati con decreto del Presidente, previa deliberazione del Consiglio di amministrazione. Il giudizio della commissione si conclude con la proposta di una terna di candidati idonei a ricoprire l'incarico. I candidati idonei presentano al Consiglio di amministrazione un documento sulle linee strategiche di sviluppo delle attività del Dipartimento.

Il Consiglio scientifico di Dipartimento che esprime i pareri obbligatori è composto dal Direttore di Dipartimento, e da otto membri, di cui due esterni all'Ente. Quattro componenti sono scelti dal Presidente, quattro componenti sono scelti dal Direttore del Dipartimento. Pertanto anche la presenza della Comunità scientifica interna, cosa ben diversa dalla rappresentanza della stessa, è

totalmente affidata alla scelta esercitata dal Presidente e dal Direttore di Dipartimento.

In questo quadro la Comunità scientifica interna, ha un ruolo di mera esecuzione di attività di ricerca da sviluppare, peraltro, con risorse esterne reperite in larga parte dagli stessi Ricercatori.

I Dipartimenti sono articolati in Progetti che hanno il compito di coordinare l'attività di ricerca svolta attraverso le Commesse, le quali, a loro volta sono articolate in Moduli.

Gli istituti operano con autonomia scientifica, finanziaria e gestionale, nel rispetto dell'autonomia scientifica dei Ricercatori che, evidentemente, nelle intenzioni vuole essere limitata semplicemente agli strumenti, in senso ampio, utilizzati. Gli istituti identificano le Commesse e le loro articolazioni in moduli. L'art. 26 stabilisce che il Direttore governa l'istituto "sentendo" il Consiglio di istituto relativamente ad alcune materie, fra cui il piano triennale che propone al Dipartimento, la relazione di autovalutazione che elabora, gli atti di associazione che predisporre. Il Direttore "sente", inoltre, i responsabili di commessa, per quanto attiene l'elaborazione della relazione concernente i risultati dell'attività di ricerca. Della reale concretezza del "sentire" dei Direttori rendono conto le risposte che i Ricercatori e tecnologi hanno dato al questionario proposto dall'ANPRI. In ogni caso, in moltissime fattispecie relative alla gestione dell'Istituto, il Direttore ha la possibilità di non sentire nessuno e, conseguentemente, non "sente" nessuno nel conferire, ove lo ritenga opportuno, l'incarico ai responsabili di unità organizzative di supporto.

La nomina del Direttore, considerate le sue funzioni e le modalità di governo degli istituti, segue una procedura analoga come principi a quella già illustrata per il Direttore di Dipartimento.

Questa volontà di rigido indirizzo formale trova ulteriore conferma nel modo in cui sono, al solito, nominati i responsabili di commessa (incarico conferito dal Presidente su proposta congiunta del Direttore di istituto e del Direttore di Dipartimento) che coordinano l'utilizzo delle risorse di personale, strumentali e finanziarie che nella

programmazione sono assegnate alla commessa e sono responsabili, nei confronti dei Direttori di istituto, dei risultati ottenuti. Da questa concezione gerarchica consegue che l'incarico di responsabile di commessa è incompatibile con quello di componente del Consiglio di istituto che, stante l'art. 31, rappresenta la Comunità scientifica interna. Nell'idea degli estensori del regolamento di organizzazione e finanziamento il responsabile di commessa è una sorta di "caporeparto" chiamato a controllare e a far lavorare i Ricercatori e tecnologi, oltre che il resto del personale assegnato alla commessa, rispondendone al Direttore di istituto. Con queste premesse il Consiglio di istituto diventa uno strano "consiglio di fabbrica", a composizione prevalentemente interna, che esprime pareri sullo sviluppo delle competenze, sull'avanzamento delle attività e sulla missione dell'istituto, formula proposte, coadiuva l'elaborazione del piano di gestione e della relazione annuale. In realtà, l'attuazione delle Commesse non ha seguito logiche omogenee e la loro formalizzazione non si è mai perfezionata nei sensi previsti dal regolamento.

1.2. L'opinione di Ricercatori e tecnologi sulla governance

Il ruolo svolto finora dai Dipartimenti (quesito 6), rispetto a quanto prospettato nel regolamento di organizzazione e funzionamento attualmente vigente, è giudicato irrilevante dalla maggioranza del campione (il 58% circa). In media, solo il 18% ritiene che i Dipartimenti abbiano svolto un ruolo importante o utile, contro un più elevato 24% che ha giudicato addirittura negativo tale ruolo. Ruolo negativo perché, come commentato da molti colleghi, "sono un

chiaro spreco di denaro pubblico", "una spesa inutile ed anzi dannosa", "hanno solo sottratto risorse agli istituti", "hanno rappresentato un aumento delle spese per gli stipendi di nuove, inutili figure dirigenziali". Inoltre, come sottolineato da altri colleghi, "non c'è stata nessuna integrazione delle attività dei singoli Ricercatori, né apporto di nuove progettualità" ed anzi i Dipartimenti hanno rappresentato un "aumento delle pastoie burocratiche che intralciano ulteriormente la gestione delle attività di ricerca". In molti hanno, poi, lamentato i criteri poco trasparenti nella gestione delle risorse affidate ai Dipartimenti ("Si è creata una entità che attinge risorse dal CNR e che gestisce in maniera oscura informazioni e finanziamenti indirizzandoli opportunamente"). Argomentazioni sostanzialmente simili si possono ritrovare in gran parte degli interventi al Forum sui Dipartimenti recentemente aperto dal CNR.

Il giudizio sul ruolo svolto dai Dipartimenti presenta alcune differenze in funzione del Dipartimento di appartenenza, come mostrato nella Figura 1 differenze che sono, però, solo in parte statisticamente significative data la bassa numerosità del campione per taluni Dipartimenti (in particolare, i Dipartimenti Patrimonio Culturale e Sistemi di Produzione). Si può notare che i Dipartimenti ICT, Materiali e Dispositivi, Medicina e Progettazione Molecolare hanno ricevuto un numero di giudizi positivi (ruolo utile o importante) maggiore di quello negativo, e che il ruolo svolto dai Dipartimenti Energia e Trasporti e Sistemi di Produzione non è stato ritenuto né utile, né importante da nessun collega, collezionando, invece, entrambi i Dipartimenti una alta percentuale di giudizi negativi (rispettivamente il 33% ed il 50%).

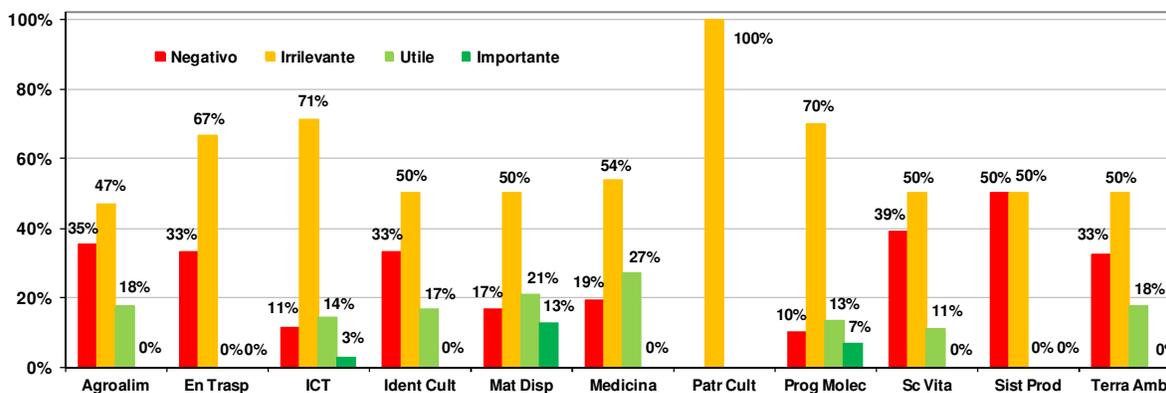


Figura 1. Il parere sul ruolo svolto dai singoli Dipartimenti

La disaggregazione per tipo di Dipartimento consente di avanzare due ulteriori considerazioni. La prima, è che le differenze nelle risposte di coloro che hanno definito l'attività del Dipartimento "utile" sono rilevanti, indice, questo, che il ruolo del Direttore, che determina il modo in cui regole comuni vengono implementate, ha un effetto preciso sui risultati prodotti. Questa circostanza suggerisce la necessità di sottoporre a valutazione periodica l'attività dei Dipartimenti, perché la loro efficienza ed efficacia sono essenziali per la programmazione strategica di breve e medio termine del CNR. La seconda considerazione, riguarda il fatto che il Dipartimento quasi mai è giudicato "importante", e questo dovrebbe far riflettere sulla rilevanza delle attività fino ad oggi svolte. Nel disegno di governance del CNR, così come concepito, i Dipartimenti non possono, infatti, limitarsi ad essere utili; essi sono organi di diretto collegamento tra la rete scientifica e il governo centrale, con funzioni di coordinamento e di elaborazione strategica di estrema rilevanza. Se tale centralità non viene percepita dalla comunità dei Ricercatori e tecnologi, che anzi esprimono giudizi così severi, occorre evidentemente ripensare il ruolo di tali strutture, alla luce delle peculiarità della realtà nella quale sono chiamati a intervenire.

1.3 Le opinioni dei Ricercatori e tecnologi

Le suddette considerazioni sono rafforzate da altri commenti formulati dai rispondenti. Di seguito presentiamo qualche esempio:

"Un Dipartimento dovrebbe svolgere un ruolo di promozione, nonché di reale ed effettivo coordinamento, di progetti/attività di ricerca multidisciplinari impiegando/valorizzando le competenze presenti in più istituti afferenti allo stesso Dipartimento e non solo. I progetti da esso promossi dovrebbero avere una durata almeno quinquennale ed essere realmente diretti e coordinati da un responsabile che ne accetta l'incarico a tempo pieno (ovvero che cessa di partecipare/dirigere ogni altra attività che prima svolgeva nella commessa/modulo all'interno dell'istituto di provenienza)"

"I Dipartimenti hanno un senso se favoriscono l'attività di ricerca dei Ricercatori offrendo loro delle opportunità anche per quanto riguarda l'accesso ai fondi esterni. Questo ruolo non è stato svolto, anzi le opportunità sono state offerte ai "soliti noti""

"I Dipartimenti hanno operato secondo criteri e capacità d'incidenza sulle attività degli istituti e dei Ricercatori molto dissimili l'uno dagli altri. In qualche caso con esito positivo, in altri negativo, in molti altri ininfluenza. In tutti, a mio avviso, con esiti che sono maggiormente dipesi dalle

situazioni al contorno delle diverse realtà presenti nel CNR, piuttosto che alla struttura dipartimentale come tale."

"I Dipartimenti dovrebbero supportare l'attività dei Ricercatori e distribuire i fondi disponibili con criteri chiari e meritocratici. Per quanto mi riguarda, per l'attività svolta al momento, i Dipartimenti potrebbero tranquillamente essere eliminati, la loro eliminazione determinerebbe un grosso recupero di fondi che potrebbero essere utilizzati per la ricerca. Il personale che lavora al Dipartimento potrebbe svolgere lavoro di supporto reale nella compilazione e nella gestione dei progetti europei (Modello INRA)."

"Io non lo so quello che fa il Dipartimento..."

"La presenza dei Dipartimenti non ha apportato reali miglioramenti né alla mia attività scientifica né a quella finanziaria personale e dalla quale attingere risorse per una miglior svolgimento delle attività di ricerca. In compenso, grazie ai Dipartimenti abbiamo intensificato il numero di incontri/riunioni e di documenti cartacei da produrre."

"Non so rispondere, chi veramente conosce cosa abbiano realmente fatto i Dipartimenti????"

"Solo un inutile centro di potere, che organizza cordate in maniera top-down. Io penso che la ricerca abbia più bisogno di processi bottom-up, proprio perché va salvaguardata l'autonomia del Ricercatore e favorire la nascita di gruppi dal basso."

"E' inutile che i Dipartimenti si limitino ad autorizzare i progetti che la rete si procura. Devono svolgere funzione di raccordo con le regioni, i grandi sistemi industriali, le fondazioni ..."

"Quale ruolo svolgono? Come incidono nel mio lavoro quotidiano?"

"Hanno ampiamente influenzato il mio lavoro, ma mai nel senso delle mie necessità di Ricercatore. Le scelte sono sempre state sorprendentemente prese dall'alto, senza tenere di conto delle vere necessità dei Ricercatori di uno specifico settore. E' un atteggiamento tipicamente italiano, ma il CNR non fa nulla per cambiarlo. Le

scelte sono influenzate da poteri che con la ricerca hanno poco a che fare."

"Il ruolo che ha svolto rispetto ai suoi doveri di coordinamento della ricerca e' stato inesistente. Il Dipartimento si e' occupato di ripartire i fondi disponibili copiando i criteri dal modello FP7 invece di promuovere la ricerca di base che secondo piu' documenti UE e' compito dei singoli Paesi e quindi anche del CNR. Il Dipartimento si e' occupato di formare le commissioni di concorso secondo criteri non chiari e senza coprire tutte le competenze presenti nel CNR. Il costo delle strutture Dipartimento dovrebbero essere del tutto eliminate tornando alla struttura che vede gli Istituti direttamente al di sotto del Presidente e del CdA."

Quelli riportati sono solo alcuni esempi dei molti commenti formulati dai rispondenti, e rappresentano gli argomenti ricorrenti tra i Ricercatori e i tecnologi nel giudicare i Dipartimenti: coordinamento e valorizzazione inesistenti, centralizzazione e burocratizzazione dell'attività, mancanza di informazione e di trasparenza, assenza di momenti di partecipazione della Comunità scientifica, distacco rispetto alle effettive necessità dei Ricercatori, ma, quello che più importa, incoerenza del ruolo disegnato per questi organi con la realtà attuale della ricerca, nella quale i Dipartimenti dovrebbero coordinare attività che si riferiscono a risorse che derivano prevalentemente dall'iniziativa dei singoli Ricercatori.

Un ulteriore elemento è interessante commentare. Mentre quasi tutti i Ricercatori e Tecnologi (il 94%, per l'esattezza) hanno dichiarato di conoscere il nome del Direttore del Dipartimento di afferenza (Quesito 7), pochi Ricercatori e Tecnologi (solo il 12%) conoscono tutti i componenti del Consiglio di Dipartimento (Quesito 8); la maggioranza (il 56%) conosce il nome di solo alcuni dei componenti e un pesante 29% del campione non conosce il nome di nessun Consigliere di Dipartimento. Il dato potrebbe essere giudicato come un disinteresse dei Ricercatori nei confronti della vita dell'Ente, ma se lo si considera insieme alle opinioni espresse dagli stessi Ricercatori sulle attività del Dipartimento, allora esso non fa che confermare il distacco tra Comunità

scientifica e Dipartimenti, ma ancora di più, la scarsa influenza e rilevanza degli organi interni del Dipartimento che avrebbero il compito di simulare una qualche rappresentanza della stessa comunità dei Ricercatori.

Parzialmente critico, infine, è il giudizio espresso dai Ricercatori e Tecnologi sui Consigli d'Istituto e su come essi svolgano i compiti loro assegnati dall'attuale Regolamento (Quesito 10); l'86% del campione si dichiara almeno in parte informato, anche se per un terzo l'informazione è solo parziale (Quesito 9). Poco più della metà dei rispondenti (vedi Figura 2) ritiene che il Consiglio d'Istituto

svolga, almeno in parte, i compiti previsti dall'attuale regolamento, ossia: (a) esprimere al Direttore di Istituto un parere trimestrale sullo sviluppo delle competenze, sull'avanzamento delle attività e sulla missione dell'Istituto; (b) formulare al Direttore di Istituto proposte per il miglioramento della qualità delle ricerche svolte e sullo sviluppo delle competenze; e (c) esprimersi in merito alla relazione annuale sui risultati dell'attività di ricerca e sulla gestione delle risorse attribuite. Di contro, in media quasi 4 Ricercatori e Tecnologi su 10 ritengono che i Consigli d'Istituto non svolgano tali compiti.

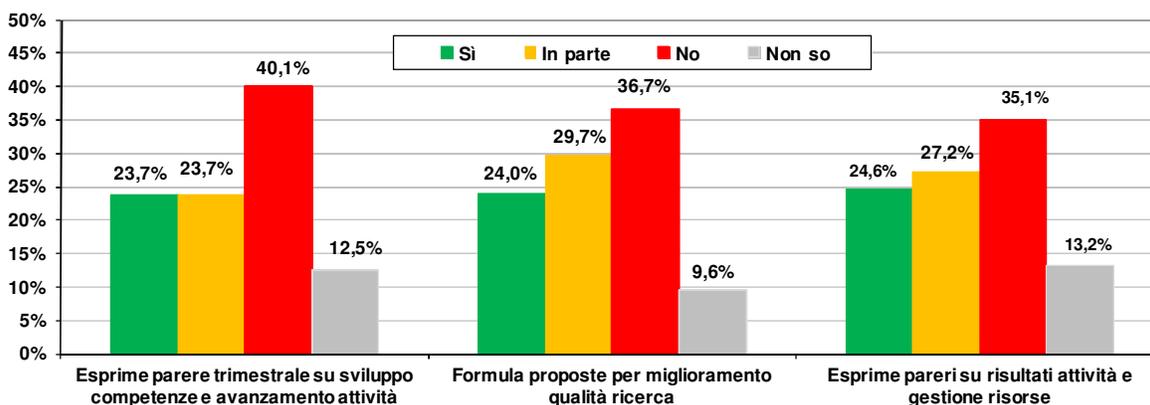


Figura 2. Il parere sui compiti svolti dal Consiglio d'Istituto

Questo contenuto entusiasmo manifestato dai Ricercatori e Tecnologi nei confronti dei Consigli d'Istituto, unico organismo che negli attuali regolamenti si può effettivamente ritenere rappresentativo della Comunità scientifica interna, ne evidenzia la debolezza determinata da due aspetti: i compiti di mera consultazione, a differenza dei passati Comitati di Istituto che avevano almeno la prerogativa di esprimere un parere vincolante sui conti consuntivi e i bilanci di previsione, l'assenza di una connessione diretta con i livelli di governo scientifico sovra-ordinati agli Istituti (Dipartimenti e CdA).

2. LA GESTIONE DELLE RISORSE

L'allocatione delle risorse finanziarie provenienti dal fondo ordinario, escluse le somme dovute per la copertura dei salari, avviene attraverso un ruolo determinante giocato dai Dipartimenti, che stabiliscono l'ammontare per ciascun istituto. Similmente, al Dipartimento spetta la ripartizione fra istituti delle risorse umane (nuovi reclutamenti a tempo determinato e indeterminato, progressioni di carriera, etc.).

Alcune risorse di una certa consistenza sono trasferite dai Dipartimenti ad uno o più istituti per attività di ricerca relativi a programmi concertati con il "governo". Sono

le risorse di questo tipo quelle che richiedono maggiore attenzione e trasparenza nella gestione: e sono proprio questi i casi in cui i modi di gestione sono meno conosciuti. Le risorse che, in particolare di recente, sono state acquisite per il tramite dei Dipartimenti sono assegnate, dopo "decurtazioni" utilizzate dai Dipartimenti, agli istituti, ma il coinvolgimento dei Ricercatori, come chiaramente evidenziato nel seguito, avviene con criteri disomogenei e assolutamente poco trasparenti.

Diverso è il caso delle risorse che i Ricercatori e tecnologi acquisiscono direttamente dall'esterno: queste devono essere utilizzate per onorare impegni ben definiti e circostanziati, anche se sempre più di frequente, come viene di seguito riferito da chi ha risposto al questionario, percentuali anche di un certo rilievo sono utilizzate per coprire spese cogenti.

2.1. L'opinione di Ricercatori e tecnologi sulla gestione delle risorse

Decisamente negativo il parere su come l'Ente distribuisce le risorse disponibili (Quesito 2, cfr. Pulcini G. in questo stesso numero): solo il 3% dei Ricercatori e Tecnologi giudicano trasparente questo processo. La maggioranza ritiene di avere qualche informazione sui criteri utilizzati, ma

di natura tale da non rendere chiaro ed evidente quali siano le reali motivazioni e la ratio dell'allocazione medesima. Questo significa che, oltre a contribuire a rafforzare il senso di estraneità dei Ricercatori rispetto all'istituzione di appartenenza, il sistema non consente effetti di apprendimento nella Comunità scientifica interna, capaci di indirizzare i comportamenti dei singoli e dei gruppi in funzione di specifici risultati.

Enorme disomogeneità è presente nei criteri con i quali gli Istituti operano prelievi sui finanziamenti provenienti da progetti esterni (Quesito 11). Come mostrato nella Figura 3, solo nel 4,7% dei casi i finanziamenti esterni sono immuni da prelievi da parte dell'Istituto o dell'Unità Operativa di Supporto (UOS) e in 1 caso su 8 è il responsabile del progetto a concorrere, su base volontaria, alle necessità dell'Istituto o dell'UOS di appartenenza. Nel 61% circa dei casi i prelievi sono fatti in percentuali fisse (anche superiori al 30% del finanziamento, nel 2,1% dei casi) e nell'11,6% dei casi c'è discrezionalità nell'operare il prelievo da fondi esterni. Nel 50% dei casi l'entità del prelievo (in percentuale fissa o a discrezione) è stabilito dal Direttore, nel 12% dei casi dal Consiglio d'Istituto e nel rimanente 38% dei casi è stabilito da altri (Responsabili di commessa, ad esempio).

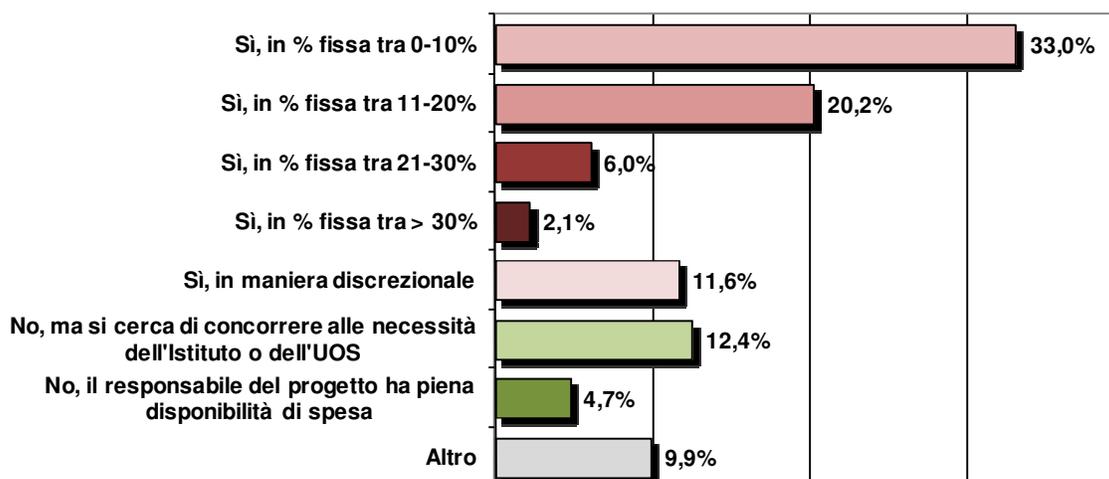


Figura 3. Le modalità di prelievo dei fondi esterni negli Istituti

2.2 L'organizzazione a matrice

L'ultimo quesito sull'attuale gestione del CNR riguardava l'efficacia, dal punto di vista scientifico, e la funzionalità, dal punto di vista contabile-amministrativo, dell'attuale organizzazione scientifica del CNR di tipo matriciale che incrocia, da un lato, Progetti (affidati a responsabili di progetto), Unità Organizzative di Supporto, ove presenti (con relativo responsabile di unità organizzativa di supporto) ed Istituti (a capo dei quali sono

collocati i Direttori) e, dall'altro, moduli (con i responsabili di modulo), commesse (con i responsabili di commessa) e progetti di Dipartimento (con i responsabili di progetto dipartimentale) (Quesito 12). Come riportato in Figura 4, il 32% dei Ricercatori e Tecnologi ritiene dannosa l'attuale organizzazione, il 61% la ritiene inutile e solo il 7% ritiene che l'attuale organizzazione sia efficace e funzionale.

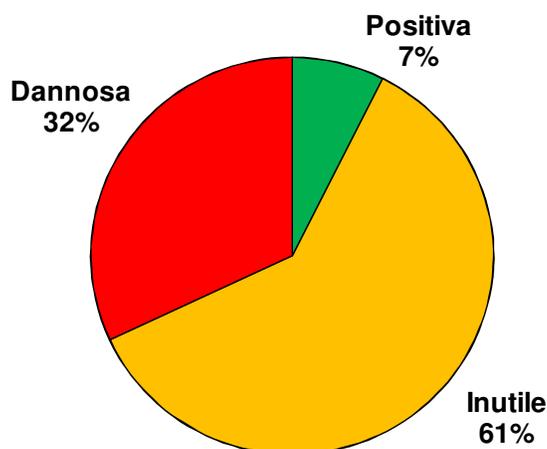


Figura 4. Il parere riguardo l'efficacia e la funzionalità dell'attuale organizzazione scientifica

Cerchiamo ora di comprendere le ragioni di tali giudizi. Le principali critiche riportate nei commenti riguardano essenzialmente la complessità di tale organizzazione (*"Il CNR finisce per essere la palla al piede dei partner quando si tratta di firme"*) e l'ulteriore burocrazia che ha comportato (*"una organizzazione lenta e burocratica, senza alcun effetto reale di coordinamento e trasferimento di informazioni"*), specie alla luce del fatto che i soldi per fare ricerca non provengono dal CNR (*"Avrebbe un senso se le risorse provenissero dal CNR. Allora una gerarchia è accettabile. Ma se le risorse me le devo andare a cercare io in base alla mia credibilità scientifica ed alle mie capacità imprenditoriali, tutta questa gente è assolutamente inutile, anzi svolge un ruolo parassitario"*). Qualche aspetto positivo è stato individuato in *"una migliore trasparenza*

di bilancio, una maggiore autonomia/responsabilizzazione dei gruppi di ricerca", anche se *"Forse ha semplificato la contabilità ma è stato un fallimento dal punto di vista scientifico"*.

Ma altri commenti possono essere citati.

"Nell'attuale struttura organizzativa c'è un incrocio inutile e dannoso tra le "componenti amministrative-contabili (CdA-Istituti-UOS (dove presenti)) e scientifiche (Dipartimenti-progetti di Dipartimento/Istituti-commesse e moduli/gruppi di ricerca che effettivamente svolgono le ricerche con fondi prevalentemente esterni (convenzioni/contributi di ricerca - enti locali, regioni, PON, POR, ecc.), in particolare per quanto concerne l'utilizzo delle risorse e la gestione del personale tecnico a supporto delle

attività di ricerca. Nei regolamenti andrebbero eliminate tali incongruenze, in quanto producono un inefficiente utilizzo delle già scarse risorse finanziarie e umane."

"Potrebbe essere positiva, se i Progetti fossero veri progetti di ricerca e non, come nel caso almeno del mio Dipartimento, pure e semplici finzioni che cuciono insieme attività decise, amministrare e svolte in maniera autonoma da Istituti e/o gruppi di ricerca interni a singoli istituti."

"Mi pare un sistema troppo complesso. La ricerca ha bisogno di strutture snelle in cui la responsabilità va delegata in modo chiaro e preciso a poche persone di vertice. Ad esempio, è una follia che i progetti possano essere firmati dai Direttori d'Istituto solo previa delega apposita del Direttore di Dipartimento. La fase di presentazione degli stessi è sempre molto complessa e ci si riduce all'ultimo momento. Il CNR finisce per essere la palla al piede dei partner quando si tratta di firme. Il sistema non facilita neanche il lavoro del singolo Ricercatore che si trova ad avere due riferimenti (Direttore di Istituto e di Dipartimento) le cui competenze si accavallano e talvolta non sono chiare."

"Le commesse hanno generato una frammentazione dei gruppi per cui si è generata una forte competizione all'interno dell'istituto per l'accaparramento dei progetti/contratti. Il risultato è che non sempre le migliori/consolidate competenze vengono impegnate su un progetto, i gruppi più forti si consolidano ulteriormente e il Direttore non è imparziale."

"L'organizzazione in Progetti, Commesse e Moduli non rispecchia nella maggioranza dei casi la realtà dell'organizzazione e finanziamento delle attività di ricerca condotte nel CNR. Queste sono, nella maggioranza dei casi, frutto delle iniziative di Ricercatori singoli o associati, piuttosto che il risultato di una programmazione strategica elaborata dall'Ente."

"Ci sono comunque alcuni aspetti positivi, quali una migliore trasparenza di bilancio, una maggiore autonomia/responsabilizzazione dei gruppi di ricerca."

"Sempre per quanto riguarda il mio settore, l'esistenza dei progetti dipartimentali non ha

nulla a che fare realmente con le nostre attività di ricerca, sono solo dei contenitori in cui, del tutto nominalisticamente, moduli e ricerche vengono inseriti. Mancano completamente qualsiasi attività di coordinamento o anche solo momenti di confronto scientifico tra le ricerche afferenti ai diversi progetti."

"La suddivisione in moduli/commesse/progetti/Dipartimenti è inadeguata, e dovrebbe essere fortemente rivista. Il concetto originale di commesse è stato subito travisato, ed è diventato da subito qualcosa per associare un titolo ad un nome. Non ho la minima idea di cosa sia il progetto e soprattutto cosa faccia e a cosa serva un capo progetto. Immagino che una volta che si è visto che i capi progetto non prendono una indennità, l'intera categoria dei capi-progetto è andata in stallo. Si potrebbe anche avere una struttura fatta di Progetti/Linee/Dipartimenti, ma riempita di sostanza, con responsabili ai vari livelli che davvero lavorano a coordinare i livelli "sottostanti". Comunque nulla ha senso fintanto che gli unici finanziamenti alla ricerca sono su fondi esterni, sostenuti dallo sforzo dei singoli Ricercatori."

"Non saprei valutare, non avendo una proposta migliore. Al momento mi sono adattato."

"Da migliorare soprattutto per eliminare la sovrapposizione delle responsabilità assegnate impropriamente ai responsabili di progetto dipartimentale che scavalcherebbero quelle dei Direttori di istituto e UOS. Non può essere che i responsabili di progetto di Dipartimento abbiano una teorica o anche pratica (se mai attuata da qualcuno) responsabilità su progetti promossi dal basso cioè dai responsabili di commesse afferenti al progetto di Dipartimento."

"I progetti esterni dotati di fondi sono completamente scollegati dalla gestione delle commesse e moduli che hanno il solo scopo di organizzare la rendicontazione. Commesse e moduli potrebbero essere del tutto eliminati passando (o tornando) ad una gestione unica della rendicontazione dell'attività scientifica per ogni Istituto."

"Ritengo tutti i sistemi impostati su criteri burocratici farraginosi in cui ogni sollecitazione alla creatività, all'iniziativa, all'innovazione, alla circolazione di idee e know how passa in secondo

piano, smorzata, o addirittura penalizzata. La trasformazione dei Ricercatori in semplice ceto impiegatizio è sotto gli occhi di tutti. La carta eu del Ricercatore è lettera morta. Le terminologie - commesse etc. - sono specchio semantico di una mentalità devastante, mercificante, mediocre, non in linea con gli studi e le prassi più lungimiranti e olistiche."

"La struttura Dipartimento/progetto Dipartimentale/Commessa è del tutto avulsa dalla realtà dei finanziamenti esterni. Inoltre non ha la possibilità finanziaria di sostenere una propria politica scientifica. E forse nell'attuale situazione di scarsità di risorse CNR è anche un bene che sia così. Il Dipartimento a cui afferisco agisce su scelte di politica scientifica in modo arbitrario e fortemente condizionate dal Direttore di Dip. Non c'è alcuna sede dove idee progettuali possono essere discusse e valutate."

Molti dei temi richiamati erano emersi anche con riferimento al giudizio formulato sui Dipartimenti. Esistono tuttavia alcuni elementi nuovi, fra cui, in particolare, il richiamo costante all'assenza di momenti di reale discussione programmatica che facciano riferimento a priorità scientifiche di medio lungo periodo, tali da consentire ai Ricercatori e ai tecnologi e ai gruppi nei quali operano di elaborare strategie individuali e collettive adeguate ai cambiamenti che si prevedono o che si intendono realizzare. Inoltre, il problema già evidenziato di una ricerca che si svolge praticamente in modo esclusivo sulla base di risorse reperite da fonti esterne, con una sostanziale assenza del fondo ordinario, produce effetti negativi sia sulla possibilità di impostare politiche di programmazione scientifica, sia sulla disponibilità della Comunità scientifica a ricevere indirizzi programmatici.

3. DISCUSSIONE

I risultati del sondaggio promosso dall'ANPRI tra Ricercatori e Tecnologi evidenziano una chiara insoddisfazione da parte degli stessi riguardo la governance e la gestione delle risorse dell'Ente. Il fatto che preoccupa maggiormente è che, insieme all'insoddisfazione, comincia ad emergere un diffuso disinteresse per gli aspetti

considerati, ed una qualche rassegnazione riguardo la possibilità che si possa "cambiare registro". Non sfugge, infatti, alla Comunità scientifica interna il fatto che il disegno verticistico fortemente vincolato dallo Statuto che il CNR si è voluto dare è poco idoneo per una gestione efficace, dinamica e condivisa di un Ente di ricerca generalista.

Tuttavia, dalle risposte e nei commenti alle risposte, si leggono dei suggerimenti, a volte dati in negativo, che mostrano ancora un forte senso di appartenenza al CNR, e una volontà di dare un contributo al mantenimento di un elevato standard scientifico ed al suo rilancio complessivo. Perché queste, in parte nascoste, aspettative non si traducano in un definitivo allontanamento della Comunità scientifica interna dall'Ente, è necessario che si utilizzino al meglio i regolamenti per dare un ruolo adeguato ai Ricercatori e Tecnologi nella governance dell'Ente e nella gestione delle risorse, come per altro stabilito dalla Carta europea dei Ricercatori.

Pur considerando i vincoli definiti dallo Statuto, che potrebbero tuttavia essere smussati rimanendo nell'ambito di quanto previsto dalla legge con mirate modifiche statutarie, è possibile agire sui regolamenti per riconoscere alla Comunità scientifica interna autogoverno scientifico, responsabilità e merito, valutazione dei risultati riferiti alle risorse utilizzate.

L'autogoverno, perché sia effettivo ed efficace, deve operare a tutti i livelli organizzativi previsti (Ente, Dipartimenti, Istituti) e deve prevedere, senza sovrapposizioni di compiti, interlocuzioni anche dirette. La presenza dei soli Consigli di Istituto, lo conferma la tiepida approvazione manifestata dai Ricercatori e Tecnologi, non ha alcuna effettiva efficacia in termini di autogoverno scientifico della comunità interna del CNR. La presenza di Consigli di Dipartimento nel cui ambito non sia effettivamente rappresentata, e in maniera maggioritaria, la Comunità scientifica interna non serve a dare efficacia al necessario coordinamento dei gruppi di ricerca che devono proporre e svolgere ricerca negli Istituti. L'assenza di un organismo di raccordo scientifico tra la comunità dei

Ricercatori e Tecnologi, e gli organismi di vertice previsti dallo Statuto, Consiglio scientifico e CdA, rischia di trasformare il CNR in un "fornitore" di servizi e di ricerca qualificata, e di renderlo inabile a sviluppare ricerca avanzata e competitiva nel medio-lungo termine, indebolendo sempre di più il sistema Paese. I desiderata della Comunità scientifica, che il sondaggio fa emergere, disegnano organismi realmente rappresentativi, ma richiedono anche leggerezza, flessibilità, chiarezza e trasparenza dei processi di comunicazione e decisione.

L'efficacia della governance deve essere corroborata da una struttura organizzativa delle attività di ricerca che partendo dal singolo, passi per i gruppi di ricerca e si consolidi, senza cristallizzarsi, nello studio di tematiche e problemi, per ottenere avanzamenti conoscitivi di rilievo e in grado di migliorare l'efficacia del sistema Paese anche nel medio lungo termine. Comunque si chiamino (progetti, commesse, moduli o altro) le strutture in cui si andranno a formalizzare le attività dei gruppi di ricerca devono formarsi in piena autonomia e con la possibilità di individuare direttamente il coordinatore/responsabile scientifico, dovendo rispondere, sulla base di accurati criteri di valutazione, dei risultati conseguiti riferiti alle risorse ricevute, o a quelle acquisite all'esterno.

La gestione delle risorse, in particolare quelle che sono affidate al CNR per progetti di ricerca di ampio interesse per il Paese, deve pertanto seguire procedure semplici, rapide e trasparenti che diano pari opportunità a tutti i Ricercatori e tecnologi interessati, garantendo una valutazione di merito delle singole proposte finalizzate al conseguimento degli obiettivi generali

previsti. Una comunicazione diretta e chiara può permettere al CNR di utilizzare in maniera molto efficace le risorse ricevute ed evitare di dover distogliere importanti energie per recuperare finanziamenti che, spesso, hanno una bassa efficienza in termini di avanzamenti conoscitivi.

4. CONCLUSIONI

Dare al CNR una governance condivisa dalla sua Comunità scientifica interna, e stabilire delle regole di utilizzo delle risorse trasparenti, che diano a tutti i Ricercatori e Tecnologi pari opportunità nella presentazione di proposte di ricerche, sono le richieste che emergono dalle risposte al sondaggio promosso dall'ANPRI, e vi sono buoni motivi per ritenere che esse siano largamente condivise nel CNR.

Il prossimo periodo si annuncia ricco di occasioni di ristrutturazione delle attività dell'Ente; l'auspicio e l'attesa sono che esse siano finalmente guidate dal riconoscimento alla Comunità scientifica interna di quanto già contenuto nella Carta europea dei Ricercatori, che esplicitamente prevede la partecipazione dei Ricercatori alla governance delle strutture deputate alla creazione di nuova conoscenza.

Si deve dunque cogliere l'occasione dei nuovi regolamenti per recuperare al meglio le forti limitazioni che potrebbero derivare da un'acritica applicazione dello Statuto.

Pensare oggi a una mera rivisitazione conservativa degli attuali regolamenti significherebbe, dunque, dimostrare il totale disinteresse per la Comunità scientifica interna e avviare il CNR ad un lento ma inesorabile declino, con un enorme danno per il Paese.

GIOVANNI GULLA'

Dirigente di ricerca del CNR. I suoi interessi scientifici riguardano la geotecnica e la geologia applicata con particolare riferimento alla tipizzazione dei fenomeni e degli eventi naturali ad elevato impatto sociale ed economico. E' stato componente della Segreteria Nazionale ANPRI. Attualmente è componente del Consiglio Nazionale ANPRI..

Contatti:

C/O CNR-IRPI UOS
Tel. 0984-841458

Via Cavour n. 4-6

87036 Rende (CS)

E-mail: gulla@rpi.cnr.it giovanni.gulla@gmail.com

EMANUELA REALE

CERIS-CNR, sede di Roma, svolge attività di ricerca sulle istituzioni scientifiche pubbliche e sulle politiche pubbliche per la scienza e la tecnologia. I temi trattati sono connessi agli strumenti di governance del sistema scientifico pubblico (allocazione delle risorse, benchmarking, valutazione) e alla diffusione e al trasferimento dei risultati di ricerca. Attualmente è esperto per la valutazione per il Comitato d'Indirizzo sulla valutazione della Ricerca CIVR e insegna al Dottorato in Valutazione della ricerca dell'Università di Chieti-Pescara.

Contatti:

CNR CERIS

E-mail: e.reale@ceris.cnr.it